

**GESTION HORIZONTALE**  
***TENDANCES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE***  
***ET DE RESPONSABILISATION***

par Tom Fitzpatrick  
du Secrétariat du Conseil du Trésor  
pour la Table ronde de recherche-action  
du CCG en gestion Horizontale  
2000

## **GESTION HORIZONTALE**

### *Tendances en matière de gouvernance et de responsabilisation*

#### **OBJET**

Le présent document a pour but de poursuivre la discussion sur les questions entourant la gestion horizontale et la responsabilisation.

L'utilisation croissante des arrangements de partenariat pour exécuter les mandats du gouvernement et obtenir des résultats dont bénéficieront les Canadiens soulève un certain nombre de questions pour le gouvernement, ainsi que pour les gestionnaires, concernant la gouvernance et la responsabilisation. Les principales questions traitées sont les suivantes :

- Qu'entendons-nous par arrangements de partenariat et pourquoi ces arrangements soulèvent-ils tant de questions quant à la gouvernance?
- Qu'entendons-nous par gouvernance décentralisée et quelles questions précises cela soulève-t-il quant à la responsabilisation?
- Qu'entend-on par responsabilisation dans une fonction publique moderne, au sein de laquelle la prestation des services et des programmes est si largement répartie?
- Et enfin, quels sont et quels devraient être les rôles et les responsabilités des principaux intervenants, des ministres, du Parlement, des organismes centraux, des ministères, des partenaires et des citoyens canadiens?

Le présent document met chacune de ces questions en perspective dans le but de provoquer la discussion et d'alimenter le débat, contribuant ainsi à approfondir la compréhension des questions en cause.

Notre étude traite de plusieurs questions soulevées par les nouveaux défis que comporte la gestion horizontale. Elle décrit la place que la gestion axée sur les résultats, la responsabilisation, et le rôle renforcé des ministres du Conseil du Trésor occupent dans la gestion horizontale.

#### **CONTEXTE**

Si l'on se reporte à l'histoire canadienne en matière d'arrangements de partenariat, certains thèmes généraux apparaissent.

- Le gouvernement fédéral a recours depuis longtemps, et avec succès, à des arrangements de partenariat pour exécuter certains mandats gouvernementaux importants et atteindre des objectifs stratégiques. Par exemple :
  - La construction des lignes de chemin de fer, d'un bout du pays à l'autre, montre que l'expérience canadienne en matière de partenariat public-privé remonte à une époque antérieure à la Confédération.

- La Voie maritime du Saint-Laurent est le résultat d'un partenariat entre le Canada et les États-Unis.
  - L'autoroute transcanadienne a nécessité le partenariat des gouvernements fédéral et provinciaux.
  - À une époque plus récente, le financement, la construction et l'exploitation du pont de la Confédération, reliant l'Île-du-Prince-Édouard au Nouveau-Brunswick, se sont produits dans le cadre d'un partenariat entre les secteurs public et privé inspiré du modèle « construire, posséder, exploiter ».
  - On trouve des arrangements de prestation de services tels que les Centres de services aux entreprises canadiennes, ainsi que des partenariats tels que le Centre Livingston de Tillsonburg (Ontario), qui regroupe 16 organismes distincts et Service Canada travaillant ensemble pour fournir un système multiservice intégré aux quelque 45 000 résidents de Tillsonburg et des collectivités environnantes de Tri-County.
  - L'Entente-cadre sur l'union sociale, dans les paramètres de laquelle les gouvernements déploieront leurs efforts pour moderniser et renouveler la politique sociale canadienne, met l'accent sur la dimension pancanadienne des systèmes et de la politique de santé et de programmes sociaux, sur les liens entre les unions sociale et économique, et sur le fait que le partenariat entre les provinces, les territoires et le gouvernement du Canada est le meilleur moyen de parvenir à la réforme<sup>1</sup>.
- Aujourd'hui, les gouvernements considèrent toujours les accords de partenariat comme le meilleur instrument de prestation. C'est en partie la conséquence du besoin de simplicité des citoyens, qui conduit à une collaboration accrue entre les gouvernements, et en partie le résultat des interdépendances découlant du caractère toujours plus technologique de la société.
  - Les accords de partenariat sont déterminés et orientés par l'engagement du gouvernement :
    - à atteindre des résultats mesurables en matière d'amélioration des services axés sur la clientèle;
    - engager des dépenses judicieuses en finançant des programmes avec des partenaires pour améliorer la capacité des parties en cause à fournir des programmes et des services adaptés aux Canadiens;
    - à établir un équilibre entre la recherche d'innovations en matière de programmes et de prestation de services, d'une part, et le respect des valeurs

---

<sup>1</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/SUFA\\_Template.htm](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/SUFA_Template.htm)

de la fonction publique et le maintien du gouvernement fédéral en tant qu'institution nationale énergique, unie et cohérente, de l'autre.

- L'approche canadienne a toujours été pratique et pragmatique. Les gouvernements canadiens qui se sont succédé ont eu recours avec bonheur à des arrangements de partenariat lorsque ceux-ci étaient fondés et allaient dans l'intérêt du public.
- L'approche consistant à prendre une décision cas par cas en fonction des avantages de chaque initiative a permis aux gouvernements de se donner la marge de manœuvre nécessaire pour mettre en place des structures de prestation de services adaptées au contexte et à l'environnement du moment.

La place croissante prise par les arrangements de partenariat dans la prestation des services aux Canadiens soulève non seulement des questions en matière de gouvernance et de responsabilisation, mais présente aussi de nouveaux défis quant à la démocratie parlementaire et au rôle qui revient au gouvernement fédéral, aux organismes centraux, aux ministères, aux partenaires et aux citoyens dans l'équation de la gouvernance et de la responsabilisation.

## **QUESTIONS**

### **Définir les partenariats**

Le gouvernement fédéral associe de plus en plus d'autres parties au processus consistant à gouverner, c'est-à-dire qu'il s'acquitte de ses mandats en partenariat avec d'autres. Les partenariats, dans le contexte de la fonction publique, peuvent être définis comme des arrangements entre un organisme gouvernemental et une ou plusieurs parties, dans le cadre desquels on s'entend pour collaborer afin de réaliser un objectif de politique publique comportant :

1. le partage des pouvoirs et de la responsabilité d'atteindre des résultats pour les Canadiens;
2. un investissement conjoint de ressources (temps, financement, compétences);
3. le partage des risques;
4. des avantages mutuels.

La portée d'un arrangement de partenariat est défini par les trois paramètres suivants :

1. Avec qui vous associez-vous (les autres gouvernements et les Premières nations, les organisations non gouvernementales et le secteur privé)?
2. Dans quels domaines collaborez-vous – élaboration de politiques, conception de programmes, prestation de programmes?

3. Qu'est-ce qui définit la nature de la relation de partenariat au niveau de la responsabilité (responsabilité conservée, partagée ou déléguée)?

Les arrangements de partenariat sont définis en grande partie par la relation de reddition de comptes et de responsabilité en matière de prestation des services aux Canadiens. Le tableau suivant illustre toute la gamme des possibilités en matière de responsabilité dans le cadre des arrangements de partenariat<sup>2</sup>.

### Partenariat entre X et Y

Responsabilité	conservée	partagée	déléguée
<b>Objet du partenariat</b>			
Politique			
Conception d'un programme			
Prestation d'un programme			

### Définir la gouvernance et la responsabilisation

*Gouvernance* s'entend des processus et des structures dans le cadre desquels le pouvoir et l'autorité sont exercés, y compris les processus de prise de décision, c'est-à-dire qui participe, et comment.

*Responsabilisation* s'entend de l'obligation d'assumer clairement la responsabilité du rendement en égard aux attentes convenues, c'est-à-dire qui est responsable envers qui et de quoi il est responsable.

*Gouvernance et responsabilisation réparties* s'entend des processus et des structures dans lesquels l'exercice du pouvoir est réparti, et où la responsabilité du rendement en matière de politiques, de conception de programmes et de prestation de programmes est clairement déléguée ou partagée.

Le postulat implicite mais fondamental de la responsabilisation est que *le partage ou la délégation de la responsabilité fédérale à des partenaires ne diminue en rien la responsabilité ministérielle d'exercer le mandat fédéral*. Par exemple :

- Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a pour mandat de protéger les biens immobiliers du gouvernement fédéral. Supposons que le

---

<sup>2</sup> Don Leniham, Centre for Collaborative Governance

Ministère décide de déléguer la prestation de ce programme à un entrepreneur. Si l'arrangement échoue, qui doit en rendre compte? L'entrepreneur est peut-être légalement responsable, mais ce sont TPSGC et son ministre qui doivent en rendre compte.

- Transports Canada et son ministre sont responsables de la sécurité aérienne. Ils ont délégué la conception et la prestation du programme à une société sans capital-actions, NavCanada. Si le système de navigation aérienne fait défaut, qui doit en rendre compte? La navigation aérienne est une responsabilité fédérale, et par conséquent le ministre des Transports serait tenu responsable du rétablissement de la sécurité aérienne, d'une manière ou d'une autre.

Le défi de la gouvernance et de la responsabilisation consiste à encourager et à orienter les projets exploratoires et l'apprentissage organisationnel d'une façon compatible avec les valeurs de la fonction publique, et tout en préservant les responsabilités nécessaires envers les ministres et le Parlement.

### **Responsabilisation ministérielle – La dimension verticale**

Il existe une tradition de responsabilité ministérielle au Canada. Les ministres doivent rendre compte individuellement au Parlement de leurs actes et de tous les aspects des activités de leur ministère et organismes. (Ce principe est légèrement différent dans le cas des organismes sans lien de dépendance tels que les tribunaux et les sociétés d'État, la responsabilisation en matière d'administration relevant alors d'agents nommément désignés ou de conseils, et non d'un ministre. Néanmoins, c'est toujours un ministre qui rend compte au Parlement.) Les ministres sont également collectivement responsables des décisions prises par le Cabinet. Leurs agents sont responsables du fonctionnement de l'organisme envers le ministre, et non envers le Parlement. Traditionnellement, ils sont anonymes. Toutefois, ils peuvent être appelés à répondre au Parlement pour le compte de leur ministre quant aux opérations, mais non quant à la politique publique. Ils sont, pour ainsi dire, *comptables* envers le Parlement mais toujours officiellement *responsables* envers leur ministre<sup>3</sup>.

Quoique la pratique de la responsabilisation ministérielle ait été mise à l'épreuve par divers éléments de la réforme de la fonction publique (comme l'expérience des organismes exécutifs au Royaume-Uni) au cours des dernières années, elle reste la pierre angulaire de la forme britannique de démocratie parlementaire que l'on retrouve au Canada.

### **Responsabilisation multiple des partenaires – La dimension horizontale**

Lorsqu'il y a plusieurs partenaires, comme c'est souvent le cas dans le cadre des arrangements de partenariats horizontaux, il peut être difficile de mettre en place des mécanismes de responsabilisation efficaces. Chaque partenaire a alors une *double*

---

<sup>3</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/OAGTBS\\_E.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/OAGTBS_E.html)

responsabilité. D'un côté, le partenariat crée des arrangements de responsabilisation horizontale entre les partenaires. De l'autre, chaque partenaire conserve l'obligation de rendre compte à l'organisme dont il relève (responsabilisation verticale) – par exemple le Parlement dans le cas des partenaires fédéraux – des résultats de l'exercice des responsabilités, des pouvoirs et des ressources qu'il met au service du partenariat.

Le principe clé dont il faut se rappeler est que si les accords de gouvernance peuvent se traduire par la répartition des pouvoirs de prise de décision entre les partenaires, la responsabilisation liée aux mandats fédéraux reste entière.

Il faut donc étudier soigneusement les frais liés à la mise en place et à la bonne gestion des arrangements avant de les conclure. Il faut trouver des moyens pratiques de permettre aux partenaires de rendre des comptes à la fois à leurs partenaires et aux entités dont ils relèvent.

### **Responsabilité envers le citoyen – La « dimension citoyenne »**

Les citoyens participent de plus en plus activement à la formulation des politiques, à la conception des programmes et à la prestation de ceux-ci, et même à l'établissement des structures de gouvernance des grandes organisations. La technologie facilite ce processus, et contribue à la capacité qu'ont les citoyens de se procurer les connaissances dont ils ont besoin pour participer.

Du point de vue de la gouvernance, ceux qui sont favorables à cette tendance font valoir les arguments suivants :

1. Il est bon que certaines décisions soient prises autant que possible par les gens qui en sont le plus directement touchés<sup>4</sup>.
2. La prise de décision centralisée est extrêmement difficile dans les organisations modernes, non seulement à cause des problèmes liés à la gestion de questions complexes, mais à cause du besoin de prendre les décisions rapidement pour bien saisir les occasions dès qu'elles se présentent.
3. Les citoyens et les groupes communautaires locaux sont souvent les mieux placés pour savoir ce qui est nécessaire en matière de programmes, y compris en ce qui concerne l'affectation des ressources, les avantages, ainsi que la gestion des risques et de leurs répercussions.

Cependant, lorsque l'on prend des arrangements avec des citoyens, la responsabilisation ministérielle et le rôle légitimant du processus politique doivent être maintenus intégralement.

---

<sup>4</sup> G. Paquet, *Governance through Social Learning*, Presse de l'Université d'Ottawa, 1999, p. 192.

De toute évidence, les ministres, les conseils d'administration et le Parlement ont un rôle important à jouer dans l'établissement du contexte de la participation des citoyens et dans les relations avec les divers groupes qui déterminent l'intérêt public.

Dans les sections suivantes, on examine les différentes façons dont les entités centrales responsables des prises de décisions peuvent utiliser la gestion axée sur les résultats pour répondre aux besoins des ministres, du Parlement, des citoyens et des partenaires, besoins qui s'appuient mutuellement.

## **DISCUSSION**

### **Risques, responsabilité, responsabilisation**

Les arrangements de partenariat, en particulier les relations entre plusieurs secteurs et ordres de gouvernement pour atteindre des objectifs communs, ont singulièrement compliqué la question de la responsabilisation. Par conséquent, il faut envisager une forme de gouvernance partagée ou répartie qui met l'accent sur le partage ou la division des responsabilités et sur l'attribution des risques ainsi que des avantages, et qui soutient l'apprentissage dans l'ensemble du système.

Lorsque le gouvernement fédéral prend un arrangement de partenariat dans le cadre duquel les principales responsabilités en matière de prestation de services et même de politiques sont déléguées à des partenaires, son obligation redditionnelle et les risques qu'il court ne sont pas diminués pour autant. En d'autres termes, s'il est vrai que la gouvernance répartie dans le cadre d'arrangements de partenariat comporte un déplacement des avantages, des risques et des responsabilités, elle ne réduit en rien l'importance de la responsabilisation ministérielle.

Ce point de vue est soutenu par l'avis rendu par le ministère de la Justice sur l'étendue des responsabilités légales du gouvernement fédéral à propos de ce genre d'arrangements. Il est également appuyé par l'expérience pratique, par exemple :

- Si un avion sort de piste alors que l'autorité aéroportuaire a décidé de libérer l'équipe d'intervention d'urgence pour faire des économies d'heures supplémentaires, qui doit rendre compte de l'absence d'une capacité d'intervention d'urgence appropriée : le ministre des Transports, le chef de la direction ou le gestionnaire de l'aéroport?
- Lorsqu'il y a des problèmes avec l'approvisionnement ou la qualité de l'eau, qui doit rendre compte : la municipalité, les partenaires du secteur privé, le gouvernement provincial, le gouvernement fédéral, ou toutes ces parties?

Les gouvernements peuvent déléguer les responsabilités liées à ces secteurs, et le font effectivement, lorsque la chose est fondée et qu'elle va dans l'intérêt du public. La question essentielle qui se pose est de savoir si la délégation de pouvoir par le



gouvernement central modifie, réduit ou supprime sa propre obligation de rendre compte de ce qui se produit.

Les citoyens, les collectivités et les conseils d'administration comprennent généralement les risques et les répercussions des décisions en matière de programmation et sont souvent bien placés pour prendre des décisions en connaissance de cause sur les compromis à établir entre, par exemple, le repavage d'une route municipale et la rénovation d'une usine de traitement des eaux.

En fin de compte, il faut toutefois se demander :

- Qui est le mieux placé pour connaître l'état des choses dans la collectivité locale?
- Qui est le mieux placé pour juger des risques, des frais et des avantages relatifs des diverses lignes d'action possibles?
- Dans quelle mesure les citoyens eux-mêmes doivent-ils être tenus responsables de leurs propres décisions et de leurs propres actions?
- Dans quelle mesure les gouvernements centraux doivent-ils, lorsqu'ils délèguent des aspects de l'exécution des politiques, de la conception des programmes et de la prestation des programmes, mettre en place des processus de gestion et de gouvernance propres à garantir l'atteinte des objectifs?
- Dans quelle mesure le rôle du gouvernement consiste-t-il à protéger les citoyens contre les comportements non réglementés, en particulier lorsque les actes en cause peuvent avoir des répercussions sur d'autres citoyens?

La responsabilisation, du point de vue du vérificateur général du Canada, consiste dans le fait que « *quelle que soit la façon dont le gouvernement organise la prestation des services aux Canadiens, il reste responsable de l'exercice des mandats fédéraux* »<sup>5</sup>.

### **Cohésion entre les responsabilisations verticale, horizontale, et axée sur les citoyens**

Beaucoup d'initiatives sont déterminées par la volonté de faire participer les citoyens, ce qui, de paire avec la responsabilisation ministérielle et les obligations de rendre compte aux partenaires, ne peut servir qu'à renforcer la légitimité des processus de prise de décisions.

Il est souvent avantageux de déplacer vers le citoyen le centre de prise de décisions en matière de formulation des politiques, de conception des programmes et de prestation des programmes, dans le but de gouverner du point de vue du citoyen.

---

<sup>5</sup> Rapport du vérificateur général du Canada, 1999, chapitre 23, « La gouvernance en partenariat : la reddition de comptes menacée ».

Pourtant, les trois formes de responsabilisation doivent s'harmoniser de façon à s'appuyer mutuellement.

Dans les arrangements de partenariat, les groupes de citoyens font souvent partie de la structure de gouvernance officielle et ont le pouvoir et l'autorité nécessaires pour prendre des décisions importantes en matière de politique, de conception des programmes et de prestation des services, souvent avec une bonne dose d'autonomie, de responsabilité et d'obligation redditionnelle. Mentionnons deux exemples : la représentation de la collectivité au sein du conseil d'administration des aéroports est spécifiée dans les constitutions pertinentes; et l'un des principaux mandats de l'Agence Parcs Canada consiste à préserver la faune. Dans le deuxième cas, les citoyens participent avec le gouvernement fédéral à l'établissement de nombreux paramètres de la politique en cause. L'équilibre délicat entre les intérêts de la mise en valeur économique et de la préservation écologique exige la pleine participation des citoyens et des clients et un comportement responsable de leur part. Dans le premier exemple, la représentation des collectivités au conseil d'administration des aéroports est un élément officiel de la structure de gouvernance de ces entités corporatives. Cette pratique suppose davantage que de s'informer de l'opinion et du point de vue des citoyens, et renforce en fait la légitimité des décisions prises et des résultats obtenus, et l'obligation d'en rendre compte.

Qu'en est-il donc de la relation entre l'autorité centrale du gouvernement et les partenaires qui sont parties aux accords de partenariat?

Il ne faut sans doute pas s'étonner si le genre de questions que les preneurs de décisions posent en matière de responsabilisation sont très semblables à celles qui sont soulevées par les partenaires et les citoyens.

1. Quelle est la raison d'être des décisions?
2. Qui sera touché?
3. Combien cela coûte, qui en seront les bénéficiaires, et qui seront les perdants?
4. Y a-t-il des preuves tangibles des résultats obtenus?
5. Si je n'aime pas les résultats, quelles leçons puis-je en tirer, et qu'est-ce que je peux faire pour changer les choses?

Les preneurs de décisions ne seront peut-être pas toujours en position d'apprécier pleinement les réalités locales et les impératifs des programmes sur le terrain. Toutefois, ils sont très bien placés pour exercer trois des principaux aspects de la fonction de responsabilisation moderne :

- définir le contexte dans lequel les décisions doivent être prises;
- représenter et équilibrer les divers intérêts des citoyens, qui constituent l'intérêt public;

- garantir que des cadres de gestion et de gouvernance soient en place pour permettre la reddition de comptes et la mesure des résultats pour l'entreprise.

Sur le plan pratique, il ne suffit pas de déléguer la responsabilité dans les secteurs d'intérêt fédéral. Le gouvernement doit situer le contexte dans lequel la décision peut être prise, ainsi que les cadres législatif, réglementaire, politique et de gestion axée sur les résultats permettant de faire en sorte que le gouvernement sache quand et comment les objectifs sont atteints.

En outre, les conseils d'administration, les ministres et le Parlement sont également des représentants des citoyens, qui reflètent un éventail d'intérêts et de groupes variés et parfois concurrents, devant être équilibrés dans l'intérêt public général. Les conseils d'administration, les ministres et le Parlement sont les seules autorités qui ont la légitimité nécessaire pour définir ce qui va dans l'intérêt du public.

La responsabilisation horizontale exige que les partenaires aient à rendre compte les uns aux autres. Ce qui rend les choses plus difficiles, c'est que les partenaires doivent respecter leur « responsabilisation verticale » envers les entités institutionnelles dont ils relèvent respectivement.

Pour que ces relations fonctionnent, il faut qu'il y ait un certain nombre d'intérêts communs, et un alignement raisonnable des diverses structures de responsabilisation verticale, des cultures et des systèmes de valeurs, au moins quant aux principales constantes.

La gouvernance répartie dans le cadre d'arrangements de partenariat signifie l'existence de relations redditionnelles complexes dans lesquelles interviennent de plus en plus des responsabilisations multiples envers les citoyens canadiens, envers les diverses parties et envers les organismes dont relèvent celles-ci.

La section suivante examine la façon dont la responsabilisation axée sur les résultats contribue à l'harmonisation de ces relations complexes.

## **RESPONSABILISATION EFFICACE POUR LES ARRANGEMENTS DE PARTENARIAT**

### **Créer une « zone de confort »**

L'aspect le plus important de la gouvernance et de la reddition de comptes aux ministres, aux partenaires et aux citoyens, c'est la *clarté*. Cela signifie des réponses claires et directes aux questions suivantes sur la gouvernance et la responsabilisation, soulevées dès le début du présent document.

1. Quels sont les processus et les structures au moyen desquels le pouvoir est exercé, y compris les processus de prise de décisions, qui participe et comment?
2. Qui est responsable envers qui, et de quoi?

La responsabilisation est souvent perçue comme un ensemble de contraintes imposées aux preneurs de décisions dans l'exercice de leurs pouvoirs, et c'est effectivement le cas. Toutefois, lorsque les réponses aux questions ci-dessus sont claires et bien énoncées, cela a pour effet de créer une « zone de confort » dans laquelle tous les intervenants comprennent leurs rôles, attentes, responsabilités et obligations redditionnelles respectifs.

### **Principaux aspects du cadre de gestion axé sur les résultats**

Malheureusement, il n'y a pas de formule magique pour obtenir un cadre de responsabilisation des plus efficaces et adapté à toutes les circonstances. Il y a toutefois plusieurs éléments d'importance critique dont il faut tenir compte dans toute discussion officielle sur la gouvernance et la responsabilisation<sup>6</sup>, par exemple :

1. le clair énoncé des résultats attendus;
2. des rapports ouverts, transparents et publics sur les résultats aux ministres, aux partenaires et aux citoyens;
3. des systèmes de gestion et de mesure tels que les résultats promis puissent être contrôlés et évalués;
4. des mécanismes permettant de rajuster les arrangements pour répondre aux préoccupations des citoyens, des ministres et des partenaires;
5. faire en sorte que le gouvernement dans son ensemble, ses partenaires et les citoyens apprennent à adapter les arrangements de partenariat ainsi que les cadres de gouvernance et de responsabilisation au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

Le fait de tenir compte de ces éléments clés de la responsabilisation axée sur les résultats contribuera grandement à l'établissement de la zone de confort nécessaire à des arrangements de partenariat efficaces. Cela permettra aussi à tous les intéressés d'avoir une idée claire et cohérente de la situation, ce qui est nécessaire à la qualité des interventions et des prises de décisions.

Le tableau suivant est un outil qui peut être appliqué de façon pratique à toutes les formes d'arrangement de partenariat<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/mfr99\\_e.thml](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/mfr99_e.thml)

<sup>7</sup> <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/Final%20Accountability.doc>

<b>Cerner les résultats</b>	
<b>Les partenaires comprennent et approuvent</b>	<b>Les partenaires devraient :</b>
objectifs, résultats clés et priorités stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ faire participer les citoyens et les clients à la définition des principaux résultats, énoncer ce qu'ils sont et montrer leurs liens avec les objectifs</li> <li>✓ publier les résultats, les critères d'admissibilité et les engagements en matière de niveau de service</li> <li>✓ mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les processus, les activités ou les produits</li> </ul>
rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ définir ce qu'on attend de chaque partie en matière de contribution aux résultats</li> <li>✓ reconnaître et expliquer publiquement le rôle et la contribution de chaque partenaire</li> <li>✓ respecter les valeurs de la fonction publique et tenir compte des questions touchant les conflits d'intérêts</li> </ul>
attentes équilibrées en matière de rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ établir un lien clair entre les attentes en matière de rendement et les capacités (pouvoirs, compétences, connaissances et ressources) de chaque partenaire pour que les attentes soient réalistes</li> </ul>
<b>Mesurer le rendement</b>	
stratégie de mesure du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ déterminer une approche de contrôle et des outils d'examen appropriés</li> <li>✓ utiliser les bases de données communes, dans la mesure du possible, et partager l'information</li> <li>✓ tenir compte de l'information sur le rendement et de l'information contextuelle provenant des sources externes (p. ex., les indicateurs sociaux) pour se faire une idée plus générale</li> <li>✓ investir dans les systèmes de gestion et de technologie de l'information nécessaires</li> </ul>
série d'indicateurs pour le court, le moyen et le long termes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ déterminer les indicateurs mesurant les progrès en matière d'objectifs et de résultats (le terme « indicateurs » s'entend de l'outil de mesure qui sera utilisé pour faire la preuve du rendement)</li> <li>✓ élaborer des indicateurs comparables et sociaux, dans la mesure du possible</li> </ul>
pratiques de règlement des différends et de traitement des appels/plaintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ établir l'approche à adopter pour prendre des mesures correctives si les responsabilités des partenaires ne sont pas remplies ou si des rajustements sont nécessaires pour répondre aux plaintes des citoyens.</li> </ul>
<b>Faire rapport</b>	

dispositions pour des rapports publics équilibrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ déterminer la stratégie de déclaration dès le début des initiatives</li> <li>✓ envisager d'intégrer l'information sur le rendement dans les rapports existants (p. ex. les RPM)</li> <li>✓ faire rapport publiquement sur les appels et les plaintes des citoyens, et veiller à ce que soient respectées la confidentialité et la protection des renseignements personnels</li> </ul>
rapports transparents, ouverts, crédibles et présentés en temps opportun	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ utiliser toutes les preuves du rendement pour appuyer les rapports</li> <li>✓ permettre un accès public facile à l'information</li> <li>✓ établir un lien entre les coûts et les résultats si possible</li> <li>✓ recourir à des évaluations indépendantes</li> </ul>
partage des leçons tirées	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ déterminer les leçons tirées et les bonnes pratiques, et les publier</li> <li>✓ établir des mécanismes permettant les améliorations et l'innovation</li> </ul>

## ARRANGEMENTS DE PARTENARIAT

### Un rôle renforcé pour le Conseil du Trésor

Étant donné que le gouvernement utilise de plus en plus de moyens novateurs pour prendre des arrangements mieux adaptés afin d'améliorer le rendement de la prestation des services, il doit établir un équilibre entre la volonté d'innovation et les nécessités de la gouvernance et de la responsabilisation. En outre, il faut préserver un équilibre entre les besoins du Parlement, du gouvernement, des partenaires et des citoyens en matière d'ouverture, de transparence, de visibilité et de responsabilisation quant à l'atteinte des résultats et à leur rapport.

Le Secteur du service et de l'innovation du Secrétariat du Conseil du Trésor en est aux étapes finales de l'élaboration d'un nouveau cadre de politique pour régir les arrangements de diversification des modes de prestation des services (DMPS), ce qui comporte les arrangements de partenariat.

L'un des principaux aspects du nouveau cadre est le rôle accru des ministres du Conseil du Trésor dans la supervision des arrangements de DMPS importants, dont les partenariats.

Les arrangements de partenariat importants doivent permettre de produire des résultats pour les Canadiens. Ils doivent définir :

1. les engagements en matière de résultats de chaque volet de l'initiative;
2. le cadre de mesure et de rapport permettant d'évaluer les résultats en regard des engagements et de faire rapport au Conseil du Trésor, aux ministres, au Parlement, aux citoyens et aux partenaires;

3. les mécanismes à la disposition des promoteurs, des ministres et du Conseil du Trésor, ainsi que des partenaires et des citoyens, pour prendre des mesures correctives le cas échéant, à partir du moment où l'initiative est mise en œuvre.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est déterminé à aider les ministères à respecter ces normes de responsabilisation en donnant les conseils nécessaires en matière de politique intégrée pour maintenir l'équilibre entre le besoin d'innovation et la nécessité de préserver l'Administration publique fédérale en tant qu'institution dynamique et cohérente.