



L'honorable Kevin Sorenson, c.p., député  
Président, Comité permanent des comptes publics  
131, rue Queen, 6<sup>e</sup> étage  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Président,

La présente fait suite à la réponse que le gouvernement a donné, le 18 septembre 2017, au rapport que vous avez présenté le 2 mai 2017 au Comité permanent des comptes publics, intitulé «Rapport 1, Le plan d'action *Par-delà la frontière* dans les rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada». Je suis heureux de vous décrire les éclaircissements apportés par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) à son *Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes* afin de transmettre des résultats exacts au Parlement et aux Canadiens.

Vous trouverez, ci-joint, la version révisée du *Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes*, qui a fait l'objet d'une vaste consultation auprès des ministères et des organismes, et qui sera diffusé par le printemps 2018.

Comme le souligne le ministre de la Sécurité publique dans la réponse du gouvernement, toutes les recommandations du comité permanent figurant au rapport du 2 mai ont été acceptées. La septième recommandation, qui s'adressait expressément au SCT, lui demandait d'apporter des éclaircissements au guide sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement des rapports connexes, dont la version précédente remontait à 2014. Le SCT a accepté la recommandation et cherche depuis le printemps 2017 à réviser le guide de manière à faciliter l'établissement de rapports exacts sur les initiatives horizontales et la reddition de compte au Parlement et aux Canadiens.

À cette fin, la nouvelle version du guide s'emploie à promouvoir trois grands mécanismes, soit des obligations claires en matière de gouvernance, un cadre redditionnel horizontal ainsi qu'un cadre financier horizontal qui précise les coûts et les données financières de l'initiative. Le guide décrit clairement le soutien accordé à chacun de ces trois mécanismes, ainsi que les rôles et responsabilités des ministères responsables et partenaires.

.../2

## **Exigences en matière de gouvernance**

La version révisée du guide exige une gouvernance efficace et impose des obligations claires aux ministères responsables ou partenaires sur la façon d'y arriver. La structure de gouvernance requise repose sur un comité de surveillance de la haute direction composé de sous-ministres ou de sous-ministres adjoints représentant tous les partenaires qui participent à l'initiative horizontale. Ce comité de surveillance est appuyé d'un comité directeur subordonné et de divers sous-comités et groupes de travail, au besoin, qui s'occupent d'aspects distincts ou techniques.

Le comité de surveillance prend des décisions finales et est chargé de la coordination générale de l'initiative horizontale et des rapports connexes. Il doit être en fonction pour la durée de l'initiative, se réunir périodiquement et assurer la liaison avec le SCT, au besoin, en cas de problème majeur, réglé ou non, lié à la gestion ou à la reddition de compte. Le ministère responsable s'occupe de l'administration et du secrétariat tout au long de l'initiative pour le compte du comité de surveillance.

Le comité de surveillance approuve les exigences concernant la collecte périodique de données sur les indicateurs de rendement, les résultats et les rapports financiers, et rend compte au Parlement et aux Canadiens. De plus, il crée un mécanisme de règlement des différends et produit un rapport de «clôture» à la fin de l'initiative horizontale qui précise les ressources utilisées et les résultats obtenus.

## **Cadre de l'initiative horizontale**

Toute initiative horizontale doit se donner un cadre accessible dans lequel figurent clairement, de façon compréhensible, les résultats communs, le financement et les renseignements connexes. C'est le fondement de la gestion et de la collecte de données, et le moyen pour le Parlement et les Canadiens de comprendre ce que l'initiative horizontale compte réaliser, de quelle façon et les résultats obtenus. Le guide stipule que le cadre de l'initiative horizontale doit être clair, facile à comprendre et fondé sur indicateurs de rendement significatifs et pertinents.

Le cadre repose sur trois niveaux redditionnels : le ou les résultats communs globaux de l'initiative horizontale; les «thèmes» à l'appui de chaque résultat commun, soit les sources de financement ayant mené à la conception de l'initiative horizontale; les activités et programmes ministériels sous chaque thème.

Il faut des indicateurs significatifs pour tous les thèmes et résultats communs du cadre, et des résultats et des indicateurs pour chaque programme ou activité. Le guide précise les cibles requises pour chaque indicateur. Le cadre doit aussi être conçu de manière à faciliter la tâche aux évaluateurs éventuellement chargés de l'évaluation ou de l'audit de l'initiative horizontale.

Le cadre est un mécanisme de suivi et de reddition de compte des résultats consolidés qui donne un aperçu de l'initiative horizontale aux décideurs, aux organismes centraux, au Parlement et aux Canadiens.

### **Cadre financier de l'initiative horizontale**

Les rapports financiers sont essentiels pour éclairer les décideurs et fournir des éléments probants sur les progrès accomplis pour atteindre les résultats communs. Toutefois, la production de rapports financiers reste un sujet courant de préoccupation, dans une large mesure comme effet collatéral des responsabilisations verticales et des affectations financières verticales des ministères du gouvernement fédéral.

Bien que les mécanismes ministériels de gestion financière et de contrôle financier soient un moyen efficace de rendre compte verticalement, le Bureau du vérificateur général et le présent comité font remarquer que cela ne se traduit pas par une reddition de compte horizontale efficace.

Pour régler cette question, Le guide exige l'élaboration d'un cadre financier horizontal, qui consiste essentiellement en l'établissement des coûts du cadre de l'initiative horizontale axé sur les résultats. Ce cadre comprend, entre autres, les ressources prévues et réelles consacrées à l'initiative, aux thèmes et aux activités.

Le cadre financier de l'initiative horizontale éclaire le processus décisionnel du comité de surveillance en lui donnant les renseignements nécessaires pour corriger le tir, réaffecter des fonds ou apporter des changements à la conception du programme, et satisfaire aux exigences redditionnelles envers le Parlement et les Canadiens.

Le guide précise que le cadre financier de l'initiative horizontale doit rendre compte de tous les fonds approuvés, y compris les fonds non dépensés.

Le guide exige que l'on fasse état annuellement du cumul des dépenses pour distinguer chaque année de financement dans le tableau global de l'initiative horizontale pluriannuelle. De plus, le financement complémentaire ou sur plusieurs exercices est ventilé hors de la perspective redditionnelle pour les finances et les résultats. Cela permet de faire un suivi clair de la composante «nouveau financement» pour les activités ou programmes existants de l'initiative horizontale.

### **Rôles et responsabilités plus clairs**

La gouvernance efficace d'une initiative horizontale, comme la collaboration qui en découle, repose sur la compréhension claire des responsabilités et rôles respectifs des ministères responsables et partenaires. Le guide précise les rôles et responsabilités de chacun dans chaque volet de l'initiative horizontale, notamment pour ce qui est de la gouvernance, de l'élaboration des indicateurs, du suivi des finances et des résultats, et de la reddition de comptes au Parlement et aux Canadiens.

Le ministère responsable doit être désigné par le SCT ou le Bureau du Conseil privé à l'étape du mémoire au Cabinet ou de la présentation au Conseil du Trésor. Il ne peut y avoir qu'un seul ministère responsable et, contrairement à la version précédente du guide, cette désignation ne peut pas être entre deux ministères ou organismes.

Le ministère responsable doit veiller au bon fonctionnement de la gouvernance tout au long de l'initiative et assumer l'importante fonction de secrétariat pour le compte du comité de surveillance. Parmi ses responsabilités clés, le ministère responsable définit les données sur le rendement et les finances à recueillir par les ministères partenaires et établit le calendrier redditionnel de ces derniers.

De plus, le ministère responsable est tenu de faire état annuellement de l'initiative horizontale dans le Plan ministériel et le Rapport sur les résultats ministériels. Il doit aussi assurer la liaison avec les organismes centraux et travailler en étroite collaboration avec le SCT sur tout problème en lien avec la gestion ou la production des rapports.

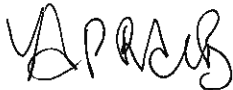
Les ministères partenaires doivent jouer un rôle clé dans la gouvernance en siégeant au comité de surveillance, au comité directeur et à tout autre comité de soutien. Ils doivent offrir du soutien au ministère responsable et lui venir en aide pour l'élaboration des indicateurs et du cadre de l'initiative horizontale ainsi que du cadre financier connexe.

Les ministères partenaires sont tenus de mesurer les résultats de leurs programmes et de satisfaire correctement et en temps opportun aux exigences redditionnelles établies par le ministère responsable. Pour faciliter la reddition de compte financière, ils ont le mandat de faire le suivi des fonds approuvés dans leur système financier ministériel, y compris des fonds non dépensés.

Bien que le SCT ait apporté des précisions pour que les ministères comprennent clairement leurs rôles et responsabilités, la gouvernance et les exigences relatives à la production de rapports consolidés, il faut souligner que le SCT, en tant qu'organisme central, donne une orientation et non une directive. L'application du guide relève des ministères qui participent à l'initiative horizontale. Néanmoins, le SCT compte collaborer avec les ministères et organismes de manière à ce qu'ils comprennent leurs rôles et responsabilités dans l'établissement d'une gouvernance appropriée aux fins de la gestion de l'initiative horizontale et de la production des rapports connexes.

De plus, comme vous l'avez mentionné dans votre rapport, l'entrée en vigueur de toutes les dispositions de la *Politique sur les résultats*, le 1<sup>er</sup> novembre 2017, permettra au SCT d'apporter des améliorations supplémentaires à sa fonction de surveillance pour mieux suivre l'information sur le rendement et les coûts de l'initiative horizontale, ainsi que l'intégration imminente de la base de données sur les initiatives horizontales à l'InfoBase du SCT.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Yaprak Baltacıoğlu

24

# Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes

**SCT-TBS**

Division des résultats, Secteur de la gestion des  
dépenses

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Janvier 2018

## Table des matières

<b>1.0</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
1.1	Quel est l'objectif du présent guide?.....	3
1.2	Que sont les initiatives horizontales?.....	3
1.3	Comment les initiatives horizontales sont-elles établies? .....	4
1.4	Qui sont les acteurs principaux dans une initiative horizontale?.....	4
1.5	Quels sont les outils principaux pour la gestion de ces initiatives? .....	5
<b>2.0</b>	<b>Gouvernance .....</b>	<b>5</b>
2.2	Rôles et responsabilités des ministères responsables et partenaires.....	7
2.3	Assurer une gouvernance continue.....	8
2.4	Règlement des différends et enjeux à incidence élevée .....	8
<b>3.0</b>	<b>Cadre de l'initiative horizontale.....</b>	<b>9</b>
3.1	Rôles et responsabilités .....	11
3.2	Mesures du rendement .....	11
3.3	Financement complémentaire.....	11
3.4	Harmonisation avec la charte d'exécution .....	12
3.5	Évaluations des initiatives horizontales.....	12
<b>4.0</b>	<b>Suivi de l'information financière.....</b>	<b>13</b>
4.1	Enjeux liés à l'information financière .....	13
4.2	Rapports financiers .....	13
4.3	Collecte des données financières .....	14
4.4	Rôles et responsabilités .....	14
<b>5.0</b>	<b>Établissement de rapports d'étape .....</b>	<b>15</b>
5.1	Enjeux liés aux rapports.....	16
5.2	Rapports d'étape .....	16
5.3	Rapports au Parlement .....	17
5.4	Rapport de clôture.....	17
5.5	Rôles et responsabilités .....	18
<b>6.0</b>	<b>Ressources.....</b>	<b>18</b>
6.1	Outils de gestion et d'établissement de rapports .....	19
6.1.1	Annexe A : Liste de vérification détaillée pour le cadre, la gouvernance et l'établissement de rapports .....	20
6.1.2	Annexe B : Mesure du rendement .....	23

Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes

6.1.3	Annexe C : Gabarits des dépenses .....	25
6.1.4	Annexe D : Gabarit de rapport d'étape (exemple).....	0
6.1.5	Annexe E : Gabarit du rapport de clôture .....	2
6.1.6	Annexe F : Définitions.....	3



## 1.0 Introduction

### 1.1 Quel est l'objectif du présent guide?

Le présent guide a pour objectif d'aider les ministères à mieux gérer et à mieux établir des rapports sur les initiatives horizontales.

Le guide encourage cet objectif de la façon suivante :

- en précisant ce qu'est une initiative horizontale;
- en indiquant la gouvernance appropriée;
- en décrivant les rôles et les responsabilités des organisations responsables et partenaires;
- en établissant le processus pour leur gestion et leur établissement de rapports;
- en décrivant les exigences de présentation de rapports au Parlement et au SCT.

#### Points saillants :

- ✓ Un ensemble de comités de gouvernance recommandés pour aider à faire en sorte que toute initiative horizontale est bien coordonnée dans les ministères et entre les ministères.
- ✓ Un Cadre de l'initiative horizontale qui aide à mieux communiquer l'initiative aux ministères du CT et aux intervenants.
- ✓ Des détails sur les obligations d'effectuer un suivi financier pour l'établissement de rapports sur les dépenses.

Le guide sert à offrir une orientation aux ministères quant à l'établissement de la bonne gouvernance et à l'établissement d'un cadre de planification pour la gestion et les rapports publics.

Bien qu'une bonne gouvernance et qu'une bonne planification soient la clé de toute initiative horizontale réussie, d'autres facteurs (par exemple, l'exécution), sont propres à chaque initiative horizontale, et ils seront également des facteurs de réussite. Les ministères devraient donc traiter le présent guide comme un point de départ.

### 1.2 Que sont les initiatives horizontales?

Les initiatives horizontales surgissent habituellement lorsqu'il y a deux ministères ou plus qui reçoivent un financement en vue de réaliser un objectif commun, lequel est souvent lié à une priorité du gouvernement. Dans la plupart des cas, le financement est important et dure pour une période déterminée.

- ✓ Deux ministères ou plus
- ✓ Résultat commun
- ✓ Financement important
- ✓ Période déterminée
- ✓ Priorité du gouvernement

### **1.3 Comment les initiatives horizontales sont-elles établies?**

Lorsqu'il est réputé qu'une initiative horizontale formelle est requise, le Bureau du Conseil privé (BCP) ou le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) recommande habituellement que le mémoire au Cabinet (MC) ou que la présentation au Conseil du Trésor (CT), soient respectivement, présentés aux ministres du Cabinet ou du Conseil du Trésor aux fins d'approbation en tant qu'initiative horizontale. Les points à considérer sous-jacents à la décision de désigner une initiative horizontale officielle relèveraient des organismes centraux et du Cabinet, et ils ne sont pas traités de façon approfondie dans le présent guide.

Le MC indiquera les ministères responsables et partenaires, les échéanciers, le financement et les résultats. Les présentations au CT comprendront ces renseignements, en plus de détails sur la gouvernance et la planification de l'initiative. Une présentation au CT cherchant à mettre en œuvre un MC sur une initiative horizontale doit citer cette désignation.

Tout au long de ce processus, le BCP et le SCT travaillent en étroite collaboration avec les ministères visés, y compris en fournissant des conseils, le plus tôt possible, à savoir si une proposition sera présentée aux ministres en tant qu'initiative horizontale.

### **1.4 Qui sont les acteurs principaux dans une initiative horizontale?**

#### Bureau du Conseil privé (BCP)

- Conseiller les ministères au sujet du mémoire au Cabinet (MC).
- Conseiller le Cabinet sur la déclaration d'une initiative horizontale.
- Conseiller le Cabinet et les ministères sur l'harmonisation de l'initiative avec les chartes des résultats et de l'exécution.
- Déterminer le ministère qui sera responsable de l'établissement de rapports.

#### Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)

- Conseiller le Conseil du Trésor sur la déclaration d'une initiative horizontale et détermine le ministère responsable, lorsque cela n'a pas été fait à l'étape du MC.
- Dresser les exigences et conseille les ministères sur les présentations au CT pour une initiative.
- Offrir une orientation et un soutien aux ministères sur la gestion et l'établissement de rapports sur l'initiative.

#### Ministère responsable

- Agir à titre de secrétariat pour l'approbation, la gestion et la présentation de rapports sur l'initiative.
- Déclarer les enjeux à incidence élevée qui touchent l'exactitude ou l'uniformité des rapports au SCT, tel que requis par le présent guide.
- Coordonner et établir les normes pour la collecte des renseignements financiers et non financiers sur le rendement auprès des ministères partenaires.

- Coordonner les rapports publics de l'initiative horizontale au moyen des Plans ministériels (PM) et dans ses Rapports sur les résultats ministériels (RRM).

#### Ministères partenaires

- Respecter les exigences redditionnelles décrites par le responsable.
- Appuyer le ministère responsable dans ses fonctions de secrétariat.
- Recueillir et fournir les renseignements financiers et non financiers requis sur le rendement par rapport à l'initiative horizontale pour le ministère responsable.
- Mettre en œuvre leurs activités respectives qui s'inscrivent dans l'initiative horizontale.

### 1.5 Quels sont les outils principaux pour la gestion de ces initiatives?

- Gouvernance : faciliter une gestion saine et coordonnée de l'initiative.
- Cadre de l'initiative horizontale : cartographier les activités, les ressources et les résultats.
- Présentation de rapports : communiquer ce qui est réalisé et les fonds dépensés ou ceux qui sont inutilisés.

Ces exigences sont décrites en détail plus loin.

## 2.0 Gouvernance

Une fois qu'un MC ou qu'une présentation au CT désigne une proposition en tant qu'initiative horizontale, les ministères visés sont tenus d'établir, au minimum, un Comité de surveillance sur l'initiative horizontale de niveau de la haute direction.

Le ministère responsable est tenu de convoquer et d'appuyer ce comité. Il doit le faire le plus tôt possible, idéalement pendant la rédaction du MC ou de la présentation au CT, et au plus tard un mois après l'approbation de la première présentation au CT associé à l'initiative horizontale.

En fonction de l'importance et des risques associés à l'initiative, les membres du Comité de surveillance peuvent être des sous-ministres (SM), des sous-ministres délégués ou des sous-ministres adjoints (SMA).

L'ancienneté relative des membres du comité devrait être établie à un niveau correspondant à la taille, à la portée et à l'importance de l'initiative ou au niveau dicté par les ministres.

Le Comité de surveillance est responsable de s'assurer que l'initiative est bien gérée et que les rapports sont en temps voulu et exacts.

- ✓ Établir une gouvernance au début du processus de planification – en particulier, le Comité de surveillance de niveau de la haute direction maintiendra la gouvernance tout au long de l'initiative.
- ✓ S'assurer que la gouvernance traite les enjeux et les obstacles simples.
- ✓ S'assurer que le Comité de surveillance signale les enjeux à risque élevé et à incidence élevée au SCT.

Les membres du Comité de surveillance peuvent comprendre le secrétaire adjoint visé des secteurs de programmes ou le délégué approprié.

Néanmoins, lorsque le Comité de surveillance est informé d'enjeux d'importance suffisante, il devrait les signaler par écrit aux secrétaires adjoints appropriés des secteurs de programmes et au Secteur de la gestion des dépenses, pour les ministères responsables et partenaires. Le Comité de surveillance de niveau de la haute direction devrait se réunir plusieurs fois par année.

Le Comité de surveillance doit être appuyé d'un comité directeur, composé de SMA ou de DG, au besoin, et d'au moins un groupe de travail horizontal, afin d'aborder les enjeux opérationnels, liés à la mise en œuvre ou techniques.

Bien que cela représente la structure de gouvernance minimale suggérée, les ministères doivent adapter leur gouvernance afin qu'elle corresponde le mieux au contexte de leur initiative horizontale.

	Comité de surveillance sur l'initiative horizontale	Comité directeur	Groupe de travail
<b>À quel moment sont-ils requis</b>	• Toujours	• Toujours	• Au besoin
<b>Qui y siège?</b>	• Sous-ministre, au sous-ministre délégué ou sous-ministre adjoint (SMA) de tous les ministères	• SMA ou directeur général (DG) de tous les ministères ou de certains ministères	• DG, directeur ou analyste pour tous les ministères ou certains ministères
<b>De quoi s'agit-il?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que l'initiative est bien gérée</li> <li>• S'assurer que les rapports sont en temps voulu et exacts</li> <li>• Signaler les enjeux au SCT</li> <li>• Tenter de régler les conflits dans l'initiative horizontale ou les renvoyer au SCT pour un soutien</li> </ul>	• S'acquitter des tâches déléguées par le comité de niveau de la direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécuter les tâches techniques ou difficiles</li> <li>• Créer des options et formuler des recommandations pour régler de tels enjeux</li> </ul>
<b>Quelle est la fréquence des réunions?</b>	• Plusieurs fois par année	• Plusieurs fois par année	• Au besoin

Le Comité de surveillance, appuyé de ses organes subordonnés, est responsable de la gouvernance et de la coordination de l'initiative horizontale, qui doit, à tout le moins, comprendre ce qui suit :

- Élaboration de cadres de résultats et de ressources.
- Collecte et consolidation des données (y compris les critères sur ce qui est considéré comme figurant dans la portée).
- Surveillance des indicateurs et des dépenses.
- Contenu et fréquence de l'établissement de rapports.

- Enjeux imprévus et corrections qui surgissent pendant la vie d'une initiative.
- Règlement des différends.
- Liaison et mobilisation continues avec les organismes centraux.
- Coordination de toutes les évaluations et de tous les audits horizontaux.
- Calendrier des réunions et ordre du jour.
- Stratégies de communication.
- Considérations de clôture et approche.

## 2.2 Rôles et responsabilités des ministères responsables et partenaires

En plus d'établir le Comité de surveillance, un **ministère responsable** est responsable de ce qui suit :

- Coordonner les processus d'approbation des MC et des présentations au CT (s'il y a lieu).
- Fournir un soutien administratif au Comité de surveillance et à d'autres organes directeurs (y compris la logistique, la gestion des ordres du jour et la conservation des notes de réunions et des comptes rendus de discussions).
- Nommer un secrétariat au ministère qui possède une capacité suffisante pour gérer les efforts de coordination.
- Coordonner l'élaboration et l'entretien du cadre des résultats sur l'initiative horizontale, y compris le répertoire structuré des programmes et des activités avec des commentaires d'autres ministères partenaires.
- Coordonner la cueillette de renseignements financiers et non financiers sur le rendement auprès des ministères partenaires.
- S'assurer que les mesures du rendement sont fondées sur des données représentant le rendement réel et significatif, ainsi que les normes d'uniformité pour les ensembles de données.
- Communiquer le format et la fréquence de la présentation de renseignements financiers requis pour la consolidation de l'établissement de rapports.
- Coordonner les rapports publics de l'initiative horizontale au moyen des PM et des RRM.
- Coordonner la préparation de tout rapport d'initiative horizontale requis (par exemple, annuel ou de clôture).
- Recueillir les données pour initiative et les entreposer d'une façon qui appuie les audits et les évaluations subséquents.
- Coordonner la liaison avec les organismes centraux, notamment lorsqu'un enjeu à incidence élevée surgit.

À titre de membres actifs du Comité de surveillance, les **ministères partenaires** devraient :

- Participer à l'établissement d'une structure de gouvernance et de paramètres financiers pour l'initiative horizontale.
- Donner une liste complète au ministère responsable de ses activités qui sont des composantes de l'initiative horizontale ou qui sont liées à celle-ci. Ces renseignements sont utilisés par le ministère responsable dans l'élaboration de l'inventaire structuré des activités.
- Donner des renseignements sur les activités ministérielles pertinentes tels qu'exigés par le Comité de surveillance afin de mettre en œuvre leurs activités respectives qui s'inscrivent dans l'initiative horizontale, en vue de contribuer à l'atteinte des résultats communs.

- Recueillir et fournir au ministère responsable des renseignements financiers et non financiers sur le rendement de toutes leurs activités qui sont des composantes de l'initiative horizontale.

### 2.3 Assurer une gouvernance continue

La gouvernance efficace exige que cela soit maintenu tout au long de la durée d'une initiative, et la concentration des comités de gouvernance ne devrait pas s'atténuer après le lancement de l'initiative horizontale. En effet, la participation et la coordination du Comité de surveillance devraient s'intensifier à mesure que l'initiative sera mise en œuvre.

Comme pour tous les organes décisionnels, le maintien de rapports de décisions détaillés est essentiel à l'établissement de rapports efficaces, aux audits et aux évaluations futurs, et les ministères responsables devraient s'assurer que ces travaux sont réalisés par les comités.

- ✓ Les initiatives horizontales précédentes ont vu des défis liés à la gouvernance en raison d'une diminution de la participation de la part des comités de gouvernance.
- ✓ Les ministères responsables doivent donc s'assurer que les structures de gouvernance continuent d'être un forum efficace pour la coordination des efforts et la prise de décisions.

### 2.4 Règlement des différends et enjeux à incidence élevée

Le Comité de surveillance est responsable de régler les différends ou tout autre enjeu qui pourraient surgir chez les participants de l'initiative horizontale. Un mécanisme de règlement des différends doit être établi, en consultation avec les organismes centraux.

Comme mentionné, le Comité de surveillance est responsable de la liaison avec les organismes centraux en plus de veiller à ce que les principaux enjeux qui surgissent soient signalés au SCT tout au long de l'initiative. Il est prévu que cela inclurait les enjeux qui pourraient mener à des rapports de rendement ou financiers inexacts. Le Comité de surveillance, par l'entremise du ministère responsable, doit signaler rapidement tout enjeu au SCT. Cette liaison serait facilitée par la participation du secrétaire adjoint du secteur de programme du SCT au Comité de surveillance, comme le recommande le présent guide.

Enjeu à incidence élevée	Mesure du ministère responsable
L'information sur les mesures de rendement a été ou sera rapportée de façon inexacte ; et/ou	Régler au niveau du comité supérieur.
L'information financière a été ou sera rapportée de manière inexacte; et/ou	Informé le SCT de l'enjeu et de son règlement.
Des questions peuvent être soulevées dans le cadre d'une évaluation ou d'un audit.	Traiter l'enjeu avec le SCT s'il ne peut pas être résolu.

### 3.0 Cadre de l'initiative horizontale

La gestion réussie et l'établissement de rapports sur une initiative horizontale exigent une compréhension commune des résultats prévus, des indicateurs de réussite, des activités requises et des capacités nécessaires pour les réaliser.

Un Cadre de l'initiative horizontale robuste fournira ces renseignements, avec une compréhension commune des rôles et responsabilités ministériels.

Comme pour le Cadre ministériel des résultats, ce cadre conçu en collaboration dresse la base de la gestion et de la collecte de données, et de l'établissement de rapports transparents aux parlementaires et au public.

À la base, le Cadre de l'initiative horizontale permet au Parlement et aux Canadiens de comprendre ce que l'Initiative horizontale vise à réaliser, la façon dont elle le réalise et ce qui a été réalisé. Il devrait être clair, facile à comprendre et orienté d'indicateurs significatifs et pertinents.

**Le Cadre de l'initiative horizontale (voir la [figure 1](#)) devrait se composer de ce qui suit :**

- Le nom convenu de l'initiative horizontale.
- Les résultats communs clairement énoncés (idéalement, pas plus de trois). Ils doivent comprendre l'ensemble de la portée de l'initiative horizontale.
- Une harmonisation de chacun des résultats communs avec :
  - un indicateur de rendement;
  - une cible et une date cible, une source de données;
  - une vérification de la disponibilité des données.
- Une indication des liens entre les indicateurs de rendement et la réalisation des résultats.
- Une désagrégation de chaque résultat commun par thème. Chaque thème doit comprendre les mêmes renseignements sur le rendement que ceux indiqués pour le résultat commun.
- Une liste des activités liées à chaque thème, indiquant si le financement vise un nouveau programme ou s'il s'ajoute à un programme existant.
  - Chaque activité d'initiative horizontale doit être indiquée sous le thème auquel elle contribue le plus. Si une activité contribue de façon substantielle à deux thèmes ou plus et que son attribution à un seul thème peut créer de la confusion, il faut envisager de créer de multiples activités.
- La détermination des activités par ministère; ces activités devraient être liées aux programmes ministériels dans l'inventaire des programmes de chaque ministère.
- Les indicateurs de rendement pertinents pour toutes les activités et les lignes de base liées et les cibles pour un suivi des progrès clair et pour utilisation dans toute évaluation.

Figure 1 : Cadre de l'initiative horizontale

Nom de l'initiative horizontale				
Résultats communs				
Total en dollars				
	Thème A Résultat(s) total en \$	Thème B Résultat(s) total en \$	Thème C Résultat(s) total en \$	Services internes
<b>Ministère A</b>	Activité A (nouveau programme) total en dollars	Activité E (complémentaire) total en dollars	Activité I (complémentaire) total en dollars	Services internes, total en dollars
	Activité B (complémentaire) total en dollars	Activité F (complémentaire) total en dollars		
<b>Ministère B</b>	Activité C (complémentaire) total en dollars	Activité G (complémentaire) total en dollars		Services internes, total en dollars
<b>Ministère C</b>	Activité D (complémentaire) total en dollars	Activité H (nouvelle) total en dollars	Activité J (nouvelle) total en dollars	Services internes, total en dollars
			Activité K (nouvelle) total en dollars	

Figure 2 : Tableau de suivi des résultats du cadre de l'initiative horizontale

Résultat commun à incidence élevée			Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données
Résultat du premier thème			Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données
Ministère	Activité du thème A approuvée par le CT	Résultats ou extrants	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données
Ministère A	Activité A (nouvelle)						
Ministère A	Activité B (complémentaire)						
Ministère B	Activité C (complémentaire)						
Ministère B	Activité D (nouvelle)						
Ministère C	Activité E (complémentaire)						



### **3.1 Rôles et responsabilités**

Le Comité de surveillance est responsable d'établir et de maintenir le Cadre de l'initiative horizontale, et les ministères responsables sont donc responsables de la création et de la coordination continues du Cadre de l'initiative horizontale.

Ce cadre doit être élaboré en collaboration avec les ministères partenaires, et les ministères responsables devraient établir des attentes claires en termes d'indicateurs de rendement et de données.

Les ministères partenaires sont responsables de donner des commentaires appropriés, comme convenu avec le ministère responsable, y compris des renseignements pertinents et pouvant être recouverts sur le rendement et des sources de données crédibles. Les ministères doivent avoir en place les systèmes appropriés afin de saisir les indicateurs de rendement.

Ces renseignements devraient être fournis au ministère responsable dans le format et selon les échéanciers demandés par le Comité de surveillance.

### **3.2 Mesures du rendement**

Comme pour les autres types de programmes dans l'ensemble du gouvernement, la gestion efficace d'une initiative horizontale nécessite la collecte et la surveillance continues des données sur le rendement, y compris les mesures qui aident à évaluer les progrès quant à l'atteinte des résultats communs.

Elle comporte la collaboration avec des responsables de l'évaluation de chaque ministère en vue de s'assurer que les données recueillies sous les auspices de l'initiative horizontale traiteront adéquatement des évaluations prévues ou potentielles.

Les mesures de rendement devraient aider à orienter la prise de décisions du Comité de surveillance et d'autres comités de gouvernance en plus de contribuer au récit prenant en termes de ce qui a été atteint et des lacunes restantes.

L'approche pour le suivi des résultats devrait être convenue avant le lancement de l'initiative, et les ministères partenaires devraient s'engager à adopter des mesures de rendement pertinentes, fondées sur les risques et significatives. Cette surveillance du rendement devrait viser à faciliter ce qui suit :

- l'évaluation des progrès par rapport aux résultats énoncés;
- les décisions concernant le renouvellement de l'initiative et les nouveaux domaines d'intérêts;
- les décisions sur les rajustements à l'affectation des ressources;
- l'établissement de rapports aux organismes centraux et au Parlement.

### **3.3 Financement complémentaire**

Les renseignements sur les résultats devraient être précisés dans les situations où un financement additionnel ou « complémentaire » est accordé à un programme existant dans le contexte d'une initiative horizontale. Le Comité de surveillance devrait préciser quels sont les ministères tenus d'indiquer les mesures de rendement pour la partie complémentaire de façon séparée du programme

dans son ensemble, dans la mesure du possible. Cette méthode peut inclure de s'assurer que les évaluations sont conçues de façon à évaluer les gains supplémentaires du complément.

### **3.4 Harmonisation avec la charte d'exécution**

Les initiatives horizontales devraient être harmonisées avec les priorités gouvernementales en ce qui a trait aux résultats. Dans certains cas, cela signifie qu'elles appartiennent à une charte d'exécution précise créée pour une priorité gouvernementale. Il est essentiel que les mesures de rendement pour l'initiative horizontale, tout particulièrement au niveau des résultats communs, soient harmonisées avec la charte applicable, y compris l'adoption de mesures identiques, au besoin.

La mesure du rendement pour les initiatives horizontales doit respecter les normes établies dans la Politique sur les résultats et la Directive sur les résultats connexes. Veuillez consulter le [Guide provisoire sur les résultats](#) pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les résultats, les indicateurs et les cibles.

### **3.5 Évaluations des initiatives horizontales**

Compte tenu de l'importance des initiatives horizontales en vue de réaliser les priorités gouvernementales et ministérielles, les Comités de surveillance et les ministères responsables devraient collaborer avec les responsables de l'évaluation et les organismes centraux afin de déterminer les besoins, le calendrier et les objectifs de l'évaluation.

L'évaluation est l'évaluation neutre et objective d'enjeux comme la pertinence, l'efficacité et l'efficience, entreprise par des évaluateurs spécialisés sous la direction d'un chef d'évaluation. Les évaluations peuvent jouer un rôle important à aider les responsables des initiatives horizontales à comprendre quels sont les résultats atteints, pourquoi, et quelles sont les améliorations qui peuvent être apportées. Les renseignements sur l'évaluation jouent également un rôle important dans les rapports sur les initiatives horizontales et pour orienter les décisions clés, y compris les renouvellements. Conformément à la Politique sur les résultats, les rapports d'évaluation sont accessibles au public.

Pour de plus amples renseignements sur la façon dont les évaluations des initiatives horizontales sont effectuées et les ressources utilisées pour ces initiatives, veuillez consulter le chef de l'Évaluation de votre ministère et le document [Orientations générales sur la gouvernance et la gestion des évaluations des initiatives horizontales](#) du SCT.

## 4.0 Suivi de l'information financière

Il est essentiel d'établir un lien entre les fonds affectés et les dépenses de l'initiative horizontale avec le Cadre de l'initiative horizontale afin de présenter des rapports efficaces sur le rendement global de l'initiative horizontale. Ce cadre comprend, entre autres, les ressources prévues et réelles au niveau des résultats communs, des thèmes et des activités. Le Cadre de l'initiative horizontale est le fondement du cadre de l'établissement des coûts de l'initiative horizontale. Ce cadre contient une partie des renseignements qui servent à appuyer un processus décisionnel fondé sur des éléments probants en ce qui concerne la nécessité de corriger le tir, de réaffecter les fonds ou d'apporter des changements à la conception du programme.

### 4.1 Enjeux liés à l'information financière

Le cadre d'établissement des coûts de l'initiative horizontale a pour but de fournir des renseignements financiers suffisamment détaillés afin d'orienter le processus décisionnel et de démontrer les progrès réalisés dans les efforts en vue de la réalisation des résultats communs.

Il ne doit pas servir à gérer chaque dollar dépensé, puisque les systèmes ministériels contiennent des mécanismes servant à assurer un contrôle et une intendance internes pour chacune des activités du ministère. Néanmoins, les renseignements financiers devraient être fiables et vérifiables.

Les rapports sur les fonds reçus et les dépenses engagées doivent couvrir toutes les dépenses approuvées pour une initiative. Dans l'établissement de rapports sur les dépenses, les ministères sont également tenus d'établir des rapports sur tous les fonds non dépensés (c'est-à-dire, si ces fonds ont été réaffectés à un autre programme ou inutilisés). Les dépenses totales approuvées consistent en de nouvelles autorisations, en plus de tout nouveau financement ministériel existant qui est spécifiquement affecté à l'initiative horizontale. Le ministère responsable devrait collaborer avec les ministères partenaires à l'élaboration des exigences relatives au suivi des ressources financières et les faire approuver par le comité de surveillance.

L'information financière sur l'initiative horizontale devrait contenir toutes les données requises pour appuyer le processus décisionnel du comité de surveillance et faciliter l'établissement de rapports destinés aux organismes centraux, au Parlement et au public. Un niveau suffisant de détail devrait être déterminé par le comité de surveillance et communiqué par le ministère responsable à toutes les organisations partenaires.

### 4.2 Rapports financiers

Les ministères sont tenus de présenter des rapports sur les fonds uniquement dans le cadre de l'initiative horizontale, tout en rendant compte des fonds utilisés dans le cadre leurs dépenses ministérielles ordinaires.

Un système de suivi rigoureux des enjeux liés à l'information financière devrait contenir les éléments suivants :

- Le budget, les prévisions et les dépenses réelles pour chaque activité ministérielle au titre de l'initiative horizontale.

- La détermination des montants prévus au budget provenant de financement existant avant l'initiative horizontale, et la détermination du montant représentant le financement supplémentaire.
- L'information financière par exercice.
- Une explication de l'utilisation des fonds non dépensés à la fin de l'exercice (réaffectation, report de financement, report de fonds, ou péremption).
- Les frais liés aux services internes, les frais liés aux Régimes des avantages sociaux des employés (RASE) et les frais liés aux locaux.
- Des estimations de l'apport des services internes aux efforts de collecte de données.
- Un lien, au niveau de l'activité ministérielle directement ou par répartition, avec l'inventaire des programmes du ministère (conformément à la politique sur la répartition de l'inventaire des programmes ministériels (conformément à la politique sur les résultats).
- Les ministères sont invités à utiliser les outils de suivi des dépenses énumérés à la section 6.1.3, Annexe D : [Gabarits pour les dépenses](#) pour recueillir ces données.

**Services internes :** Les frais liés aux services internes devraient être inclus dans les dépenses prévues et réelles. Les dépenses prévues pour les services internes pourraient être réputées avoir été engagées aux fins du rapport sur les dépenses réelles (c'est-à-dire que le montant des dépenses réelles est égal au montant des dépenses prévues).

**RASE :** Les coûts du RASE devraient être inclus dans les dépenses prévues et réelles, et tout écart doit être pris en compte.

**Locaux :** Les frais de locaux devraient être inclus dans les dépenses planifiées et réelles. Les dépenses prévues pourraient être réputées avoir été engagées aux fins du rapport sur les dépenses réelles.

### 4.3 Collecte des données financières

Le Comité de surveillance devrait mettre en place un régime régissant la collecte et l'établissement de rapports réguliers sur les données financières afin d'appuyer la prise de décisions.

Comme exigence minimale, ces données devraient être harmonisées avec le Budget principal des dépenses afin de tenir compte du financement approuvé et après la publication des Comptes publics afin de tenir compte des dépenses engagées.

Les fonds non utilisés devraient être réaffectés aux exercices ultérieurs visés par l'initiative horizontale, dans la mesure du possible. Comme exigence minimale, le statut des fonds non dépensés devrait être noté comme une réaffectation au sein du ministère, des fonds inutilisés ou des fonds reportés.

### 4.4 Rôles et responsabilités

Le **ministère responsable** est responsable de ce qui suit :

- Coordonner la collecte et la validation de l'information financière auprès des ministères partenaires.

- Fournir la capacité de consolider l'information financière aux niveaux de l'initiative horizontale, du résultat commun et du thème par ministère et facteur d'intrant (c'est-à-dire, salaires, avantages sociaux des employés, locaux, frais de fonctionnement, transferts).
- Rassembler et stocker les données financières et les comptes rendus de décisions prises par le comité de surveillance à l'aide d'une méthode qui facilite les évaluations et audits ultérieurs.
- Déterminer et communiquer au Conseil du Trésor toutes les modifications apportées au cadre de l'initiative horizontale visée.
- Posséder les systèmes financiers adéquats pour saisir l'information financière concernant l'initiative horizontale.
- Veiller à ce que le dirigeant principal des finances valide et confirme, par écrit, l'exactitude de l'information financière sur l'initiative horizontale.

#### Les ministères partenaires devraient :

- Fournir toute l'information financière demandée par le ministère responsable dans le format indiqué et dans les délais fixés et, en particulier dans les délais correspondants à ceux du Budget principal des dépenses, du Budget supplémentaire des dépenses ou des Comptes publics
- Séparer le financement à même les niveaux de référence de base affecté à l'initiative du nouveau financement ou du financement supplémentaire
- Extraire l'information financière des systèmes financiers du ministère au moyen de contrôles internes adéquats
- Attester, par écrit, de l'exactitude des dépenses prévues au budget, des prévisions et des dépenses réelles déclarées auprès du ministère responsable, ainsi que celle des données financières sur le rendement ministériel et veiller à ce que le document renfermant ces renseignements soit signé par le dirigeant principal des finances du ministère.

## 5.0 Établissement de rapports d'étape

En tant que gardiens des comptes publics, les ministères sont tenus de rendre compte de leur rendement aux Canadiens. Ils doivent, entre autres, rendre compte des résultats et de l'optimisation des ressources utilisées pour les réaliser.

La transparence des rapports internes et des rapports à l'intention du parlement et du public fait partie intégrante de cette obligation.

Pour que les rapports sur les progrès réalisés et le rendement soient fiables, ils doivent être équilibrés. À ce titre, le ministère devrait indiquer si les attentes ont été respectées ou non et les leçons tirées de l'expérience. Les ministères sont invités à utiliser le [gabarit de rapports d'étape qui figure à l'annexe C](#).

Lorsque des évaluations ont été effectuées, leurs conclusions et les mesures prises pour y donner suite doivent être incluses dans les rapports internes et publics.

- ✓ Le ministère responsable dépose un rapport annuel au Parlement et au SCT.
- ✓ Mettre l'accent sur les données fiables sur la mesure du rendement et la description des réalisations et les difficultés.
- ✓ Déterminer la nécessité des audits et évaluations.

## 5.1 Enjeux liés aux rapports

L'établissement de rapports sur des initiatives horizontales représente un défi particulier, en raison de l'exigence de consolider des données, des systèmes et des cultures propres à des ministères. Dans ce contexte, les rapports sur initiatives horizontales devraient viser l'uniformité, l'exhaustivité et être faciles à comprendre. Le rapport sur l'initiative horizontale devrait contenir des données au niveau du résultat commun.

Les rapports sur une initiative horizontale ont pour but d'améliorer le processus décisionnel horizontal, communiquer des renseignements aux intervenants, présenter au Parlement et à la population canadienne des données transparentes sur le rendement et diffuser les leçons retenues.

Les rapports devraient permettre aux intervenants d'avoir une idée sur l'état d'avancement de l'initiative, ainsi que les réalisations et des difficultés éprouvées.

Les rapports seront fondés sur le cadre des résultats de l'initiative horizontale et le cadre des résultats sur l'initiative horizontale et le cadre financier, en plus de permettre de comparer les données consolidées aux données sur l'initiative horizontale au plan final ou aux résultats ultimes. Leur contenu devrait se limiter à l'initiative horizontale et pas porter sur les activités connexes qui ne font pas partie de la portée du cadre des résultats.

## 5.2 Rapports d'étape

Le comité de surveillance devrait déterminer la fréquence, le niveau de détail et le public cible des rapports d'étape, à l'exception de toute exigence statutaire, parlementaire ou ministérielle. Comme exigence minimale, le rapport d'étape devrait être présenté chaque année au comité de surveillance et pourrait être rendu public. Il faudrait envisager de présenter un rapport provisoire six mois avant le rapport annuel.

Le rapport d'étape devrait être faciliter une détermination proactive des enjeux et facile à comprendre pour le public cible. Le rapport d'étape devrait renfermer les éléments suivants :

- Une évaluation des progrès réalisés afin d'obtenir les résultats à l'aide des données sur le rendement par rapport aux cibles et une analyse des écarts, le cas échéant.
- Explication du rendement observé.
- Une mise à jour sur les données relatives au budget, aux prévisions et aux dépenses et une explication des écarts importants.
- Faits saillants concernant les changements importants au niveau du financement.
- Tout changement dans l'environnement contextuel et les hypothèses
- Une description de tous les changements aux plans de la mesure ou de l'évaluation du rendement (par exemple, changements aux indicateurs ou aux cibles, nouvelles évaluations changements aux évaluations prévues).
- Description des décisions requises.
- Mises à jour sur la mise en œuvre des recommandations découlant des évaluations ou audits antérieurs.

### 5.3 Rapports au Parlement

La présentation consolidée des renseignements sommaires sur les initiatives horizontales au Parlement et aux Canadiens est incluse dans les plans ministériels (PM) et dans les rapports sur les résultats ministériels (RRM) du ministère responsable et elle est fondée sur un regroupement des intrants de tous les ministères participants. Le ministère responsable devrait suivre les principes de l'établissement des rapports énoncés dans le [Guide de préparation des tableaux de renseignements supplémentaires pour les plans ministériels et les rapports sur les résultats ministériels](#). En outre, le SCT recueillera ces renseignements auprès des ministères à l'aide des feuilles de collecte de données.

La [Base de données sur les résultats des initiatives horizontales](#) est un dépôt de données déclarées dans le cadre des RM et des RRM. La base de données est un seul endroit où les parlementaires et le public peuvent trouver des renseignements sur les initiatives horizontales dans un format standard.

### 5.4 Rapport de clôture

De par leur conception, les initiatives horizontales doivent produire des résultats dans un délai déterminé et relativement court. L'exécution d'une initiative horizontale, à toutes fins utiles, prend fin une fois que l'autorisation de financement du Conseil du Trésor a pris fin, même s'il reste un financement résiduel permanent des programmes. Le ministère responsable devrait communiquer avec le SCT pour obtenir des conseils et une approbation au sujet des exigences relatives aux rapports de clôture. Le SCT fournira une orientation individuelle sur le moment et les exigences des rapports de clôture au cas par cas.

- ✓ L'établissement de rapports prend fin, mais se poursuit dans certains cas déterminés.
- ✓ Le ministre responsable publie un rapport de clôture officielle.
- ✓ Le rapport de clôture contient un résumé des résultats obtenus et des ressources utilisées.

Malgré la rédaction d'un rapport de clôture, certaines situations exigeraient des rapports continus sur l'initiative, par exemple, dans les cas suivants :

- Un délai supplémentaire est nécessaire pour mieux mesurer et déterminer les résultats obtenus.
- On demande un renouvellement de l'initiative.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada demande des rapports continus pour mieux comprendre les résultats obtenus.

Le rapport de clôture informe le Parlement que l'initiative a pris fin et contient un résumé des résultats obtenus, y compris :

- Les résultats communs obtenus.
- Les ressources utilisées par rapport au financement approuvé pour l'initiative.
- Les renseignements sur les programmes fédéraux qui reçoivent un financement continu (s'il y a lieu).
- Les plans pour des évaluations ou audits futurs de l'initiative.
- Les leçons apprises.

Ce rapport devrait être inclus dans le PM ou dans le RRM à titre de tableau supplémentaire. Le ministère responsable devrait utiliser le gabarit proposé ci-dessous pour préparer le rapport de clôture (se trouve à [6.1.5 Annexe E : Gabarit du rapport de clôture](#)).

## 5.5 Rôles et responsabilités

Le ministère responsable devrait :

- Déterminer les délais et préparer les gabarits pour l'établissement de rapports. Le ministère devrait, entre autres, préciser :
  - la nature et la portée des renseignements à déclarer;
  - le public cible;
  - la date de présentation du rapport.
- Recueillir des données auprès des ministères partenaires en temps opportun pour produire les rapports exigés par le comité de surveillance, le SCT et le Parlement.
- Faire des efforts raisonnables pour s'assurer que les rapports sur les progrès réalisés contiennent des renseignements et complets.
- Rédiger un exposé du rendement fondé sur les données fournies par les partenaires.
- Coordonner l'établissement de tous les rapports publics requis (par exemple, rapport annuel, rapport de clôture).
- Coordonner la collecte de données à inclure dans le PM et le RRM.
- Mettre en place les systèmes financiers adéquats qui seront utilisés pour consolider les données ministérielles à inclure dans les rapports sur l'initiative.

Les ministères partenaires devraient :

- Répondre aux demandes du ministère responsables avec exactitude et rapidité.
- Démontrer les progrès réalisés par rapport aux cibles fixées.
- Déterminer les changements aux mesures du rendement qui peuvent avoir une incidence sur l'établissement de rapports.
- Mettre en place les systèmes financiers adéquats pour produire des rapports sur les coûts et le rendement jusqu'au niveau des activités ministérielles.

## 6.0 Ressources

Le présent guide énonce les attentes minimales. Les ministères devraient veiller à ce que le guide soit utilisé comme prévu.

La Division des résultats du Secteur de la gestion des dépenses du SCT, est chargée d'appuyer la gestion et l'établissement de rapports des initiatives horizontales, et demeure à la disposition des ministères pour leur venir en aide. Si vous avez des questions ou des commentaires concernant les initiatives horizontales ou le présent document, veuillez envoyer un courriel à [results-resultats@tbs-sct.gc.ca](mailto:results-resultats@tbs-sct.gc.ca).



## 6.1 Outils de gestion et d'établissement de rapports

Les ressources figurant aux annexes ne sont pas obligatoires; visent à aider les ministères à gérer l'initiative et produire des rapports sur l'initiative. Les ressources pour les rapports financiers et la mesure du rendement devraient être utilisées pour assurer le suivi des données.

Outils suggérés pour les initiatives horizontales	Étape correspondante
<u>Annexe A : Cadre, gouvernance et liste de vérification pour l'établissement de rapports</u>	<u>Toutes les étapes</u>
<u>Annexe B : Concevoir une mesure du rendement</u>	<u>3.2 : Mesures du rendement</u>
<u>Annexe C : Gabarits des dépenses</u>	<u>5.0 : Établissement de rapports d'étapes</u>
<u>Annexe D : Gabarit de rapport d'étape (exemple)</u>	<u>5.0 : Établissement de rapports d'étapes</u>
<u>Annexe E : Gabarit pour le rapport de clôture</u>	<u>5.0 : Établissement de rapports d'étapes</u>
<u>Annexe F : Définitions</u>	<u>Toutes les étapes</u>

### 6.1.1 Annexe A : Liste de vérification détaillée pour le cadre, la gouvernance et l'établissement de rapports

#### Cadre de l'initiative horizontale

---

- Le ministère responsable collabora avec les ministères pour élaborer un aperçu du cadre fondé sur les données disponibles.
- Le ministère responsable et les ministères partenaires ajoutent d'autres renseignements au cadre final pour une présentation du CT.
- Les résultats communs sont clairement énoncés.
- Thèmes pour répartir le financement en petits groupes
- Liste de toutes les activités de l'initiative horizontale par thème et ministère
- Chaque activité de l'initiative horizontale est indiquée sous un thème auquel son apport est le plus important.
- Liste du financement de l'ensemble de l'initiative, pour chaque thème et pour chaque activité de l'initiative horizontale
- Les activités de l'initiative horizontales sont décrites comme des élargissements des programmes existants ou comme de nouveaux programmes.
- Dépenses des services internes par ministère
- Les indicateurs de rendement (et les renseignements connexes, c'est-à-dire cibles) ont été élaborés.
- Les résultats, les indicateurs de rendement et les renseignements connexes pour les thèmes et chaque activité de l'initiative horizontale sont énoncés.
- Les mesures du rendement donneront une bonne de l'incidence de l'initiative.
- Les commentaires du SCT sur les mesures du rendement ont été intégrés dans le cadre final.
- Les indicateurs portent sur l'activité de l'initiative horizontale qui fait partie de l'initiative.
- Le chef de la mesure du rendement dans chaque ministère est satisfait des résultats et des indicateurs.

#### Gouvernance

---

- Un comité de surveillance, un comité de soutien pour le comité de hauts dirigeants et des groupes de travail ont été mis sur pied et des calendriers des réunions ont été établis.
- Les ministères participent aux réunions du comité des hauts dirigeants, du comité de soutien pour le comité des hauts dirigeants et des groupes de travail, au besoin.
- Tous les efforts ont été faits pour préparer une seule présentation de l'initiative au CT.
- Un cadre à jour des résultats de l'initiative horizontale ([figure 1](#)) est inclus dans toutes les présentations au CT, lorsque plusieurs présentations sont utilisées pour une seule initiative.
- La présentation du CT contient un engagement de tous les partenaires à présenter un rapport annuel au ministère responsable.

- Des analyses et examens périodiques des progrès réalisés en vue de la réalisation des résultats communs sont effectués par le comité des hauts dirigeants.

#### Exécution de l'initiative horizontale

---

- Les ministères exécutent les activités de l'initiative horizontale relevant de leur responsabilité afin d'obtenir les résultats escomptés.
- Le ministère responsable communique les exigences bien définies pour le suivi des dépenses et des résultats afin que les ministères puissent organiser leurs systèmes en conséquence.
- Les ministères recueillent les données ayant trait à leurs résultats et extraits.
- Les ministères comptabilisent toutes les dépenses liées à l'initiative.
- Le ministère responsable veille à ce que les comités de gouvernance tiennent des réunions régulières.
- Les enjeux imprévus qui se produisent sont abordés par les comités de gouvernance.
- Le ministère responsable informe le SCT de tous les principaux enjeux qui surgissent qui pourraient avoir une incidence sur la qualité et l'exactitude des rapports.

#### Établissement de rapports

---

- Le ministre responsable communique aux ministères partenaires les exigences relatives à l'établissement de rapports sur les dépenses pour rendre compte de tous les fonds approuvés.
- Le ministère responsable communique aux ministères partenaires les exigences relatives aux données sur les résultats.
- Les ministères comprennent leurs obligations envers le ministère responsable.
- Le ministère responsable indique aux ministères partenaires les délais relatifs à l'établissement de rapports.
- Le ministère responsable fournit aux ministères partenaires les gabarits pour l'établissement de rapports.
- Le ministère responsable et les ministères partenaires font le suivi des données sur les dépenses dans le système financier.
- Les ministères fournissent aux PDF des attestations pour toutes les données sur les dépenses déclarées.
- Les ministères envoient les renseignements relatifs aux rapports à temps avec une explication adéquate des écarts entre les données prévues et les données réelles.
- Les rapports annuels présentent une vue globale des dépenses liées à l'initiative horizontale.
- Les rapports annuels contiennent des renseignements sur la mesure dans laquelle le résultat commun a été atteint.
- Le ministère responsable obtient l'approbation du SCT concernant la date du rapport de clôture.
- Le ministère responsable prépare le rapport de clôture.

- Les ministères envoient tous les renseignements requis au ministère responsable aux fins du rapport de clôture.
- Les ministères effectuent des évaluations et des audits décidés conformément aux décisions prises par les comités de gouvernance.

## 6.1.2 Annexe B : Mesure du rendement

### Utiliser les principes du changement

Les initiatives horizontales sont souvent des projets complexes qui visent à aborder des enjeux sociaux importants. Dans ces cas, une brève description du principe du changement – qui sous-tend la logique de l'initiative – permet de comprendre comment et pourquoi les activités horizontales devraient avoir une incidence sur les résultats de haut niveau. Ces principes peuvent être utilisés par les ministères afin de déterminer les indicateurs du rendement qui démontrent comment les activités entreprises dans le cadre de l'initiative horizontale contribuent à la progression vers les indicateurs de haut niveau. De plus amples renseignements se trouvent dans la guide du SCT *Approches d'évaluation axées sur la théorie*.

### Mesurer les résultats du financement complémentaire

Les programmes ministériels reçoivent souvent un financement supplémentaire (appel financement complémentaire) dans le cadre des initiatives horizontales. Il peut être difficile de mesurer les répercussions du financement complémentaire séparément du programme lui-même. Toutefois, les ministères sont tenus de rendre précisément compte du rendement du financement complémentaire reçu dans le cadre de l'initiative horizontale.

Il existe trois types possibles de financement complémentaire, entraînant différentes approches de mesure, notamment :

1. Le financement reçu pour exécuter des activités qui ne font pas partie du programme en cours.
  - À l'aide du rendement existant comme base de référence, le programme l'augmentation différentielle dans la réalisation des résultats liés au financement complémentaire. Cette mesure est souvent effectuée en révisant les cibles du rendement de façon ascendante.
  
2. Financement reçu pour élargir la portée d'une activité particulière du programme :
  - L'approche au point 1 ci-dessus peut être adéquate.
  - On pourrait utiliser le rendement antérieur de l'activité particulière du programme pour indiquer l'augmentation du rendement prévu avec l'utilisation du financement complémentaire.
  - Un nouveau résultat escompté, un nouvel indicateur et une nouvelle cible pourraient être créés, dans la mesure du possible, pour mesurer le rendement de cette activité.

**3. Financement pour une nouvelle activité :**

- **Un nouveau résultat attendu, un nouvel indicateur et une nouvelle cible pourraient être créés pour mesurer le rendement de cette nouvelle activité.**

### 6.1.3 Annexe C : Gabarits des dépenses

Après l'approbation de l'initiative horizontale, le ministère devrait avoir rempli clairement les tableaux ci-après rendant compte du financement total attribué à l'initiative :

Figure C1 – Gabarit des dépenses consolidées

Initiative horizontale								
Thème	Ministère	Lien vers l'activité de l'IH au programme de l'IP	Activité de l'initiative horizontale	Affectation totale des fonds (de la date de début à la date de fin)	Total du financement complémentaire	Total des réaffectations internes	Dépenses prévues pour l'exercice	Dépenses réelles pour l'exercice
[Insérer le nom du thème]	[Insérer le nom du ministère]	[Insérer le nom du programme]	[Insérer l'activité de l'initiative horizontale]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
Sous-total				[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]	[Insérer le sous-total pour le thème]
Services internes	[Insérer le nom du ministère]			[Insérer le montant]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant, s'il y a lieu]	[Insérer le montant]	[Insérer le montant]
	[Insérer le nom du ministère]							
	[Insérer le nom du ministère]							
Sous-total				[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour les Services internes]	[Insérer le sous-total pour le thème]
TOTAL				[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]	[Insérer le total pour l'initiative horizontale]





Figure C3 – Gabarit pour l’inventaire détaillé du financement des activités horizontales

Ministère	Répertoire structuré des activités horizontales	Financement par activité horizontale (en dollars)						Financement permanent après l'échéance (en dollars)
		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Financement total	
Ministère 1	Activité horizontale							
	Activité horizontale							
	Services internes							
Ministère 2	Activité horizontale							
	Activité horizontale							
	Services internes							
Ministère 3	Activité horizontale							
	Activité horizontale							
	Services internes							
<b>Totaux</b>								



Figure C5 – Feuille de calcul pour le suivi et le rapprochement des fonds

Ministère	Activité de l'Initiative horizontale	Affectation totale des fonds de la date de début à la date de fin (en dollars)	Affectation totale des fonds (en dollars)						Dépenses réelles (en dollars)						Écart (en dollars)					
			An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Total cumulatif	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Total cumulatif	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Total cumulatif
Ministère 1	Activité 1																			
Ministère 1	Activité 2																			
Ministère 1	Activité 3																			
Ministère 1	Services internes																			
Ministère 2	Activité 1																			
Ministère 2	Activité 2																			
Ministère 2	Activité 3																			
Ministère 2	Services internes																			
Ministère 3	Activité 1																			
Ministère 3	Activité 2																			
Ministère 3	Activité 3																			
Ministère 3	Services internes																			

## 6.1.4 Annexe D : Gabarit de rapport d'étape (exemple)

### Résultats de l'initiative horizontale et rendement financier à ce jour

Survol des progrès de l'initiative horizontale, y compris :

- les dépenses cumulatives par rapport aux fonds alloués totaux de l'initiative;
- une évaluation des progrès par rapport aux résultats, au moyen de données sur le rendement examinées par rapport aux résultats et aux cibles réels;
- tout changement à l'environnement contextuel ou aux hypothèses;
- les principaux enjeux à résoudre ou les décisions requises au sujet des résultats, des dépenses ou de la conformité.

### Rendement des résultats de l'exercice financier

Les résultats au dernier exercice financier, y compris :

- la détermination de toute réussite et de tout défi connus au cours du dernier exercice financier;
- la détermination de tout changement aux plans de la mesure ou de l'évaluation du rendement (par exemple, des changements aux indicateurs ou aux cibles, de nouvelles évaluations ou des changements aux évaluations prévues);
- le rendement par thèmes;
- tout enjeu lié à la qualité des données.

### Rendement financier de l'exercice financier

Les progrès financiers, y compris :

- une mise à jour sur les dépenses prévues et les dépenses réelles pour l'année et une explication des écarts importants;
- les dépenses par thèmes;
- les faits saillants de tous changements importants aux niveaux de financement.

Tableau de suivi financier

Thème A							
Ministère	Activité du thème A approuvée par le CT	Affectation totale	Dépenses totales cumulatives prévues	Dépenses totales cumulatives réelles	Dépenses totales prévues pour l'exercice	Dépenses réelles totales pour l'exercice	Écart
Ministère A	Activité A (nouvelle)						
Ministère A	Activité B						

	(complémentaire)						
<b>Ministère B</b>	Activité C (complémentaire)						
<b>TOTAL DU THÈME A</b>							
<b>Thème B</b>							
<b>Ministère</b>	<b>Activité du thème B approuvée par le CT</b>	<b>Affectation totale</b>	<b>Dépenses totales cumulatives prévues</b>	<b>Dépenses totales cumulatives réelles</b>	<b>Dépenses totales prévues pour l'exercice</b>	<b>Dépenses réelles totales pour l'exercice</b>	<b>Écart</b>
<b>Ministère A</b>	Activité A (nouvelle)						
<b>Ministère A</b>	Activité B (complémentaire)						
<b>Ministère B</b>	Activité C (complémentaire)						
<b>TOTAL DU THÈME B</b>							
<b>TOTAL DE L'INITIATIVE HORIZONTALE</b>							

**\*\*Expliquer tout changement important au niveau du financement\*\***

## 6.1.5 Annexe E : Gabarit du rapport de clôture

<b>Rapport de clôture de l'initiative horizontale</b>			
<b>Nom de l'initiative horizontale :</b>			
<b>Date de début :</b>		<b>Date de fin :</b>	
<b>Ministère responsable :</b>		<b>Nombre de renouvellements :</b>	
<b>Ministères partenaires :</b>		<b>Autres partenaires non fédéraux :</b>	
<b>Dépenses :</b>			
<i>Total du financement fédéral, de la date de début à la date de fin (autorisé et réel) :</i>			
Thèmes et services internes	Autorisations (conformément à la présentation au CT)	Dépenses réelles	Écarts
Thème A			
Thème B			
Services internes			
<b>Totaux</b>	\$	\$	\$
<b>Résultats :</b>			
<i>Indicateurs de rendement et données sur les tendances pour les résultats communs :</i>			
<b>Indicateurs de rendement</b>		<b>Données sur les tendances</b>	
Résultat commun			
Résultat du thème A			
Résultat du thème B			
<b>Brève explication du rendement :</b>			
<b>Programmes recevant un financement permanent :</b>			
Programme	Financement permanent	Objet	
<b>Total</b>	\$		
<b>Plans (y compris les échéanciers) pour évaluation ou audit :</b>			

## 6.1.6 Annexe F : Définitions

**Dépenses réelles** : coût réel d'une activité d'initiative horizontale dans une période donnée.

**Report** : fonds qui n'ont pas été dépensés pendant l'exercice financier pour lequel ils étaient affectés, mais qui seront utilisés au cours du prochain exercice financier.

**Activité d'initiative horizontale** : activité précise financée dans le cadre d'une initiative horizontale.

**Ministère** : (tel que défini par la [Loi sur la gestion des finances publiques](#)) signifie :

- a) L'un des ministères mentionnés à l'[annexe I](#);
- a.1) l'un des secteurs de l'administration publique fédérale mentionnés à la colonne I de l'[annexe I.1](#);
- b) toute commission nommée sous le régime de la [Loi sur les enquêtes](#) désignée comme tel, pour l'application de la présente loi, par décret du gouverneur en conseil;
- c) le personnel du Sénat, celui de la Chambre des communes, celui de la bibliothèque du Parlement, celui du bureau du conseiller sénatorial en éthique, celui du bureau du commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique, celui du Service de protection parlementaire et celui du bureau du directeur parlementaire du budget;
- d) tout établissement public. (*department*)

**Initiative horizontale** : initiative dans le cadre de laquelle au moins deux organisations fédérales reçoivent un financement commun afin d'atteindre un résultat commun clairement défini, lequel a été désigné comme une initiative horizontale par le Cabinet ou le Conseil du Trésor.

**Cadre de l'initiative horizontale** : résume les renseignements clés sur la planification, comme la structure de l'initiative, en une représentation visuelle facile à comprendre, indiquant ce que l'initiative souhaite accomplir, de quelle façon elle prévoit mesurer ses progrès, et les ressources qu'elle prévoit utiliser, réparties par ministère et par activité.

**Services internes** : cela comprend seulement les catégories de services définies dans le [Guide sur la consignation et la déclaration des dépenses liées aux services internes](#), y compris la gestion des ressources humaines, les technologies de l'information, les services juridiques et les communications.

**Fonds inutilisés** : fonds qu'il était prévu de dépenser au cours d'un exercice financier, mais qui ne l'ont pas été.

**Ministère responsable** : organisation fédérale à qui a été confiée la responsabilité d'agir à titre de secrétariat pour une initiative horizontale, y compris la responsabilité d'établir des rapports à son sujet.

**Ministère partenaire** : organisations fédérales qui ont été désignées comme des participants dans une initiative horizontale.

**Dépenses prévues** : fonds qui doivent être dépensés dans une période donnée.

**Résultat commun** : résultat que tente d'atteindre l'initiative horizontale.

**Thèmes** : les thèmes sont la division de l'initiative en un nombre limité de secteurs de résultats plus petits et logiques. Ils sont efficaces à communiquer les secteurs de financement qui font partie d'une initiative. Par exemple, une initiative horizontale des Jeux Olympiques pourrait avoir « activités sportives », « Accueil et diplomatie » et « Assurer la sécurité » comme trois de ses thèmes. Les thèmes devraient être évidents. Ils sont souvent annoncés par le gouvernement au moment où une initiative est rendue publique ou ils peuvent figurer dans un MC ou dans une présentation au CT. Dans le cadre du cadre horizontal, chaque programme doit être relié à un seul thème.

**Financement complémentaire** : fonds ajoutés au financement du programme existant après l'affectation initiale dans le cadre d'une initiative horizontale.

**Programme complémentaire** : un programme d'inventaire de programme, lequel a reçu un financement supplémentaire dans le cadre d'une initiative horizontale, contribuant à l'activité d'une initiative horizontale par suite du complément.

**Écart** : La différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles ou les résultats prévus et les résultats réels.