

Les pratiques de gestion
N° 16

**ORGANISMES DE
SERVICE SPÉCIAUX :
VÉRIFICATION ET ÉVALUATION**

Michael Thomas



CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

CONSEILS ET
VÉRIFICATION
CANADA



CONSULTING
AND AUDIT
CANADA

*Pour plus d'information ou pour obtenir
des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec
le groupe des services corporatifs du Centre canadien de gestion*

Par téléphone au (613) 943-8370

Par télécopieur au (613) 995-0331

*Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur
et ne reflètent pas nécessairement les vues du
Centre canadien de gestion*

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1996
N° SC94-62/16-1996
ISBN 0-662-62551-X

Un mot du CCG

Le présent document est le huitième d'une série de dix « documents de discussion » émanant d'un vaste projet de recherches concertées sur les organismes de service spéciaux (OSS).

Les organismes de service spéciaux sont des organismes opérationnels qui bénéficient d'un certain degré d'autonomie au sein des structures ministérielles existantes, mais qui doivent rendre compte de leurs activités à leur sous-ministre. Fonctionnant en vertu d'un plan d'entreprise et d'un cadre de gestion qui déterminent les résultats et les niveaux de services convenus, chaque OSS négocie une certaine marge de manoeuvre en matière d'administration, de finances et de personnel avec son ministère d'attache et le Conseil du Trésor. L'objectif est d'accorder une plus grande latitude et marge de manoeuvre aux employés et aux gestionnaires au niveau de leurs rôles opérationnels et d'encourager l'innovation et le rendement élevé dans la prestation des services.

Les OSS ont fonctionné à titre de laboratoire ou de banc d'essai pour les changements, et ils ont été les premiers à utiliser des innovations comme les budgets de fonctionnement uniques, le déblocage des années-personnes et les plans d'entreprise. Ils ont acquis beaucoup d'expérience dans des réalisations qui touchent aujourd'hui le reste de la fonction publique.

Le projet des OSS a été annoncé pour la première fois en décembre 1989, et le premier groupe d'OSS était créé au printemps de 1990. En 1993, les OSS avaient acquis suffisamment d'expérience pour qu'on puisse justifier une étude générale, et le Centre canadien de gestion (CCG) et Conseils et Vérification Canada (CVC) ont entrepris cette étude. La portée du projet a été élargie lorsque le Bureau du Vérificateur général du Canada a commencé à participer à l'étude en réponse à l'intérêt manifesté par les députés (le Comité des comptes publics) qui étaient au courant de l'initiative des organismes d'exécution en Grande-Bretagne et désiraient des renseignements sur des réalisations semblables au Canada.

On a convenu qu'il serait utile de faire un bilan général du projet des OSS, et que la meilleure façon de procéder serait de mener un projet de recherches concertées auquel participeraient le CCG, CVC, le Bureau du Vérificateur général du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organismes de service spéciaux ainsi que leur ministère d'attache. Une des caractéristiques de cette concertation était l'élaboration d'une base commune de recherches qui pourrait être accessible à tous ceux qui participeraient à la recherche, à l'analyse et aux travaux de rédaction. La base de recherches comporte des entrevues avec les chefs de direction des OSS et les sous-ministres et sous-ministres adjoints dont ils relevaient; des ensembles de documents, notamment des plans d'entreprise, des documents cadres et des rapports annuels des OSS; des profils détaillés et des auto-évaluations d'organismes plus importants. Cette base commune de recherches a servi à la rédaction d'un rapport préparé par le Bureau du Vérificateur général, intitulé : *Rapport d'étape sur les organismes de service spéciaux*. Elle a

également servi à élaborer une série de documents axés sur des questions particulières touchant les OSS. Les versions préliminaires de ces documents ont été prises en considération durant la rédaction du rapport du Vérificateur général.

Le CCG est très heureux d'avoir collaboré à la préparation de cette série sur les Organismes de service spéciaux et considère cette initiative comme un excellent exemple d'un partenariat de recherches conjointes. Nous sommes reconnaissants envers David Wright de Conseils et Vérification Canada et envers Graeme Waymark pour leur importante collaboration à cette série de publications. Nous aimerions particulièrement remercier Michael Thomas, également de Conseils et Vérification Canada, pour la préparation de ce document, *Vérification et évaluation*.

*La Directrice du Centre,
Janet R. Smith*

*Le Directeur de la recherche,
Ralph Heintzman*

Liste des documents de discussion sur les OSS

Ce document est la huitième étude d'une série d'ouvrages sur les organismes de service spéciaux à être publiée par le Centre canadien de gestion en association avec Conseils et Vérification Canada. Voici la liste des documents à paraître dans cette série :

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux
(J. David Wright et Graeme Waymark)

Organismes de service spéciaux : autonomie, responsabilité et mesure du rendement
(J. David Wright)

Organismes de service spéciaux : questions pour les ministères d'attache et les agences centrales
(Alti Rodal)

Organismes de service spéciaux : plans d'entreprise et rapports annuels
(Doreen Wilson)

Organismes de service spéciaux : aspects financiers
(John Dingwall)

Organismes de service spéciaux : problèmes de gestion des ressources humaines
(Betty Rogers)

Organismes de service spéciaux : marketing
(John Dingwall)

Organismes de service spéciaux : vérification et évaluation
(Michael Thomas)

Organismes de service spéciaux : comités consultatifs de gestion
(Jane Newcombe)

Analyse institutionnelle des dernières réformes de l'appareil gouvernemental en Australie, au Royaume-Uni, en France et en Nouvelle-Zélande
(Denis St-Martin et Michael Collins)

Plus d'information sur cette série peut être obtenue de : David Wright, Conseiller principal, Conseils et Vérification Canada, (613) 995-8572.

Table des matières

	<i>Un mot du CCG</i>	i
	<i>Liste des documents de discussion sur les OSS</i>	iii
I	Introduction	1
	Objet	1
	Genèse du projet des OSS	1
	Autonomie et responsabilité des OSS	2
II	Responsabilité et fonction d'examen	5
	La fonction d'examen et les OSS	5
	Les outils d'examen et leurs rôles dans les OSS	7
	OSS : paramètres de rendement	16
	Applicabilité des mesures aux OSS	19
	Outils d'examen et mesures de rendement	21
	Cadre de rendement d'un OSS	25
III	Conclusion	33
	<i>Notes</i>	35

I Introduction

Objet

Afin de déterminer la situation qui prévaut à mi-mandat du projet des organismes de service spéciaux (OSS), on a demandé à Conseils et Vérification Canada (CVC) ainsi qu'au Centre canadien de gestion de préparer une série de documents analytiques sur divers sujets jugés importants dans le cadre du projet des OSS. Le présent document fait partie de cette série et porte sur la question de la vérification et de l'évaluation des OSS.

Le document traite d'un certain nombre de questions qui portent sur ce sujet, dont la question de l'obligation de rendre compte des OSS et des différences à cet égard par rapport à des organisations fédérales plus conventionnelles. Il fait le lien entre l'obligation de rendre compte et la mise en place d'une fonction d'examen du rendement en plus de définir les rôles de la vérification et de l'évaluation dans le cadre d'un tel examen. Il propose différentes mesures de rendement pour les OSS et il étudie les divers aspects de la vérification et de l'évaluation dans le contexte de ces mesures. Il examine l'application des cadres de rendement pour les OSS et fournit un exemple d'un cadre. Il fait valoir que ces cadres seraient grandement utiles aux gestionnaires des OSS et aux autres intéressés.

Genèse du projet des OSS

Les efforts actuellement déployés pour la réforme de la fonction publique et de la conduite des affaires publiques au Canada découlent des recommandations formulées dans les années 1960 par la Commission Glassco et qui avaient comme objectif de « laisser la gestion aux gestionnaires ». C'est peut-être là le point de départ d'une longue transition évolutive de l'appareil gouvernemental canadien pour passer du « contrôle » à la « responsabilité ». Cette évolution s'est manifestée dans des projets comme celui de l'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels (APRM) et, plus récemment, le projet Fonction publique 2000 (FP 2000) ainsi que celui des OSS, dans le cas de certains programmes ou de services qui jouent un rôle négligeable ou nul sur le plan stratégique.

Comme c'est le cas avec les autres projets qui l'ont précédé (ou qui lui sont contemporains), la création d'OSS va dans le sens d'une fonction publique plus novatrice et davantage axée sur les résultats. Ce mouvement a pris de l'ampleur dans les années 1980 en raison d'un certain nombre de facteurs, dont la concurrence accrue à l'échelle mondiale, les déficits gouvernementaux à la hausse et les exigences de la population pour un meilleur service. Plus précisément, il s'agissait non seulement d'offrir un meilleur service, mais de le faire tout en réduisant les coûts. Il a été démontré que de nombreux secteurs opérationnels du gouvernement pouvaient tirer avantage d'une démarche plus axée sur la gestion.

D'autres pays avaient déjà tiré ces conclusions et y avaient réagi. Le Royaume-Uni, par exemple, grâce à son projet « Next Steps », a transformé un large éventail d'organismes gouvernementaux en agences dites exécutives qui sont très autonomes mais qui doivent toujours répondre des services offerts et des résultats financiers obtenus. La Suède recourt à de telles agences depuis des siècles et la formule a également été adoptée en Nouvelle-Zélande ainsi qu'en Australie.

Le gouvernement canadien a observé ce qui se passait au Royaume-Uni et ailleurs et il a décidé que la formule des agences pouvait combler un vide dans la structure de la fonction publique au Canada.¹ C'est ainsi qu'en décembre 1989, le gouvernement fédéral a annoncé la création de cinq organismes de service spéciaux. Trois d'entre eux offraient des services facultatifs, ils étaient tous exploités de façon assez indépendante vis-à-vis leur ministère d'attache, ils avaient tous l'expérience de l'autofinancement et quatre avaient accès à des fonds renouvelables.² Le fait pour ces organismes de devenir des OSS était donc plus une reconnaissance officielle de leur statut indépendant qu'un changement majeur dans leur mode de fonctionnement.

Alors que les cinq premiers OSS avaient tous une orientation commerciale, ils ont rapidement été suivis de neuf nouveaux organismes dont l'orientation commerciale était moins marquée et, puisqu'il s'agissait de services obligatoires, qui étaient moins directement touchés par les forces du marché. La création d'autres OSS est prévue, dans certains cas par leur ministère d'attache, et ce, dans divers secteurs de services communs.

À l'heure actuelle, la portée du projet des OSS, qui se concentrait surtout sur les unités de type « commercial », semble avoir été élargie à tout organisme qui, principalement, « offre des services », même à ceux qui jouent un rôle en matière de politique ou de réglementation. Malgré cette situation, les OSS sont différents des organisations habituelles du gouvernement fédéral à deux égards : l'autonomie et la responsabilité.

Autonomie et responsabilité des OSS

Le premier document de cette série, de David Wright, traite en détail des questions d'autonomie et de responsabilité des OSS.³ Il souligne que l'autonomie des OSS est à la fois formelle et informelle. Le degré d'autonomie formelle des organismes est précisé dans leur charte et peut comprendre des éléments comme les fonds renouvelables, un statut d'employeur distinct ou l'autorité de déterminer des honoraires pour les services offerts. L'autonomie informelle représente la mesure dans laquelle les OSS ont la possibilité de fonctionner sans lien de dépendance avec le ministère d'attache, en particulier avec le sous-ministre (SM).

Tel que mentionné dans le document de David Wright, les OSS sont quelque peu limités quant à leur autorité formelle, mais un bon nombre ont acquis une grande autonomie

informelle. Ils s'écartent donc ainsi de l'ancien système de gestion axé sur le contrôle et l'autorité au profit d'un nouveau système fondé sur des buts et des objectifs convenus mutuellement.

Cette progression, note David Wright, comporte certains risques, qui peuvent être divisés en deux grandes catégories :

- (i) s'écarter de l'intérêt national ou des valeurs du service public;
- (ii) ne pas obtenir un rendement maximal de la part des OSS.

Pour que les risques du premier type ne se concrétisent pas, il faut veiller à ce que les organismes aient en place des systèmes de contrôle appropriés permettant d'assurer la conformité aux valeurs et aux politiques pertinentes. Dans le deuxième cas, il faut établir des objectifs de rendement significatifs et tenir les organismes responsables de leur atteinte.

C'est ainsi que pour les OSS, l'obligation de rendre compte est le corollaire de l'autonomie. La responsabilité des OSS est double, soit à l'endroit du ministère d'attache et à l'endroit des agences centrales. En outre, ils sont aussi indirectement responsables devant leur ministre et devant le Parlement. Ils peuvent également être responsables, de manière moins formelle, devant d'autres intéressés comme les clients, le public, des associés ou les employés.

Cette obligation de rendre compte comporte deux facettes : d'abord lorsqu'il s'agit de se conformer aux valeurs et aux politiques gouvernementales pertinentes, ensuite lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs financiers et de service. David Wright indique que la relation de reddition de comptes qui existe entre les OSS et le ministère d'attache [ainsi que les agences centrales] diffère, surtout quant à son amplitude, des relations conventionnelles de ce genre dans l'administration fédérale. Les OSS doivent toujours faire la preuve qu'ils ont en place des systèmes de contrôle pour assurer la conformité aux politiques du gouvernement fédéral. Réciproquement, les relations de ce genre au niveau supérieur dans le gouvernement fédéral sont, pour la plupart, marquées par un certain degré d'habilitation et de responsabilité face aux résultats obtenus. Le projet des OSS ne fait que mettre davantage l'accent sur les résultats plutôt que sur la conformité.

L'accent ainsi placé sur les résultats, allié au degré d'autonomie plus élevé dont profitent les OSS (comparativement aux organisations plus conventionnelles du gouvernement) signifie à tout le moins qu'un régime de reddition de comptes efficace est de la plus haute importance. Cela soulève aussi des questions quant à la façon dont les OSS devraient répondre à ces exigences. Par exemple, de quels aspects de leur rendement les OSS devraient-ils être tenus responsables? Quels sont les rôles de la vérification et de l'évaluation relativement aux régimes de reddition de comptes des OSS? De quelle manière ces éléments peuvent-ils

contribuer à une meilleure gestion et à une meilleure reddition de comptes des OSS? Nous traiterons de ces questions dans les pages suivantes du présent document.

II Responsabilité et fonction d'examen

La fonction d'examen et les OSS

La responsabilité ne va pas sans examen du rendement. On ne peut justifier le rendement s'il n'a pas été mesuré. Comme David Wright le souligne dans son document analytique, la charte et le plan d'affaires des OSS sont supposés constituer les principaux mécanismes qui définissent, d'une part, le mandat et les objectifs d'un organisme et, d'autre part, ses objectifs de rendement. Les rapports annuels devaient constituer les principaux outils d'examen du rendement et de présentation de l'information pertinente. D'autres instruments peuvent s'y ajouter, comme les lettres de la direction ou les accords entre le SM et le chef de l'OSS. Toutefois, comme David Wright l'indique, le cycle de planification d'affaires et de présentation de l'information n'a pas encore remplacé, pour ce qui concerne les OSS, les mécanismes de reddition de comptes utilisés traditionnellement par le gouvernement fédéral, tel le processus budgétaire. Quel que soit le mécanisme de présentation utilisé, l'auto-évaluation par la direction des OSS a servi jusqu'à maintenant de principale source d'information sur le rendement de ces organismes.

L'information sur le rendement fondée sur une auto-évaluation par la direction est-elle un moyen efficace pour rendre des comptes? Selon l'ébauche de document de consultation sur l'examen du rendement publié en 1994 par le Conseil du Trésor,⁴ les gestionnaires ministériels devaient utiliser des outils d'examen supplémentaires pour évaluer tous les aspects du rendement des programmes gouvernementaux. Trois outils essentiels sont cités dans l'avant-projet de document :

- (i) l'auto-évaluation par la direction
- (ii) la vérification interne⁵
- (iii) l'évaluation des programmes.

La vérification et l'évaluation sont respectivement des fonctions d'examen secondaire et tertiaire. Sont-elles nécessaires pour les OSS? Après tout, de nombreux OSS fonctionnent en régime de recouvrement intégral des coûts ou d'autofinancement. On pourrait affirmer par conséquent qu'il n'est pas nécessaire de remettre en question, sous forme d'évaluation, la pertinence même d'un OSS ou des services qu'il offre. Si les clients croient en la valeur du service, ils y ont recours; sinon, ils adoptent une solution de rechange. Il est alors relativement simple de décider du maintien ou de l'élimination de l'OSS.

On peut soutenir que le rendement financier de l'OSS est l'indicateur fondamental en regard duquel il faut mesurer son rendement général. D'autres mesures telles la qualité du

service, bien qu'intéressantes, sont secondaires et, en fait, seraient obtenues indirectement à travers le rendement financier.

Néanmoins, il y a de fortes raisons de penser que le rendement financier, bien que nécessaire au succès d'un OSS, n'est pas une condition suffisante, et qu'il faut évaluer les OSS relativement à d'autres critères de rendement. Tout organisme de services qui se fie uniquement au rendement financier comme indice de son rendement est voué à l'échec, surtout dans un milieu concurrentiel. Il ne s'en rendra pas compte s'il y a baisse de la qualité des services qu'il vend et évolution des besoins de sa clientèle, et il sera probablement remplacé par un concurrent.

D'autres raisons permettent de penser qu'un régime de reddition de comptes est inadéquat s'il repose surtout sur l'examen et la présentation de l'information par la direction et que la vérification et l'évaluation de l'OSS ont un rôle important à jouer.

Précisons d'abord que les OSS, qu'on le veuille ou non, sont assujettis aux politiques fédérales sur la vérification et l'évaluation. Ils n'ont pas été exclus des politiques du Conseil du Trésor à cet égard. De plus, le Vérificateur général du Canada souligne dans son rapport annuel de 1993 que l'évaluation de l'efficacité est un élément essentiel de la responsabilité des ministres envers le Parlement et de celle du gouvernement envers le public. Il a précisé en outre que les OSS sont assujettis à la politique d'évaluation du gouvernement fédéral.⁶

Si ce n'était pas le cas, l'auto-évaluation par la direction ne satisfera pas les besoins de tous les intéressés. Les intérêts et priorités en ce qui a trait à l'examen du rendement de l'OSS varient d'un groupe à l'autre. Ainsi, le SM s'intéresse surtout, au jour le jour, au rendement financier, à la quantité et à la qualité des extrants et à la conformité de l'OSS aux politiques, aux lois et à la réglementation pertinentes. Toutefois, le SM et d'autres intéressés, comme le Conseil du Trésor ou le Parlement, voudront parfois poser des questions fondamentales au sujet d'un OSS. Les rapports annuels et autres mécanismes d'auto-évaluation par la direction des OSS ne répondent pas normalement à ces questions.

D'autre part, comme pour tout autre programme gouvernemental, il faut disposer périodiquement d'évaluations objectives du rendement des OSS qui sont effectuées par des tiers. Seulement une partie des OSS fournissent des services facultatifs en concurrence avec le secteur privé. De toute façon, dans le secteur privé, des indicateurs tels le cours des actions, les cotes de crédit et les évaluations indépendantes des maisons de courtage fournissent des indices de la « valeur » d'une société.⁷ Même les OSS qui fournissent des services facultatifs en régime d'autofinancement ne disposent pas de ces indices qui permettraient à un tiers d'effectuer une évaluation crédible et objective de son rendement. De plus, même ces fournisseurs de services facultatifs peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs d'une politique gouvernementale; cet aspect de leur efficacité ne peut pas être mesuré par leur rendement

financier. En conséquence, il faut adopter des procédés plus formels pour vérifier les évaluations fondées sur l'auto-évaluation et en rehausser la crédibilité.

Enfin, la vérification et l'évaluation peuvent jouer un rôle supplémentaire en fournissant différents services à la direction des OSS : cerner les occasions d'améliorer les méthodes et contrôles de gestion; modifier les services et stratégies de prestation pour mieux répondre aux besoins des clients; et établir des systèmes efficaces de mesure du rendement et de contrôle de gestion pour les OSS.

Pour toutes ces raisons, la direction des OSS devrait utiliser la vérification et l'évaluation, à la fois pour améliorer l'efficacité de la gestion et pour rendre des comptes. La vérification et l'évaluation peuvent favoriser une gestion plus efficace des OSS et, par le fait même, contribuer à leur réussite. Voyons comment elles peuvent y parvenir et quel est leur rôle respectif dans les régimes de reddition de comptes.

Les outils d'examen et leurs rôles dans les OSS

Chacun de ces trois outils, soit l'auto-évaluation par la direction, la vérification et l'évaluation, a un rôle à jouer dans les régimes de reddition de comptes des OSS. Plusieurs caractéristiques principales définissent ces rôles :

- (i) le public ou les intéressés auxquels il faut rendre des comptes;
- (ii) les besoins particuliers qu'ils satisfont;
- (iii) les aspects du rendement qui sont visés.

Le reste de la présente section porte sur les distinctions entre les rôles de ces fonctions d'examen dans le contexte des OSS. Nous proposons ensuite une série de mesures de rendement qui s'appliquent aux OSS et nous comparons les effets de chacun de ces outils sur les différents aspects du rendement des OSS.

Auto-évaluation par la direction

L'auto-évaluation par la direction comprend toute activité d'examen entreprise par la direction en vue d'améliorer le rendement ou la gestion d'un programme. Ces activités vont de l'observation et de la mesure du rendement aux sondages auprès de la clientèle et aux études portant sur des sujets particuliers, en passant par l'auto-évaluation des contrôles. Elles ont habituellement trois buts principaux :

- (i) tenir le ministère d'attache (habituellement le SM) et les agences centrales informés des résultats vis-à-vis des objectifs, notamment au sujet du rendement financier;
- (ii) aider la direction de l'OSS à surveiller le rendement, à cerner les problèmes et à corriger la situation, le cas échéant;
- (iii) jeter les bases de l'établissement ou de la modification des orientations stratégiques de l'OSS.

Comme le souligne l'avant-projet de politique d'examen du rendement publié par le Conseil du Trésor en 1994, l'auto-évaluation vise trois aspects du rendement :

- (i) **l'auto-évaluation du rendement** qui, en ce qui a trait aux OSS, comporte l'établissement de normes et d'objectifs de service ainsi que de buts financiers, de même que la surveillance des résultats obtenus relativement à ces critères et la présentation de l'information pertinente;
- (ii) **l'auto-évaluation des contrôles (de gestion)**, par laquelle on examine les risques, l'efficacité et l'adéquation, selon une perspective de contrôle, des systèmes et procédés de gestion et d'exploitation;
- (iii) **l'évaluation sur le plan de la politique**, soit l'examen de la contribution de l'OSS aux objectifs visés par une politique gouvernementale.

Pour les OSS, l'auto-évaluation vise surtout le rendement et les enjeux stratégiques liés au rendement, notamment pour les OSS qui fournissent des services facultatifs et qui jouent un rôle négligeable ou nul en matière de politique.

L'auto-évaluation par la direction est actuellement le principal moyen par lequel un OSS s'acquitte de son obligation de rendre des comptes au ministère d'attache. La direction rend des comptes secondairement aux agences centrales, mais elle le fait normalement au moyen de quelques-uns des mêmes mécanismes qu'elle emploie pour rendre des comptes au ministère d'attache.

La plupart des chefs d'OSS considèrent qu'ils doivent rendre des comptes à d'autres intéressés, y compris les clients de l'OSS, des associés dans le secteur privé ou le secteur public, le personnel de l'OSS ou le public en général. Ces rapports sont de nature très générale ou comportent des obligations dans des domaines particuliers. Ainsi, CORCAN considère qu'il a une obligation bilatérale auprès des établissements correctionnels dans lesquels il crée des emplois. Ces dernières responsabilités, bien qu'importantes, ne sont pas

les principales pour la plupart des OSS et ne sont pas l'objet principal des auto-évaluations par la direction telles les rapports annuels.

Les plans d'affaires des OSS visent essentiellement l'établissement d'objectifs de rendement et autres. Les rapports annuels, rapports intermédiaires, réunions, séances d'information privées et autres rapports fournis par la direction démontrent la raison d'être des stratégies et objectifs adoptés et font état des résultats obtenus vis-à-vis de ces objectifs. Jusqu'à maintenant, l'auto-évaluation par la direction a surtout porté sur le service et le rendement financier.

Le rapport annuel est le mécanisme le plus communément utilisé par la direction des OSS pour présenter l'information de manière officielle. Cependant, les OSS n'ont pas tous produit un rapport annuel chaque année. N'oublions pas non plus que les chefs d'OSS font part des résultats par des moyens moins formels, tels les rapports financiers d'étape, les séances d'information ou la correspondance avec le ministère d'attache. L'information contenue dans ces rapports provient normalement des systèmes financiers et d'information de gestion des OSS, même si les systèmes d'information des ministères fournissent eux-mêmes des données dans certains cas.

Les autres mécanismes de présentation de l'auto-évaluation comprennent les prévisions budgétaires, les lettres de la direction ou les accords. Les rapports sur les résultats d'études spéciales servent également d'auto-évaluations, normalement pour des questions d'exploitation ou de conformité particulières, ou pour des besoins de planification stratégique.

Vérification

Les mécanismes d'auto-évaluation des OSS tels les rapports annuels ont tendance à mettre l'accent sur les résultats financiers, les objectifs de rendement relatifs aux services et, dans certains cas, sur des mesures de l'efficacité obtenues notamment à partir de la productivité ou des coûts unitaires (c'est le cas de CORCAN, du Bureau des passeports). Bien que les gestionnaires d'OSS soient préoccupés par les questions de conformité, ils ont tendance à les traiter comme s'il s'agissait de questions de gestion en cours et, d'habitude, n'ont pas recours à des systèmes formels qui permettraient d'examiner ces aspects du rendement et de présenter l'information pertinente.

D'autres groupes s'intéressent toutefois à la conformité, comme ils s'intéressent aux économies et à l'efficacité. Ils comprennent le sous-ministre, le ministre, le Cabinet, les agences centrales, le Parlement et le public. Ils veulent tous l'assurance de la part d'une tierce partie compétente et objective que les faits que présente la direction sur ces aspects du rendement sont une représentation fidèle de la réalité. La vérification permet de s'acquitter de cette responsabilité.

Deux types de vérification s'appliquent aux OSS : la vérification externe et la vérification interne. Certains OSS ont recours à des vérificateurs externes du secteur privé pour des besoins d'attestation des rapports financiers. En outre, le bureau du Vérificateur général agit à titre de vérificateur externe auprès d'organismes chargés de programmes du gouvernement fédéral pour ce

qui est d'une variété de mesures du rendement. Le Vérificateur général assure le Parlement et le public que les faits que présente l'OSS, qui peuvent porter sur un grand nombre de paramètres de rendement, sont une représentation fidèle de la réalité. C'est sur le rôle de l'autre type de vérification, la vérification interne, que porte surtout le présent document.

La vérification interne répond à plusieurs exigences au sein des OSS. L'une d'elles consiste à permettre à une tierce partie de confirmer au sous-ministre et aux agences centrales que l'OSS a mis en place des systèmes et des contrôles convenables en vue d'assurer la conformité aux lois et politiques pertinentes, l'intégrité de l'information et l'atteinte des objectifs. Une deuxième consiste, de par son existence même, à empêcher la non-conformité et, par conséquent, à valoriser l'importance accordée aux contrôles à l'intérieur de l'OSS. Une troisième consiste à améliorer la gestion de l'OSS en permettant de cerner les améliorations pouvant être apportées aux systèmes et méthodes de gestion et de contrôle.

La vérification a toujours visé non seulement la conformité, mais aussi les économies et l'efficacité. Depuis l'avènement récent de la vérification intégrée, elle s'intéresse à d'autres aspects du rendement, notamment l'efficacité. Les vérificateurs externes (par exemple, le Vérificateur général) ont l'habitude de mesurer l'efficacité et de présenter l'information pertinente directement. La Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) a recommandé toutefois que ce soient les gestionnaires de la fonction publique qui présentent les faits concernant l'efficacité de leurs programmes ou activités et que les vérificateurs se chargent d'attester que ces faits constituent une représentation fidèle de la réalité.⁸

Puisque les OSS sont à l'avant-garde de la gestion axée sur les résultats, ils constituent un excellent laboratoire pour cette méthode de vérification, surtout dans le contexte de la vérification interne. Suivant ce modèle de reddition de comptes, la direction d'un OSS négocierait avec le SM et les autres intéressés un ensemble approprié de mesures du rendement. Elle serait chargée de la mise en place des systèmes permettant de recueillir et d'analyser les données relatives à ces mesures et de faire rapport des résultats.

Des vérificateurs internes examineraient les faits présentés par la direction (à intervalles de quelques années) et détermineraient jusqu'à quel point ils sont justifiés par la documentation et les sources de données de l'organisme en question. On suppose que ces vérifications internes seraient effectuées par le personnel de vérification interne du ministère d'attache, ce qui constituerait un facteur d'indépendance accrue pour l'équipe de vérification interne et, on peut le supposer, augmenterait la crédibilité des constatations des vérificateurs.

L'auto-évaluation des contrôles ou de la gestion est une des méthodes qui peut servir à remplir cette fonction d'attestation des mesures de surveillance prises et de la conformité. Le personnel des OSS recevrait une formation en auto-évaluation des mesures de surveillance pour évaluer, avec l'aide de spécialistes du contrôle, la pertinence et l'efficacité des méthodes et systèmes de contrôle formels et informels. Il en résulterait une évaluation des points forts et des faiblesses, des améliorations à apporter et des plans d'action. Le groupe de vérification interne prend connaissance des rapports d'auto-évaluation et les présente sous forme de synthèse dans ses rapports annuels à l'intention de la direction; il évalue en outre la qualité de l'auto-évaluation ainsi que le processus.

Un autre rôle que peut jouer la vérification interne dans le contexte des OSS est celui d'aider la direction à élaborer des mesures du rendement et du contrôle, surtout en ce qui a trait aux questions d'efficacité et de conformité. Ces mesures détermineraient la nature des systèmes et procédés de contrôle ainsi que les méthodes de gestion dont l'OSS a besoin pour s'assurer que son activité est conforme aux politiques pertinentes, qu'il atteint ses objectifs de manière responsable et qu'il est en mesure de rendre des comptes en fonction des critères déterminés à l'avance. Une des façons pour la vérification interne de s'acquitter de cette fonction serait de participer à la mise en place de cadres de rendement pour les OSS; on trouvera plus de détails sur ce sujet un peu plus loin.

Les vérificateurs internes peuvent également effectuer des études spéciales sur certains aspects des OSS. Ce besoin peut se faire sentir si l'on constate la présence de problèmes de gestion à l'intérieur de l'OSS, si le SM s'inquiète de la fiabilité ou de l'intégralité de l'information sur le rendement reçue de la direction ou si la conformité de l'OSS aux politiques, aux lois ou à la réglementation du gouvernement fédéral est remise en question, malgré la présence de systèmes de surveillance de la conformité.

La reddition de comptes par voie de vérification, soit interne ou externe, sera moins fréquente que par la présentation d'information par la direction. Exception faite de la vérification des états financiers, il n'est pas nécessaire que les OSS soient vérifiés annuellement. Les OSS devraient faire l'objet de vérifications internes périodiques, dans le cadre du plan de vérification à long terme du ministère. Le calendrier d'exécution des vérifications devrait faire en sorte que les résultats aideront la direction à prendre des décisions relativement aux stratégies et à la planification des activités de l'OSS.

Évaluation des OSS

L'évaluation des programmes consiste à tenir compte systématiquement des recherches effectuées dans de nombreuses disciplines pour évaluer le rendement, notamment l'efficacité.⁹ Contrairement à la vérification, le but premier des évaluations de programmes n'est pas d'obtenir une attestation de la part d'une tierce partie ou de vérifier les faits présentés par la

direction; il s'agit plutôt de trouver réponse à des questions fondamentales sur le rendement ou la pertinence d'un programme, questions qui ne sont pas normalement l'objet de l'information présentée par la direction, ou de déterminer les changements que l'on devrait apporter à la structure ou au fonctionnement du programme pour en améliorer l'efficacité.

Le rapport du Vérificateur général de 1993 donne trois raisons qui motivent l'exécution d'évaluations de programmes :

- (i) faciliter la prise de décisions au sujet de la répartition des ressources, pour contribuer ainsi à la réduction du déficit;
- (ii) aider le public à déterminer la valeur des biens et services payés à même leurs impôts;
- (iii) permettre aux fonctionnaires de prendre la responsabilité des résultats plutôt que du processus.¹⁰

Bien que le client officiel d'une évaluation de programme, au gouvernement fédéral, soit le sous-ministre, les raisons citées ci-dessus indiquent la présence d'un plus grand nombre d'intéressés, y compris les agences centrales, les ministres, le Cabinet, le Parlement, les clients des programmes et le public en général. L'évaluation intéresse également les gestionnaires des programmes en tant que source d'idées pour l'amélioration de la gestion et de la prestation des programmes et pour l'élaboration de mesures de rendement utiles et peu coûteuses.

Trois activités d'évaluation particulières permettent d'atteindre les buts ci-dessus :

- (i) l'évaluation sommative;
- (ii) l'évaluation formative;
- (iii) les cadres de rendement.

L'évaluation sommative

L'évaluation sommative est une estimation périodique des questions fondamentales entourant la pertinence d'un programme ou d'un service, l'atteinte des objectifs et les incidences, voulues ou non, du programme. On effectue des évaluations sommatives pendant la durée du programme et même après qu'il a pris fin. Les résultats servent à déterminer s'il faut poursuivre le programme ou le modifier, à aider à prendre des décisions au sujet des stratégies et du financement du programme et à documenter les « leçons » tirées des incidences du programme pour aider le gouvernement dans l'élaboration de nouvelles politiques.

L'évaluation sommative est aussi utile dans le contexte des OSS que dans celui d'autres programmes gouvernementaux. Elle permet de traiter de questions fondamentales concernant les OSS, telles :

- (i) l'organisme est-il encore nécessaire;
- (ii) son activité est-elle conforme à son mandat;
- (iii) les marges de manoeuvre et les autorisations supplémentaires accordées à l'OSS sont-elles nécessaires ou suffisantes pour sa réussite;
- (iv) quelle devrait être l'orientation stratégique de l'organisme;
- (v) existe-t-il des solutions de rechange plus rentables que l'OSS (par exemple, la privatisation) pour répondre aux besoins de la clientèle?

Les principaux destinataires des évaluations sommatives effectuées dans le contexte des OSS sont les sous-ministres et les agences centrales. Ils demanderont à l'occasion de l'information objective sur l'efficacité et la pertinence générales des OSS. Cette dernière information aurait pour but d'évaluer la viabilité du projet des OSS et sa pertinence quant aux besoins des clients, et servirait à prendre des décisions ou à faire des recommandations concernant la situation future de l'OSS.

Les ministres, le Cabinet et le Parlement peuvent également utiliser les évaluations sommatives pour déterminer l'affectation des ressources aux OSS, et décider si un OSS donné doit être maintenu en tant que programme du secteur public. L'évaluation des programmes est évidemment une des façons pour le gouvernement de rendre des comptes au grand public sur l'affectation des impôts qu'il a payés.

Quelle devrait être la fréquence des évaluations sommatives des OSS? Plusieurs facteurs entrent en jeu, y compris la disponibilité du financement et d'autres priorités. La nature de l'OSS est toutefois un des facteurs déterminants. En ce qui concerne les OSS qui sont avant tout des fournisseurs de services facultatifs fonctionnant en régime d'autofinancement ou de recouvrement des coûts et qui doivent concurrencer d'autres fournisseurs de services, les auto-évaluations par la direction sont normalement adéquates, à condition qu'on y ajoute des vérifications financières et autres à intervalles de quelques années. Il sera nécessaire, mais moins fréquemment, de s'intéresser aux questions fondamentales sur les effets, la pertinence ou la rentabilité de l'organisme. Cette situation surviendra normalement lorsque les circonstances exigent un examen stratégique de l'OSS ou du ministère. Toutefois, même en l'absence de circonstances externes particulières, il est

souhaitable de réexaminer ces OSS à l'occasion pour confirmer les hypothèses qui sous-tendent leur mandat et justifier de nouveau leur pertinence.

En ce qui a trait aux OSS dont l'orientation correspond davantage à celle d'un organisme du secteur public, surtout ceux qui jouent un rôle important en matière de politique ou de réglementation, il est important qu'ils soient évalués périodiquement. Contrairement aux autres OSS, les indices de valeur externes permettant d'en évaluer le rendement sont soit inadéquats, soit inexistantes. Bien que ces fonctions d'établissement de politiques ou de réglementation peuvent faire l'objet d'auto-évaluations par la direction, ces dernières ont tendance à être centrées sur l'atteinte des objectifs plutôt que sur la nécessité même de l'OSS ou sur sa rentabilité. De plus, il est impossible de traiter convenablement de ces questions et d'autres semblables sans utiliser des méthodes et des sources de données qui sont trop coûteuses ou trop complexes pour faire partie du processus courant de présentation de l'information par la direction.

Comme la philosophie, les principes et les stratégies qui orientent l'établissement des politiques et de la réglementation peuvent changer au cours d'une période relativement courte, il se peut que ces OSS soient obligés d'avoir recours aux évaluations plus fréquemment pour qu'ils puissent justifier leur pertinence, leur réussite et leur rentabilité futures.

L'évaluation formative

L'évaluation formative est un examen indépendant périodique qui vise à vérifier si les objectifs du programme ou du service examiné sont en voie d'être atteints, s'ils le sont de manière efficace et efficiente et si on répond aux besoins des clients. Le but principal de l'évaluation formative est d'aider les gestionnaires des programmes à évaluer jusqu'à quel point on répond aux besoins de la clientèle, à cerner les problèmes de fonctionnement ou d'exécution et à prendre les décisions qui s'imposent en ce qui a trait aux méthodes de prestation des services ainsi qu'aux gammes de services ou de produits.

L'évaluation formative peut être d'une grande utilité aux chefs d'OSS lorsqu'ils sont appelés à rendre compte des résultats obtenus. L'évaluation des programmes peut servir de complément ou d'appui aux auto-évaluations par la direction, notamment en ce qui concerne l'efficacité des services fournis par l'OSS et leur pertinence eu égard aux besoins de la clientèle. Fait encore plus important, on peut utiliser l'évaluation formative pour répondre à des questions sur l'efficacité de services ou produits particuliers et sur la façon dont ces produits ou services sont fournis. Les gestionnaires d'OSS peuvent utiliser cette information pour modifier leurs gammes de services, cerner les nouvelles occasions qui se présentent et améliorer la prestation des services.

Le gouvernement fédéral devrait avoir recours à l'évaluation formative beaucoup plus souvent qu'il ne le fait actuellement. La direction des OSS devrait en faire usage chaque fois qu'il devient nécessaire de vérifier ses propres évaluations, ou d'y ajouter davantage de crédibilité, en ce qui a trait à l'efficacité de ses services, ou lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques au sujet des produits et gammes de services et de déterminer les améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter aux services ou aux méthodes de prestation.

Les cadres de rendement

Le personnel d'évaluation peut également contribuer de manière importante à la gestion des OSS. Les groupes d'évaluation de programmes ont normalement acquis beaucoup d'expérience en modélisation de programmes et services, en définition des objectifs et résultats escomptés, et en élaboration d'indicateurs de rendement. Ces groupes mettent au point des cadres de rendement pour les programmes du gouvernement fédéral depuis nombre d'années. Les cadres permettent de cerner les problèmes d'évaluation éventuels d'un programme et de préciser les besoins en information qui en découlent, surtout ceux auxquels le personnel du programme pourrait répondre par un processus continu de collecte et de gestion des données.

Malheureusement, des cadres d'évaluation ont été mis au point pour seulement un petit nombre de programmes et les gestionnaires de ces derniers les ont très peu utilisés et ce, pour deux raisons principales. Tout d'abord, on considérait au gouvernement fédéral que l'examen de l'efficacité et la présentation de l'information pertinente relevaient des évaluateurs et non des gestionnaires des programmes. En deuxième lieu, même si un gestionnaire de programme s'intéressait à l'efficacité, il ne croyait pas que les indicateurs d'efficacité utilisés par les évaluateurs répondaient à ses besoins.

Un cadre de rendement conçu pour répondre aux besoins de la direction et d'autres intéressés chargés de fonctions d'examen, telles la vérification et l'évaluation, serait plus utile aux OSS. On y préciserait les indicateurs en regard desquels le rendement de l'OSS serait examiné, ainsi que la nature et les sources de l'information requise. De plus, les aspects du rendement qui feraient l'objet du rapport de la direction de l'OSS, des vérificateurs et des évaluateurs, respectivement, seraient indiqués.

Il est recommandé de mettre au point un cadre de rendement pour chaque OSS le plus tôt possible après sa mise en activité. Non seulement la direction de l'OSS serait-elle mieux préparée pour les vérifications et les évaluations, elle aurait une idée plus précise de ses propres objectifs et de la manière par laquelle le rendement serait mesuré pour chacun. En outre, les aspects du rendement sur lesquels la direction de l'OSS ferait rapport, ainsi que les indicateurs utilisés, seraient définis clairement.

La section suivante porte sur un ensemble de mesures de rendement éventuelles idéales pour les OSS et sur leurs conditions d'application aux OSS. Elle traite également de l'importance relative de chacun des outils d'examen en ce qui a trait à ces attributs. Vient ensuite un exemple de cadre de rendement pour un OSS hypothétique ayant pour but de montrer comment on pourrait utiliser un tel cadre pour articuler les mesures de rendement de façon précise et déterminer les responsabilités d'examen et de présentation de l'information une fois le rendement mesuré.

OSS : paramètres de rendement

L'efficacité de la mesure du rendement est essentielle au succès d'un OSS, tant pour la gestion au jour le jour que pour la reddition de comptes. Il est donc important que les mesures de rendement en regard desquelles l'OSS présente les résultats soient pertinentes et significatives.

Il est bon de se rappeler à cet égard que la plupart des OSS diffèrent des programmes fédéraux conventionnels sur certains points et que ces différences influent sur l'établissement des paramètres de rendement. Par exemple, beaucoup d'OSS fournissent actuellement des services facultatifs qui concurrencent parfois le secteur privé. Ils fonctionnent en général comme des entreprises privées : leur rendement financier, tel que mesuré par le chiffre d'affaires, le profit brut, le profit net, etc., sert à évaluer leur efficacité.

Précisons néanmoins que même les entreprises privées ne se contentent pas de mesurer leur rendement en se fiant uniquement à leurs résultats financiers. La plupart de celles qui ont du succès recueillent et analysent l'information en fonction d'un ensemble de mesures de rendement, depuis la qualité du service jusqu'à la satisfaction des employés. De plus, de nombreux OSS, même ceux qui fournissent des services facultatifs, doivent leur raison d'être aux objectifs d'une politique gouvernementale ou administrative (par exemple, CVC). Le rendement financier ne peut servir à lui seul à l'évaluation de leur rendement à cet égard. De même, les OSS doivent se conformer aux politiques, aux lois et à la réglementation pertinentes du gouvernement fédéral; cet aspect de leur rendement doit également être mesuré.

Par conséquent, il faut recourir à un ensemble de mesures qui tiennent à la fois compte de l'obligation, pour les OSS, de se conformer aux politiques pertinentes du gouvernement fédéral, y compris celles qui se rapportent aux économies et à l'efficacité, et de l'obligation de rendre compte des résultats.

Les mesures contenues dans le rapport de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) intitulé *Efficacité : la communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public* constituent un bon point de départ. Elles sont

particulièrement pertinentes en ce qui a trait aux OSS, ces derniers étant à l'avant-garde du secteur public en termes de gestion axée sur les résultats.

Les mesures proposées par la FCVI ont été adoptées presque intégralement pour les besoins du présent document. Les quelques modifications comprennent l'ajout de mesures, telles la rentabilité et la qualité du service, parce qu'elles sont pertinentes pour les OSS, et le regroupement en quatre catégories : efficacité de l'exploitation, efficacité du service, rentabilité et pertinence. Les différents attributs et leur définition sont présentés au tableau 1.

TABLEAU 1
ATTRIBUTS DE RENDEMENT D'UN OSS

1. EFFICACITÉ DE L'EXPLOITATION	
<i>Conformité et pratiques administratives</i>	<i>La mesure dans laquelle les pratiques administratives de l'OSS reflètent les valeurs appropriées et sont conformes aux politiques, lois et règlements pertinents.</i>
<i>Efficience</i>	<i>La relation entre les coûts, les ressources et les extrants.</i>
<i>Milieu de travail</i>	<i>La mesure dans laquelle l'organisme offre un milieu de travail positif et sécuritaire ainsi que des occasions favorisant le perfectionnement et les réalisations en plus de faire la promotion de l'engagement et de l'initiative personnelle.</i>
<i>Protection de l'actif</i>	<i>La mesure dans laquelle les éléments d'actif importants comme les biens, les membres clés du personnel, les ententes et les dossiers sont bien protégés.</i>
<i>Surveillance et rapports</i>	<i>La constance des rapports et des mécanismes de surveillance de l'OSS quant aux aspects clés du rendement et aux points forts organisationnels.</i>
2. EFFICACITÉ DU SERVICE	
<i>Rendement financier</i>	<i>La mesure dans laquelle l'OSS a atteint ou dépassé les objectifs financiers.</i>
<i>Quantité et qualité des extrants</i>	<i>La mesure dans laquelle l'OSS a atteint ou dépassé les objectifs de volume et de qualité des services.</i>
<i>Réceptivité et adaptabilité</i>	<i>La capacité de l'OSS à s'adapter aux changements imposés par les clients, la concurrence, le financement, la technologie et d'autres facteurs.</i>
<i>Équilibre</i>	<i>L'équilibre maintenu entre des objectifs concurrentiels.</i>
<i>Résultats et incidences du service</i>	<i>La nature de la portée des incidences, voulues ou non, sur les clients et autres en raison des activités de l'OSS.</i>
3. RENTABILITÉ	<i>Le caractère approprié et l'efficience de l'OSS en tant que moyen d'atteindre les objectifs qui lui sont fixes compte tenu des autres solutions possibles.</i>
4. PERTINENCE	
<i>Pertinence de la mission et du mandat</i>	<i>La mesure dans laquelle le mandat et la mission de l'organisme répondent de façon réaliste à un besoin véritable.</i>
<i>Orientation de la gestion</i>	<i>La mesure dans laquelle les objectifs, les stratégies, les gammes de services et l'organisation sont intégrés et connus des employés et autres intéressés.</i>
<i>Structure des services et affectation des ressources</i>	<i>La mesure dans laquelle la structure des programmes ou des services ainsi que l'affectation des ressources et des investissements à l'appui sont fondées sur une analyse et une planification saines.</i>
<i>Aspects des systèmes</i>	<i>Le caractère approprié des autorisations et de la marge de manoeuvre accordées à l'OSS ainsi que de sa structure organisationnelle et de gestion pour en assurer le succès.</i>

La pertinence de ces attributs pour évaluer l'efficacité de chaque OSS varie et dépendra des facteurs suivants :

- (i) la nature et les caractéristiques de l'OSS, notamment les résultats financiers qu'il est tenu d'atteindre et le rôle qu'il joue en matière de politique, soit gouvernementale, soit administrative;
- (ii) l'objet de l'examen du rendement de l'OSS et l'outil d'examen particulier qui est utilisé.

Applicabilité des mesures aux OSS

Il existe des facteurs qui influent sur l'applicabilité de ces mesures pour chaque OSS :

Orientation vers le secteur privé ou le secteur public

Des OSS sont d'une certaine façon « orientés vers le secteur privé ». Ils offrent des services facultatifs contre rémunération sur un marché concurrentiel. Ils font usage de fonds renouvelables et on s'attend à ce qu'ils récupèrent leurs coûts ou qu'ils affichent un léger bénéfice. D'autres sont davantage « orientés vers le secteur public ». Ils offrent des services obligatoires et jouent un rôle en matière de politique ou de réglementation ainsi que sur le plan du service. Leur financement se présente, en tout ou en partie, sous forme de crédits. On ne s'attend pas à ce qu'ils récupèrent tous les coûts.

En ce qui a trait aux OSS qui offrent des services facultatifs et qui doivent répondre de résultats financiers précis, des mesures financières comme la récupération des coûts ou le bénéfice net seront hautement prioritaires, surtout dans le contexte des auto-évaluations régulières de la direction. La pertinence du mandat et de la mission ainsi que les incidences sur les clients ou d'autres intéressés, bien qu'importantes, auront tendance à être perçues dans le contexte du chiffre d'affaires et du rendement financier net. L'évaluation directe de ces éléments n'est pas fréquente et se fait habituellement dans le contexte plus large d'une évaluation stratégique de l'OSS ou du ministère.

Par contre, le rendement financier des OSS qui fonctionnent à l'aide de crédits sera mesuré différemment et il ne s'agira habituellement pas de l'attribut le plus important pour la mesure du rendement. Normalement, le point central de l'évaluation du rendement pour ces OSS sera leur rôle en matière de politique ou de réglementation, dont les résultats sont mesurés en fonction de critères autres que le rendement financier.

Fonction première

Certains OSS jouent un rôle relativement important en matière de politique ou de réglementation. D'autres ont été créés surtout pour offrir des services, qu'il s'agisse de services professionnels ou de services de production. D'autres encore peuvent à la fois produire des biens ou des services et jouer un rôle en matière de politique ou avoir d'autres objectifs. Ces facteurs peuvent avoir une incidence tant sur le type d'attributs qui sont pertinents que sur les indicateurs précis à utiliser pour évaluer le rendement. Pour les OSS qui ont des responsabilités en matière de réglementation, les questions, par exemple, de mandat et d'incidences sont de la plus haute importance. Il peut être essentiel de savoir si les responsabilités de l'OSS en matière de réglementation sont compatibles avec celles qu'il a en matière de service, ou quelles sont les incidences de sa démarche relativement à la réglementation dans le secteur.

De la même façon, pour les OSS qui jouent un rôle important en matière de politique et qui ont aussi des objectifs financiers précis à atteindre (comme CORCAN ou le Bureau des passeports), il est essentiel non seulement de mesurer ces deux aspects du rendement mais aussi de savoir si un équilibre optimal a été maintenu dans la poursuite de chacun. Par exemple, CORCAN est un organisme qui doit récupérer ses coûts en partie, mais il doit également offrir des emplois aux détenus. Il arrive parfois que ces objectifs ne soient pas compatibles. Lorsque les stocks s'empilent, il est assez coûteux pour CORCAN de continuer d'offrir des emplois aux détenus. Il est donc important d'évaluer dans quelle mesure les OSS assurent un bon équilibre entre des tels objectifs divergents.

Situation de l'organisme

La mesure dans laquelle l'OSS occupe une place stable au sein de l'appareil gouvernemental fédéral aura aussi un effet sur les attributs à mesurer. Les organismes très stables dont le mandat et la mission sont communément acceptés et qui sont perçus comme les seuls en mesure de répondre à des besoins précis seront principalement évalués en fonction de l'efficacité de leurs activités et du service qu'ils offrent, surtout par rapport à la quantité et à la qualité des extrants et à leur productivité dans ce contexte.

D'autres organismes peuvent être perçus comme des candidats à la privatisation, au transfert des responsabilités ou à quoi que ce soit d'autre. Pour eux, les mesures d'aspects plus stratégiques du rendement seront importantes. Les décideurs voudront savoir si le mandat de tels organismes répond à des besoins véritables, si leurs services ont une incidence positive sur les clients et s'il existe des solutions plus efficaces sur le plan des coûts. Les organismes de ce type, qui occupent une position moins stable, voudront se concentrer sur la collecte de données et d'autres renseignements pertinents pour être en mesure de répondre à ces questions.

Différentes autres caractéristiques des OSS serviront à déterminer quels attributs ou indicateurs précis devront être utilisés pour mesurer le rendement. Il peut s'agir de l'importance relative de l'OSS dans le cadre du mandat du ministère, de la clientèle (interne et externe), du cadre législatif et de la facilité avec laquelle les incidences peuvent être directement attribuées aux activités de l'OSS.

Un autre facteur important dans le choix des attributs est la question de l'objet de l'examen de l'OSS et de l'outil d'examen employé. C'est d'ailleurs de cela que nous allons maintenant traiter.

Outils d'examen et mesures de rendement

Tel que mentionné précédemment, les trois outils d'examen sont différents selon les personnes à qui il faut rendre compte et l'objet de l'utilisation. Les besoins sont différents selon les intéressés visés quant au type d'évaluation requise. En outre, un même intéressé, comme le sous-ministre, peut parfois avoir des besoins qui varient quant à l'information requise, compte tenu de l'utilisation qu'il désire en faire.

Ces différentes exigences laissent entendre que les outils d'examen peuvent différer, dans une certaine mesure, en fonction des attributs de rendement de l'OSS sur lesquels ils devraient se concentrer ou de la façon d'aborder un aspect particulier du rendement. Une telle spécialisation des outils est utile pour un certain nombre de raisons. D'abord, elle permet à la direction de l'OSS de bien comprendre les aspects du rendement de l'organisme pour lesquels elle est responsable et en fonction desquels l'information doit être présentée. Ensuite, elle permet d'identifier les renseignements qui sont requis pour chacun des trois outils d'examen et offre la possibilité de coordonner et d'intégrer la collecte ainsi que l'analyse des données communes ou complémentaires. Enfin, elle assure une affectation optimale des ressources à chaque outil d'examen en permettant de tenir compte des problèmes et des questions qui ne sont pas abordés au moyen des autres outils.

À la page suivante, la figure 1 montre une façon possible de différencier ces outils par rapport à leur objet principal. Il y a un chevauchement considérable entre les aspects du rendement qu'ils visent principalement. Des trois outils qui figurent sur l'illustration, l'auto-évaluation par la direction englobe presque toutes les mesures de rendement, de l'efficacité opérationnelle aux questions de pertinence, ce qui indique bien que la responsabilité première de surveillance du rendement et de présentation de l'information devrait incomber à la direction.

Il est toutefois évident que les rapports de la direction porteront le plus souvent sur la mesure des réalisations quotidiennes comme le rendement financier et les extrants. Ce n'est qu'à l'occasion que la direction devra évaluer des questions fondamentales comme les

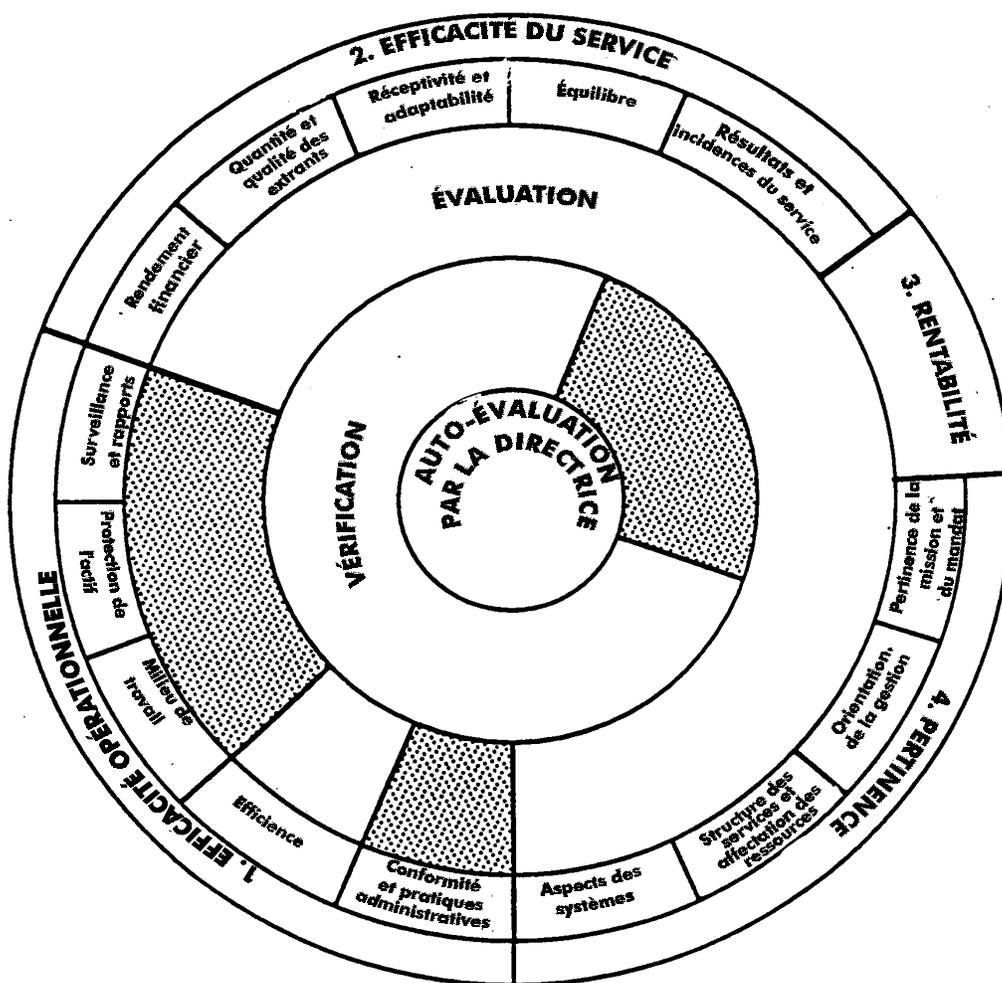
incidences des activités sur les clients ou d'autres intéressés, leur rentabilité ou leur pertinence par rapport aux besoins des clients.

La figure 1 suggère que la vérification est principalement axée sur l'efficacité opérationnelle, même si elle peut également porter sur l'efficacité et la pertinence du service. Dans ce contexte toutefois, la vérification serait axée sur les systèmes et les procédés plutôt que sur les résultats. Elle concentrerait sur l'attestation ou la vérification de l'exactitude ou de la véracité des faits présentés par la direction relativement à ces questions ainsi que sur le caractère adéquat des systèmes et des procédés.

L'évaluation mettrait surtout l'accent sur les questions d'efficacité du service, de rentabilité et de pertinence. Habituellement, elle ne s'attarderait pas vraiment aux questions opérationnelles, sauf dans le contexte précité (par exemple, une évaluation pourrait faire usage de données comparatives sur la productivité pour évaluer la rentabilité d'un OSS). De la même façon, une évaluation s'intéresserait quelque peu à la quantité des extrants d'un OSS mais concentrerait davantage sur leur qualité ainsi que sur leurs incidences sur les clients et d'autres intéressés. Ces derniers indicateurs sont plus pertinents pour les types de décisions visées par les évaluations.

Figure 1:

OUTILS D'EXAMEN D'UN OSS : OBJET DE RENDEMENT



Les raisons à l'appui d'une telle orientation des outils d'examen ne manquent pas :

1. La direction ne peut tout simplement pas surveiller continuellement des éléments comme la rentabilité ou les incidences à long terme ou indirectes, voulues ou non, et en faire état à tout bout de champ. Pour répondre aux questions concernant les incidences des services et la rentabilité, il faut souvent avoir recours à des méthodes et à des sources de données coûteuses. Les OSS ne disposent pas des ressources pour recueillir en permanence les renseignements requis à cette fin.
2. La responsabilité première de la direction des OSS est de respecter le mandat qui lui a été confié par le gouvernement et non de remettre en question la pertinence ou la logique de ce mandat. Le mandat de la plupart des OSS est relativement clair et il existe un lien assez direct entre les extrants et les incidences prévues des activités menées. Ainsi, pour la direction des OSS, il est approprié de considérer comme des hypothèses de travail les relations entre les extrants et les incidences prévues sur les clients. La direction n'a pas à passer régulièrement ces hypothèses en revue pour s'acquitter de son obligation de rendre des comptes. Les hypothèses peuvent être réévaluées à plus long terme, surtout dans le contexte des révisions stratégiques des OSS, et c'est ce qu'il convient de faire.
3. L'objet de chaque outil d'examen reflète son rôle dans le cadre de la gestion gouvernementale et des mécanismes de prise de décisions. La présentation de l'information par la direction vise principalement à offrir au sous-ministre et aux autres intéressés des renseignements leur permettant de confirmer que l'OSS atteint ses objectifs et, ce faisant, respecte les principes d'administration et de fonctionnement qui doivent s'appliquer. Le rôle de la vérification consiste surtout à attester de l'exactitude des faits que présente la direction et à relever les manquements ou les problèmes relativement à la gestion ou aux activités de l'OSS. L'évaluation est un outil qui peut servir à cerner et à corriger les problèmes qui réduisent l'efficacité de l'OSS (évaluation formative), ou à répondre à des questions qui ont trait aux décisions stratégiques quant à l'avenir de l'OSS (évaluation sommative).

En dépit de la spécialisation des outils d'examen qui vient d'être décrite, il peut y avoir (et c'est souvent le cas) un important chevauchement entre eux quant aux attributs de rendement qu'ils visent, aux décisions qu'ils aident à prendre et aux données ainsi qu'aux autres renseignements qu'ils utilisent. Par exemple, le rôle de la vérification et de l'évaluation est en pleine évolution dans l'administration fédérale et nombre de ministères groupent ces fonctions dans une même unité. Ils essaient également de faire des « examens » qui allient à la fois des éléments de la vérification et de l'évaluation. Les vérifications peuvent porter sur le rendement dans son ensemble, de l'efficacité à la pertinence en passant par la conformité. De fait, on peut demander aux gestionnaires des OSS de faire des recherches et de présenter de

l'information relativement à des questions fondamentales comme leur contribution lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins des clients ou de cadrer avec le programme du gouvernement, ou encore leur rentabilité. Les évaluations se penchent souvent sur les questions d'efficacité et de productivité. Ainsi, les distinctions faites plus haut ne doivent pas être perçues comme étant immuables mais plutôt comme des lignes directrices visant à aider les gestionnaires des OSS et leur ministère d'attache à éclaircir les responsabilités quant à l'examen du rendement et à la présentation de l'information à ce sujet.

Une démarche pouvant être adoptée pour définir ces responsabilités est d'élaborer un cadre de rendement pour l'OSS. Selon la définition qu'en donne le Conseil du Trésor dans sa politique de 1994 sur les examens, il peut s'agir d'un élément d'un cadre général de reddition de comptes et de contrôle de la gestion ou d'un document autonome. Les cadres de rendement pourraient être très utiles pour la direction des OSS et les autres intéressés car ils permettraient de cerner les résultats visés et les autres indicateurs de mesure du rendement. En outre, ils établiraient les responsabilités des gestionnaires des programmes et des autres intervenants quant à la collecte et à la présentation de l'information dans un tel contexte.

La partie qui suit décrit les éléments d'un tel cadre et traite des avantages de son élaboration. Elle en présente aussi l'armature en décrivant les types d'indicateurs de rendement qui pourraient être utilisés pour l'évaluation des divers attributs d'un OSS par, respectivement, les gestionnaires des OSS, les vérificateurs et les évaluateurs.

Cadre de rendement d'un OSS

Nature et avantages d'un cadre de rendement

Un cadre de rendement est un document qui précise les éléments suivants :

- (i) les aspects du rendement pour lesquels la direction d'un OSS doit surveiller et présenter des résultats;
- (ii) les aspects du rendement qui seront probablement abordés dans le cadre d'une vérification ou d'une évaluation;
- (iii) les données requises et les sources d'information possibles pour l'examen du rendement;
- (iv) la nature et la fréquence des rapports présentés par la direction de l'OSS (tel que le rapport annuel).

Pour les gestionnaires des OSS, les vérificateurs, les évaluateurs et les autres intéressés, plusieurs avantages découlent de la préparation d'un tel cadre :

- (i) la direction de l'OSS et ceux à qui elle est obligée de rendre compte peuvent s'entendre clairement sur les aspects du rendement pour lesquels la direction présentera de l'information, sur les indicateurs précis qui serviront à l'évaluation du rendement et sur la nature et la source des données qui seront utilisées à cette fin;
- (ii) il est possible de prévoir jusqu'à un certain point quelles données seront nécessaires à la vérification et à l'évaluation opérationnelles et de déterminer dans quelle mesure il y aura recoupement ou chevauchement avec les données obtenues par la direction de l'OSS; cette dernière peut ainsi prévoir des systèmes de collecte et d'analyse des données qui répondront à la fois à ses propres besoins en matière de présentation de l'information et à ceux d'autres fonctions d'examen;
- (iii) l'expérience des évaluateurs et des vérificateurs peut être mise à profit pour aider la direction à définir des indicateurs de rendement pertinents et utiles qui sont également efficaces sur le plan des coûts;
- (iv) il est possible de cerner les aspects du rendement qu'il vaut mieux inclure dans une vérification ou une évaluation ultérieure et la direction de l'OSS peut affecter des ressources à la surveillance des aspects les plus prioritaires et à la présentation de l'information qui les concerne.

En plus des avantages précités, l'élaboration d'un cadre de rendement offre l'occasion à la direction des OSS de revoir et d'affirmer de nouveau son mandat, d'établir un lien clair entre ses activités et son mandat, de modifier ou d'étendre ses gammes de services afin de mieux aligner ses activités avec sa mission, d'affirmer les valeurs, les normes et les politiques qu'elle s'est engagée de respecter et de mettre au point son régime de responsabilité. Tous ces éléments contribueront à accroître l'efficacité de l'organisme.

La section qui suit donne des exemples d'indicateurs qui pourraient être utilisés pour un OSS type et des différentes façons dont les responsabilités d'examen et de présentation de l'information peuvent être affectées, respectivement, à la direction des OSS et à l'évaluation.

Exemple de cadre

Le cadre au tableau 2 ci-après présente dans ses grandes lignes une ventilation de certains des indicateurs qui pourraient être utilisés pour l'examen du rendement d'un OSS

type. L'exemple est celui d'un organisme hypothétique qui offre au gouvernement des services facultatifs de consultation contre rémunération.

Le cadre est incomplet en cela qu'il ne précise pas les données requises et leurs sources pour la fonction d'examen et qu'il n'indique ni la fréquence ni le moment de dépôt des rapports, pas plus que les modes de présentation de l'information (par exemple, rapport annuel, rapport d'évaluation).

Tableau 2
EXEMPLE DE CADRE DE RENDEMENT POUR LES OSS

ATTRIBUTS	INDICATEURS			ÉVALUATION
	AUTO-ÉVALUATION DE LA DIRECTION	VÉRIFICATION		
1. EFFICACITÉ DE L'EXPLOITATION				
<i>Conformité et pratiques administratives</i>	<i>Existence de systèmes, de contrôles, de politiques et de pratiques</i>	<i>Existence de systèmes, de contrôles, de politiques et de pratiques</i> <i>Conformité de l'échantillonnage des opérations</i>		<i>s.o.</i>
<i>Efficience</i>	<i>Pourcentage des recettes par rapport aux coûts</i> <i>Bénéfice net par expert-conseil ou employé</i>	<i>Fiabilité des données et des systèmes d'information</i>		<i>Pertinence et validité des indicateurs</i>
<i>Milieu de travail</i>	<i>Politiques, pratiques et lignes directrices : Équité, harcèlement, formation, etc.</i>	<i>Caractère adéquat et exhaustif des politiques</i> <i>Uniformité des pratiques et des politiques</i>		<i>s.o.</i>
<i>Protection de l'actif</i>	<i>Identification et protection des éléments d'actif clés</i>	<i>Caractère adéquat et exhaustif des mesures</i>		<i>s.o.</i>
<i>Surveillance et rapports</i>	<i>Identification des demandes de rapports</i>	<i>Systèmes et procédés en place</i> <i>Identification des demandes de rapports</i>		<i>s.o.</i>

INDICATEURS			
ATTRIBUTS	AUTO-ÉVALUATION DE LA DIRECTION	VÉRIFICATION	ÉVALUATION
<p>2. EFFICACITÉ DU SERVICE</p> <p><i>Rendement financier</i></p> <p><i>Réceptivité et adaptabilité</i></p> <p><i>Quantité des extraits</i></p> <p><i>Qualité des extraits</i></p> <p><i>Équilibre</i></p> <p><i>Résultats et incidences du service</i></p>	<p><i>Résultats par rapport aux objectifs (p. ex., bénéfice)</i> <i>Facteurs qui ont une influence sur le rendement financier</i></p> <p><i>Gammes nouvelles ou modifiées de services ou de produits</i> <i>Nouvelles techniques, nouveaux produits, etc.</i></p> <p><i>Volume de ventes et affectations (Total et % de changement)</i></p> <p><i>Systèmes de gestion de la qualité</i> <i>Satisfaction de la clientèle</i> <i>Renouvellement des demandes</i></p> <p><i>Équilibre entre les objectifs financiers et les objectifs de service</i> <i>Logique de l'équilibre</i></p> <p><i>Avantages précis pour les clients : Amélioration des opérations, coûts plus bas et meilleur service</i> <i>Avantages de nature générale pour le gouvernement</i></p>	<p><i>Constance des données de synthèse</i> <i>Données et documents à l'appui</i></p> <p><i>Systèmes et procédés pour examens sommaires du milieu et des techniques</i></p> <p><i>Fiabilité et validité des données</i></p> <p><i>Documents sur les pratiques et la qualité de la gestion</i> <i>Fiabilité et validité des données</i></p> <p><i>Logique et caractère approprié de l'équilibre</i></p> <p><i>s.o.</i></p>	<p><i>Résultats comparés aux objectifs</i> <i>Facteurs ayant une influence sur les résultats</i></p> <p><i>Rapidité d'exécution et résultats des adaptations</i></p> <p><i>Fiabilité et validité des données</i></p> <p><i>Perceptions des clients (sondages, etc.)</i> <i>Fiabilité et validité des données de l'OSS</i> <i>Renouvellement des demandes</i></p> <p><i>Logique et caractère approprié de l'équilibre</i></p> <p><i>Avantages précis pour les clients : Avantages de nature générale pour le gouvernement (amélioration de la gestion dans la fonction publique)</i></p>
<p>3. RENTABILITÉ</p>	<p><i>Tarifs des experts-conseils de CVC par rapport à ceux dans le secteur privé</i> <i>Perceptions des clients : coûts et valeur du travail comparativement à des cabinets du secteur privé</i></p>	<p><i>Tarifs des experts-conseils de CVC par rapport à ceux dans le secteur privé</i> <i>Perceptions des clients : coûts et valeur du travail comparativement à des cabinets du secteur privé</i></p>	<p><i>Tarifs des experts-conseils de CVC par rapport à ceux dans le secteur privé</i> <i>Perceptions des clients : coûts et valeur du travail comparativement à des cabinets du secteur privé</i></p>

INDICATEURS			
ATTRIBUTS	AUTO-ÉVALUATION DE LA DIRECTION	VÉRIFICATION	ÉVALUATION
<p>4. PERTINENCE</p> <p><i>Pertinence de la mission et du mandat</i></p> <p><i>Orientation de la gestion et communication</i></p> <p><i>Conception des services et affectation des ressources</i></p> <p><i>Aspects des systèmes</i></p>	<p><i>Demande continue de services</i> <i>Mandat habitant toujours valable</i></p> <p><i>Objectifs stratégiques, gammes de services, structure organisationnelle, communication avec les employés et autres intéressés</i></p> <p><i>Structures des services selon étude du marché et besoins des clients</i> <i>Affectation des ressources aux services, éléments d'actif liés aux possibilités du marché et rendement des investissements</i></p> <p><i>Caractère adéquat de l'autorisation et de la marge de manoeuvre évalué</i> <i>Identification des obstacles et des contraintes</i></p>	<p><i>s.o.</i></p> <p><i>Systèmes, procédés et pratiques en place</i></p> <p><i>Systèmes et procédés en place</i> <i>Soutien des décisions de conception et d'affectation</i></p> <p><i>Caractère adéquat de l'autorisation par rapport au mandat</i></p>	<p><i>Fondement stratégique pour CVC</i> <i>Secteur privé ne répond pas aux besoins</i> <i>Valeur ajoutée à l'orientation du secteur public</i></p> <p><i>Liaison entre les objectifs stratégiques, les gammes de service et la structure organisationnelle et communication aux employés et autres intéressés</i></p> <p><i>Les résultats de la structure et de l'affectation confirment la logique</i></p> <p><i>Nature et nécessité de la contribution de l'autorisation et de la marge de manoeuvre au succès</i> <i>Nature et mode de contribution (p. ex., meilleur rendement des employés)</i> <i>Obstacles actuels au succès</i> <i>Caractère approprié du régime de gestion et de responsabilité (p. ex., rôle et constitution du conseil consultatif)</i></p>

Les indicateurs mentionnés dans le tableau 2 pourraient très bien être adoptés par un OSS qui offre des services facultatifs. Des indicateurs différents pourraient être requis par les OSS qui jouent un rôle en matière de politique ou de réglementation, surtout en ce qui a trait à l'efficacité et à la pertinence du service.

Le tableau qui précède présente un vaste éventail d'indicateurs pour l'auto-évaluation par la direction. Dans la pratique, il serait préférable de limiter le nombre d'aspects du rendement pour lesquels la direction de l'OSS doit régulièrement présenter de l'information uniquement à ceux qui correspondent le mieux aux besoins du sous-ministre et des agences centrales. Dans la plupart des cas, les gestionnaires des OSS voudront probablement mettre l'accent sur les mesures du rendement financier et des extrants. Toutefois, ils doivent aussi se pencher sur les questions opérationnelles et sur certains aspects de la pertinence. Par exemple, ils devraient être en mesure de faire la preuve, dans leurs rapports annuels ou dans d'autres rapports, de liens clairs entre leurs objectifs stratégiques et les gammes précises de services ou de produits qu'ils offrent.

Les éléments sous les rubriques Vérification et Évaluation sont plus restreints que ceux sous la rubrique Auto-évaluation de la direction. La vérification s'attarde principalement aux systèmes et aux procédés ainsi qu'à la mesure dans laquelle ces facteurs contribuent à l'efficacité opérationnelle. L'évaluation cherche à obtenir des réponses à des questions fondamentales au sujet de l'efficacité de l'OSS pour répondre à un ou plusieurs besoins précis du gouvernement fédéral. Les deux fonctions ont un rôle à jouer dans le cadre de la structure d'examen d'un OSS.

Le cadre de rendement présenté plus haut est incomplet à bien des égards. D'abord, l'élaboration de certains indicateurs est loin d'être terminée. Par exemple, il serait nécessaire de préciser les domaines où la conformité est évaluée et d'établir une différence plus claire entre les rôles de l'auto-évaluation et de la vérification lorsqu'il s'agit de présenter de l'information sur chacun des aspects du rendement.

Il serait également nécessaire de préciser la fréquence des rapports de l'OSS sur l'efficacité et leur mode de présentation, par exemple, si le rapport annuel devrait être le mode de présentation principal ou si des rapports sous d'autres formes seraient requis.

Néanmoins, l'exemple fourni permet d'illustrer une démarche qui pourrait être adoptée pour éclaircir les responsabilités de la direction et des autres fonctions relativement à l'examen et aux rapports ainsi que pour coordonner les efforts de ces groupes.

III Conclusion

Les OSS sont à la tête du mouvement vers une fonction publique davantage axée sur les résultats. Même s'il s'agit plus d'une évolution que d'une révolution, les OSS ont acquis un degré d'autonomie formelle et informelle relativement plus important que pour la plupart des programmes du gouvernement fédéral. De cette autonomie découle le besoin d'un régime de responsabilité approprié pour que les intéressés soient convaincus que les OSS se conforment aux lois et politiques gouvernementales qui ont une incidence sur leur exploitation et pour que les OSS eux-mêmes atteignent les résultats escomptés.

L'obligation de rendre compte, quant à elle, est à l'origine du besoin d'une fonction d'examen. Il a été suggéré dans ce document, conformément à la ligne de pensée actuelle du Conseil du Trésor, que toutes les formes d'examen, y compris l'auto-évaluation de la direction, la vérification et l'évaluation, soient considérées comme des éléments d'une fonction d'examen des OSS. Même s'il y a un grand chevauchement entre ces outils, leurs rôles doivent être distincts, dans une certaine mesure, quant aux personnes qu'ils visent à aider, aux décisions qu'ils aident à prendre et aux aspects du rendement qui sont mesurés.

L'auto-évaluation de la direction doit être la principale source de surveillance et de présentation de l'information sur le rendement d'un OSS. La vérification interne doit se concentrer principalement sur le caractère adéquat des systèmes et procédés sur lesquels la direction s'appuie pour présenter les faits et sert ainsi à l'attestation de ces faits, surtout ceux qui concernent les questions entourant l'efficacité opérationnelle. L'évaluation des programmes doit s'attarder à répondre à des questions fondamentales au sujet de la pertinence des OSS et des services qu'ils offrent, de leur rentabilité et des incidences sur les clients et autres intéressés.

Une façon de mieux définir le rôle de chacun de ces outils dans le contexte des OSS est d'élaborer un cadre de rendement global. De cette façon de procéder peuvent découler plusieurs avantages, tant pour la direction des OSS que pour les autres intéressés. L'élaboration d'un cadre de rendement donnerait l'occasion à la direction d'un OSS et au ministère d'attache de convenir d'un mode approprié de présentation de l'information par la direction. Il pourrait préciser certaines des questions qui seraient traitées dans une vérification ou une évaluation éventuelle de l'OSS. Il permettrait aussi à la direction de l'OSS ainsi qu'aux membres du personnel de vérification et d'évaluation d'unir leurs efforts pour :

- (i) mettre au point des indicateurs de rendement significatifs pour l'OSS;
- (ii) définir les exigences communes en matière d'information;
- (iii) planifier des systèmes de collecte et d'analyse de l'information qui peuvent en partie répondre aux besoins des trois outils d'examen.

L'élaboration de tels cadres de rendement mettrait les OSS à la fine pointe de la mesure du rendement dans l'administration fédérale.

Notes

1. David Roth, « Innovation en gestion gouvernementale : le cas des Organismes de services spéciaux », *Optimum*, vol. 21-3, septembre 1990.
2. Jim Armstrong, « Organismes de service spécial : évolution ou révolution? », *Optimum*, vol. 22-2, 1991.
3. J. David Wright, *Organismes de service spéciaux : autonomie, responsabilité et mesure du rendement* (Ottawa : Centre canadien de gestion, 1995).
4. *Politique d'examen du rendement*, ébauche de document de consultation (Conseil du Trésor du Canada, mars 1994).
5. La politique du Conseil du Trésor porte surtout sur la vérification interne, mais il n'existe aucune raison pour que les vérifications externes par le Vérificateur général ou des cabinets du secteur privé ne soient pas incluses dans la fonction d'examen. Néanmoins, ce document s'attardera surtout à la vérification interne.
6. *Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des Communes*, 1993.
7. Dev K. Gandhi et Tom Kopyay, « Sociétés d'État dans un cadre de planification stratégique : mesure du rendement et rapport sur les résultats », *Optimum*, vol. 22-4, 1991.
8. *Efficacité : la communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public - Rapport sommaire* (Fondation canadienne pour la vérification intégrée, 1987).
9. Vérificateur général, op. cit., 1993.
10. Ibid.

VOTRE POINT DE VUE A DE L'IMPORTANCE . . .

Le CCG est heureux que vous ayez obtenu un exemplaire de cette publication et espère que celle-ci a répondu à vos attentes. Nous aimerions que vous répondiez aux questions suivantes et que vous nous transmettiez, le cas échéant, vos observations afin que nous puissions évaluer l'intérêt et l'utilité de ce document et mieux planifier dans l'avenir nos activités en matière de publication.

Faites-nous part de votre réaction à l'égard des énoncés suivants en encerclant le chiffre approprié.

	1 <i>Pas d'accord du tout</i>	2 <i>Pas d'accord</i>	3 <i>Pas tout à fait d'accord</i>	4 <i>Passablement d'accord</i>	5 <i>D'accord</i>	6 <i>Tout à fait d'accord</i>
<i>Cette publication m'a permis d'obtenir des perceptions et des informations utiles.</i>						
<i>La longueur et le mode de présentation de la publication sont appropriés.</i>						
<i>Cette publication</i>						
<i>m'a fourni de nouvelles optiques utiles sur la nature du gouvernement contemporain et le contexte dans lequel il évolue.</i>						
<i>m'aide à comprendre les défis auxquels la fonction publique est actuellement confrontée ou pourrait être confrontée dans l'avenir.</i>						
<i>influera sur mon comportement et mes pratiques de gestion/leadership.</i>						
<i>Autres observations (Si vous avez besoin de plus d'espace pour vos observations, vous pouvez les écrire au verso.)</i>						

Données personnelles : Soyez assuré que nous demandons les questions suivantes uniquement afin que notre base de données soit plus complète. Répondez en utilisant le chiffre approprié.

1. Âge	2. Années dans la fonction publique	3. Votre groupe et niveau	4. Non-fonctionnaire canadien	5. Sexe
1. 25 - 30	1. 0 - 5	1. SM/SM associé	1. Autre fonctionnaire	1. Homme
2. 31 - 35	2. 6 - 10	2. SMA (EX 4 et 5)	2. Université/collège	2. Femme
3. 36 - 40	3. 11 - 15	3. EX (1 à 3)	3. ONG	
4. 41 - 45	4. 16 - 20	4. EX niveau équivalent	4. Autre	
5. 46 - 50	5. 21 - 25	5. EX moins 1	5. Autre pays	
6. 51 - 55	6. 26 - 30	6. EX moins 2		
7. 56 - 60	7. 31 - 35	7. Autre		
8. 61 - 65				

Lisez-vous les publications du CCG à intervalles réguliers? *Oui Non*

Avez-vous présenté vous-même une demande pour obtenir un exemplaire de cette publication? *Oui Non*

Comment avez-vous entendu parler de cette publication?

- d'un collègue
 dans une autre publication du CCG
 autre (précisez ci-dessous)
- _____

Si vous aimeriez que notre liste de publications contienne des publications portant sur d'autres sujets, veuillez indiquer ici quels sont ces sujets.

Veuillez nous faire parvenir vos observations aux coordonnées au verso.

Veillez faire parvenir vos observations au :

*Groupe de la recherche
Centre canadien de gestion
C.P. 420, succursale «A»
373, promenade Sussex, 4^{ième} étage
Aile B, Campus De La Salle
Ottawa (Ontario)
K1N 8V4
N° de téléphone : (613) 947-3682
N° de télécopieur : (613) 995-0286*

Autres observations (suite)

Publications du CCG en gestion publique

Numéro :

Les conférences John L. Manion

- P66F La Conférence John L. Manion 1996
Le déclin de la société civile : pourquoi? Et après? *Robert D. Putnam* (à paraître)
- P56F La Conférence John L. Manion 1995
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction, *Pierre De Celles*, 1995/08
- P36F La Conférence John L. Manion 1994
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08
- P20F La Conférence John L. Manion 1993
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion 1992
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*, 1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion 1991
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03

Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde du travail

- P65F La Conférence Jean Edmonds 1996
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir, *Jocelyne Bourgon*, 1996/06
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995
« C'est maintenant le tour des femmes », *Arthur Kroeger*, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, *Rosalie Silberman Abella*, 1994/10

L'éthique et les valeurs

- P63F L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne, *Kenneth Kernaghan*, 1996/06
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :
une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03
- P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Les valeurs dans la fonction publique, *D.B. Dewar, J.L. Manion, Kenneth Kernaghan*, 1994/06

L'équité et la diversité

- Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale,
Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins, 1994/10
- P39F – Version intégrale
P40F – Résumé

Négociation et gestion des conflits

- P38F La négociation : redéfinir le succès, *Joseph Stanford, 1994/06*

Apprentissage et perfectionnement des cadres

- P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme?, *Ole Ingstrup, 1995/02*

- L'apprentissage permanent : un rapport du CCG, 1994/05
- P34F – Version intégrale
P35F – Résumé

- Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial,
Peter Larson, Robert Mingie, 1992/10
- P24F – Rapport détaillé
P17F – Points saillants

- P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge, 1991/06*

La gouvernance dans un environnement en évolution

- P67F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Un leadership stratégique en vue du renouvellement de la fonction publique, *I. Clark, O. Ingstrup, B. Dewar, L. Goulet, J. Davis, M. Keating, J. Côté-O'Hara* (à paraître)
- P64F La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale? *Arthur Kroeger, 1996/04*

- Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique,
Christopher Pollitt
- P53F – Rapport détaillé, 1995/07
P59F – Points saillants, 1995/10

- P52F La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation, *B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1995/07*

- P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup, 1995/03*

- P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Repenser le gouvernement, *Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell, 1994/12*

- P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale,
B. Guy Peters, 1993/12 (Réimprimé 1995/03)

- Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*
 P30F – Version intégrale, 1993/12 (Réimprimé 1995/02)
 P44F – Résumé, 1994/11
- P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore,
B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1993/11

Les politiques et la gouvernance

- P62F La capacity des pouvoirs publics d'élaborer des politiques, *B. Guy Peters*, 1996/06
- P60F Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque, *Jocelyne Bourgon, et al*, 1996/01
- P58F Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques, *John C. Tait, Mel Cappe*, 1995/10

Les sous-ministres et la gestion stratégique

- P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, *Micheline Plasse*, 1994/04
- P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre, *Frank Swift*, 1993/11
- P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec, *Mohamed Charih, Michel Paquin*, 1993/11
- Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, *A.W. Johnson*
 P21F – Version intégrale, 1993/05 (Réimprimé 1994/12)
 P28F – Résumé, 1993/05
- Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1993/03
 P19F – Version intégrale
 P27F – Résumé
- P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1991/07

Le processus consultatif

- P42F Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada, *Janet R. Smith, R. Anne Patterson*, 1994/10
- P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique, *Peter Harrison*, 1992/06
- P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions, *R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson*, 1992/06
- P10F Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, *Wendy Porteous*, 1992/03

- P9E1 A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal
P9E2 Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, *Hajo Versteeg*, 1992/03 [Résumé en français]
P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers
P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants

- P8F Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, *Evert A. Lindquist*, 1991/09

Service et qualité

- P25F Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public, *Tim Plumptre, Donald Hall*, 1993/10

Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni, *G. Bruce Doern*, 1992/12

- P18F – Version intégrale
P26F – Résumé

La restructuration et l'amélioration des processus

- P51F La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?, *Ole Ingstrup*, 1995/04

La dimension humaine de la gestion

- P43F La rétroaction ascendante à la fonction publique, *Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan*, 1994/11

Gérer l'évolution de l'organisation

- P48F Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix, *David Shepherdson*, 1995/04
- P16E Managing Public Sector Divestment, *Taieb Hafsi, Jan J. Jörgensen*, 1992/06 [Résumé en français]
- P13F Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et Accise, *Mike Smith*, 1992
- P5F Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux, *Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada*, 1991
- P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow*, 1991/03 [Résumé en français]

Organismes de service spéciaux

- P73F Comités consultatifs de gestion, *Jane Newcombe*, 1996/09
- P72F Vérification et évaluation, *Michael Thomas*, 1996/09
- P71F Marketing, *John Dingwall* (à paraître)
- P70F Problèmes de gestion des ressources humaines, *Betty Rogers*, 1996/09
- P69F Aspects financiers, *John Dingwall*, 1996/09

P68F Plans d'entreprise et rapports annuels, *Doreen Wilson*, 1996/09

P61F Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales, *Alti Rodal*, 1996/04

P57F Autonomie, responsabilité et mesure du rendement, *J. David Wright*, 1995/10

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux, *J. David Wright, Graeme Waymark*

P54F – Version intégrale, 1995/08

P55F – Résumé, 1995/08

Historique des organismes

P33F Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter*, 1994/05

P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years, *Eric A. Milligan*, 1991/03

Autres publications

P12E The Accountability of Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq*, 1992/05 [Résumé en français]

P1F Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure, *Roderick G. Quiney*, 1991/02

BON DE COMMANDE

On peut obtenir les publications et discours en s'adressant au :

Services corporatifs
 Centre canadien de gestion
 373 promenade Sussex
 Campus De La Salle, aile B
 Case postale 420, succursale «A»
 Ottawa (Ontario)
 K1N 8V4

N° de téléphone : (613) 943-8370
 N° de télécopieur : (613) 995-0331

N°	Q ^{té}						

NOM ET ADRESSE

N° de téléphone : _____

