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

Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert

Publié : le 02 sept. 2010

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2010

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

No de catalogue BT32-54/2010F-PDF
ISBN : 978-0-660-09765-7

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: Guideline on Performance Measurement Strategy under the Policy on Transfer Payments

Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert

1 Introduction

La présente ligne directrice pour but d'aider les administrateurs généraux et les gestionnaires ministériels à s'acquitter des responsabilités qui leur sont conférées par la *Politique sur les paiements de transfert* et la *Directive sur les paiements de transfert* relativement à l'élaboration de stratégies de mesure du rendement (voir les extraits pertinents de la *Politique sur les paiements de transfert* et de la *Directive sur les paiements de transfert* à l'annexe).

Une stratégie de mesure du rendement (stratégie de MR) élaborée dans le cadre d'un programme de paiements de transfert consiste à sélectionner, élaborer et utiliser constamment des mesures de rendement pour appuyer la prise de décisions dans le contexte de la gestion du programme. Une telle stratégie permet de faire en sorte que les administrateurs généraux et les gestionnaires ministériels disposent d'une information suffisante et pertinente pour :

- assurer la **surveillance** continue et l'évaluation des **résultats** du programme des paiements de transfert y compris la pertinence, l'efficience et l'efficacité de la gestion du programme;
- prendre des **décisions éclairées** et des **mesures opportunes** en ce qui a trait à la modification ou à la résiliation des modalités du programme et/ou les ententes de financement, au besoin;
- supporter les exigences **légales** énoncées à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*[1] et veiller à ce que l'information obtenue facilite une évaluation ou un examen de la pertinence et de l'efficacité du programme et éclaire les décisions relatives à la poursuite, à la modification ou à la résiliation des modalités du programme; et
- produire des **rapports** ministériels de qualité sur la pertinence et l'efficacité du programme de paiements de transfert.

Aux termes de la *Politique sur les paiements de transfert*, un administrateur général doit élaborer une stratégie de MR à l'étape de la conception d'un programme de paiements de transfert et d'en assurer le maintien et la mise à jour tout au long du cycle de vie du programme. Cette exigence est conforme à la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats,* en vertu de laquelle les ministères sont tenus de recueillir et d'utiliser une information financière et non-financière rigoureuse sur le rendement d'un programme, telle qu'elle figure dans leur Architecture d'alignement des programmes.

La présente ligne directrice, qui porte spécifiquement sur l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement dans le cadre d'un programme de paiements de transfert, est un document d'accompagnement au *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*, lequel présente une procédure étape par étape permettant de déterminer l'information sur le rendement qui peut appuyer efficacement l'évaluation des programmes et d'en planifier la collecte.[2] Il est vivement recommandé de consulter les conseillers des fonctions ministérielles de l'évaluation ou de la mesure de rendement lors de la préparation d'une stratégie de MR dans le cadre d'un programme de paiements de transfert, en raison de leur expertise dans les domaines de la sélection des mesures ou des indicateurs de rendement et de la collecte de données. De plus, ces fonctions peuvent donner l'assurance que la stratégie de GR appuiera efficacement l'évaluation du programme. Nous recommandons de consulter également d'autres fonctions, notamment la planification ministérielle.

2. Éléments d'une stratégie de MR dans le cadre d'un programme de paiement de transfert

Une stratégie de MR devrait comprendre, à tout le moins, les éléments présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 1 : Éléments d'une stratégie de MR dans le cadre d'un programme de paiements de transfert

- Sélectionner les mesures ou indicateurs de rendement
- Déterminer les données requises pour appuyer les mesures ou indicateurs de rendement
- Déterminer les sources de données
- Établir des cibles et des échéances pour l'élaboration des mesures ou indicateurs de rendement
- Déterminer les moyens ou méthodes à utiliser aux fins de la collecte des données
- Établir les responsabilités relatives à la collecte de données
- Déterminer la fréquence des activités de collecte des données
- Déterminer les responsabilités relatives à l'analyse et à la synthèse des données ainsi qu'à la production de rapports

2.1 Mesures ou indicateurs de rendement

- Sélectionner les mesures ou indicateurs de rendement

La stratégie de MR devrait permettre de déterminer les mesures ou indicateurs de rendement à utiliser. Les mesures et indicateurs les plus importants doivent figurer dans les modalités du programme de paiements de transfert et leur sélection doit répondre aux critères suivants :

- mesurer les progrès du programme par rapport aux résultats recherchés et l'atteinte des objectifs ministériels et gouvernementaux;

- être utiles à la mesure de la **pertinence** et de **l'efficacité** du programme;
- permettre la mesure de **l'efficience** du programme;
- respecter les exigences définies en matière de rapports et appuyer efficacement l'évaluation;
- être valides et fiables;
- être suffisamment nombreux, compte tenu de la disponibilité des données et du coût rattaché à la collecte des données qui seraient requises pour les appuyer.

Dans les cas où le programme de paiements de transfert figure comme un programme distinct dans Architecture d'alignement des programmes (AAP) d'un ministère et où les mesures de rendement ont été définies dans le cadre de mesure du rendement du ministère, la stratégie de MR doit réfléchir ces mesures de rendement. Par contre, s'il existe un paiement de transfert dans le cadre d'un programme qui figure dans l'AAP, le cadre de mesure du rendement doit être examiné afin de relever les mesures de rendement pertinentes qui existent déjà et auxquelles la stratégie de MR pourrait faire référence.

2.2 Données requises

- Déterminer les données requises pour appuyer les mesures ou indicateurs de rendement
- Déterminer les sources de données
- Établir des cibles et des échéances pour l'élaboration des indicateurs de rendement

La stratégie de MR devrait permettre de déterminer les données qui seront requises pour appuyer les mesures ou indicateurs sélectionnés et de cerner les sources de données correspondantes. Il pourrait y avoir une certaine répétition entre cette étape et l'étape 2.1 ci-dessus. Il sera peut-être nécessaire ou souhaitable de redéfinir les mesures ou indicateurs de rendement aux différentes étapes de l'examen des données disponibles et du coût rattaché à la collecte des données.

Voici quelques sources de données disponibles :

- Les **dossiers administratifs** et les bases de données internes se rapportant à la gestion du programme de paiements de transfert;
- Les **rapports présentés par les bénéficiaires :** il est important de déterminer les données qui seront recueillies auprès des bénéficiaires et d'en faire état dans les modalités du programme et dans les accords de financement;
- Les **initiatives** portant spécifiquement sur la collecte de données, par exemple, les groupes de consultation, les comités d'experts ou les sondages;
- Les données recueillies à d'autres fins telles que la compilation de **statistiques nationales**, p. ex. à Statistique Canada.

Il faut également établir des cibles précises pour chaque mesure ou indicateur de rendement car ces cibles jouent un rôle important dans la surveillance efficace de la gestion du programme de paiements de transfert et dans l'évaluation des progrès réalisés.

2.3 Collecte de données

- Déterminer les moyens ou méthodes à utiliser aux fins de la collecte des données
- Établir les responsabilités relatives à la collecte de données
- Déterminer la fréquence des activités de collecte de données

La stratégie de MR devrait préciser les moyens ou méthodes à utiliser aux fins de la collecte des données et définir clairement les responsabilités relatives à la collecte des données et le moment où celle-ci devrait avoir lieu. Les données ne doivent pas ou ne peuvent pas toutes être recueillies avec la même fréquence. Les principaux facteurs déterminants sont la disponibilité des données, l'utilisation qu'on se propose d'en faire et les exigences en matière de rapports. La collecte permanente permet de s'assurer que les données sont disponibles lorsqu'il faut produire des rapports rapidement ainsi qu'à l'étape de l'évaluation. Il est parfois nécessaire d'établir des données de base aux fins de la mesure du rendement.

2.4 Rapports

- Déterminer les responsabilités relatives à l'analyse et à la synthèse des données ainsi qu'à la production de rapports

Pour être utiles, les données recueillies aux fins de la stratégie de MR doivent être converties en information pertinente et utilisées pour appuyer la prise de décisions et la production de rapports. La stratégie de MR devrait établir les responsabilités relatives à l'analyse et à la synthèse des données, ainsi qu'à la production de rapports internes et externes au sujet du programme de paiements de transfert.

Le contenu et la fréquence des rapports devraient appuyer la surveillance continue du rendement du programme et la prise de décisions et de mesures opportunes, au besoin, afin d'améliorer le rendement et la mise en œuvre du programme.

Aux termes de la *Politique sur les paiements de transfert*, les administrateurs généraux doivent veiller à l'établissement de **systèmes** économiques de mesure du rendement et de production de rapports afin d'appuyer la gestion des paiements de transfert.

3. Maintien d'une stratégie de MR

Aux termes de la *Politique sur les paiements de transfert*, un administrateur général doit s'assurer que la stratégie de MR élaborée

pour un programme de paiements de transfert est maintenue et mise à jour tout au long du cycle de vie du programme. La stratégie doit être un document évolutif qui est modifié au besoin afin de demeurer pertinent et qui réussit à atteindre ses objectifs. On encourage la consultation des responsables de la fonction d'évaluation dans les ministères, plus spécialement parce que les gestionnaires de programme sont chargés non seulement de mettre en œuvre et à jour la stratégie de gestion de programme (GP) pour veiller à ce qu'elle corresponde au programme visé, mais aussi de colliger des données fiables et crédibles sur le rendement à l'appui de l'évaluation.[3] On encourage également la consultation d'autres intervenants.

Les facteurs suivants peuvent rendre nécessaire la mise à jour de la stratégie :

- on constate que les mesures ou indicateurs choisis ne sont pas valides, fiables ou crédibles;
- de meilleures sources de données sont devenues disponibles;
- la collecte de données se révèle difficile ou coûteuse;
- la structure et les modalités du programme sont modifiées.

La stratégie de MR est un document ministériel à usage interne. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de l'envoyer ou de le faire approuver par le Secrétariat du Conseil du Trésor, il peut être diffusé afin de favoriser une compréhension commune et une connaissance des programmes de paiements de transfert.

Annexe

Extraits de la *Politique sur les paiements de transfert*

6.5 Responsabilités des administrateurs généraux

6.5.2 S'assurer qu'une stratégie de mesure du rendement est établie lors de la conception d'un programme, et qu'elle est maintenue et mise à jour tout au long de son cycle de vie afin d'appuyer de façon efficace une évaluation ou un examen de la pertinence ou de l'efficacité du programme de paiements de transfert.

6.5.3 S'assurer qu'une évaluation ou un examen de la pertinence et de l'efficacité de chaque programme de paiements de transfert est entrepris au moins tous les cinq ans conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et que les mesures appropriées et en temps opportun seront prises en tenant compte des résultats de tels évaluations ou examens.

6.5.5 S'assurer que des systèmes de surveillance, de contrôle interne, de mesures du rendement et de rapports sont en place pour appuyer la gestion des paiements de transfert.

Annexe A - Définitions

Évaluation

Au gouvernement du Canada, une évaluation consiste à la collecte et l'analyse systématique d'informations concernant les résultats des programmes afin de permettre de juger de la pertinence, des résultats et de l'efficience d'un programme et de façons différentes de le livrer ou pour atteindre les mêmes résultats. Le paragraphe 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que chaque ministère effectue un examen de la pertinence et de l'efficacité de chaque programme de subventions et de contributions permanent, non prévu par une loi, chaque cinq ans. Cet examen est une forme d'évaluation qui serait effectué selon le niveau de risques, la complexité et l'importance financière du programme.

Extraits de la *Directive sur les paiements de transfert*

Annexe B - Éléments de base de la conception

Les gestionnaires ministériels chargés de concevoir ou de remanier un programme de paiements de transfert doivent évaluer et consigner la prise en compte des éléments suivants :

7. La stratégie de mesure du rendement à utiliser pour la gestion continue du rendement du programme de paiements de transfert, y compris les mesures et les indicateurs de rendement, ainsi que les exigences en matière de données justificatives et la stratégie de collecte de données.

Annexe D – Modalités applicables aux subventions

Les gestionnaires ministériels chargés de préparer les modalités doivent s'assurer que les éléments obligatoires suivants sont pris en compte dans les modalités d'un programme de paiements de transfert recourant à des subventions :

2. Le but et les objectifs du programme de paiements de transfert avec des liens clairs aux objectifs du ministère et du gouvernement et une liste des résultats escomptés avec mesures et indicateurs de rendement aux fins de suivi et de reddition de comptes.

Les gestionnaires ministériels doivent aussi veiller à ce que les éléments suivants soient pris en compte lorsqu'ils sont pertinents :

13. Tout renseignement pouvant être demandé à un bénéficiaire sur les résultats atteints au moyen de la subvention, à l'appui de la stratégie de gestion du rendement du programme et des rapports ministériels.

Annexe E – Modalités applicables aux contributions

Les gestionnaires ministériels chargés de préparer les modalités doivent s'assurer que les éléments obligatoires suivants sont pris en compte dans les modalités d'un programme de paiements de transfert recourant à des contributions :

2. Le but et les objectifs du programme de paiements de transfert avec des liens clairs aux objectifs du ministère et du gouvernement et une liste des résultats escomptés avec mesures et indicateurs de rendement aux fins de suivi et de reddition de comptes.

11. Une description générale des informations qui seront demandées aux bénéficiaires dans les rapports financiers et sur le rendement, y compris des données sur les résultats atteints à l'appui de la stratégie de gestion du rendement du programme et des rapports ministériels.

La présente ligne directrice sera mis à jour régulièrement au besoin. N'hésitez pas à nous faire part de vos suggestions.

Pour toute demande de renseignements au sujet de la présente ligne directrice, s'adresser à :

Contrôleur général adjoint
Secteur de la gestion financière et de l'analyse
Bureau du contrôleur général
Secrétariat du Conseil du Trésor
Ottawa ON
K1A 0R5

Courriel : fin-www@tbs-sct.gc.ca
Téléphone : 613-957-7233
Télécopieur : 613-952-9613

Notes en bas de page

Note en bas de page ftn1

En vertu de l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les ministères doivent se livrer tous les cinq ans à un examen de la pertinence et de l'efficacité des programmes de subventions et de contributions en cours. La *Politique sur l'évaluation* définit un tel examen comme une forme d'évaluation (voir l'annexe).

Renvoi à la référence de la note en bas de page 1

Note en bas de page ftn2

En vertu de la *Politique sur l'évaluation*, les administrateurs généraux doivent veiller à ce que « des mesures permanentes du rendement soient en place à l'échelle du ministère afin de recueillir suffisamment d'information pour appuyer efficacement l'évaluation des programmes. »

Renvoi à la référence de la note en bas de page 2

Note en bas de page ftn3

Article 6.2.1 de la *Directive sur la fonction d'évaluation*

Renvoi à la référence de la note en bas de page 3