Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

Canada

Évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion

Publié : le 2017-12-19

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2017

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-186/2017F-PDF
ISBN: 978-0-660-24224-8

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Evaluation of the Management Accountability Framework

Gouvernement du Canada | Government of Canada

Évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion

De Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

L'évaluation du programme du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) fait partie du plan d'évaluation quinquennale du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation a réalisé l'évaluation avec l'assistance de Goss Gilroy Inc entre novembre 2016 et mai 2017. La démarche avait pour but d'évaluer la pertinence et le rendement des trois cycles du CRG de l'exercice 2014 à 2015 à l'exercice 2016 à 2017. La nouvelle approche d'évaluation du CRG (CRG 2.0) a été mise en œuvre en 2013.

Sur cette page

- Les résultats en un coup d'œil
- Contexte du programme
- Contexte et portée de l'évaluation
- Limites de l'évaluation
- Pertinence
- Rendement
- Conception et prestation
- Efficience
- Recommandations
- Réponse et plan d'action de la direction
- Annexe A : Modèle logique du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)
- Annexe B : Méthode d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)
- Annexe C : Examen des administrations

Les résultats en un coup d'œil

Pertinence : L'évaluation a permis de conclure que le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait poursuivre l'évaluation annuelle du CRG de la conformité avec les politiques et du rendement de la gestion parmi les organisations fédérales sélectionnées. Les renseignements pangouvernementaux obtenus au moyen du CRG sont importants afin d'aider le Secrétariat du

Conseil du Trésor à comprendre les forces et les lacunes au chapitre de la conformité avec les instruments du Conseil du Trésor. Toutefois, la pertinence et l'utilité perçues du CRG varient selon le public, alors que certaines organisations et certains administrateurs généraux constatent la présence de limites quant au degré auquel le CRG peut éclairer les pratiques de gestion organisationnelles. De plus, certaines observations ont été notées quant au rôle du CRG par rapport au nombre d'instruments de surveillance fédéraux.

Réalisation des résultats : L'évaluation a permis de conclure que le CRG atteint ses résultats immédiats en fournissant des renseignements au Secrétariat du Conseil du Trésor et aux organisations à propos de la mise en œuvre des politiques, et ce, à l'aide d'un processus comportant une consultation et une discussion. Même si le processus du CRG lui-même est transparent et que les résultats sont accessibles aux employés fédéraux, le contexte du gouvernement ouvert évoque la nécessité d'augmenter l'accès aux résultats pangouvernementaux par le public. L'évaluation annuelle du rendement des administrateurs généraux en matière de gestion continue d'utiliser les résultats du CRG comme source d'information, mais son influence est perçue comme étant en déclin. Il existe certains signes d'améliorations en matière de gestion dans les éléments évalués par le CRG au cours du cycle de trois ans, indiquant que le CRG stimule effectivement des mesures destinées à régler les faiblesses ou les lacunes relevées. Toutefois, les organisations et les administrateurs généraux considèrent que le CRG est surtout utile pour faire mieux connaître les fonctions de gestion ainsi que les problèmes et les risques éventuels auxquels l'organisation est confrontée. L'excellence en gestion et la prise de décision dépendent de nombreux facteurs, dont la pertinence des risques organisationnels relevés par le CRG et la disponibilité de ressources qui peuvent aborder ces risques.

Conception et prestation : Les changements instaurés dans le cadre du CRG 2.0 sont bien vus, et l'on n'a relevé aucune nécessité de restructurer l'approche. De nouvelles fonctionnalités comme l'utilisation de comparateurs et de pratiques notables ont le potentiel d'offrir une valeur ajoutée aux organisations. Même si une évaluation complète de la validité et de la fiabilité de la méthodologie des composantes de gestion du CRG dépassait la portée de l'évaluation, la rétroaction laisse entendre qu'il est possible d'améliorer la rigueur et la valeur stratégique des questions du CRG. De plus, les fonctions du portail du CRG, les capacités limitées de production de rapports et les délais entre la période de rapports sur le CRG et la publication des résultats constituent des défis de taille. Du point de vue des ministères et organismes, le contexte organisationnel nécessite d'être davantage pris en considération au moment de présenter les résultats.

Efficience : Bien que certaines organisations aient noté une réduction du fardeau lié à la production de rapports associée au CRG 2.0, l'effet sur l'efficience a été limité dans le cas du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Contexte du programme

Titres de la section

- Résultats prévus
- Résultats immédiats
- Résultats intermédiaires
- Résultats à long terme

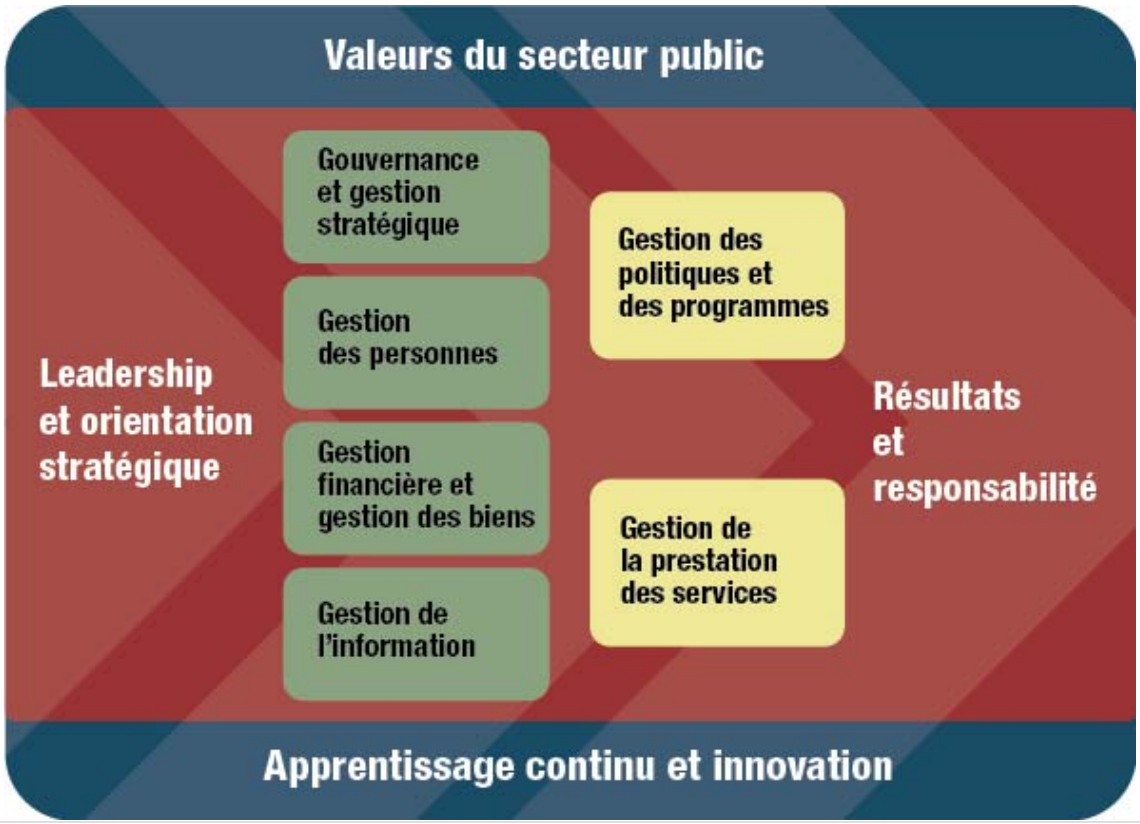
Le CRG a été introduit en 2003 afin de préciser les attentes en matière de gestion et de renforcer la responsabilisation des administrateurs généraux. Au début, les objectifs du CRG étaient les suivants :

- préciser les attentes en matière de gestion à l'intention des administrateurs généraux afin de les aider à gérer leur organisation
- élaborer une perspective exhaustive et intégrée des enjeux et des défis en matière de gestion, et orienter l'engagement du Secrétariat du Conseil du Trésor auprès des organisations
- déterminer les tendances pangouvernementales et les enjeux systémiques dans le but d'établir les priorités et de centrer les efforts sur celles-ci.

Au cours des premiers cycles du CRG, les organisations ont été évaluées au regard de 41 composantes de gestion. Lors des cycles ultérieurs, ce nombre a été réduit à 21. L'évaluation s'appuyait sur un mélange d'éléments probants et de réponses qualitatives et quantitatives, avec des critères de cotation et des définitions connexes, pour obtenir une cote globale par composante de gestion sur une échelle de 4 points (fort, acceptable, possibilité d'amélioration ou attention requise).

Lors de l'exercice 2013 à 2014, en réponse à l'évaluation de 2009 et à l'examen du CRG réalisé en 2013, le cadre a été mis à jour substantiellement (CRG 2.0) afin d'améliorer son utilité pour la prise de décision et sa valeur par rapport au coût. Le CRG renouvelé a été conçu pour être davantage centré sur les données et sur le rendement. Plutôt que d'utiliser des cotes, le CRG 2.0 présente les résultats dans un contexte comparatif, ce qui rend possible une analyse comparative entre les organisations fédérales. Le CRG renouvelé vise à réduire le fardeau lié à la production de rapports et à augmenter la prédictibilité et la stabilité du processus au cours d'un cycle de trois ans en réduisant le nombre de questions et en utilisant des systèmes centraux pour certains points de données (voir la figure 1).

Figure 1. Cadre de responsabilisation de gestion 2.0



▾ Cadre de responsabilisation de gestion 2.0 - Version textuelle

Leadership et orientation stratégique

Définir et incarner la vision, le mandat et les priorités stratégiques qui guident l'organisation tout en aidant les ministres et le Parlement à servir l'intérêt public.

Résultats et responsabilité

À partir des résultats du rendement, assurer la reddition des comptes et promouvoir des améliorations continues et des gains d'efficience systématiques dans les politiques, les programmes et les services aux Canadiens et Canadiennes.

Valeurs du secteur public

Donner l'exemple des valeurs fondamentales de la fonction publique que sont le respect envers les personnes et le respect de la démocratie, l'intégrité, la gérance et l'excellence.

Apprentissage continu et innovation

Gérer au moyen de l'innovation continue et de la transformation pour promouvoir l'apprentissage au sein de l'organisation et améliorer le rendement.

Gouvernance et gestion stratégique

Maintenir un régime de gouvernance efficace qui intègre et harmonise les priorités, les plans, les obligations redditionnelles et la gestion du risque pour assurer des fonctions de gestion interne qui appuient et favorisent des politiques, des programmes et des services hautement performants.

Gestion des personnes

Optimiser l'effectif et le milieu de travail pour permettre une productivité et un rendement élevés, une utilisation efficace des ressources humaines et une mobilisation accrue des employés.

Gestion financière et gestion des biens

Assurer une fonction de gestion financière efficace et viable fondée sur des contrôles internes rigoureux, la production en temps voulu de rapports fiables ainsi que l'équité et la transparence dans la gestion des biens et des services acquis.

Gestion de l'information

Protéger et gérer l'information et les systèmes à titre d'actifs stratégiques d'intérêt public qui soutiennent des processus décisionnels efficaces et des activités efficientes afin d'en maximiser la valeur au service des Canadiens et des Canadiennes.

Gestion des politiques et des programmes

Concevoir et gérer des politiques et des programmes pour assurer l'optimisation des ressources dans la réalisation des résultats.

Gestion de la prestation des services

Fournir des services axés sur la clientèle tout en optimisant les partenariats et la technologie pour répondre aux besoins des intervenants.

Les objectifs du CRG 2.0 annuel sont les suivants :

- obtenir une perspective organisationnelle et pangouvernementale de l'état des pratiques et du rendement sur le plan de la gestion
- communiquer les progrès réalisés et assurer le suivi des priorités de gestion à l'échelle du gouvernement
- améliorer de façon continue les capacités, l'efficacité et l'efficience en matière de gestion
- contribuer aux évaluations de rendement des administrateurs généraux.

En vertu du CRG 2.0, 7 composantes de gestion sont évaluées par rapport à trois thèmes (voir le tableau 1). Les composantes de gestion fondamentales sont évaluées pour la plupart des organisations du gouvernement du Canada, et des composantes de gestion propres aux ministères sont évaluées pour un sous-ensemble d'organisations.

Tableau 1. Composantes de gestion et thèmes (7 composantes de gestion sont évaluées par rapport à 3 thèmes)

AoM Type	Thème	AoM
		Gestion financière

AoM Type	Thème	AoM
Composantes de gestion fondamentales	**Pratiques de gestion** D'après les attentes stratégiques (par exemple, présence d'une structure de gouvernance, d'un plan, d'un cadre, production de rapport sur le plan)	Gestion des personnes
		Gestion de l'information et gestion de la technologie de l'information (GI–TI)
	Rendement en matière de gestion Mesures des résultats et des extrants Mesures de la prestation de services	Gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement
Composantes de gestion propres aux ministères	**Jalons de gestion** Progrès par rapport aux attentes (par exemple, phases de mise en œuvre du Processus opérationnel commun des ressources humaines)	Gestion des services acquis et des actifs
		Gestion des services
		Gestion de la sécurité

Au total, 37 grands ministères et organismes sont évalués chaque année au regard des quatre composantes de gestion fondamentales et d'un sous–ensemble de composantes de gestion propres aux ministères. De plus, 23 petits ministères et organismes sont évalués en fonction d'un sous–ensemble d'indicateurs visant les composantes de gestion fondamentales.

Résultats prévus

Les résultats prévus du programme du CRG, tels qu'ils sont décrits dans son modèle logique (voir l'annexe A), sont les suivants.

Résultats immédiats

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations ont un meilleur aperçu de la mise en œuvre des politiques du Conseil du Trésor dans l'ensemble du gouvernement
- Il y a une transparence accrue à l'égard du rendement en matière de gestion à l'échelle du gouvernement pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations ont renforcé le partenariat entourant les pratiques de gestion et le rendement
- Le Bureau du Conseil privé a amélioré sa capacité d'évaluation du rendement de la gestion des administrateurs généraux

Résultats intermédiaires

- Les conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet des questions de gestion se fondent davantage sur des éléments probants
- Les organisations améliorent la gestion dans les secteurs clés en tenant compte des éléments probants

Résultats à long terme

- Le gouvernement est bien géré dans les secteurs clés de la politique de gestion

Contexte et portée de l'évaluation

L'approche utilisée pour l'évaluation est conforme à la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor. L'évaluation s'est intéressée à trois grandes questions : la pertinence, le rendement (efficacité et efficience), puis la conception et la prestation. L'évaluation était fondée sur cinq éléments de preuve :

1. une revue de la littérature
2. une revue des documents
3. des entrevues avec les principaux informateurs
4. un sondage en ligne auprès de représentants des ministères
5. des études de cas

Voir l'annexe B pour une obtenir description plus détaillée de la méthode d'évaluation du CRG et un aperçu de l'approche employée pour l'analyse des données qualitatives.

L'évaluation de la pertinence a permis de déterminer la mesure dans laquelle le CRG répond au besoin continu d'information sur la conformité aux politiques ainsi que sur le rendement et les pratiques en matière de gestion. Lors de l'évaluation du rendement, l'on a examiné la mesure dans laquelle les résultats du programme avaient été obtenus, de même que l'efficience du CRG 2.0.

L'évaluation de la conception et de la prestation comprenait une évaluation du CRG dans son ensemble, du point de vue de l'utilisateur. De plus, elle était fondée sur un sondage auprès des collectivités fonctionnelles des ministères et organismes et sur des entrevues avec des intervenants du Secrétariat du Conseil du Trésor (voir l'annexe B). L'évaluation ne comportait pas d'analyse individuelle des mesures du rendement pour chaque composante de gestion. Elle ne comportait pas non plus d'examen des processus internes relatifs au CRG au sein des ministères et organismes.

Limites de l'évaluation

Même si une grande partie de la littérature porte sur des systèmes de rendement, des initiatives ou des enjeux particuliers, les études comparatives n'étaient pas suffisamment détaillées ou systématiques pour permettre une comparaison poussée avec le CRG. La revue de la littérature a néanmoins contribué grandement à l'évaluation en offrant une perspective plus large pour considérer le CRG.

Une deuxième limite de l'évaluation est que les commentaires recueillis provenaient de seulement neuf administrateurs généraux. Même si les commentaires ont offert de précieux renseignements, l'on ne peut pas nécessairement considérer qu'ils sont représentatifs de tous les administrateurs généraux.

Pertinence

Titres de la section

- Conclusion
- Besoin continu du CRG

Conclusion

L'évaluation a permis de conclure que le CRG continue d'être nécessaire, même si sa pertinence et son utilité perçues varient parmi les utilisateurs des résultats du CRG et s'il est touché par divers autres instruments de surveillance, comme les audits internes et les évaluations.

Besoin continu du CRG

La littérature et les experts confirment l'importance des exercices liés au rendement en matière de gestion comme le CRG pour soutenir la responsabilisation dans le secteur public et la gestion organisationnelle. La revue de la littérature a permis de conclure qu'un grand nombre d'administrations effectuent périodiquement des évaluations du rendement en matière de gestion, bien que les approches particulières de ces évaluations soient variées. Voir l'annexe C pour obtenir une description de certaines des approches employées dans d'autres administrations. Lors de l'examen des comparatifs des évaluations de rendement, l'on a constaté que le CRG est unique à l'échelle internationale. De plus, le Canada est généralement considéré comme un bon performant quant à l'engagement de mesurer et de gérer le rendement.

À l'instar de nombreux pays, le Canada dispose d'un système de rendement à multiples volets. Le CRG et les autres outils comme les audits et les évaluations représentent un ensemble élargi d'instruments de surveillance et de production de rapports qui répondent aux besoins de

divers publics. La mesure dans laquelle ces outils sont intégrés et le fait de savoir si ceux-ci font double emploi ou sont contradictoires sont des questions importantes. Comme l'ont fait observer les répondants, contrairement aux audits et aux évaluations, le CRG recueille des données sur le rendement par rapport aux composantes de gestion au niveau organisationnel à l'aide de mesures pangouvernementales normalisées qui sont évaluées annuellement.

Toutefois, d'après les représentants de certains ministères et organismes, dans certains cas, le CRG ne fait que confirmer des renseignements que les utilisateurs connaissent déjà au moyen d'autres sources, ce qui indique un possible chevauchement. En raison des nouvelles mesures relatives aux services internes énoncées dans les instruments de politique du Conseil du Trésor, quelques répondants ont soulevé le besoin continu du CRG pour évaluer précisément ces mesures.

La pertinence du CRG varie selon l'utilisateur des résultats.

Ministères et organismes : L'évaluation a permis de conclure que la pertinence du CRG aux yeux des administrateurs généraux n'était pas claire, surtout du côté des petites organisations. Toutefois, ces cadres supérieurs n'allaient pas jusqu'à dire que le CRG devrait être abandonné. Selon les administrateurs généraux, le CRG remplit le rôle de « bilan de santé » en attirant l'attention sur les systèmes administratifs qui sont essentiels, mais qui sont souvent peu visibles (par exemple, les systèmes financiers ou ceux de la GI-TI). Pour les collectivités fonctionnelles, le CRG peut faire ressortir les enjeux, particulièrement lorsqu'ils sont comparés aux seuils de référence pangouvernementaux. Le CRG n'est qu'une source de renseignements organisationnels parmi de nombreuses sources concurrentes de renseignements et d'autres facteurs des priorités organisationnelles. Les faiblesses qui sont relevées par le CRG peuvent découler d'une fonction qui manque de ressources. Toutefois, le fait de relever des faiblesses ne donne pas nécessairement lieu à l'affectation de ressources additionnelles pour corriger la situation.

Secrétariat du Conseil du Trésor : Le CRG est très pertinent pour les centres des politiques parce qu'il constitue leur principale source de renseignements liés à la mise en œuvre et au respect des politiques en ce qui concerne les composantes de gestion mesurées par le CRG.

Bien que les secteurs de programme contribuent à l'analyse des résultats du CRG en décrivant l'environnement contextuel de chaque ministère, ils utilisent rarement les résultats du CRG pour orienter leurs activités.

Bureau du Conseil privé : Le CRG est un intrant parmi d'autres des délibérations du Comité des hauts fonctionnaires (CHF) sur le rendement en matière de gestion des administrateurs généraux, pour lesquels il n'existe pas de source de données semblables de remplacement à l'échelle organisationnelle. Toutefois, d'après les entrevues menées auprès des principaux informateurs, l'influence du CRG sur les discussions du CHF [1] semble être en baisse.

Rendement

Titres de la section

- Réalisation des résultats immédiats
  - Conclusions
  - Résultat immédiat 1
  - Résultat immédiat 2
  - Résultat immédiat 3
  - Résultat immédiat 4
- Réalisation des résultats intermédiaires
  - Conclusions
  - Résultat immédiat 1
  - Résultat immédiat 2

Réalisation des résultats immédiats

Conclusions

L'évaluation a permis de conclure que le CRG réalise ses résultats immédiats. Il présente au Secrétariat du Conseil du Trésor et aux organisations des renseignements sur la mise en œuvre des politiques. De plus, le processus du CRG stimule des consultations et des discussions entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations.

Les résultats du CRG sont mis à la disposition des employés fédéraux. Cependant, l'évaluation n'a pas examiné la mesure dans laquelle les employés le savent. Les résultats du CRG continuent d'être un intrant pour l'évaluation du rendement en matière de gestion des administrateurs généraux, mais son influence semble diminuer.

Résultat immédiat 1 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations ont un meilleur aperçu de la mise en œuvre des politiques du Conseil du Trésor dans l'ensemble du gouvernement

Les données probantes montrent que le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations ont un meilleur aperçu de la mise en œuvre des exigences liées aux politiques qui sont évaluées par le CRG, même si le CRG 2.0 a délaissé l'accent accordé précédemment à la conformité. Dans l'ensemble, 22 % des questions du CRG pour l'exercice 2015 à 2016 examinaient la conformité avec les politiques (allant de 6 % pour la composante de gestion des services à 40 % pour la composante de gestion des biens et services acquis). Les représentants des centres de politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor ont indiqué que le

CRG constitue leur principale source de renseignements sur la mise en œuvre des politiques du Conseil du Trésor au sein des organisations, y compris pour les renseignements sur les écarts ou les défis rattachés aux exigences des politiques.

Une limite du CRG en tant que mesure de la conformité aux politiques et du rendement est que l'importance des résultats dépend de l'exactitude et de l'exhaustivité du contexte organisationnel qui est présenté. La capacité et les ressources organisationnelles, de même que les événements échappant au contrôle d'une organisation (par exemple, les conditions météorologiques extrêmes et les crises internationales qui nécessitent une intervention fédérale) peuvent imposer des demandes accrues ou inattendues qui influent sur le rendement.

Pour les organisations, le CRG semble offrir un certain aperçu de leur propre conformité aux politiques, quoique les cadres supérieurs soient souvent déjà au fait des enjeux relevés. Qui plus est, le degré de risque associé à une faible conformité à certaines exigences des politiques n'est pas nécessairement considéré comme élevé du point de vue du contexte ministériel (priorités opérationnelles, ressources).

Les collectivités fonctionnelles cotent la validité et la fiabilité de l'évaluation, par le CRG, de la conformité avec les politiques de façon plus positive que l'évaluation du rendement et de l'état global de leurs composantes de gestion. Il est question de ces résultats plus en détail dans la section consacrée à la conception et à la prestation. Les études de cas ont par ailleurs permis de conclure que le CRG aide de nombreuses organisations à comprendre leur conformité aux politiques du Conseil du Trésor et l'état de la mise en œuvre de ces politiques, en plus de confirmer les secteurs connus de force ou de faiblesse au sein de leur organisation.

Résultat immédiat 2 : Il y a une transparence accrue à l'égard du rendement en matière de gestion à l'échelle du gouvernement pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations

Du point de vue des ministères et organismes, le processus du CRG est transparent : 66 % des représentants des collectivités fonctionnelles interrogés étaient d'accord pour dire que le CRG évalue de manière transparente le rendement en matière de gestion de leur organisation. La transparence est soutenue par des communications ouvertes et fréquentes entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères à propos de la méthodologie du CRG, ainsi que par la rétroaction concernant les résultats provisoires ministériels.

Les résultats du CRG à l'échelle des organisations ne sont pas rendus publics. Cependant, les résultats du CRG à l'échelle ministérielle et pangouvernementale peuvent être consultés dans le portail du CRG par tout fonctionnaire ayant une maClé (des justificatifs d'accès). La connaissance des fonctionnaires de l'accès à ces renseignements n'a pas été évaluée.

Même si les résultats du CRG sont convenablement transparents pour les personnes du gouvernement, la plupart des personnes consultées dans le cadre de l'évaluation estimaient que le fait de transmettre au grand public le rapport pangouvernemental sur le CRG serait approprié et conforme à l'esprit du gouvernement ouvert. [2]

Le consensus était moindre quant au fait de diffuser publiquement les résultats ministériels, et ce, en raison de la complexité des facteurs contextuels entourant les données, qui rendent difficile une communication claire de celles-ci. De plus, il y a une plus grande possibilité de « blâme et d'humiliation », ce qui est contre-productif et risque de miner l'apprentissage, en plus de donner lieu à une plus grande opacité pour les rapports et de transmuer les données fournis.

Résultat immédiat 3 : Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations ont renforcé le partenariat entourant les pratiques de gestion et le rendement

Les entrevues avec les principaux informateurs et les études de cas indiquent que le niveau de consultation entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations varie selon chaque composante de gestion, mais que les consultations ont typiquement lieu à de nombreuses étapes au cours du processus du CRG. Ces consultations portent notamment sur les points suivants :

- l'élaboration de la méthodologie
- la clarification des questions
- les indicateurs et les données probantes à l'appui
- les résultats provisoires
- le contexte organisationnel

Les ministères et organismes interrogés pour les études de cas ont qualifié de collaboratives et de réceptives leurs interactions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le niveau de consultation varie en fonction de la composante de gestion, et les consultations peuvent ne pas inclure suffisamment les représentants des ministères et organismes. Par exemple, 47 % des répondants au sondage issus des collectivités fonctionnelles s'entendaient pour dire que la collaboration entre leur collectivité fonctionnelle et le Secrétariat du Conseil du Trésor était renforcée par le processus du CRG; 36 % n'étaient ni d'accord ni en désaccord; et 17 % étaient en désaccord.

Par conséquent, malgré certaines constatations favorables des éléments de preuve qualitatifs, il y a néanmoins des possibilités d'amélioration (par exemple, le degré de consultation et le soutien relatifs à certaines composantes de gestion).

Résultat immédiat 4 : Le Bureau du Conseil privé a amélioré sa capacité d'évaluation du rendement de la gestion des administrateurs généraux

D'après les documents et les entrevues, le CRG continue de jouer un rôle dans le cadre des délibérations annuelles du CHF quant au rendement en matière de gestion des administrateurs généraux. Le CRG est un intrant parmi d'autres, notamment :

- les examens tous azimuts
- les entrevues avec les ministres

- les auto-évaluations
- les renseignements provenant de la Commission canadienne des droits de la personne et du Commissariat aux langues officielles
- le respect des engagements de mandat

L'évaluation a permis de dégager, d'après les études de cas et les entrevues, une perception générale selon laquelle l'influence du CRG sur le rendement en matière de gestion des administrateurs généraux semble être en baisse. Cela s'explique par plusieurs raisons, notamment :

- le fait que, comparativement à la version précédente du CRG, les analyses comparatives ne font pas aussi nettement la distinction entre les personnes qui obtiennent un rendement élevé et celles qui obtiennent un rendement faible
- le fait que d'autres intrants sont disponibles et utilisés pour évaluer le rendement des administrateurs généraux
- le fait que l'efficacité de la gestion a augmenté dans l'ensemble

Réalisation des résultats intermédiaires

Conclusions

L'évaluation a permis de conclure que les conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor qui portent sur les pratiques de gestion sont davantage fondés sur les données probantes, même si l'utilité de ces conseils est tributaire d'une compréhension complète du contexte organisationnel, ce qui représentait un secteur préoccupant pour les ministères et organismes.

L'évaluation a également permis de conclure que, dans une certaine mesure, les organisations améliorent la gestion dans des secteurs clés selon les données probantes, ce qu'ont également fait observer les répondants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Toutefois, la plupart des administrateurs généraux interviewés ne considèrent pas le CRG comme un outil permettant d'exercer une influence sur l'excellence en gestion. Les experts et les administrateurs généraux interviewés estiment que le CRG est surtout utile pour faire mieux connaître les enjeux liés à la gestion et les risques éventuels auxquels l'organisation est confrontée.

Résultat intermédiaire 1 : Les conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet des questions de gestion se fondent davantage sur des éléments probants

D'après les répondants des centres de politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor, les résultats du CRG servent à cerner les secteurs de risque et les pratiques notables des composantes de gestion. Plusieurs répondants ont donné des exemples concrets de la façon dont les résultats du CRG ont éclairé des révisions de leurs instruments de politique, ainsi que

des améliorations à leur rôle de prestation de conseils stratégiques (par exemple, mise en œuvre de mécanismes de suivi améliorés, établissement de normes de production de rapports).

La plupart des répondants au sondage auprès des collectivités fonctionnelles étaient d'accord pour dire que l'évaluation du CRG donne lieu à des résultats concrets (64 %) et que le rapport pangouvernemental aide leur collectivité à établir des bases de référence pour leurs pratiques (59 %).

Les organisations visées par les études de cas ont indiqué que les résultats du CRG et les conseils connexes du Secrétariat du Conseil du Trésor seraient plus significatifs si les données probantes du CRG étaient interprétées plus clairement selon le contexte du ministère ou de l'organisme (autrement dit, en utilisant des renseignements contextuels pour expliquer la signification et la pertinence que les résultats du CRG revêtent pour l'organisation). De plus, quelques organisations ont indiqué qu'elles seraient reconnaissantes de recevoir une plus grande orientation du Secrétariat du Conseil du Trésor quant aux pratiques notables qui s'appliqueraient à elles et qui auraient la plus grande incidence. Ces données probantes ont été étayées par le sondage auprès des collectivités fonctionnelles dans le cadre duquel seulement 56 % des répondants étaient d'accord pour dire qu'ils employaient les pratiques notables du CRG.

Résultat intermédiaire 2 : Les organisations améliorent la gestion dans les secteurs clés en tenant compte des éléments probants

Résultat à long terme : Le gouvernement est bien géré dans les secteurs clés de la politique de gestion [3]

Un défi qui s'est posé lors de l'évaluation était la détermination de l'incidence du CRG sur les pratiques de gestion, vu la complexité des points suivants :

- les adaptations et les améliorations au chapitre de la gestion
- les influences multiples de mécanismes comme le CRG
- les lettres de mandat ministérielles
- les apports des évaluations et des audits
- le perfectionnement continu des compétences en gestion des cadres supérieurs

Selon des perspectives et des attentes réalistes par rapport à l'utilisation de l'information, et comme ce que laisse entendre la littérature, l'incidence de l'information est souvent indirecte et non liée à une décision à proprement parler. De même, la plupart des experts interviewés dans le cadre de l'évaluation ne s'attendaient pas à ce que le CRG donne lieu à lui seul à l'excellence en gestion. La plupart d'entre eux considéraient plutôt le CRG comme un outil destiné à faire mieux connaître les risques liés à la gestion.

Néanmoins, les résultats du CRG présentent quelques preuves d'améliorations au chapitre de la conformité aux politiques et du rendement en matière de gestion. Pendant l'administration du CRG 2.0, par exemple, l'analyse des deux premières années de résultats pangouvernementaux indique un certain nombre d'améliorations dans toutes les composantes de gestion (sauf pour la composante de la gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement, où les indicateurs n'ont pas été suivis au fil du temps en raison de l'instauration de la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor).

Exemples d'améliorations :

- mise en œuvre d'un programme continu de surveillance axé sur les risques (gestion financière)
- améliorations quant au respect des exigences de la Directive sur la gestion du rendement (gestion des personnes)
- maturité de la tenue de documents conformément à la Direction sur la tenue de documents (GI–TI)

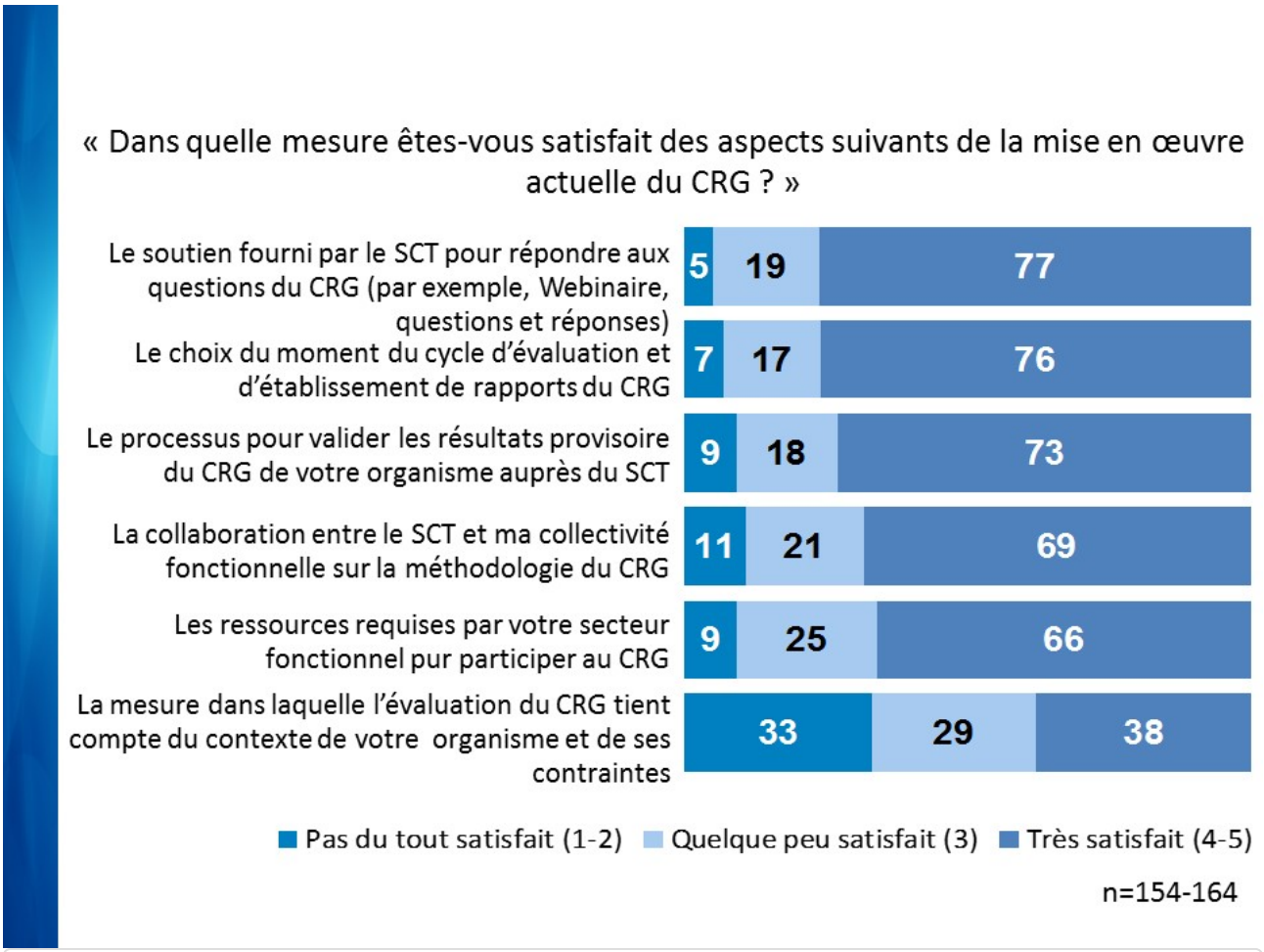
Des preuves des améliorations sur le plan de la gestion attribuables au CRG ont aussi été signalées du côté des collectivités fonctionnelles (au moyen du sondage et des études de cas).

D'après le sondage mené auprès des collectivités fonctionnelles, 79 % des répondants ont affirmé que leur organisation prend au sérieux les résultats du CRG, et la même proportion de répondants ont affirmé mettre en œuvre un plan d'action pour donner suite aux résultats du CRG. Parmi les répondants disposant d'un plan d'action formel, 83 % de ceux-ci ont déclaré en suivre formellement l'état d'avancement. Ces pratiques ont été confirmées dans les études de cas : les ministères et organismes préparent souvent des plans d'action ou des tableaux de bord en fonction des résultats du CRG, bien qu'il y eût moins d'exemples où des ressources étaient reliées à ces plans d'action. Les représentants des collectivités fonctionnelles ont cité un certain nombre d'exemples de l'incidence du CRG :

- faire mieux connaître les exigences liées aux politiques du Conseil du Trésor et les enjeux rattachés à la gestion
- accélérer des plans et accorder la priorité à certaines mesures dans le but de corriger les faiblesses
- produire ou mettre à jour des cadres et des plans de gestion
- mettre en œuvre des initiatives de renforcement de la capacité pour le personnel ou les ressources
- adopter de nouvelles pratiques de gestion
- accroître la diligence ou l'exactitude dans le cadre de la production de rapports

Même si le CRG était considéré comme utile pour cerner les secteurs de risque ou les secteurs où la gestion pouvait être améliorée, la plupart des administrateurs généraux ne le considéraient pas comme le principal facteur de l'excellence en gestion ou de la prise de décision concernant leurs priorités de mandat (voir la figure 2).

Figure 2. Satisfaction à l'égard de la mise en œuvre du CRG 2.0



▾ Figure 2 - Version textuelle

Cette figure est un diagramme en barres illustrant les réponses fournies par les collectivités fonctionnelles dans le cadre d'un sondage mené sur six aspects du CRG.

La question principale est « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des aspects suivants de la mise en œuvre actuelle du CRG? ».

Le premier aspect porte sur le « Soutien fourni par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour répondre aux questions du CRG (par exemple, webinaires, questions et réponses) ».

La réponse est la suivante :

- 5 pour cent ne sont pas du tout satisfaits
- 19 pour cent sont quelque peu satisfaits
- 77 pour cent sont très satisfaits

Le deuxième aspect porte sur le « Choix du moment du cycle d'évaluation annuelle du CRG ». La réponse est la suivante :

- 7 pour cent ne sont pas du tout satisfaits

- 17 pour cent sont quelque peu satisfaits
- 76 pour cent sont très satisfaits

Le troisième aspect porte sur le « Processus de validation des résultats provisoires du CRG de votre organisation auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor».

La réponse est la suivante :

- 9 pour cent ne sont pas du tout satisfaits
- 18 pour cent sont quelque peu satisfaits
- 73 pour cent sont très satisfaits

Le quatrième aspect porte sur la « Collaboration entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et ma communauté fonctionnelle sur la méthodologie du CRG ».

La réponse est la suivante :

- 11 pour cent ne sont pas du tout satisfaits
- 21 pour cent sont quelque peu satisfaits
- 69 pour cent sont très satisfaits

Le cinquième aspect porte sur les « Ressources requises par votre collectivité fonctionnelle pour participer au CRG ».

La réponse est la suivante :

- 9 pour cent ne sont pas du tout satisfaits
- 25 pour cent sont quelque peu satisfaits
- 66 pour cent sont très satisfaits

Le sixième aspect porte sur la « Mesure dans laquelle l'évaluation du CRG tient compte du contexte de votre organisation et de ses contraintes ».

La réponse est la suivante :

- 33 pour cent ne sont pas du tout satisfaits
- 29 pour cent sont quelque peu satisfaits
- 38 pour cent sont très satisfaits

Le nombre de répondants pour chacune des six questions varie entre 154 et 164.

Source : Évaluation du CRG, sondage auprès des collectivités fonctionnelles, 2017

Certains répondants des études de cas et quelques administrations généraux ont mentionné que leurs organisations manquent de ressources pour combler certaines des lacunes relevées par le CRG. De plus, quelques administrateurs généraux ont mentionné que les problèmes soulevés par le CRG peuvent ne pas contribuer directement à l'atteinte des objectifs opérationnels de leur organisation. En fait, quelques administrateurs généraux craignaient que

le CRG ait le potentiel de miner l'innovation ou de trop stimuler l'organisation par de multiples priorités. Ces administrateurs généraux ont dit craindre que le CRG puisse détourner l'attention de la direction de l'atteinte d'objectifs ministériels qui ne sont pas mesurés dans le cadre de l'évaluation annuelle du CRG.

Conception et prestation

Titres de la section

- Conclusion
- Mesure dans laquelle les aspects opérationnels du CRG 2.0 répondent aux besoins
- Validité et fiabilité de la méthodologie du CRG

Conclusion

Le processus du CRG s'est amélioré depuis la mise en œuvre du CRG 2.0. Les caractéristiques comprennent les tableaux comparatifs et les pratiques notables. Toutefois, il y a des enjeux de taille :

- les fonctionnalités du portail du CRG
- les délais entre les périodes de rapports sur le CRG
- la publication des résultats

Du point de vue des ministères et organismes, le contexte organisationnel doit être davantage pris en considération au moment de présenter les résultats.

Même si le CRG va dans la bonne direction, les éléments probants recueillis au cours de l'évaluation indiquent qu'il faut porter attention à la validité et à la fiabilité des méthodologies liées aux composantes de gestion du CRG afin d'aborder les faiblesses et de mieux répondre aux besoins en renseignements stratégiques des publics du CRG.

Mesure dans laquelle les aspects opérationnels du CRG 2.0 répondent aux besoins

Dans l'ensemble, les intervenants sont satisfaits de la mise en œuvre du CRG. Les rôles et les responsabilités se rapportant au CRG sont clairs, quoique certaines améliorations aient été suggérées sur le plan des communications (par exemple, orienter les communications vers les publics cibles pertinents).

Un avantage du CRG 2.0 a été la mise en place des comparateurs. Les ministères et organismes trouvent avantageux de pouvoir évaluer leur rendement au fil du temps et au moyen de comparaisons avec des organisations semblables. Ils aimeraient que les comparateurs comprennent des groupes plus homogènes d'organisations, de sorte que les résultats soient plus comparables. Ils ont indiqué qu'ils aimeraient :

- être plus au fait de ces pratiques notables
- avoir davantage accès à ces mêmes pratiques
- avoir des échanges plus fréquents à leur sujet

La littérature suggère que l'orientation qu'empruntent les systèmes arrivés à maturité pour évaluer le rendement en matière de gestion comprend un recours accru aux tableaux de bord, à la représentation visuelle et aux données en cascade pour des utilisateurs différents.

Trois défis ont été communément relevés par rapport au CRG.

1. Les fonctionnalités du portail du CRG sont limitées (par exemple, problèmes techniques, fiabilité faible, réceptivité, options de production de rapports). Ces limites ont eu pour effet d'instaurer des pratiques inefficientes dans le travail du Secrétariat du Conseil du Trésor et de limiter les options quant à l'organisation et à la présentation des résultats du CRG.
2. Le calendrier du cycle du CRG est axé sur le délai des délibérations du CHF, et il n'est pas optimal pour le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les ministères et organismes ont également souligné que le retard par certaines composantes de gestion dans la production de rapports sur les résultats du CRG, diffusés un exercice après la période de production de rapports, limite leur capacité d'instaurer et de consigner des améliorations avant le cycle suivant du CRG.
3. Le contexte ministériel n'est pas suffisamment intégré au CRG. Dans divers aspects de la mise en œuvre du CRG, les représentants sondés des collectivités fonctionnelles estimaient que la reconnaissance du contexte ministériel représentait la plus grande faiblesse du CRG. Cette observation a aussi été faite lors des entrevues et des études de cas, dans le cadre desquelles les participants ont indiqué que le portail du CRG et l'interprétation subséquente des résultats et des conseils ne tiennent pas suffisamment compte du contexte ministériel.

Validité et fiabilité de la méthodologie du CRG

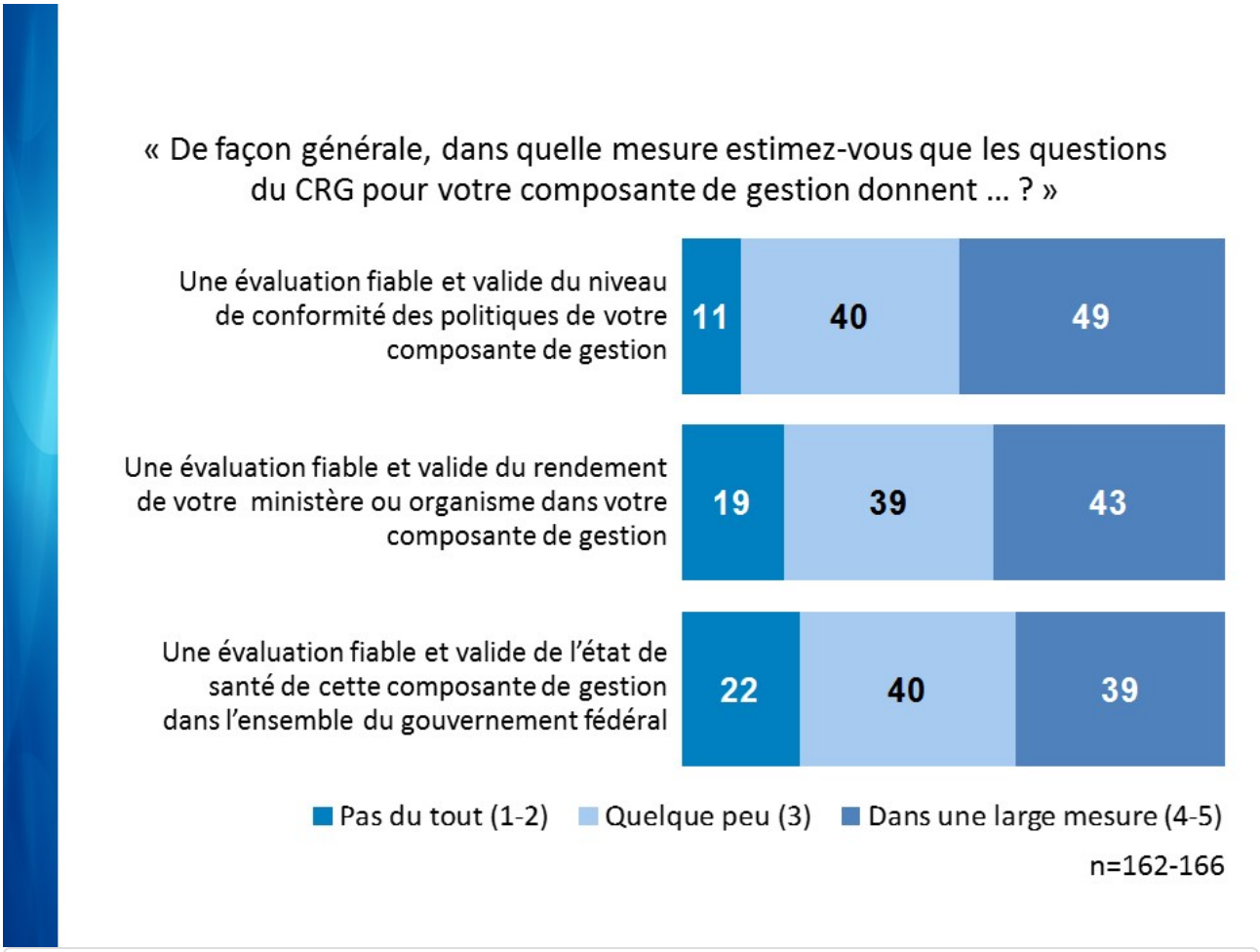
Un élément fondamental de toute évaluation du rendement est la question de savoir si les bons indicateurs ont été choisis et s'ils offrent une perspective équilibrée et significative du rendement. Dans l'ensemble, les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères et organismes considèrent l'approche et la méthodologie du CRG 2.0 comme un pas dans la bonne direction (comparativement à la version précédente du CRG). Aucun enjeu important n'a été relevé en ce qui concerne les composantes de gestion actuelles, même si

certains répondants ont indiqué qu'il serait utile de réintroduire les questions liées à la gestion intégrée des risques à la composante de gestion de la gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement. On a aussi dit souhaiter transférer des composantes de gestion propres aux ministères aux composantes de gestion fondamentales, le plus souvent en ce qui concerne la gestion de la sécurité.

Les centres des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor élaborent la méthodologie propre à leur composante de gestion. Le processus d'élaboration des indicateurs n'est pas systématique à l'échelle des centres des politiques, mais il est assez robuste dans le cas de certaines composantes de gestion (par exemple, la gestion financière), puisqu'il prévoit un remue-méninges interne et des consultations structurées et inclusives auprès des représentants de leurs collectivités fonctionnelles. Le processus d'élaboration des méthodologies est quelque peu gêné par le manque de possibilités de mettre à l'essai certaines mesures auprès des ministères et organismes avant le début du cycle, ainsi que par les restrictions du portail du CRG relativement à la façon dont les questions peuvent être posées.

Même si une évaluation des mesures du rendement détaillées pour chaque composante de gestion échappait à la portée de l'évaluation, la rétroaction de divers intervenants laisse entendre que les méthodologies relatives aux composantes de gestion du CRG sont plus efficaces pour mesurer la conformité aux politiques que pour mesurer le rendement (voir la figure 3).

Figure 3. Résultats de la question sur la validité et la fiabilité des questions du CRG



▾ Figure 3 - Version textuelle

Cette figure est un diagramme en barres qui illustre la façon dont les collectivités fonctionnelles ont évalué 3 énoncés concernant les questions relatives au CRG.

La question principale est « De façon générale, dans quelle mesure estimez-vous que les questions du CRG pour votre composante de gestion donnent …? »

Le premier énoncé indique « une évaluation fiable et valide du niveau de conformité des politiques de votre composante de gestion ».

La réponse est la suivante :

- 11 pour cent ont indiqué « pas du tout »
- 40 pour cent ont indiqué « quelque peu »
- 49 pour cent ont indiqué « dans une large mesure »

Le deuxième énoncé indique « Une évaluation fiable et valide du rendement de votre ministère ou organisme dans votre composante de gestion ».

La réponse est la suivante :

- 19 pour cent ont indiqué « pas du tout »

- 39 pour cent ont indiqué « quelque peu »
- 43 pour cent ont indiqué « dans une large mesure »

Le troisième énoncé indique « Une évaluation fiable et valide de l'état de santé de cette composante de gestion dans l'ensemble du gouvernement fédéral ».

La réponse est la suivante :

- 22 pour cent ont indiqué «pas du tout »
- 40 pour cent ont indiqué «quelque peu »
- 39 pour cent ont indiqué « dans une large mesure »

Le nombre de répondants pour chacune des trois questions varie entre 162 et 166.

Source : Évaluation du CRG, sondage auprès des collectivités fonctionnelles, 2017

Un thème commun parmi les répondants était la déconnexion perçue entre les questions sur les méthodologies relatives aux composantes de gestion du CRG et la compréhension de la qualité ou de l'état de la fonction. Cette déconnexion était mise en évidence par des résultats faussement positifs périodiques, où les résultats du CRG contredisent d'autres sources d'éléments probants qui font ressortir les problèmes propres à une composante de gestion en particulier. Tel qu'il est illustré dans le tableau ci-dessus, moins de 50 % des répondants estimaient que, dans une large mesure, les questions du CRG assurent une évaluation fiable et valide de leur composante de gestion en particulier.

D'autres commentaires particuliers reçus des collectivités fonctionnelles laissent entendre qu'il y a diverses limites et lacunes dans quelques-unes des méthodologies relatives aux composantes de gestion. Les thèmes communs comprenaient les suivants :

- le manque de clarté de certaines questions (définitions, terminologie)
  - 39 % des représentants des collectivités fonctionnelles sondés n'étaient pas d'accord pour dire que les questions du CRG s'appliquant à leur composante de gestion « sont susceptibles d'être interprétées de la même manière par les secteurs fonctionnels dans l'ensemble du gouvernement »
- le manque de stabilité de la méthodologie relative à certaines composantes de gestion, qui compromet la capacité de suivre les changements au fil du temps
- les réponses binaires, qui ne permettent pas aux ministères et organismes de consigner les améliorations
- les composantes liées à la reddition de comptes horizontale sont mal mesurées
- l'absence de bases de référence ou de seuils clairs et réalistes pour certaines questions

Efficience

▾ **Titres de la section**

- Conclusion
- Efficience de la mise en œuvre du CRG 2.0

Conclusion

L'effet perçu du CRG 2.0 sur l'efficience est partagé et n'a pas été significatif pour les intervenants du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il y a une volonté continue vis-à-vis un processus allégé en vue d'augmenter le rendement de l'investissement pour le CRG.

Efficience de la mise en œuvre du CRG 2.0

Un objectif clé du CRG 2.0 consistait à réduire le fardeau imposé aux ministères et organismes, lequel est associé à la préparation des réponses aux questions du CRG. Cette réduction a été accomplie à l'aide d'une approche axée sur les données où l'on s'est servi de sources centrales, dans la mesure du possible, et par une réduction globale du nombre de questions. Le CRG de l'exercice de 2009 à 2010 comptait 685, tandis que celui du cycle de 2015 à 2016 en comptait 199, auxquelles il était possible de répondre à l'aide de sources centrales dans une proportion de 40 %.

Malgré la diminution du nombre de questions, l'effet perçu sur l'efficience pour les ministères et organismes est partagé. L'effet d'efficience du CRG 2.0 pour le Secrétariat du Conseil du Trésor (Division du CRG, centres de politiques, secteurs des programmes) n'a pas été significatif. Près de la moitié des collectivités fonctionnelles sondées ont indiqué que le CRG 2.0 n'avait eu aucun effet sur la quantité de ressources nécessaires afin de répondre au questionnaire comparativement au CRG précédent, tandis que 40 % des représentants des collectivités ont indiqué qu'elles avaient maintenant besoin de moins de ressources pour le faire.

L'effet modeste sur l'efficience semble découler d'un certain nombre de facteurs, notamment :

- les calculs de plus en plus complexes qui sont requis pour le CRG 2.0
- les modifications aux questions ou l'ajout de nouvelles questions d'année en année
- ainsi que la nécessité pour les dirigeants de consacrer du temps aux comptes rendus et aux approbations se rapportant au CRG

Il n'était pas dans la portée de l'évaluation d'examiner les processus internes des ministères et organismes qui sont liés au CRG. Toutefois, ces processus peuvent également avoir une incidence sur le fardeau lié à la production de rapports.

Dans les divers éléments de preuve, les points de vue étaient partagés quant à savoir si le CRG est un investissement qui en vaut la peine, et ce, malgré la conclusion selon laquelle on en a toujours besoin. La plupart des représentants des collectivités fonctionnelles ont indiqué

que le CRG est un investissement qui en vaut la peine, du moins dans une certaine mesure. Ce point de vue a été repris par une grande partie, mais non par la totalité, des ministères et organismes ayant participé aux études de cas. Les éléments probants de l'évaluation laissent entendre que, même s'il est utile, le CRG a des limites. Comparativement aux besoins en ressources, ces limites nuisent au rendement de l'investissement. Bon nombre de personnes participant au CRG, y compris les administrateurs généraux, aimeraient que le processus soit plus efficient, notamment en procédant à la rationalisation des méthodologies relatives aux composantes de gestion pour accroître le rendement global de l'investissement.

Recommandations

Titres de la section

- Recommandation 1
- Recommandation 2
- Recommandation 3
- Recommandation 4

Recommandation 1

Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor rehausse la pertinence et l'utilité du CRG en comprenant mieux le public auquel il s'adresse et en ciblant le CRG de manière à répondre aux divers besoins du Secrétariat du Conseil du Trésor et des organisations.

Recommandation 2

Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec les collectivités fonctionnelles et les experts en la matière afin de cerner et de mettre en œuvre des processus qui renforcent la validité et la fiabilité des méthodologies relatives aux composantes de gestion, et ce, tout en poursuivant les efforts visant à les rationaliser.

Recommandation 3

Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor augmente l'efficience et l'efficacité du CRG en :

- améliorant le portail du CRG et ses capacités de production de rapports
- engageant des discussions avec les intervenants concernés afin de raccourcir le délai d'exécution entre la production des rapports et la diffusion des résultats

Recommandation 4

Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor tienne mieux compte du contexte des ministères et organismes dans les résultats du CRG et dans ses conseils afin d'accroître l'utilité et la signification des résultats pour les organisations.

Réponse et plan d'action de la direction

La Division du Cadre de responsabilisation de gestion (DCRG) a examiné l'évaluation et est en accord avec les recommandations. Les mesures proposées visant à donner suite aux recommandations du rapport sont indiquées ci-dessous.

Remarque : Compte tenu du moment correspondant aux résultats de l'évaluation, certaines mesures seront entreprises au cours du cycle à venir (2017-2018), alors que d'autres seront menées à bien au cours du cycle de 2018-2019.

Recommandation 1 : Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor rehausse la pertinence et l'utilité du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en comprenant mieux le public auquel il s'adresse et en ciblant le CRG de manière à répondre aux divers besoins du Secrétariat du Conseil du Trésor et des organisations.

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité
a. Afin de mieux comprendre les besoins des administrateurs généraux, deux questions relatives au CRG seront ajoutées au sondage annuel du Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique (CCGFP). Les questions porteront essentiellement sur l'utilité du CRG dans la prise de politique ainsi que sur les renseignements supplémentaires que les administrateurs généraux cherchent dans le CRG.	Juin 2017	Août 2017	DCRG

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité
b. Afin d'accroître la pertinence et l'utilité du CRG, les centres de politique seront tenus d'expliquer clairement la valeur de leur évaluation à chaque public au cours de l'élaboration de leurs méthodologies au début du cycle du CRG.	Cycle du CRG de 2017 à 2018	Cycle du CRG de 2017 à 2018	Centres de politique
c. Afin d'accroître la pertinence du CRG, lorsque des questions systémiques à l'échelle du gouvernement sont soulevées grâce au CRG et dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est responsable, les centres de politique concernés devront élaborer des plans d'action.	Cycle du CRG de 2017 à 2018	Cycle du CRG de 2017 à 2018	Centres de politique

Recommandation 2 : Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec les collectivités fonctionnelles et les experts en la matière afin de cerner et de mettre en œuvre des processus qui renforcent la validité et la fiabilité des méthodologies relatives aux composantes de gestion, et ce, tout en poursuivant les efforts visant à les rationaliser.

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité
d. La DCRG collaborera avec les centres de politique du SCT afin de garantir que les collectivités fonctionnelles et les experts en la matière, tous niveaux confondus, aient des occasions d'examiner les méthodologies relatives aux composantes de gestion, d'y contribuer et de donner des rétroactions connexes. Afin d'apporter son aide dans ce domaine, la DCRG élaborera des principes directeurs pour les consultations sur la méthodologie afin d'assurer une meilleure communication et un meilleur échange de pratiques exemplaires du côté des centres de politique.	Juillet 2017	Septembre 2017	DCRG Centres de politique

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité
e. La DCRG améliorera sa fonction de remise en question au moment d'examiner les méthodologies relatives aux composantes de gestion des centres de politique. Cette mesure comprendra l'élaboration d'un cadre d'examen des méthodologies, lequel comprendra un ensemble de questions auxquelles les centres de politique devront répondre. Toutes les questions touchant les méthodologies doivent aborder la pertinence et l'exactitude des renseignements demandés.	Juin 2017	Juillet 2017	DCRG Centres de politique
f. Un forum stratégique de centres de politique et de sous-ministres adjoints des secteurs des programmes sera ajouté au processus annuel pour discuter des méthodologies relatives aux composantes de gestion pour le cycle du CRG de 2017–2018.	Juillet 2017	Juillet 2017	DCRG

Recommandation 3 : Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor augmente l'efficience et l'efficacité du CRG en :

- améliorant le portail du CRG et ses capacités de production de rapports
- engageant des discussions avec les intervenants concernés afin de raccourcir le délai d'exécution entre la production des rapports et la diffusion des résultats

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité
g. La DCRG a collaboré avec la Direction de la gestion de l'information et de la technologie (DGIT) afin de continuer d'apporter des améliorations au portail du CRG, y compris l'amélioration de la fonctionnalité utilisateur et des capacités d'établissement de rapports.	Avril 2016	Mars 2018	DCRG DGIT
h. La DCRG travaillera avec les centres de politique pour veiller à ce que les délais d'établissement de rapports soient clairement établis, cohérents dans l'ensemble des composantes de gestion et aussi près que possible de l'échéance de la soumission du questionnaire du CRG.	Juin 2017	Août 2018	DCRG
i. La DCRG consultera les intervenants concernés, y compris les représentants ministériels, afin de veiller à la réduction du délai entre l'établissement de rapports et la publication des résultats.	Juillet 2017	Août 2018	Centres de politique DCRG

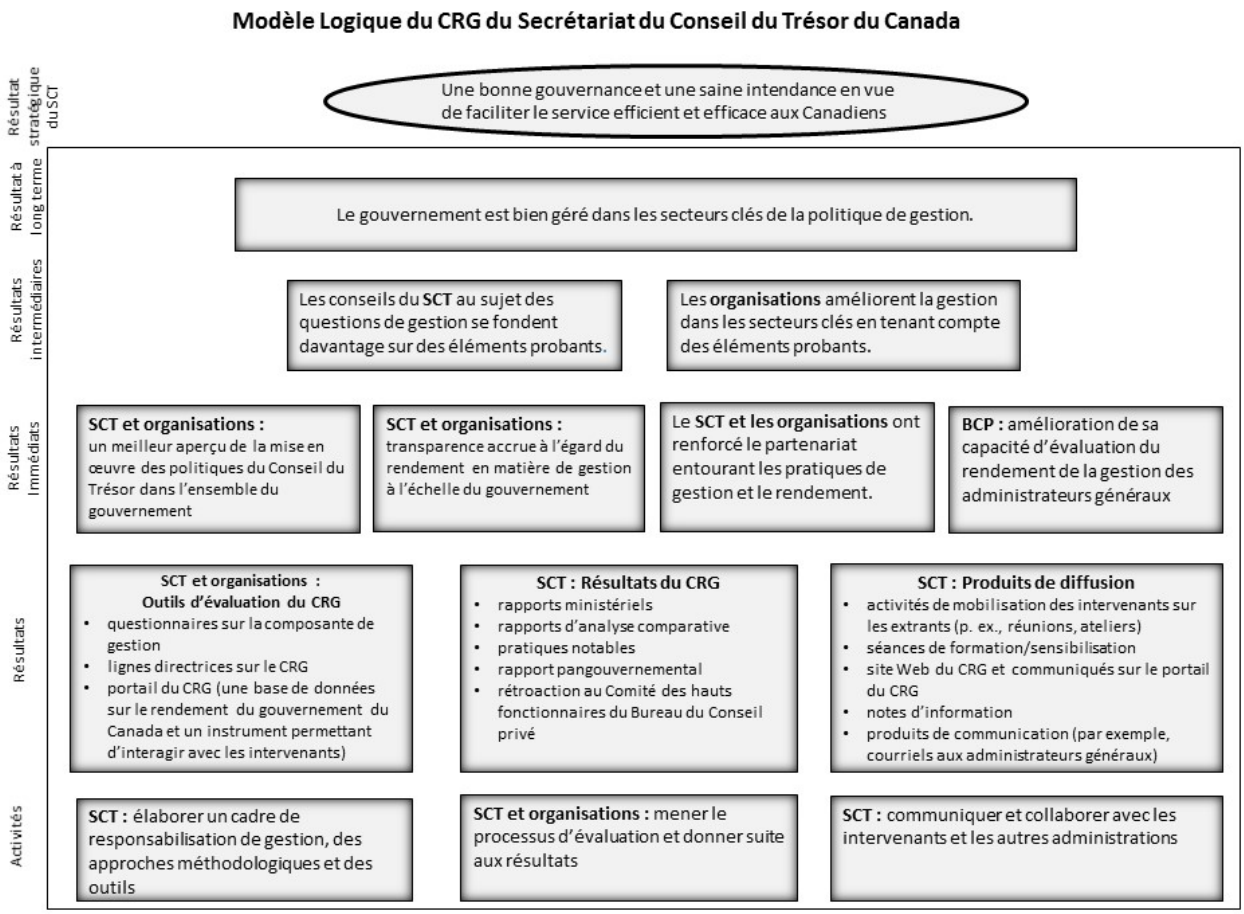
Recommandation 4 : Il est recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor tienne mieux compte du contexte des ministères et organismes dans les résultats du CRG et dans ses conseils afin d'accroître l'utilité et la signification des résultats pour les organisations.

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité

Mesure proposée	Date de début	Date d'achèvement visée	Bureau de première responsabilité
j. Afin de veiller à ce que les résultats du CRG soient significatifs et qu'ils tiennent compte des réalités organisationnelles, chaque composante de gestion intégrera le contexte du ministère ou de l'organisme dans les rapports du CRG.	Juillet 2017	Novembre 2017	DCRG Centres de politique Secteur des programmes

Annexe A : Modèle logique du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

Figure 4. Modèle logique du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



▾ Figure 4 - Version textuelle

Les principaux éléments du modèle logique du CRG sont les suivants :

- activités
- extrants
- résultats immédiats
- résultats intermédiaires
- résultats à long terme
- résultats stratégiques

Les activités sont les suivantes :

- le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore un cadre de responsabilisation de gestion, des approches méthodologiques et des outils
- le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations mènent le processus d'évaluation et donnent suite aux résultats
- le Secrétariat du Conseil du Trésor communique et collabore avec les intervenants et les autres administrations

Les extrants sont les suivants :

- outils d’évaluation du CRG pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et d’autres organisations, par exemple :
    - questionnaires sur la composante de gestion
    - lignes directrices sur le CRG
    - portail du CRG, c’est-à-dire une base de données sur le rendement du gouvernement du Canada et un instrument permettant d’interagir avec les intervenants
- Résultats du CRG du Secrétariat du Conseil du Trésor, par exemple :
    - rapports ministériels
    - rapports d’analyse comparative
    - pratiques notables
    - rapport pangouvernemental
    - rétroaction au Comité des hauts fonctionnaires du Bureau du Conseil privé
- Produits de diffusion du Secrétariat du Conseil du Trésor, par exemple :
    - activités de mobilisation des intervenants sur les extrants (par exemple, des réunions et des ateliers)
    - séances de formation (par exemple, le portail du CRG)
    - communiqués sur le site Web et le portail du CRG
    - documents d’information
    - produits de communication (par exemple, des courriels aux administrateurs généraux

Les résultats immédiats pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations sont les suivants :

- un meilleur aperçu de la mise en œuvre des politiques du Conseil du Trésor dans l’ensemble du gouvernement
- transparence accrue à l’égard du rendement en matière de gestion à l’échelle du gouvernement pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations
- le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organisations ont renforcé le partenariat entourant les pratiques de gestion et le rendement

Le résultat immédiat pour le Bureau du Conseil privé est le suivant :

- le Bureau du Conseil privé a amélioré sa capacité d’évaluation du rendement de la gestion des administrateurs généraux

Les résultats intermédiaires sont les suivants :

- les conseils du Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet des questions de gestion se fondent davantage sur des éléments probants
- les organisations améliorent la gestion dans les secteurs clés en tenant compte des éléments probants.

Le résultat à long est le gouvernement est bien géré dans les secteurs clés de la politique de gestion.

Le résultat stratégique est une bonne gouvernance et une saine intendance en vue de faciliter le service efficient et efficace aux Canadiens.

Annexe B : Méthode d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

Titres de la section

- Revue de la littérature
- Revue des documents
- Entrevues avec les principaux informateurs
- Sondage en ligne auprès des collectivités fonctionnelles
- Études de cas

L'évaluation était fondée sur les cinq éléments probants suivants et s'intéressait à trois grandes questions : la pertinence, le rendement (efficacité et efficience) ainsi que la conception et la prestation.

1. Revue de la littérature

Une revue de la littérature canadienne et internationale sur les systèmes de mesure du rendement aux fins de gestion a été commandée, et a été réalisée par M. Evert Lindquist, Ph. D. La revue de la littérature visait à :

- déterminer les pratiques exemplaires en matière de responsabilisation des secteurs gouvernementaux dans les autres administrations
- évaluer, dans la mesure du possible, les pays dont le système a été le plus efficace
- déterminer si le CRG est utile au système de gouvernement fédéral du Canada

2. Revue des documents

Les documents suivants ont été passés en revue :

- les renseignements descriptifs sur le programme
- les méthodologies relatives aux composantes de gestion du CRG et les évaluations menées au cours de la période d'évaluation
- d'autres documents internes stratégiques, de planification opérationnelle et d'évaluation

3. Entrevues avec les principaux informateurs

Au total, 35 entrevues individuelles ou de groupe avec les principaux informateurs ont été réalisées afin d'aborder les questions de la pertinence et du rendement. Tous les points de vue des intervenants pertinents ont été considérés lors de l'analyse des entrevues avec les principaux informateurs, afin d'obtenir divers points de vue sur le rendement du programme.

Répartition des entrevues par catégorie de répondants

- Administrateurs généraux (n=9)
- Experts (n=6)
- Bureau du Conseil privé (n=1)
- Secrétariat du Conseil du Trésor, y compris la Division du CRG, les centres de politiques, les secteurs de programme (n= 19)

Dans chaque groupe de répondants, les réponses ont été analysées de façon qualitative, et les qualificatifs suivants ont été attribués afin d'exprimer la fréquence des points de vue des personnes interrogées :

- « quelques » pour < 25 % des répondants
- « certains » pour 25 % à 45 % des répondants
- « environ la moitié » pour 45 % à 55 % des répondants
- « beaucoup » pour 55 % à 75 % des répondants
- « la plupart » pour > 75 % des répondants.

4. Sondage en ligne auprès des collectivités fonctionnelles

Un sondage en ligne a été réalisé auprès des représentants des collectivités fonctionnelles associées aux composantes de gestion. Lors du sondage, on a recueilli les points de vue des répondants sur le CRG, sur les méthodologies relatives aux composantes de gestion et sur la mise en œuvre du CRG et son incidence dans leur ministère ou organisme. Au total, on a communiqué avec 273 personnes par courriel afin qu'elles participent au sondage. De ce nombre, 168 ont répondu au sondage, ce qui correspond à un taux de réponse de 62 %.

5. Études de cas

Des études de cas ont été réalisées auprès de 12 ministères et organismes afin de comprendre la mise en œuvre du CRG pour chaque composante de gestion au chapitre de la pertinence, de la clarté et de l'utilité. Ces ministères et organismes avaient été choisis de manière à obtenir un mélange d'organisations à rendement élevé et faible, de tailles et de secteurs. Chaque étude de cas était centrée sur une composante de gestion et comprenait :

- un examen des documents du CRG (par exemple, les résultats, les plans d'action)
- des entrevues avec un des intervenants suivants ou chacun d'entre eux :

- coordonnateur ministériel du CRG
- représentants de la collectivité fonctionnelle pour la composante de gestion pertinente

Une analyse à chevauchement de cas a été réalisée dans le but de relever les thèmes et les tendances à l'aide d'une approche semblable à l'analyse des données qualitatives sur les entrevues.

Annexe C : Examen des administrations

Titres de la section

- Australie
- Finlande
- Corée du Sud
- Royaume-Uni
- États-Unis

La présente annexe donne un aperçu des systèmes de mesure et de gestion du rendement au Canada et dans d'autres pays.

Australie

Le système de gestion du rendement de l'Australie fonctionne au sein d'un environnement décentralisé, mais où la gouvernance est fortement centrée. Les rapports sur l'état des services du pays, qui présentent des similitudes avec le CRG canadien, complètent les rapports sur le rendement qui sont régulièrement présentés au Parlement par les ministères et organismes. Notamment, les rapports sur l'état des services remplissent des fonctions de surveillance et de reddition de comptes, utilisant des données recueillies dans le cadre de sondages ministériels et de sondages menés auprès du personnel, ainsi que d'autres moyens, afin d'insister sur les enjeux liés au rendement. Plus récemment, on a fait remarquer que la qualité des rapports sur les services a diminué. L'Australie a continué d'emboîter le pas au Royaume-Uni et a mis en œuvre les examens de la capacité, qui évaluent la capacité de relever les défis futurs, plutôt que d'évaluer ou d'auditer le rendement antérieur.

Finlande

Les réformes qui ont été instaurées au cours des dernières années étaient censées faire passer le système de gestion du rendement d'un système qui se caractérisait par un manque de cohérence et d'uniformité au sein des ministères à un système plus cohésif mis en œuvre à

l'échelle des ministères. Ce passage à une gouvernance fondée sur le rendement permettrait à chaque ministère de rendre compte de ses propres indicateurs cernés, tout en veillant à ce que les cibles de rendement communes, déterminées par les priorités gouvernementales, soient précisées et fassent l'objet de comptes rendus. Les principales caractéristiques prévues du système de rendement comprennent des ententes de gestion du rendement dans un système d'information sur le Web ainsi qu'un cadre commun comportant des plans d'action ministériels accessibles au public. Parmi les objectifs généraux, on trouve la formulation de renseignements horizontaux rattachés aux besoins et aux priorités stratégiques. L'on ne connaît pas l'état d'avancement de ces initiatives.

Corée du Sud

Le gouvernement sud-coréen a adopté en 2006 un cadre qui était censé favoriser l'intégration du système de gestion du rendement et qui est en phase avec les réformes gouvernementales plus générales visant à accroître l'efficience, l'efficacité et la reddition de comptes. Le pays dispose d'un système de gestion du rendement qui comporte des caractéristiques bien définies et qui est surveillé par une autorité centrale, laquelle comprend la participation de civils à ses comités. Néanmoins, les problèmes suivants ont été relevés :

- des approches descendantes persistantes face à la gestion du rendement
- des défis attribuables aux pratiques des représentants qui sont liées à la gestion du rendement
- un manque correspondant d'horizontalité et de collaboration

Royaume-Uni

Même si le Royaume-Uni est présenté comme un exemple en matière d'approches modèles de mesure du rendement, son système de gestion du rendement a subi des changements au cours des dernières années. Parmi ses approches et processus les plus novateurs, on trouve la création de l'unité appelée Prime Minister's Delivery Unit (unité de la première ministre chargée de la réalisation), qui surveillait le rendement dans l'ensemble de la fonction publique à l'aide d'indicateurs établis dans les ententes de la fonction publique. De plus, des examens de la capacité ont été mis en œuvre. Ces examens visaient à évaluer la capacité des ministères de réaliser les priorités stratégiques. La crise financière mondiale de 2008 a fait passer le point de mire de la gestion du rendement, ainsi que de l'évaluation des extrants et des résultats, à l'atteinte des cibles de réduction du déficit et des cibles budgétaires plus générales. Par conséquent, les examens des dépenses ont remplacé les cadres de responsabilisation du rendement et, de façon plus générale, la production de rapports sur le rendement a incombé aux ministères individuels. Ces derniers utilisent actuellement les plans ministériels individuels, lesquels remplacent les ententes de la fonction publique.

États-Unis

Le gouvernement des États−Unis a mis en œuvre la Government Performance and Results Act (GPRA) au début des années 1990, laquelle est venue instaurer la mesure du rendement dans l'ensemble du gouvernement et a été complétée en 2010 par la GPRA Modernization Act. Cette dernière cherchait à faire mieux connaître l'évaluation axée sur des programmes particuliers au moment de mesurer le rendement. La GPRA Modernization Act prévoit l'exigence selon laquelle les ministères doivent publier leurs rapports et les données connexes sur un site Web national accessible au public. L'utilisation de portails Web se retrouve aussi au niveau des États, et l'on constate une tendance croissante consistant à déterminer la meilleure façon d'utiliser l'information en temps réel pour atteindre et dépasser les cibles liées au rendement.

Notes en bas de page

1 Le CHF fonctionne en tant que comité des ressources humaines pour l'effectif de la haute direction de la fonction publique.

2 Au moment de la rédaction, le rapport pangouvernemental venait juste d'être publié.

3 En raison de la ressemblance entre le deuxième résultat intermédiaire et le résultat à long terme, ces deux résultats sont présentés ensemble.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2017,
ISBN : 978-0-660-24224-8

Date de modification :
2017-12-19