

### *Performance à la Fonction publique*

des données sur la performance au Conseil du Trésor afin d'appuyer leurs prévisions de dépenses pour 1977-78.

● (1530)

Au niveau des administrations, le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social a utilisé des indicateurs de performance pour contrôler et réduire le coût unitaire des prestations d'allocations familiales, des paiements de sécurité de la vieillesse et des paiements en vertu du Régime de pensions du Canada. Revenu Canada s'est servi d'indicateurs semblables pour améliorer l'efficacité des vérifications de la taxe d'accise, tandis que la Commission de la capitale nationale y recourait pour gérer de façon plus efficace ses activités d'entretien paysager. Le document que j'ai déposé décrit avec force détail les systèmes de mesure de la performance établis par ces entités administratives.

Il reste cependant beaucoup à faire. Dans plusieurs ministères et organismes, il faudra perfectionner les systèmes de mesure avant qu'ils ne deviennent des outils fonctionnels pour les gestionnaires de la Fonction publique. Il faudra aussi poursuivre les recherches et les expériences avant que l'on ne puisse appliquer de façon systématique la mesure de la performance à des activités qui ne s'y prêtent pas facilement, comme, par exemple, les fonctions administratives telles la gestion du personnel ou l'administration financière, ou encore les activités par projets telle la recherche scientifique. Ce qui est peut-être encore plus important, c'est que les fonctionnaires fédéraux en viennent à «penser performance» lorsqu'ils s'acquittent de leurs responsabilités. Ils doivent s'habituer à envisager plus systématiquement le public canadien, non pas seulement comme les consommateurs ou clients des biens et services qu'ils aident à produire, mais aussi comme les contribuables qui en financent la production. Cette publication, elle aussi déposée plus tôt, sera distribuée à tous les gestionnaires de la Fonction publique par l'entremise de leur ministère ou organisme.

En terminant, monsieur l'Orateur, permettez-moi de rappeler aux honorables députés que pour limiter les dépenses du gouvernement et la croissance de la Fonction publique de façon rationnelle et progressiste, il faut pouvoir mesurer l'efficacité avec laquelle on «livre la marchandise»—soit les biens et les services publics—et l'efficacité avec laquelle les programmes sont administrés, compte tenu de leurs objectifs. En d'autres mots, il faut pouvoir déterminer comment la Fonction publique répond au défi de fournir des biens et services essentiels, en qualité et en quantité suffisantes et à un coût minimal. En vérité, l'appréciation de la performance passée et présente est essentielle à la conception et à la réalisation d'améliorations futures.

Tant qu'une organisation, un ministère par exemple, ne fonctionne pas à plein rendement et a encore la possibilité d'innover sur le plan de la technique ou de la gestion, elle peut continuer à améliorer son efficacité tout en maintenant ou même en améliorant la qualité de ses services. Cependant, dans sa poursuite de l'efficacité maximale, le ministère ou l'organisme en cause pourrait en arriver à un point où les progrès ne sont plus possibles qu'au prix d'une baisse de la

[M. Andras.]

qualité du service rendu au public canadien. Je n'ai guère besoin de souligner que les compromis entre l'efficacité et la qualité des services publics qui pourraient s'avérer nécessaires seraient difficiles à arrêter. Des mesures fiables de la performance seraient alors d'une grande utilité pour en arriver aux solutions les plus acceptables et pour en contrôler les répercussions sur le grand public.

Mais même les mesures de performance les plus fiables ne pourront jamais, et ne devront jamais, être substituées au bon jugement des administrateurs et au bon sens des hommes politiques. Ces mesures sont plutôt ce que les statisticiens appellent des «nombres-indices», des données sur la performance des activités en cours qui expriment les variations entre deux périodes, lesquels permettront aux administrateurs et aux politiciens d'user de leur jugement et de leur bon sens d'une manière plus éclairée. Les indicateurs de performance, monsieur l'Orateur, ne diront jamais au Parlement ni au gouvernement quels devraient être les objectifs de nos politiques ou de nos programmes, ou quels sont les moyens les plus efficaces et les moins coûteux de les atteindre. Mais il est déjà démontré que la mesure de la performance peut éclairer considérablement notre recherche constante des «meilleurs moyens» de maximiser le bien-être des Canadiens.

**M. Munro (Esquimalt-Saanich):** Monsieur l'Orateur, la coutume veut qu'on remercie le ministre, le président du Conseil du Trésor d'avoir présenté un document et de nous avoir fourni à l'avance le texte des observations qu'il compte faire. Je le fais donc, comme on s'y attend. Le préavis a été considérable, je dois dire. La documentation m'est parvenue à 11 h 30 ce matin. Mais—et ici je formule mon objection—je ne m'attendais pas qu'elle soit aussi volumineuse, surtout sur un sujet aussi ésotérique que l'est la servimétrie ou la perforamétrie, la mesure de la performance d'un service; au fond, c'est une mesure de productivité je suppose, mais sans en être sûr. La déclaration s'étend sur trois pages, soit à peu près la norme, mais le ministre a aussi déposé un document plus long, de 10 pages, auxquelles s'ajoutent deux appendices, l'un de 21 pages et l'autre de 13 à laquelle s'ajoute un autre appendice de plusieurs pages.

**M. Andras:** On n'est jamais content!

**M. Knowles (Winnipeg-Nord-Centre):** Règlement!

**M. Munro (Esquimalt-Saanich):** C'est exact. Il aurait peut-être été plus utile à tous si l'appendice B, au moins, soit les directives aux sous-ministres distribuées aux ministères et organismes, avait été publié au moment de sa distribution afin que tous aient une idée des intentions du gouvernement et des directives distribuées aux cadres des ministères et des organismes. Je dois maintenant me demander, et je demande également au ministre, si tous les organismes, de même que les sociétés de la Couronne, sont inclus dans cette distribution. Mais même malgré ces réserves et la remarque sur l'impossibilité d'assimiler intégralement la question dans ses moindres détails, je tiens à remercier le président du Conseil du Trésor d'avoir eu la courtoisie de nous donner ce préavis légèrement plus long.