



OFFICE OF THE  
PARLIAMENTARY BUDGET OFFICER



BUREAU DU  
DIRECTEUR PARLEMENTAIRE DU BUDGET

**Production de rapports sur le budget et les  
dépenses pour le Parlement :**  
*Renforcer la transparence et la surveillance en  
période de consolidation budgétaire*

---

Le 25 avril 2012

La *Loi sur le Parlement du Canada* confie au directeur parlementaire du budget (DPB) le mandat de fournir au Sénat et à la Chambre des communes, de façon indépendante, des analyses de la situation financière du pays, des prévisions budgétaires du gouvernement et des tendances de l'économie nationale.

**Points saillants de la présente note**

- Les parlementaires ayant l'obligation fiduciaire envers les Canadiens de gérer les deniers publics, ils ont donc besoin de données financières transparentes et disponibles en temps utile pour assumer leurs responsabilités.
- La portée, l'ampleur des mesures et les défis de gestion connexes liés à l'Examen stratégique et fonctionnel (ESF) annoncés dans le budget de 2012 requièrent une surveillance rigoureuse de la part des parlementaires. Cependant, le cadre actuel de production de rapports ne leur fournit pas des données suffisantes pour qu'ils puissent remplir leur obligation constitutionnelle d'examiner les données sur la gestion des dépenses liées à l'ESF.
- La production d'importants rapports a été entreprise de façon *ad hoc* dans le cadre d'examens des dépenses antérieurs. Toutefois, cette façon de faire (et les rapports budgétaires du Canada au sens large) n'est pas suffisamment transparente – disponible en temps utile, comparable, réconcilié – au sens du document intitulé *Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE*.
- Le DPB propose aux parlementaires un cadre de production de rapports (voir l'annexe I) pour qu'ils soient mieux en mesure d'assumer leur obligation fiduciaire relative à la mise en œuvre du budget de 2012 et de ceux des années subséquentes. Le cadre proposé par le DPB ne constitue pas un lourd fardeau administratif pour le gouvernement puisque les ministères devraient déjà recueillir ces données conformément à la politique du Conseil du Trésor.

**Préparé par :** Erin Barkel et Peter Weltman\*

---

\*Sincères remerciements à Jason Jacques et à Sahir Khan. Pour plus de renseignements, communiquez par courriel avec Erin Barkel ([erin.barkel@parl.gc.ca](mailto:erin.barkel@parl.gc.ca)) ou Peter Weltman ([peter.weltman@parl.gc.ca](mailto:peter.weltman@parl.gc.ca)).

## Contexte entourant la réduction des dépenses

À la suite du dépôt du budget de 2012, les parlementaires doivent approuver d'importantes réductions des dépenses dans de nombreux programmes et activités du gouvernement. Ces réductions sont ciblées dans l'Examen stratégique et fonctionnel (ESF) et totalisent 5,2 milliards de dollars.

Les réductions proposées dans le budget dépassent celles déjà visées par les examens des dépenses précédents, soit les examens stratégiques continus, le gel du budget de fonctionnement annoncé dans le budget de 2010 et l'examen des services administratifs.

- **Gel du budget de fonctionnement (GBF) :** En 2010-2011, les budgets des ministères n'ont pas été haussés pour financer l'augmentation de 1,5 % des salaires annuels. De plus, les budgets de fonctionnement de 2011-2012 et de 2012-2013 ont été gelés au niveau de 2010-2011. Appelées aussi « réduction générale », ces réductions sont obtenues en réduisant uniformément les budgets des ministères, en traitant tous les programmes de façon identique, qu'ils soient efficaces ou non, et en réduisant les fonds de toutes les activités, c'est-à-dire en traitant de la même façon les organismes à rendement élevé et à rendement faible.
- **Examen stratégique (ES) :** Les ministères ont dû dresser la liste des programmes les moins prioritaires. Les économies réalisées en 2010-2011 grâce aux réductions de programme ont été réinvesties dans d'autres programmes, mais les économies ciblées en 2011-2012 n'ont pas été réinvesties.
- **Examen des services administratifs (ESA) :** Un examen de l'ensemble des frais administratifs du gouvernement, qui a abouti en un projet de consolidation des services gouvernementaux de technologie de l'information avec la création de Services partagés Canada.

### Compressions budgétaires récentes<sup>1</sup>

- Depuis mars 2010, le gouvernement a lancé trois vagues successives de compression des dépenses visant les dépenses de programmes directes.
- Le budget de 2010 prévoyait des compressions totalisant 15 milliards de dollars sur cinq ans. Le budget de 2011 a ajouté une nouvelle tranche de réductions de 2 milliards de dollars sur cinq ans. Enfin, le budget de 2012 propose des coupes additionnelles de 20 milliards de dollars sur cinq ans.

	Période initiale de 5 ans	Réduction permanente
Budget de 2010	15 G\$	5,1 G\$
Budget de 2011	2 G\$	0,5 G\$
Budget de 2012	20 G\$	5,2 G\$
<b>TOTAL</b>	<b>37 G\$</b>	<b>10,8 G\$</b>

Source : Gouvernement du Canada, Budget de 2012.

<sup>1</sup> Voir le document du DPB, [Suivi des dépenses – Troisième trimestre de 2011-2012](#), p. 2.

En matière de défi budgétaire et de gestion, on s'attend à ce que les dépenses de programmes directes soient stables à environ 116 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années. En pourcentage du produit intérieur brut (PIB), ces dépenses devraient chuter à 5,5 % en 2016-2017, comparativement à une moyenne de 8,2 % pour la période allant de 1961-1962 à 2010-2011.

Les initiatives gouvernementales de réduction des dépenses visent à réaliser des économies grâce à la réduction ou l'élimination de programmes (ES), à des réductions générales (GBF) et à l'amélioration et l'efficacité de la production (ESF et ESA). La réduction ou l'élimination de programmes constitue des compressions permanentes de programmes (comme l'élimination de la pièce de 1 cent et du programme Katimavik proposée dans le budget de 2012). Lorsque les réductions seront mises en œuvre correctement, les charges de programmes directes et les coûts indirects de soutien au programme ainsi que les frais généraux seront réduits ou éliminés.

Les mesures d'efficacité sont des réductions consécutives à des changements mineurs ou majeurs apportés à l'exécution des programmes existants. L'objectif consiste à fournir les mêmes extrants et résultats de programme en utilisant moins d'intrants (ressources). Ces mesures dépendent fortement d'une stratégie judicieuse et d'une équipe de projet expérimentée et qualifiée, ce dont les ministères ne disposent pas toujours immédiatement.

### **Risques inhérents à la réduction des dépenses**

Le DPB a dégagé deux grands risques inhérents à la réduction permanente des dépenses :

1. Le risque inhérent à l'annulation survient lorsque les décisions de réduire ou d'éliminer certains programmes sont annulées. Généralement, la réduction ou l'élimination de programme touche directement les gens ou des groupes de citoyens et il faut parfois modifier des lois. La désindexation de la Sécurité de la vieillesse (SV) proposée dans le budget de 1985 et l'élimination du programme Katimavik prévue dans le budget de 1986, deux décisions annulées par la suite, sont des exemples de « risque inhérent à l'annulation » lié à de telles décisions stratégiques.
2. Le risque inhérent à l'exécution est généralement associé à la mise en application d'une mesure d'efficacité opérationnelle. Cette mise en application nécessite souvent de nouvelles compétences, de nouveaux processus opérationnels et une nouvelle infrastructure (voir l'annexe III).

Les réductions permanentes des dépenses découlant de l'application de mesures d'efficacité peuvent s'avérer difficiles à réaliser et l'expérience canadienne donne des résultats inégaux. Le Canada a effectué son dernier examen détaillé des dépenses pour la période de 2002 à 2004 et les objectifs d'économies avaient été annoncés dans le budget de 2005. En novembre 2006, le gouvernement a reconnu que les économies dégagées de l'une des initiatives d'efficacité opérationnelle, établies à 2,6 milliards de dollars sur cinq ans<sup>2</sup>, avaient été surestimées et le cadre financier avait dû être rajusté par la suite de 1,4 milliard de dollars pour tenir compte du manque à gagner. L'objectif d'économie a

---

<sup>2</sup> [Budget de 2005](#), p. 270 et 272.

même été réduit dans le budget de 2007 et les ministères ont dû combler une partie du manque à gagner à partir des niveaux de références existants<sup>3</sup>.

D'autres pays ont aussi eu de la difficulté à réaliser des réductions permanentes des dépenses découlant de l'application de mesures d'efficacité. Dans son rapport de vérification consécutif au plus récent examen approfondi des dépenses (EAD) se terminant en 2010, le National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni indique que des 2,8 milliards de livres sterling d'économies prétendument réalisées à ce jour, seulement 38 % constituaient des économies durables. Le NAO conclut également qu'il est peu probable que l'objectif d'économies de l'EAD fixé à 35 milliards de livres sterling soit atteint<sup>4</sup>.

Pour parvenir à décider s'il faut approuver ou rejeter les propositions dont les fonds sont prélevés sur le Trésor, le Parlement doit connaître la nature et l'efficacité du cadre de diligence raisonnable du gouvernement, ce qui permet aux parlementaires d'avoir une certitude raisonnable qu'il est bien exécuté, et accorder une attention particulière aux exceptions apparentes.

### **Surveiller la mise en œuvre et le rendement**

Les enquêtes menées par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), dont celles sur le gouvernement fédéral du Canada, dégagent un consensus selon lequel il est souvent plus facile de formuler des propositions budgétaires que de les appliquer avec succès<sup>5</sup>.

Les montants de référence sont essentiels pour préparer des rapports transparents destinés aux parlementaires parce que les montants utilisés permettront d'établir l'ampleur des réductions proposées et l'étendue de leur succès. L'utilisation de ces montants est cruciale pour assurer la surveillance de l'efficacité de chaque économie. En effet, ils servent à calculer le montant des réductions des dépenses. À titre d'exemple, les réductions de l'ESF comparées à l'aune du *Budget principal des dépenses de 2011* seront proportionnellement plus importantes que si on les compare aux budgets réduits des ministères à la suite d'un ES et aux réductions découlant de la création de Services partagés Canada (SPC). En dépit des demandes du DPB, le gouvernement n'a pas fourni des renseignements clairs au sujet des montants de références utilisés dans le cadre des initiatives de réduction des dépenses de manière à permettre au Parlement d'évaluer les conséquences sur les programmes et services gouvernementaux<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Voir <http://www.fin.gc.ca/ec2006/pdf/ec2006f.pdf>, p. 38, document consulté en août 2011, et <http://www.budget.gc.ca/2007/pdf/bp2007f.pdf>, p. 310, document consulté en août 2011.

<sup>4</sup> Voir National Audit Office, Royaume-Uni, *HM Treasury – Progress with VFM savings and lessons for cost reduction programmes*, juillet 2010, p. 5.

<sup>5</sup> La budgétisation axée sur la performance dans les pays de l'OCDE, OCDE, 2007.

<sup>6</sup> Prendre note que le DPB, au nom du Parlement, a demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor de lui fournir des renseignements détaillés sur les prévisions budgétaires et le budget, mais que sa demande a été refusée deux fois pour des raisons de confidentialité des documents du Cabinet. Voir la [demande de renseignements 009](#), la [réponse du SCT \(aucun renseignement fourni\)](#), la [lettre de suivi du DPB à M. Day, président du SCT](#) et la [réponse du président Day](#).

### Leçons retenues : examen approfondi des dépenses du Royaume-Uni

« Parmi les problèmes fréquents, notons l'utilisation de montants de référence inadéquats pour le calcul des économies, le manque de transparence des processus de production de rapports des organismes semi-indépendants et la difficulté à établir des liens entre les économies et le rendement<sup>7</sup>. »

Les parlementaires doivent avoir une bonne idée :

- de **l'ampleur** des réductions de chaque ministère et portefeuille concerné;
- de **l'ampleur** des réductions proposées en ce qui concerne les dépenses en dollars et en pourcentage des dépenses de fonctionnement, des conséquences pour le personnel et de l'incidence sur le niveau de service.

Le budget de 2012 et les rapports sur le statu quo présentés au Parlement sont trop généraux pour éclairer les parlementaires quant aux changements prévus ou pour faire le point sur les progrès accomplis. De plus, le gouvernement a déjà ordonné aux ministères de ne pas inclure dans leurs rapports sur les plans et les priorités (RPP) les détails relatifs aux mesures d'économie incluses dans le budget de 2012<sup>8</sup>. À l'heure actuelle, ces détails sont fournis seulement par l'entremise des journaux et des lettres des sous-ministres sur l'incidence sur l'emploi.

### La production de rapports au gouvernement du Canada

« Le gouvernement ne peut faire aucune dépense sans l'autorisation du Parlement; par conséquent, le rôle du Parlement consistant à tenir le gouvernement responsable par l'entremise d'un examen minutieux des travaux de crédits correspond aux objectifs du Système de gestion des dépenses au Secrétariat du Conseil du Trésor. Pour assurer une telle surveillance, les parlementaires ont besoin d'information sur les résultats des dépenses gouvernementales, c.-à-d. d'une information de qualité produite conformément à la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (Politique sur la SGRR) et à la Politique sur l'évaluation<sup>9</sup>. »

Les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) imposent aux ministères certains mécanismes pour la production de rapports afin d'assurer un suivi et une surveillance permanents de l'efficacité des programmes gouvernementaux. Ces mécanismes sont une exigence du Conseil du Trésor et relèvent de la responsabilité des sous-ministres. Pourtant, bon nombre de ces rapports ne sont pas communiqués au Parlement. L'annexe III, bien qu'elle ne soit pas exhaustive, présente certains mécanismes utilisés par les ministères pour faire rapport de divers indicateurs financiers au pouvoir exécutif. Grâce à ces mécanismes ainsi qu'à d'autres déjà en place, le gouvernement du Canada devrait avoir suffisamment d'informations pour produire des budgets détaillés présentant des mesures comparables qui permettraient aux parlementaires de discerner les écarts et d'examiner les résultats des changements

<sup>7</sup> Voir National Audit Office, Royaume-Uni, [Press Release – Progress with VFM savings and lessons for cost reduction programmes](#), document consulté le 16 avril 2012. [traduction]

<sup>8</sup> L'ordre a été donné aux ministères, par le Secrétariat du Conseil du Trésor, de ne pas inclure les mesures de réduction dans le RPP pour 2012-2013 (voir l'annexe II).

<sup>9</sup> [Rapports sur le rendement – Guide des bonnes pratiques du SCT](#), document consulté en mars 2012.

aux programmes au fil du temps. Malgré l'abondance des informations, on constate une absence marquée de rapports produits pour les deux premières années du gel du budget de fonctionnement.

## Les pratiques de l'OCDE et du FMI en matière de transparence budgétaire

« La transparence – le degré d'ouverture qui concerne les intentions, la formulation et la mise en œuvre des politiques suivies – est un élément primordial d'une bonne gouvernance. » (*Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE, 2002*)

En 2002, l'OCDE a publié plusieurs pratiques exemplaires sur la transparence budgétaire<sup>10</sup>. Selon les éléments clés de ces meilleures pratiques, les données budgétaires fournies aux parlementaires devraient être :

1. **complètes**, de façon à comprendre toutes les recettes et dépenses;
2. **disponibles en temps utile**, pour que le Parlement ait suffisamment de temps pour les examiner;
3. **réconciliées**, avec les rapports et les prévisions budgétaires précédents.

Le *Code de bonnes pratiques en matière de transparence des finances publiques* du Fonds monétaire international (FMI) reprend plusieurs de ces messages en mettant l'accent sur le fait que « [l]'exécution, le suivi et l'information budgétaires doivent faire l'objet de procédures claires<sup>11</sup>. »

## Sujets de réflexion pour les parlementaires

« Si la Chambre des communes perdait le contrôle de l'octroi des deniers publics, vous pouvez être sûrs que votre liberté vaudra bien peu de choses en comparaison. »

William Ewart Gladstone, 1891

Vu son obligation fiduciaire, le Parlement a le devoir et la possibilité de préciser les informations dont il a besoin afin de surveiller efficacement la mise en œuvre des mesures prévues au budget de 2012. C'est là l'occasion d'améliorer non seulement la fréquence, mais aussi la qualité des rapports au Parlement sur les budgets des années à venir. Cependant, comme le signale le professeur David Good (2007)<sup>12</sup>, « s'agissant du Budget des dépenses, ce n'est pas en multipliant les informations qu'on améliore l'examen des dépenses publiques par le Parlement [traduction] ». En fait, selon le point de vue du DPB, le cadre proposé pour la production de rapports devrait servir principalement à fournir au Parlement de l'information exacte, disponible en temps utile et facile à comprendre, notamment :

- des indicateurs financiers : les montants de base des cinq exercices précédents, de l'exercice en cours et des prévisions pour les cinq exercices suivants, ventilés par résultat stratégique selon le niveau d'activité du programme touché, permettraient de faire état des progrès réalisés vers

<sup>10</sup> [Transparence budgétaire – Les meilleures pratiques de l'OCDE](#), document consulté en mars 2012.

<sup>11</sup> [Code de bonnes pratiques en matière de transparence des finances publiques](#), FMI, document consulté en mars 2012.

<sup>12</sup> Good, D. (2007) *The Politics of Public Money: Spenders, Guardians, Priority Setters, and Financial Watchdogs Inside the Canadian Government*, University of Toronto Press, Chapitre 9.

l'atteinte des objectifs budgétaires et d'informer les parlementaires de tout changement des objectifs des ministères. Les données devraient être réconciliées avec les totaux généraux du budget de 2012;

- des indicateurs des ressources humaines : le nombre d'équivalents temps plein (ETP) actuels serait indiqué en regard des changements survenus depuis la présentation du rapport précédent au Parlement;
- des indicateurs clés de rendement : en se référant aux indicateurs de rendement existants mentionnés dans les rapports sur les plans et les priorités (RPP), les parlementaires prendraient conscience de tous changements survenus dans les résultats des programmes gouvernementaux.

Puisque le prochain rapport qui doit être présenté au Parlement, soit les rapports sur les plans et les priorités (RPP), ne comprendra aucun détail sur les réductions des dépenses imposées dans le budget de 2012, le Parlement pourrait envisager de demander au gouvernement de lui fournir la mise à jour de ces rapports. Celle-ci pourrait inclure :

- Un cadre de premier ordre<sup>13</sup>  
Il est possible de présenter un rapport supplémentaire sur les plans et les priorités qui comprendrait un cadre de premier ordre regroupant les données sur le budget, les ETP et le niveau de service par activité de programme ou par objectif stratégique. Ainsi, le Parlement aurait des montants de référence, conformément aux directives du SCT. Un cadre de travail pour la réconciliation des données existantes est présenté à la figure 1. Une réconciliation entre les données par ministère et les totaux du budget de 2012 pourrait donner une idée transparente des plans du gouvernement en matière de programmes et de services.
- Un cadre de travail détaillé  
Pour assurer la transparence des mesures d'économie proposées dans le budget de 2012, les parlementaires devront avoir les montants de référence et les objectifs en matière de dépenses, de réductions d'ETP et de niveau de service pour chaque mesure. Comme il a été mentionné précédemment, le Conseil du Trésor recueille déjà des données sur les dépenses et les ressources humaines auprès des ministères. Ces données peuvent être résumées dans un tableau (voir l'annexe I) afin d'informer les parlementaires des progrès réalisés pour chaque mesure d'économie proposée dans le budget de 2012.

Le DPB a déjà demandé à chaque ministère visé par les mesures d'économie du budget de 2012 de compléter le tableau de l'annexe I<sup>14</sup>. Le DPB s'engage à communiquer cette information aux parlementaires dans le *Suivi des dépenses* du trimestre courant.

Les parlementaires peuvent aussi envisager de demander que les résultats de l'ESF soient disponibles avant le dépôt du *Budget supplémentaire des dépenses (A)*. À la suite de l'examen stratégique de 2006,

---

<sup>13</sup> De nouveau, voir la [demande de renseignements 009](#), la [réponse du SCT \(aucun renseignement fourni\)](#), la [lettre du DPB à M. Day, président du SCT](#) et la [réponse du président Day](#).

<sup>14</sup> Voir la [demande d'information IR00080](#) sur le site Web du DPB.

des modifications à chaque crédit ont été proposées au Parlement dans le *Budget supplémentaire des dépenses*<sup>15</sup>, créant ainsi un précédent pour une telle demande.

Le Comité des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes (OGGO) étudie la possibilité de renforcer le processus d'examen des prévisions budgétaires. À l'appui de cette initiative, les parlementaires peuvent également envisager de demander aux agences centrales de présenter l'information directement au Parlement chaque trimestre. Le *Rapport financier trimestriel* publié par le gouvernement pour les trois premiers trimestres de chaque exercice serait un moyen d'atteindre partiellement cet objectif.

*« La bonne volonté de la population à accepter les réductions des dépenses publiques, et le fait qu'elle croit que cela servira à assurer une meilleure stabilité financière pour l'avenir, sera renforcée si elle constate que le système est bien géré<sup>16</sup>. »*

---

<sup>15</sup> [Budget supplémentaire des dépenses A, 2006-2007](#), document consulté en avril 2012.

<sup>16</sup> OECD Yearbook 2012, Better Policies for Better Lives, OECD Publishing, p 15. [traduction]

Figure 1 – Cadre schématique avec données rapprochées pour la production de rapports sur le budget<sup>17</sup>

**I. Données financières du budget**

Ministère	Résultats					Le Budget principal des dépenses		Rapports sur les plans et les priorités				
	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	Budget des dépenses	Budget	Projections financières				
Résultat stratégique	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Activité de programme	(milliers de dollars)											
Services aux Canadiens	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$
Services internes	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$

**II. Données sur les ressources humaines**

Ministère	Résultats					Budget des dépenses	Budget	Projections financières				
	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Activité de programme	Postes équivalents temps plein (dotés)											
Services aux Canadiens	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
Services internes	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####

**III. Données sur le rendement**

Ministère	Résultats					Budget des dépenses	Budget	Projections financières				
	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Activité de programme	Indicateurs clés de rendement (ICR)											
Services aux Canadiens												
Indicateur 1	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
Indicateur 2	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
Services internes												
Indicateur 1	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
Indicateur 2	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####

<sup>17</sup> À l'heure actuelle, les rapports sur les plans et les priorités fournissent des projections financières sur trois ans seulement. Par contre, le cadre proposé par le DPB intègre de meilleures pratiques, notamment un horizon de cinq ans.

## ANNEXE I – Cadre détaillé pour la production de rapports sur le budget de 2012

Mesures d'économie par catégorie	Économies prévues						Réductions de personnel prévues					Niveaux de service
Mesures d'économie	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Permanent	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Indicateurs de rendement
<i>Liste par catégorie</i>	<i>En milliers de dollars</i>						<i>Équivalents temps plein</i>					<i>Incidence sur les niveaux de service?</i>
<b>Mesures d'efficacité</b>												
<b>Mesure 1</b>												
<i>Rentrées de fonds</i> <sup>18</sup>												
<i>Sorties de fonds</i> <sup>19</sup>												
<b>Mesure 2</b>												
<i>Rentrées de fonds</i>												
<i>Sorties de fonds</i>												
<b>Réductions des dépenses de programme</b>												
<b>Mesure 1</b>												
<i>Rentrées de fonds</i>												
<i>Sorties de fonds</i>												
<b>Mesure 2</b>												
<i>Rentrées de fonds</i>												
<i>Sorties de fonds</i>												
<b>Autres mesures d'économie</b>												
<b>Mesure 1</b>												
<i>Rentrées de fonds</i>												
<i>Sorties de fonds</i>												
<b>Mesure 2</b>												
<i>Rentrées de fonds</i>												
<i>Sorties de fonds</i>												
<b>Total pour l'organisme</b>												

<sup>18</sup> Les rentrées de fonds sont les économies attendues découlant des réductions des ETP, de l'aliénation de biens, etc.

<sup>19</sup> Les sorties de fonds sont les investissements requis pour réaliser les économies.

## ANNEXE II – Directives pour la préparation des rapports de 2012-2013 sur les plans et les priorités

Extrait du : [Rapport sur les plans et les priorités de 2012–2013 – Lettre d’appel](#) du 18 novembre 2011, consulté le 22 mars 2012.

*Dans son [budget de 2010](#), le gouvernement fédéral a exposé les grandes lignes de son plan pour rééquilibrer les finances publiques au cours des cinq prochaines années. L’une des principales mesures de ce plan consiste à geler les budgets de fonctionnement des ministères et organismes afin de freiner la progression des dépenses de fonctionnement et d’accroître l’efficacité. Les ministères et organismes doivent décrire leur plan visant à respecter les objectifs en matière de gel du budget de fonctionnement dans les sections I et II du RPP.*

*Dans le prolongement des exercices de contrôle des dépenses mentionnés dans le [budget de 2010](#), on a annoncé dans le [budget de 2011](#) qu’un examen stratégique et fonctionnel exhaustif d’un an visant l’ensemble du gouvernement serait mené en 2011-2012. Cet examen visera principalement environ 80 milliards de dollars en dépenses de programmes directes dans le but de réaliser des économies annuelles permanentes d’au moins 4 milliards de dollars d’ici 2014-2015, soit 5 p. 100 du total des dépenses examinées. Les ministères et organismes doivent communiquer les résultats de l’examen stratégique et fonctionnel dans le RPP, tels qu’ils seront présentés dans le budget fédéral de 2012. À la suite du dépôt du budget fédéral de 2012, le Secrétariat publiera une mise à jour officielle contenant d’autres directives en ce qui concerne l’examen stratégique et fonctionnel.*

Extrait du : [Bulletin d’information – Le point sur le Plan d’action pour la réduction du déficit](#) du 14 février 2012, consulté le 22 mars 2012.

Nous demandons aux ministères et aux organismes d’inclure le texte normalisé suivant au début de la sous-section du sommaire de planification de la section I du RPP :

*Veillez noter que l’information sur les mesures du plan d’action de réduction du déficit n’est pas incluse dans ce document. L’information contenue dans ce rapport servira de référence pour la reddition de comptes à venir sur les impacts du plan d’action de réduction du déficit pour l’exercice 2012-2013. Veillez vous référer au Rapport ministériel sur le rendement 2012-13 pour des renseignements supplémentaires au sujet de la mise en œuvre du plan d’action de réduction du déficit.*

## ANNEXE III – Cadre d'évaluation du risque inhérent à l'exécution

**Risque inhérent à la stratégie** : L'approche stratégique globale semble-t-elle rigoureuse? Respecte-t-elle les meilleures pratiques des secteurs privé et public?

**Risque inhérent aux ressources humaines** : La personne qui propose la mesure d'économie a-t-elle les capacités pour en réussir la mise en œuvre? Comment la capacité des ressources humaines de cette personne se compare-t-elle à celle de projets ou d'initiatives comparables dans les secteurs public et privé?

**Risque inhérent au processus** : La proposition exige-t-elle la réorganisation des processus opérationnels en place? Quelle est l'ampleur des changements proposés et comment peut-on les mettre en œuvre facilement? Quelles sont les répercussions pour les parties concernées?

**Risque inhérent à l'infrastructure** : L'infrastructure actuelle (p. ex. technologie de l'information, immobilisations, gouvernance et législation sous-jacente) suffit-elle pour mettre en œuvre la proposition ou en faut-il une nouvelle (ou de nouvelles lois ou un nouveau modèle de gouvernance)? Y a-t-il des risques inhérents à l'utilisation ou à l'achat d'une nouvelle infrastructure<sup>20</sup>?

---

<sup>20</sup> Une version de premier ordre du cadre d'analyse de Deloitte Consulting, LLC (Reorganization Services group, New York, NY).

## ANNEXE IV – Politiques du Conseil du Trésor et exigences relatives aux rapports financiers

Information	Politique du Conseil du Trésor	Description
<b>SGRR</b>	<i>Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR)</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218&amp;section=text">http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218&amp;section=text</a>	« La Politique vise à garantir que le gouvernement et le Parlement reçoivent l'information financière et non financière intégrée sur le rendement des programmes, de façon à améliorer les décisions d'affectation et de réaffectation des ressources, tant dans chaque ministère qu'à l'échelle pangouvernementale. »
<b>Coûts</b>	<i>Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/opepubs/tbm_162/gptbs-gppct09-fra.asp#d1-4">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/opepubs/tbm_162/gptbs-gppct09-fra.asp#d1-4</a> <i>Guide d'établissement des coûts</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&amp;id=12251">http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&amp;id=12251</a>	Les présentations au Conseil du Trésor doivent s'accompagner des coûts complets.
<b>Investissements des ministères</b>	<i>Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18225">http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18225</a>	La politique exige des ministères <sup>21</sup> qu'ils aient un plan d'investissement quinquennal qui soit abordable selon les niveaux de référence existants. Ces plans ne sont approuvés qu'aux trois ans, mais les ministères sont tenus de les mettre à jour.
<b>Acquisitions des ministères</b>	<i>Politique sur les marchés</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14494&amp;section=text#cha5">http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14494&amp;section=text#cha5</a>	Selon la politique, les ministères doivent « soumettre au Secrétariat du Conseil du Trésor un rapport annuel sur leurs activités à ce chapitre. »
<b>Paiements de transfert ministériels</b>	<i>Politique sur les paiements de transfert</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525">http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525</a>	La politique exige des administrateurs généraux qu'ils établissent un plan triennal pour les paiements de transfert.
<b>Rapports de vérification et d'évaluation</b>	<i>Politique sur la vérification interne</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484&amp;section=text">http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484&amp;section=text</a> <i>Politique sur l'évaluation</i> <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024">http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024</a>	Les ministères effectuent des vérifications et des évaluations pour assurer la qualité des programmes et pour éclairer les décisions du gouvernement sur l'affectation des ressources.

<sup>21</sup> Nota : Dans le cas des politiques du Conseil du Trésor, le terme « ministère » s'entend au sens de l'article 2 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

Outre les politiques susmentionnées, les *politiques du Conseil du Trésor sur le contrôle interne*<sup>22</sup>, sur la *vérification*<sup>23</sup> et sur *l'évaluation*<sup>24</sup> font partie d'un cadre solide pour la gouvernance et la surveillance des dépenses de programme, des actifs et des services acquis des ministères.

---

<sup>22</sup> [Politique sur le contrôle interne.](#)

<sup>23</sup> [Politique sur la vérification interne.](#)

<sup>24</sup> [Politique sur l'évaluation.](#)