

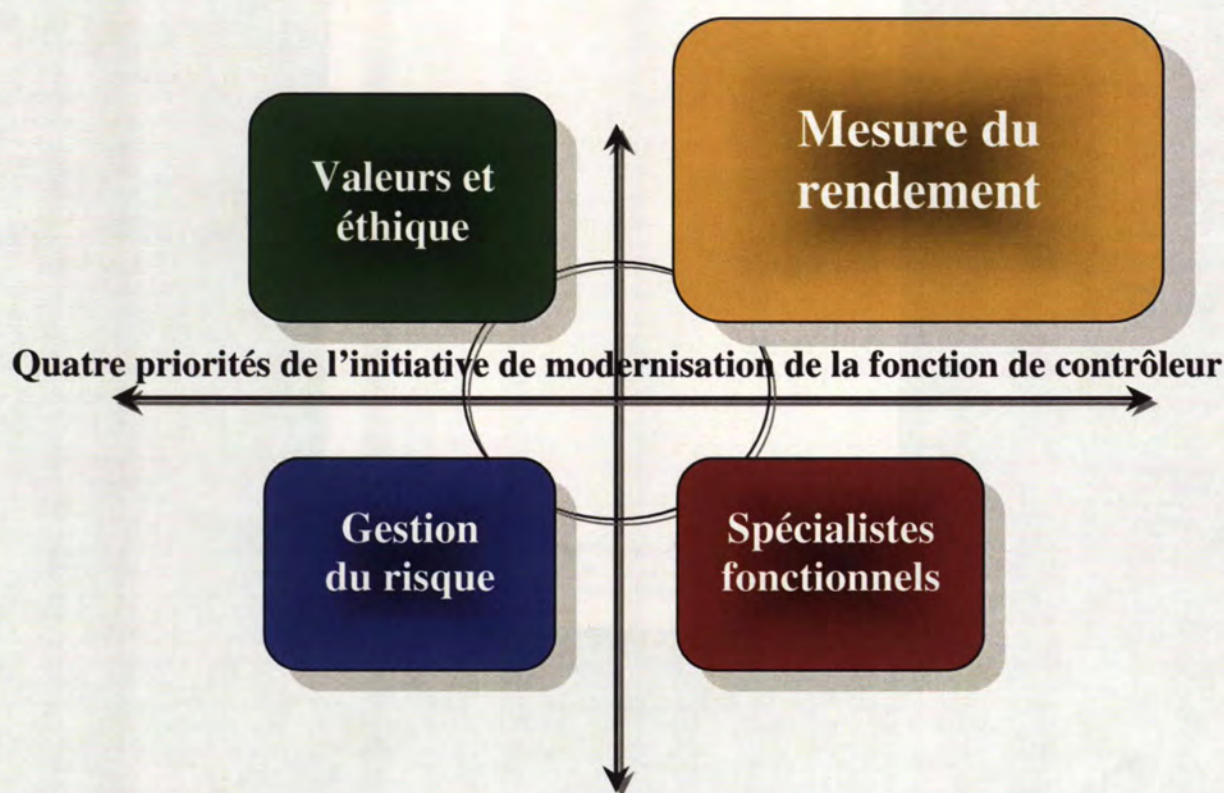


Industrie
Canada

Industry
Canada

Mesure du rendement :

Un guide pratique pour élaborer et utiliser un cadre de mesure du rendement



“Bâtir sur le tableau des priorités d’Industrie Canada”

Direction de la planification et du rendement
Direction générale du contrôleur

Canada

Message du contrôleur

Il me fait plaisir de présenter le guide d'Industrie Canada pour la mise en oeuvre de la mesure du rendement. Ce guide a été élaboré par la Direction de la planification et du rendement (DPR) de la Direction générale du Contrôleur et il se veut un outil pratique qui expliquera et fera la promotion de l'élaboration et de l'utilisation de cadres de mesure du rendement à travers le ministère.

Je crois que la mesure du rendement est un outil important qui facilite la saine gestion en nous permettant de mesurer notre progrès à l'égard de nos objectifs et des cinq objectifs stratégiques du ministère. La mesure du rendement ayant été identifiée comme l'une des quatre priorités de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC) à Industrie Canada, l'achèvement de ce guide est opportun et assurera une compréhension commune de la mesure du rendement à travers le ministère.

L'expérience a démontré qu'une approche simple à l'égard de la mesure du rendement est souvent des plus utiles – elle peut facilement être comprise par l'organisation et elle peut être mise en oeuvre de manière efficace. En gardant cela à l'esprit, et conformément à la politique et aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du trésor, la DPR a élaboré ce guide et les aide-mémoires qui l'accompagnent. Le gabarit et les aide-mémoires ne sont pas destinés à être normatifs, mais ils sont plutôt destinés à servir d'aide et à illustrer les principes qui sous-tendent la mesure du rendement.

Je voudrais reconnaître le travail déjà en cours sur la mesure du rendement dans de nombreuses Directions générales et dans plusieurs secteurs à travers Industrie Canada. Bien qu'une gamme variée de méthodes aient été utilisées dans l'élaboration des cadres, les principes voulant que l'on relie nos activités aux résultats demeurent cohérents. Le ministère est aussi reconnu pour les progrès qu'il a faits en termes de mesure du rendement et pour sa charte de priorités décrivant les cinq objectifs stratégiques et les principaux engagements en matière de résultats.

La Direction générale du Contrôleur a le mandat de fournir des conseils et une orientation sur la façon de mettre en oeuvre la mesure du rendement à travers le ministère et, en qualité de direction responsable, la DPR s'est engagée à servir de Centre d'excellence sur la mesure du rendement. Je vous encourage à communiquer avec mon personnel lorsque vous songerez à la façon d'initier la mesure du rendement comme outil au sein de votre organisation. Il sera en mesure de vous appuyer dans l'élaboration et la mise en oeuvre de votre cadre de mesure du rendement.

Jennifer Benimadhu

**Mesure du rendement : Un guide pratique
pour élaborer et utiliser un
cadre de mesure du rendement**

**Direction de la planification et du rendement
Direction générale du contrôleur
Industrie Canada**

Table des matières

Introduction	3
1.0 Partir du bon pied	5
1.1 Impliquer les acteurs appropriés	5
1.2 Lancer le processus	6
2.0 Élaborer et utiliser le cadre	8
2.1 Le profil de l'initiative	8
2.2 Les liens logiques entre les activités et les résultats	9
2.3 La mesure du rendement	11
2.3.1 Identification des indicateurs	11
2.3.2 Collecte des données	12
2.3.3 Évaluation	13
2.4 Analyser les données et utiliser l'information	13
2.5 Stratégie en matière de rapports	14
3.0 Principales considérations	16
3.1 Attribution des résultats à l'initiative	16
3.2 Autres conseils pour réussir	17
Ressources et références	18
Annexe 1 : Exemple représentatif : Accès Internet à haute vitesse dans les collectivités rurales	19
Annexe 2 : Applications du cadre de mesure du rendement	20
Annexe 3 : Sources des données et méthodes de collecte	21
Annexe 4 : Aide-mémoire pour le cadre de mesure du rendement	23

Introduction

Objectif du guide

Dans n'importe quelle initiative ministérielle – qu'il s'agisse d'une politique, d'un programme, d'un projet ou de toute autre initiative – les partenaires veulent que leur initiative prenne son envol. Pour ce faire, ils ont besoin de savoir si l'initiative va bon train, en plus de déterminer les améliorations à apporter. Ils doivent également travailler de façon productive avec leurs partenaires tout au long de l'initiative.

Quant aux gestionnaires qui rendent compte du rendement continu des initiatives ou de la réalisation ultime des résultats escomptés, ils veulent être en mesure de raconter « toute l'histoire » derrière le rendement.

Pour bien exécuter ces tâches, il faut un cadre de mesure du rendement solide et objectif, des données fiables, ainsi qu'une compréhension du contexte général dans lequel l'initiative se déroule.

L'attribution de résultats à une initiative est parfois un défi de taille, mais cela ne devrait pas empêcher l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement. Bien que le cadre vise à établir une ligne claire de cause à effet entre les extrants de l'initiative et une série de résultats, il n'est pas raisonnable de penser que la responsabilisation envers les résultats ultimes incombe à une seule personne ou organisation. Les complexités d'ordre économique, social et de gestion dictent autrement. Un cadre de mesure du rendement permet de définir et de justifier les résultats dont les partenaires de l'initiative peuvent être raisonnablement tenus responsables, surtout lorsque de nombreux intervenants et facteurs socioéconomiques risquent d'influencer les résultats.

Le présent guide explique comment élaborer et utiliser un cadre de mesure du rendement. Il sert également à élargir les conversations relatives à la mesure avec les partenaires au sein du ministère avec qui vous ou votre organisation :

- partagez les pouvoirs et les responsabilités à l'égard des résultats;
- investissez conjointement des ressources (p. ex., sous forme de temps, de fonds et d'expertise);
- partagez les risques;
- travaillez à atteindre des objectifs communs et à générer des avantages mutuels.

Les avantages de la mesure du rendement pour Industrie Canada

Un cadre de mesure du rendement est conçu pour aider à élaborer les éléments suivants :

- **une structure de gouvernance saine** qui décrit clairement les rôles et les responsabilités des principaux acteurs impliqués dans la prestation de l'initiative;
- **un aperçu clair de l'initiative** qui démontre un lien logique entre les ressources, les activités, les extrants et une séquence de résultats;
- **une stratégie saine de mesure du rendement** pour surveiller les progrès, mesurer les résultats, appuyer le travail d'évaluation et permettre un apprentissage et une amélioration continus;
- **une capacité de reddition de compte** pour offrir des informations équilibrées et crédibles en vue de rendre compte du rendement de l'initiative.

Grâce à un cadre de mesure du rendement en bonne et due forme, on obtient :

- une compréhension commune des objectifs que vous et vos partenaires visez à atteindre, de la façon dont vous prévoyez travailler ensemble et de la façon dont vous comptez mesurer les résultats et en rendre compte;

-
- un outil pour améliorer la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long de l'initiative;
 - un outil clé en vue de la planification
 - une indication rapide pour déterminer si l'initiative est établie de façon logique, si elle présente un engagement ferme en matière de résultats et si elle a une bonne chance de réussir.

Structure du guide

Le présent guide vise à offrir des conseils pratiques sur la façon d'élaborer et d'appliquer un cadre de mesure du rendement efficace pour les initiatives ministérielles. Il porte sur les sujets suivants :

- **Travailler avec les autres** : identifier les gens qui seront impliqués dans le processus destiné à élaborer le cadre de mesure du rendement, ainsi que certaines règles de base pour partir du bon pied.
- **Élaborer le cadre** : cerner et viser les résultats escomptés de l'initiative, examiner les moyens de rechange pour atteindre les résultats et intégrer les résultats de l'analyse des données à l'amélioration de l'initiative.
- **Utiliser le cadre pour l'apprentissage et l'amélioration continus** : recueillir de l'information sur le rendement, analyser les données et mesurer le rendement.
- **Être imputable** : rendre compte du rendement aux clients, aux partenaires, aux intervenants, aux parlementaires et au personnel, évaluer l'attribution des résultats.

Le guide contient les sections suivantes :

1. **Partir du bon pied** : Amener les acteurs appropriés à participer à l'élaboration du cadre de mesure du rendement.
2. **Élaborer et utiliser le cadre** : Dresser le profil de l'initiative; remplir le modèle du cadre de mesure du rendement (à l'annexe 1); et l'utiliser pour mesurer le rendement, l'évaluer et en rendre compte.
3. **Principales considérations** : Discuter de l'attribution des résultats et partager quelques conseils utiles tirés des expériences antérieures.

À mesure qu'Industrie Canada tirera des leçons collectives à partir du travail avec les cadres de mesure du rendement, nous accroîtrons davantage notre niveau de confort et notre exigence d'information en matière de rendement, en plus d'améliorer notre aptitude et notre capacité au chapitre de la mesure du rendement. L'annexe 2 vous invite à examiner les domaines où vous pouvez appliquer un cadre de mesure du rendement pour vous aider sur divers aspects de la gestion.

Nous vous encourageons à utiliser le présent guide, ainsi que les modèles et les aide-mémoires de contrôle qui s'y rattachent, pour amorcer ou modifier des initiatives. Nous espérons que vous y trouverez des conseils utiles pour appuyer votre plan et vos stratégies de ressourcement, ainsi que pour assurer la réussite et la responsabilisation.

Pour obtenir des renseignements et des directives supplémentaires, veuillez communiquer avec la **Direction de la planification et du rendement, Direction générale du contrôleur** d'Industrie Canada au (613) 954-5390.

1. Partir du bon pied

La première étape dans l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement consiste à mieux comprendre son objectif et la terminologie qui s'y rattache, ainsi que la façon de travailler avec le cadre. Pour ce faire, il faut :

- examiner le présent guide;
- communiquer avec la Direction de la planification et du rendement pour obtenir des conseils et de l'aide pour élaborer et utiliser le cadre de mesure du rendement;
- parler avec les autres personnes dans le ministère qui utilisent le cadre de mesure du rendement;
- consulter le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (<http://www.tbs-sct.gc.ca>).

L'élaboration d'un cadre de mesure du rendement exige l'engagement des individus appropriés. Durant les premières étapes de planification dans le cycle de vie de l'initiative, le leadership est un élément clé qui peut influencer la réussite subséquente de l'initiative. Cette section expose les personnes qui sont appropriées et la façon de travailler avec elles pour lancer le processus d'élaboration d'un cadre de mesure du rendement.

1.1 Impliquer les acteurs appropriés

L'implication des bonnes personnes dès les premières étapes permettra de faire avancer l'initiative et d'établir le fondement propice à la confiance, au soutien et au réseautage – des éléments qui seront nécessaires tout au long du cycle de vie de l'initiative. L'approche préférable serait d'amener certains individus à former une équipe de base en vue d'élaborer le cadre de mesure du rendement, puis d'inclure d'autres individus au besoin. Au moment d'identifier les individus à impliquer, il faut tenir compte des facteurs suivants :

Expertise, compétences et expérience : Viser une combinaison optimale des éléments suivants.

- **Les gestionnaires et les partenaires de prestation** qui partagent les pouvoirs et les responsabilités à l'égard de l'initiative, qui joignent leurs ressources et qui partagent les avantages et les risques de l'initiative. Ils sont responsables de l'exactitude du cadre de mesure du rendement et de sa capacité à refléter la conception et le fonctionnement de l'initiative, ainsi que des données recueillies en conséquence et de toutes les exigences de rapport.
- **Les intervenants de l'initiative**, c.-à-d., les personnes qui sont ciblées par l'initiative et celles qui influencent ses résultats (peut inclure des intervenants internes et externes). Leur contribution aide à définir les résultats et les stratégies ou actions potentielles pour les atteindre, en plus de valider les hypothèses « si-alors » (c.-à-d., si on a un tel extrant, on obtient alors un tel résultat) qui forment une partie intégrante d'une initiative.
- **Les spécialistes en évaluation** qui peuvent fournir des conseils sur la mise en œuvre de méthodologies d'évaluation judicieuses, offrir une vaste perspective à propos du ministère, ainsi que de ses programmes et initiatives, en plus d'offrir des conseils sur la collecte des données et l'analyse.
- **Les personnes chevronnées en matière d'élaboration de programmes** qui apportent une vue d'ensemble aux hypothèses « si-alors », ainsi que des idées sur l'efficacité antérieure de certaines stratégies pour atteindre les résultats.

- **Les personnes ayant des pouvoirs de négociation et de prise de décisions** qui sont en mesure d'aligner ou de relier les objectifs d'ensemble de l'initiative aux priorités des organisations partenaires. Ces personnes sont essentielles dans les initiatives qui dépassent les limites organisationnelles. Elles devraient également avoir la capacité de prendre des décisions et d'engager leur organisation.

Taille : Essayez de garder l'équipe de base assez petite pour permettre à tous les membres d'y participer pleinement, mais assez grande pour y inclure une combinaison des acteurs appropriés : idéalement, il s'agit d'une équipe de six à huit membres. Si vous devez solliciter la participation ou l'apport d'un plus grand nombre de personnes, au lieu d'ajouter des membres permanents, envisagez de les impliquer sur une base consultative ou à titre d'experts.

1.2 Lancer le processus

En raison de la diversité des intérêts et des spécialisations professionnelles au sein de l'équipe, les membres abordent souvent l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement avec une série différente d'hypothèses et de questions (quoi-comment-pourquoi-quand) concernant à la fois le processus d'élaboration du cadre de mesure du rendement et l'initiative proprement. L'équipe devrait sélectionner ou désigner d'emblée la personne qui sera responsable de diriger celle-ci vers une compréhension commune du processus et de l'initiative. La présence d'une personne qui possède des compétences relatives à la dynamique de groupe et au dialogue est certes un atout.

Voici quelques-uns des aspects à prendre en considération au moment de lancer le processus du cadre de mesure du rendement.

Objet du cadre de mesure du rendement : Présentez le cadre de mesure du rendement en tant qu'un outil de planification, un mécanisme d'intégration et d'effet de levier, et une source d'information aussi bien pour les gestionnaires de l'initiative que pour les décideurs.

Organisation responsable : Identifiez l'organisation qui prendra en charge l'initiative et les implications de ce rôle. Ainsi, on permet à l'équipe d'avoir une compréhension claire de l'initiative. Dans bien des cas, le rôle est énoncé dans un Mémoire au Cabinet, une présentation au Conseil du Trésor ou dans une toute autre directive ou décision au niveau de la direction.

Origine et objectif : Présentez l'historique de l'initiative et l'enjeu ou la lacune qu'elle tente de régler ou l'occasion qu'elle s'efforce de créer. Énoncez les paramètres prédéterminés et identifiez les domaines qui demeurent flous. Utilisez cet aspect comme un moyen pour stimuler les discussions et explorer les différentes perceptions qui existent au sein de l'équipe.

Participation : Cherchez à obtenir de la part des partenaires supérieurs de l'initiative un énoncé d'engagement clair envers le processus destiné à élaborer le cadre de mesure du rendement, puis partagez-le avec les membres de l'équipe. Ainsi, vous assurerez que les priorités organisationnelles concurrentes ne nuisent pas à la disponibilité des membres de l'équipe.

Terminologie commune : Ne supposez pas que les membres de l'équipe ont un niveau égal de sensibilisation ou de compréhension face au cadre de mesure du rendement en termes de concepts, de terminologie, de processus et d'avantages. Investissez un peu de temps au début du lancement pour uniformiser les règles du jeu. Discuter du présent guide et expliquez son application à l'initiative, tout en vous mettant d'accord sur l'utilisation des termes techniques. Il peut également s'avérer utile de parler avec les autres personnes au sein du ministère qui utilisent un cadre de mesure du rendement afin d'obtenir leurs perspectives sur ce qui a bien fonctionné et sur ce qu'ils feraient différemment.

Valeur pour les membres d'équipe : Une question à se poser est la suivante : « Que vais-je en tirer ou que va en tirer mon organisation? ». Cette question est toujours valide, surtout lorsque le processus d'élaboration du cadre de mesure du rendement nécessite beaucoup de temps et d'énergie de la part des membres. Amenez les membres de l'équipe à explorer et à formuler la valeur qu'ils ajoutent au processus d'élaboration du cadre de mesure du rendement, ainsi que les avantages qu'ils peuvent tirer de leur participation respective. Par exemple, les membres peuvent partager des pratiques exemplaires et des leçons apprises. L'organisation responsable peut créer de la valeur pour les organisations partenaires grâce à la réduction de la charge de travail associée à la coordination, à la mesure, à l'évaluation et au rapport. Lorsque chaque membre reconnaît ce qu'il va contribuer au processus et ce qu'il va en tirer, on intensifie l'engagement envers le processus d'élaboration du cadre de mesure du rendement et envers l'équipe.

Normes de fonctionnement : Discutez des façons dont les membres communiqueront et participeront à l'élaboration du cadre de mesure du rendement. Par exemple, est-ce que l'équipe en entier sera toujours présente? Tiendra-t-on des réunions toutes les semaines ou toutes les deux semaines? Prendra-t-on des notes? Le cas échéant, à qui devra-t-on les distribuer? Comment prendra-t-on les décisions (par consensus ou à l'unanimité, et aura-t-on droit de veto)? Quel est le mécanisme de règlement des différends? Comment tiendra-t-on au courant les partenaires à l'extérieur de l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement? Qui signera les décisions pour leur compte?

Une participation ouverte et honnête : En prêchant d'exemple, encouragez les membres de l'équipe à participer ouvertement. Insistez sur le fait que pour atteindre une compréhension commune, il faut connaître les idées et les hypothèses de chacun. La participation concerne à la fois la parole et l'écoute. Il peut s'avérer utile d'ouvrir et de clôturer les réunions d'équipe en faisant une tournée rapide de la table pour demander aux membres d'indiquer s'il y a des questions non résolues que l'équipe devrait envisager de régler. Une bonne pratique consiste à faire le suivi de ces questions et à indiquer si elles ont été résolues ou non.

Ces points peuvent être traités dans une ou deux réunions avec l'équipe pour permettre aux membres de réfléchir aux concepts et d'augmenter leur niveau de confort face à leur rôle dans le processus. On peut alors passer à la prochaine étape : l'élaboration du cadre de mesure du rendement.

2. Élaborer et utiliser le cadre

Un cadre de mesure du rendement est généralement un document écrit et un cadre logique qui contient les éléments suivants :

1. le profil de l'initiative;
2. les liens logiques entre les activités et les résultats;
3. la stratégie de mesure du rendement;
4. l'évaluation;
5. la stratégie en matière de rapports.

2.1 Le profil de l'initiative

Le premier élément du cadre de mesure du rendement est le profil. Le profil décrit l'initiative de façon concise afin de donner au lecteur indépendant une description claire des objectifs visés par l'initiative, de sa raison d'être, des ressources utilisées et de la population cible. De plus, le profil décrit clairement la stratégie de prestation et la structure de gouvernance de l'initiative.

Si on élabore un cadre de mesure du rendement pour une initiative existante, on disposera déjà d'une grande partie des informations requises pour dresser le profil. Il peut suffire d'examiner la documentation en place, y compris les plans d'affaires ou les protocoles d'entente. Parlez avec les partenaires et les intervenants de l'initiative pour déterminer clairement si des ajustements ont été apportés à la conception de l'initiative ou à la population cible durant la mise en œuvre et pour confirmer qu'ils ont toujours une compréhension commune des résultats ultimes de l'initiative.

Si on élabore un cadre de mesure du rendement pour une nouvelle initiative, le processus de collecte d'information nécessitera alors plus d'efforts. Il faudra notamment :

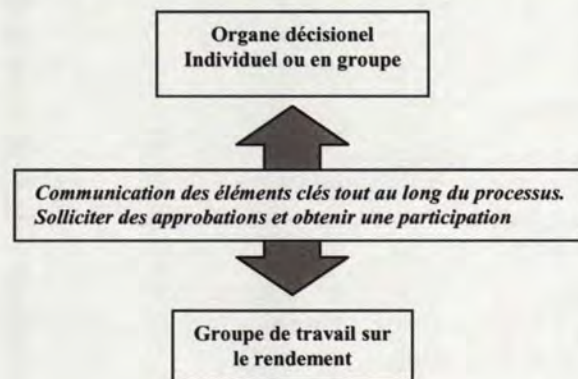
- examiner les lois, le discours du Trône, le budget fédéral, les règlements, le tableau des priorités d'Industrie Canada, les documents relatifs aux programmes, les Mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor, les plans stratégiques, les rapports annuels, les rapports d'évaluation et de vérification, les résultats de recherche, les statistiques;
- consulter les partenaires, les intervenants, les groupes de bénéficiaires potentiels de l'initiative, les chercheurs et les spécialistes du domaine; les consultations peuvent se présenter sous de nombreuses formes, à savoir des entrevues, des groupes de discussion, des sondages et la participation du système intégral.

Le profil doit inclure une brève description des éléments suivants :

- **Objectif** : Décrivez clairement l'initiative et les besoins identifiés qu'elle vise à remplir. Expliquez l'origine de l'initiative, identifiez les principaux bénéficiaires escomptés des extrants de l'initiative et décrivez comment l'initiative prévoit les atteindre.
- **Ressources** : Indiquez les ressources qui seront attribuées à l'initiative au cours de la période de financement, la façon dont ces ressources seront réparties entre les divers partenaires et utilisées par eux.
- **Rôles et responsabilités des partenaires** : Définissez et présentez les contributions générales de chaque partenaire, ses rôles et responsabilités respectifs et ses responsabilisations. Les contributions des partenaires peuvent englober les ressources financières et non financières, l'expertise, les connaissances et ainsi de suite. Leurs rôles peuvent couvrir une variété d'activités relatives à l'initiative (p. ex., les recherches, l'administration des programmes, la gestion du

partenariat, la prestation de services) ou d'activités relatives à la gestion (p. ex., la négociation avec les collègues ou les intervenants, l'extraction de l'information, l'établissement d'un consensus au sein de leur organisation, etc.). Ils peuvent assumer des responsabilités exclusives ou conjointes en ce qui concerne la production des extrants, la création des résultats et la réalisation des objectifs.

- Structure de gouvernance :** La gestion d'une initiative qui recoupe plusieurs organisations exige une structure de gouvernance efficace. Dans la structure de gouvernance, décrivez les mécanismes de coordination, les processus de prise de décisions et les mécanismes de règlement des différends qui régiront l'initiative tout au long de son cycle de vie. Indiquez clairement la façon dont les partenaires se rendront mutuellement des comptes liés à leurs engagements en matière de contributions, ainsi que la façon dont ils s'acquitteront de leurs responsabilités. Décrivez la structure qui sera utilisée pour obtenir l'approbation tout au long de l'élaboration du cadre, notamment la préparation d'un rapport à un groupe directeur conjoint d'un niveau supérieur (un groupe existant ou un groupe créé dans le but d'approuver le cadre) ou un sous-ministre délégué commun. On ne le dira jamais assez : la communication avec les décideurs de haut niveau est importante. Sans leur participation et leur approbation, le cadre ne sera guère susceptible d'être mis en œuvre. Cette structure de gouvernance doit également indiquer l'auditoire auquel seront dirigés les rapports subséquents du rendement. Le diagramme suivant illustre la relation entre les divers organes de gouvernance.



2.2 Les liens logiques entre les activités et les résultats

Le deuxième élément du cadre de mesure du rendement constitue la logique inhérente de l'initiative. Cette logique illustre comment l'initiative devrait, en théorie, entraîner une série de résultats escomptés : immédiats, intermédiaires et à long terme. L'annexe 1 présente un exemple d'un modèle complet d'un cadre de mesure du rendement basé sur une initiative fictive d'Industrie Canada.

Objectifs stratégiques d'Industrie Canada				
Activités	Extrants	Résultats immédiats	Résultats intermédiaires	Résultats à long terme (Principaux engagements en matière de résultats)

D'après le modèle, les résultats englobent des extrants et une gamme de résultats. Les résultats immédiats constituent les premières conséquences des extrants sur la population cible. Ils se traduisent généralement par une sensibilisation ou une connaissance de l'extrant. Les résultats intermédiaires, quant à eux, sont habituellement associés aux changements dans le comportement ou l'état de la population cible après avoir reçu de l'information. Enfin, les résultats à long terme ont tendance à se manifester dans le comportement de société, au-delà de la population cible initiale. Les résultats à long terme sont représentés dans le tableau des priorités d'Industrie Canada en tant que « principaux engagements en matière de résultats ».

- **Activités** : Dans quelles activités principales le personnel de l'initiative s'engage-t-il? (les activités qui contribuent aux extrants de l'initiative et non les activités administratives)
- **Extrants** : Quels sont les extrants des principales activités? Par extrants, on entend les produits ou les services générés par les activités; ils servent de preuves pour indiquer que l'activité a bel et bien eu lieu.
- **Résultats immédiats** : Ils représentent les conséquences des activités et des extrants sur la population cible et sont souvent associés à une sensibilisation accrue ou à la création de connaissances. Ils se manifestent habituellement durant la première et la deuxième années de l'initiative.
- **Résultats intermédiaires** : Ils sont souvent associés à un changement dans le comportement de la population cible ou dans son système à la suite d'une sensibilisation accrue et d'une connaissance améliorée. Ces changements prévus sont formulés dans les objectifs stratégiques et les principaux résultats d'Industrie Canada. Ils ont tendance à se concrétiser dans la deuxième et la troisième années de l'initiative.
- **Résultats à long terme / Principaux engagements en matière de résultats** : Ils sont généralement associés aux changements dans les conditions sociétales. Ils sont souvent sujets à des influences qui dépassent l'initiative proprement dite et ils nécessitent un plus grand laps de temps pour se manifester.
- **Objectifs stratégiques** : On entend par là les objectifs qui sont définis dans le tableau des priorités d'Industrie Canada, à savoir : **l'innovation, la connectivité, le marché, l'investissement et le commerce.**

Au moment de remplir le modèle du cadre de mesure du rendement, gardez à l'esprit les points suivants :

- **Impliquez tous les partenaires** : Les liens logiques représentent l'expression la plus fondamentale de l'objectif d'une initiative : depuis les activités jusqu'aux résultats prévus. Veillez à ce que chacune des organisations partenaires soit impliquée, sans oublier d'inclure dans le processus le personnel de l'initiative, les spécialistes en évaluation et les experts du domaine. Une façon d'y arriver consiste à tenir une séance de travail de deux jours — il s'agit d'une rencontre intensive qui génère un produit raisonnable dans un court laps de temps.
- **Adoptez une approche axée sur les résultats** : Assurez-vous que le cadre de mesure du rendement est axé sur les résultats. L'initiative ne vise pas uniquement à créer des produits et des services, mais plus précisément à exercer un impact sur une population cible.
- **La simplicité est d'ordre** : Résistez à la pression de créer un modèle qui est trop détaillé ou complexe, car cela nuira à l'utilité du cadre de mesure du rendement. Essayez de limiter le nombre des extrants, le nombre total des résultats et le nombre d'indicateurs pour chaque extrant et résultat à un ou deux. Rappelez à l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement que le modèle ne vise pas à brosseur un tableau détaillé des activités, des extrants et des résultats de chacune des organisations participantes. Amenez les membres d'équipe à bien

comprendre la façon dont leurs propres contributions s'enchaînent dans la logique sous-jacente de l'initiative. Invitez les personnes averties qui n'ont pas pris part à la séance de deux jours à fournir des commentaires sur les liens logiques de l'initiative.

- **Ne visez pas la perfection** : Soyez réaliste quant au degré de complexité d'une initiative que vous pouvez refléter dans un modèle d'une page. Visez plutôt à créer une approximation acceptable de l'initiative et des liaisons entre les activités, les extrants et les résultats. À mesure que l'initiative progressera et que les données seront recueillies, vous saurez quels aspects du modèle initial nécessitent une amélioration. De toute évidence, apportez des modifications qui ont un sens pour l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement et les organisations participantes.

Les liens logiques de l'initiative serviront désormais de point de référence pour la stratégie de mesure du rendement, des évaluations périodiques et de la stratégie en matière de rapports.

2.3 La stratégie de mesure du rendement

La mesure continue du rendement se traduit par la collecte régulière de l'information pour surveiller l'état de l'initiative à un moment donné. Ces instantanés réguliers du rendement ont pour but d'améliorer la gestion de l'initiative.

Pour obtenir des données objectives et pertinentes sur le rendement, il faut une stratégie solide de mesure du rendement qui porte sur les éléments suivants :

1. les indicateurs du rendement;
2. la collecte des données;
3. l'analyse et l'utilisation des données.

2.3.1 Identification des indicateurs

Les indicateurs reposent sur les liens logiques de l'initiative et offrent de l'information qualitative et quantitative sur l'occurrence d'une activité, d'un extrant ou d'un résultat.

- **Information qualitative** : Cette information est exprimée sous forme narrative, par exemple, des personnes qui signalent un accès plus facile à l'information.
- **Information quantitative** : Cette information est exprimée de façon numérique, par exemple, le pourcentage de collectivités rurales dotées d'un accès Internet à haute vitesse.

L'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement doit cerner des indicateurs pour chacun des extrants et des résultats. Les indicateurs fourniront une mesure de la réussite de l'initiative en termes d'efficience et d'efficacité. L'initiative parvient-elle à réaliser les résultats escomptés, à l'intérieur des limites budgétaires et sans produire des résultats négatifs non voulus? L'initiative progresse-t-elle vers la réalisation des résultats ultimes?

Au moment de sélectionner les indicateurs du rendement, il importe de garder à l'esprit les points suivants :

- **Usages et utilisateurs** : Demandez aux partenaires, à la haute direction et aux autres intervenants d'indiquer les informations qu'ils souhaitent obtenir et dont ils ont besoin (ils pourraient avoir des engagements particuliers en matière de rapport ou d'importantes échéances de décision au niveau de la direction susceptibles de profiter des indicateurs de votre initiative).

- **Comparabilité** : Sélectionnez des indicateurs qui sont conformes à l'usage dans les autres initiatives d'Industrie Canada, dans les autres ministères ou dans les gouvernements étrangers. Cela permet de comparer et d'évaluer l'efficacité relative de l'initiative.
- **Échéance** : Certains indicateurs démontreront un progrès rapide, alors que d'autres nécessiteront plus de temps avant de permettre une interprétation pertinente. Visez à planifier un programme des indicateurs afin de favoriser une prise de décisions et une production de rapports en temps opportun.
- **Équilibre** : Établissez un équilibre entre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs en vue de relater de façon plus percutante le rendement et l'impact de l'initiative.
- **Faisabilité et coût** : Tenez compte de la facilité et du coût de la collecte des données et cherchez à déterminer quelles autres informations Industrie Canada a déjà recueillies ou recueille actuellement dans le cadre de la prestation de ses programmes.

L'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement dirige le processus d'élaboration des indicateurs du rendement. Il est essentiel d'y inclure une validation avec les partenaires, car ces derniers sont responsables de démontrer la réussite par rapport à ces indicateurs.

2.3.2 Collecte des données

Pour mesurer le rendement par rapport aux indicateurs, il faut une stratégie de collecte des données d'appui, un système pour stocker et extraire les données, ainsi que des données.

Voici les facteurs à prendre en considération au moment d'élaborer une stratégie de collecte des données.

- **Méthode de collecte** : Choisissez une méthode de collecte des données qui correspond au type d'indicateurs et à l'objectif des données recueillies. Par exemple, la rétroaction qualitative est souvent recueillie au moyen d'entrevues, de groupes de discussion et d'études de cas. La rétroaction quantitative, pour sa part, est souvent recueillie au moyen de questionnaires et de dossiers d'initiative, comme le nombre de demandeurs ou de bénéficiaires. Chaque méthode de collecte a ses avantages et ses inconvénients. Voir l'annexe 4 pour plus d'information.
- **Fréquence et le calendrier de la collecte** : Établissez la fréquence et le calendrier de la collection, en fonction de besoins tels que les engagements en matière de rapports ou les échéances de décisions au niveau de la direction.
- **Responsabilité à l'égard de la collecte** : Au moment de déterminer les rôles et les responsabilités des partenaires, assurez-vous de définir les personnes responsables de la collecte et de l'analyse des données tout au long du cycle de vie de l'initiative, ainsi que les ressources appropriées qui sont disponibles.
- **Coût** : Estimez les exigences en matière de ressources humaines et financières pour la collecte de données.

Un système de collecte des données peut se présenter de façon aussi simple qu'un système papier pour recueillir des données par rapport à certains indicateurs, un tableur qui permet de recueillir des données réelles par rapport à une cible ou un système centralisé et automatisé de collecte de données qui alimente les transactions du programme et les autres extrants. Il peut être assez de commencer avec un petit système pour la collecte de données. Il faut considérer le coût du système par rapport à l'importance de l'initiative qui est mesurée. À mesure que la collecte des données se poursuivra, vous

pourrez déterminer clairement ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien, ainsi que les modifications à apporter en cours de route.

Essayez d'établir une mesure de référence pour au moins certains des indicateurs, c.-à-d. déterminer l'état du rendement « avant l'Initiative ». Ce point de repère servira à établir des cibles « durant l'initiative » et « après l'initiative » et à évaluer les progrès réalisés. Les cibles peuvent être exprimées de façon quantitative, en tant qu'une valeur absolue ou relative, ou de façon qualitative.

L'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement est responsable de diriger la mise au point de la stratégie de collecte des données. Au bout du compte, la stratégie sera un compromis approprié entre la facilité de collecte, l'équilibre, les échéances, la pertinence et les coûts. N'oubliez pas de solliciter la participation des partenaires au processus et d'obtenir leur approbation avant de procéder avec la stratégie.

2.3.3 Évaluation

L'évaluation est un examen approfondi de l'état d'une initiative. Elle est utilisée au début du cycle de vie de l'initiative afin d'identifier les possibilités d'amélioration, de faciliter la réalisation des résultats et, plus tard, de déterminer dans quelle mesure l'initiative a entraîné les résultats souhaités.

Pour être en mesure d'évaluer l'initiative, il faut recueillir des données qui répondent à des questions d'évaluation précises. Identifiez ces questions au début de l'initiative et, idéalement, avec la participation des spécialistes en évaluation. L'évaluation périodique ou formative porte sur l'examen des questions en matière de gestion telles que la façon dont l'initiative est mise en œuvre, la question quant à savoir si des ajustements sont nécessaires et si on réalise des progrès vers la réalisation des résultats. L'évaluation sommative, pour sa part, est effectuée lorsque l'initiative a été mise en place assez longtemps pour s'attendre de façon réaliste à ce que certains des résultats se soient concrétisés. L'évaluation met l'accent sur les trois principales questions suivantes :

- **Pertinence** : L'initiative est-elle toujours compatible avec les priorités du ministère et de l'ensemble du gouvernement et répond-elle véritablement à un besoin réel?
- **Rentabilité** : utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les résultats par rapport aux autres modes de conception et d'exécution?
- **Efficience** : Dans quelle mesure les ressources (intrants) et les activités d'un programme entraînent-elles les extrants? Les indicateurs peuvent inclure, par exemple, les temps de cycle et le coût unitaire par extrant.

Il est important de cerner des critères spécifiques à l'initiative qui concernent les questions d'évaluation et de planifier la façon dont la collecte des données appuiera ces critères. Idéalement, cherchez à intégrer les méthodes de collecte pour les données d'évaluation à celles pour la mesure continue du rendement.

Identifiez les sources de financement spécifiques qui seront utilisées pour chaque phase de la stratégie d'évaluation.

2.4 Analyser les données et utiliser l'information

Les sections 2.1 à 2.3 ont présenté les éléments d'un cadre de mesure du rendement.

Du point de vue de l'application, un certain laps de temps s'écoulera entre la création du cadre de mesure du rendement et son utilisation pour une gestion améliorée. Entre les phases de la collecte de données et de la reddition de compte, il est nécessaire d'*analyser les données et d'interpréter* le sens des chiffres et

de la rétroaction qualitative. Bien que l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement ne soit pas toujours responsable de mener l'analyse, elle doit identifier les personnes qui analyseront les données et les personnes qui participeront aux conversations relatives à l'attribution (*la section 3.1 porte sur l'attribution des résultats*).

L'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement est responsable de planifier la façon dont les données de l'initiative seront analysées et la façon dont l'information sur le rendement sera partagée entre les partenaires.

L'analyse des données commence par un examen des données pour en vérifier l'exactitude, l'intégralité et la cohérence; par la suite, il faut choisir la stratégie analytique qui offre les meilleures preuves sur lesquelles reposera la prise de décisions. Les données doivent être résumées et organisées en utilisant certaines des techniques suivantes :

- **Description et comptage** : Il s'agit des deux techniques analytiques les plus courantes qui servent de base ou de contexte pour l'analyse ultérieure des données.
- **Agrégation** : Ce processus consiste à regrouper (ou à mettre en grappe) les données en identifiant les caractéristiques ou les tendances qui semblent les lier ensemble. C'est le début du processus destiné à déterminer s'il existe des relations entre les différentes variables.
- **Désagrégation** : Il s'agit de diviser (ou de décomposer) l'information en des unités plus petites. Les données désagrégées peuvent être examinées de différentes façons (p. ex., au fil du temps, à travers différentes populations et entre deux groupes de comparaison). Si les données sont codées, il se peut qu'elles soient déjà divisées en des catégories.
- **Comparaison** : Cela couvre une gamme de méthodes qui peuvent servir à tirer des conclusions sur les relations entre les données et à faire des généralisations à propos des populations à grande échelle. Il s'agit de comparer une personne ou une population à elle-même ou à un autre groupe de comparaison/une norme. La comparaison se fait habituellement plus tard dans le cycle de vie de l'initiative. On peut comparer les données au moyen d'une variété d'approches analytiques, telles que les analyses de régression et de corrélation.
- **Utilisation d'évaluations indépendantes** : Dans le cas d'une initiative importante, de haut profil, à laquelle on a alloué d'importants fonds, il est souhaitable d'impliquer des experts indépendants dans le domaine, tels que des universitaires, des auteurs, des consultants et des groupes d'experts indépendants pour aider au processus d'analyse et d'interprétation des données. Cela permet aussi de promouvoir une perception d'équité et d'objectivité dans l'évaluation des résultats.

Les données analysées deviennent des preuves que l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement et les partenaires utiliseront pour évaluer l'efficacité et l'efficacé de l'initiative et pour déterminer les aspects où des modifications pourraient améliorer le rendement (p. ex., modifier la population cible, produire un volume supplémentaire d'extrants, changer les mécanismes de prestation aux bénéficiaires, modifier les extrants, etc.).

2.5 Stratégie en matière de rapports

La stratégie en matière de rapports expose un plan pour rendre compte systématiquement des résultats du rendement en provenance de la mesure continue et des évaluations formatives et sommatives.

L'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement a déjà commencé à créer la stratégie en matière de rapports au moment d'élaborer la structure de gouvernance de l'initiative et au moment

d'examiner les besoins des divers auditoires intéressés par le rendement de l'initiative. Ces deux éléments offrent donc un excellent point de départ. Voici les éléments supplémentaires qui complètent la stratégie en matière de rapports.

- **Échéances** : Fixez des échéances claires en matière de rapports pour chaque partenaire et tenez compte des cycles de production de rapports d'Industrie Canada et du gouvernement.
- **Formats des rapports** : Bien qu'il convienne de produire un rapport distinct pour une initiative à profil élevé ou à visibilité élevée, en plus de déclarer l'information dans le Rapport ministériel du rendement, il n'en demeure pas moins que les rapports de rendement en place sont habituellement acceptables et suffisants pour rendre compte du rendement des initiatives interministérielles.
- **Sélectionner les preuves** : Sélectionnez, à partir des données analysées, les preuves qui racontent collectivement une histoire équilibrée et non seulement une « histoire exemplaire subjective ». Faites preuve de jugement et de transparence.
- **Discuter de l'attribution** : Utilisez le rapport pour illustrer la cause et l'effet entre les extrants de l'initiative et la série de résultats, ainsi que pour discuter de la façon dont les autres facteurs ont influencé les résultats.
- **Rendre le rapport accessible** : Sachez à qui sont destinés les rapports et comment ces derniers seront mis à leur disposition en temps opportun. Ajoutez un plan de communications et de distribution dans la stratégie en matière de rapports.
- **Estimer les coûts** : Déterminez le financement nécessaire pour exécuter avec succès la stratégie en matière de rapports.

La stratégie en matière de rapports renforce la transparence et la divulgation, en plus d'aider les partenaires à remplir leurs obligations en matière de reddition de compte et de gouvernance. Le produit est donc une stratégie claire qui indique ce dont on doit rendre compte, quand, par qui et comment.

3. Principales considérations

3.1 Attribution des résultats à l'initiative

Une initiative a pour but d'exercer un impact sur la population cible, la population en général et, peut-être, sur certains facteurs socioéconomiques. Une des tâches les plus difficiles pour l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement et pour les organisations partenaires consiste à déterminer où si leur responsabilisation s'arrête sur le continuum des résultats.¹ Dans la plupart des cas, il est impossible de tenir une initiative ou un groupe comme le seul responsable de la réalisation ou de la non-réalisation des résultats à long terme. Dans le cas d'Industrie Canada, il va de soi que les autres ministères gouvernementaux et les organisations non gouvernementales jouent un rôle dans les efforts visant à faire avancer l'innovation, la connectivité, le marché, l'investissement et le commerce au Canada ou qu'ils travaillent à atteindre les mêmes résultats. Il est aussi évident que certains facteurs à l'extérieur du champ d'action des partenaires, tels que l'environnement, l'immigration, les progrès technologiques ou le climat socioéconomique, ont des effets positifs ou négatifs sur la réalisation des résultats à long terme énoncés. Dans un tel contexte, comment peut-on expliquer le rendement d'une initiative?

- Formuler un argument convaincant (fondé sur les liens logiques de l'initiative et sur les séries d'indicateurs qui s'y rattachent) qui démontre que l'initiative est susceptible de contribuer aux résultats à long terme.
- Convaincre que l'initiative est gérée pour les résultats, même s'il n'est pas toujours possible de prouver un lien causal entre ses extrants et les résultats prévus à long terme.
- Trouver un moyen de démontrer que l'initiative est en train de réaliser les résultats à un niveau assez significatif, tels que les résultats intermédiaires, même si on ne peut établir un lien direct entre le programme et les résultats ultimes.

Cela ne diminue pas pour autant l'importance d'étudier l'attribution, surtout si l'initiative se traduit par une intervention à long terme. Si certains changements surgissent dans les résultats à long terme, l'analyse de l'attribution permet de déterminer ce qui a provoqué ces changements. Au fil des ans, il sera donc possible de séparer l'impact de l'initiative d'Industrie Canada de l'effet des autres facteurs externes sur les résultats prévus, en plus d'établir une corrélation entre les divers facteurs environnementaux, l'initiative et les résultats. Cette information deviendra partie de la base de connaissances dont se serviront Industrie Canada et les autres qui visent des résultats similaires pour façonner de nouvelles initiatives.

1. Pour une lecture plus approfondie, voir *Régler la question de l'attribution par l'analyse de la contribution : utiliser judicieusement les mesures du rendement*, par John Mayne, Ottawa : Bureau du vérificateur général du Canada, 1999.

3.2 Autres conseils pour réussir

Enfin, voici quelques conseils qui vous aideront – vous et l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement – à mettre au point le cadre de l'initiative.

- **Obtenez un appui au niveau de la direction** : L'appui d'un champion au niveau de la haute direction pour l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement peut rehausser le profil de l'initiative et motiver l'équipe.
- **Évaluez la valeur relative de l'initiative** : Visez à faire concorder les efforts d'élaboration et de mise en place du cadre de mesure du rendement avec l'ampleur de l'initiative en soi (i.e. ne dépensez pas plus d'argent pour mesurer l'initiative que pour la mettre en place).
- **Restez flexible** : Le cadre de mesure du rendement n'est pas statique. N'oubliez pas de l'adapter selon l'évolution du contexte et selon les informations supplémentaires obtenues sur le progrès de l'initiative.
- **Fixez des échéances réalistes** : L'élaboration d'un cadre de mesure du rendement est un projet en soi. Au moment d'établir le plan de travail et les échéances, tenez compte des autres engagements des partenaires, tout en créant un rythme assez suffisant pour atteindre le momentum nécessaire en vue de créer la version initiale du cadre de mesure du rendement.
- **Impliquez les bonnes personnes au bon moment** : N'oubliez pas d'impliquer les partenaires, les intervenants et les spécialistes.
- **Communiquez, communiquez, communiquez** : Tenez à jour les membres de l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement. Cela permettra d'instaurer un climat de confiance, d'aider l'équipe à relever les défis du processus et de favoriser l'établissement d'un consensus.
- **Tirez des leçons** : Dès le début du processus, déterminez avec les membres de l'équipe d'élaboration du cadre de mesure du rendement la façon dont l'information sera partagée. Apprenez les uns des autres et tirez des leçons à partir des hauts et des bas du processus d'élaboration. Les problèmes occasionnels sont tout à fait naturels et peuvent s'avérer une partie utile du processus d'apprentissage. Il ne faut donc pas se gêner de les reconnaître ouvertement et de s'engager à les régler afin d'établir un climat de collaboration et de sécurité.
- **Accédez à d'autres sources d'information** : Parlez avec les autres groupes ou les autres ministères qui ont élaboré des cadres de mesure du rendement. Demandez-leur ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné et ce qu'ils feraient différemment la prochaine fois. De plus, consultez les autres ressources mises à votre disposition. Voir la section *Ressources*.
- **Gardez à l'esprit que le cadre est un moyen, non une fin** : Un cadre de mesure du rendement est un moyen pour créer de meilleurs programmes qui apportent une contribution positive à la vie des Canadiens.

Ressources et références

Site intranet de la Direction générale du contrôleur d'Industrie Canada

– Planification et rendement

– Modernisation de la fonction de contrôleur

http://icinfra.ic.gc.ca/comptroller3/WhatsNew/WhatsNew_F.stm

Site Web de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur d'Industrie Canada (IMFC)

<http://www.ic.gc.ca/imfc>

Lexique – Gestion et responsabilisation axés sur les résultats

<http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr-06-f.asp>

Guide d'élaboration des cadres de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/rmaf_crgar_f.asp

Apprentissage électronique sur la gestion et la mesure du rendement de Santé Canada

pmm_gmr@hc-sc.gc.ca

Not a "Tool Kit": Practitioner's Guide to Measuring the Performance of Public Programs, Mark Schacter, Institut sur la gouvernance, Ottawa, 2002.

www.io.gc.ca/publications/Guide.pdf

Régler la question de l'attribution par l'analyse de la contribution : utiliser judicieusement les mesures du rendement, John Mayne, Bureau du vérificateur général, Ottawa, 1999.

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/99pubm_f.html

Rapport de la vérificatrice générale du Canada, décembre 2002 — chapitre 9, *La modernisation de la reddition de comptes dans le secteur public*

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20021209cf.html>

Annexe 1 : Exemple représentatif : Programme d'accès à haute-vitesse pour les communautés

Objectifs Stratégiques : Connectivité								
Activités	Extrants		Résultats immédiats	Résultats intermédiaires		Résultats à long terme (PER)		
1) Développer et soutenir des événements afin d'augmenter la capacité des communautés	Disponibilité des trousseaux d'information Événements tenus dans les communautés		Centres d'accès communautaire	Bibliothèques, écoles, entreprises, résidences connectées		Relier les Canadiens entre eux et au reste du monde de façon abordable et accessible		
2) Développer des programmes d'incitation à l'intention de la recherche technologique	Incitations disponible pour la recherche		Disponibilité d'autres technologies					
3) Développer des programmes d'incitation à l'intention des fournisseurs et des utilisateurs	Incitations disponible pour les entreprises téléphoniques et les entreprises de distribution du câble Incitations disponible pour les nouveaux utilisateurs		Disponibilité des lignes téléphoniques à haute vitesse	Capacité d'accès à la haute vitesse Accès abordable				
4) Développer et exécuter des campagnes de sensibilisation (Rescol, CAP, ordinateurs pour les écoles)	Publicité à la télévision Média variés		Une conscience parmi les utilisateurs des produits et leurs avantages	Une croissance de l'utilisation parmi la population cible				
La stratégie de mesure du rendement	Indicateur	Source de données	Indicateur	Source de données	Indicateur	Source de données	Indicateur	Source de données
	# d'événements tenus # de communautés impliquées # de programmes d'incitations valeur \$ des incitations # de publicités coût de la publicité	dossiers administratifs	# de nouveaux centres d'accès # de nouvelles technologies et leur disponibilité Portée	Dossiers administratifs Sondages des utilisateurs	% connecté par type d'utilisateur Abordabilité vitesse d'accès satisfaction des utilisateurs	Sondages des utilisateurs / groupes cibles Sondage comparatif des coûts	Taux d'utilisation parmi la population cible Coût Vitesse	A déterminer

NOTE : Cet exemple n'est donné qu'à titre d'illustration et ne représente pas un programme actuel ou planifié par le ministère.

Annexe 2 : Applications du cadre de mesure du rendement

Le processus d'élaboration du cadre de mesure du rendement met en jeu les gestionnaires, le personnel, les intervenants et les partenaires pour les faire bien réfléchir sur des questions telles que les suivantes : que faisons-nous? pourquoi? comment définissons-nous la réussite? et comment cette réussite ajoute-t-elle de la valeur pour les Canadiens? La nature des discussions et l'approche concertée de ce processus produisent des informations qui s'inscrivent dans le cycle de gestion du ministère en ce qui concerne la planification, la prestation et l'établissement de rapports.

Dans quels domaines de gestion, au sein de votre organisation, pouvez-vous miser sur l'approche du cadre de mesure du rendement?

Usages prévus du cadre de mesure du rendement dans :	6 – 12 mois ✓	12 – 24 mois ✓	24 –36 mois ✓
La gouvernance			
o orientation stratégique ministérielle			
o supervision ministérielle			
o apprentissage continu et adaptation			
Processus de planification			
o planification stratégique			
o planification des activités			
o attribution de ressources			
o examens des ressources			
o planification des ressources humaines			
Processus de prestation			
o gestion opérationnelle			
o normes de service			
o apprentissage organisationnel			
o ententes avec les partenaires de prestation			
Processus de mesure			
o gestion du risque			
o supervision de la gestion			
o gestion de la qualité			
o examen interne			
Responsabilisation et processus d'établissement de rapports			
o contrats de responsabilisation			
o séances de responsabilisation de mi-exercice et de fin d'exercice			
o établissement de rapports ministériels			
o reconnaissance et récompenses			

Annexe 3 : Sources des données et méthodes de collecte

Source/ Méthode	Avantages	Désavantages
Systèmes et dossiers administratifs d'Industrie Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Contiennent une foule de données sur les processus de programmes et les personnes • L'information est organisée de manière à faciliter sa manipulation et son extraction 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourraient ne pas contenir de l'information exacte ou à jour • Pourraient ne pas contenir des données qui correspondent à ce qui est mesuré • Établissement dispendieux lorsqu'il faut de nouveaux systèmes de gestion d'information
Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> • Pas dispendieuses • Flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'influencer les réponses des interviewés • Les entrevues par la poste ou par téléphone peuvent afficher des taux de réponse bas • Les coûts de déplacement pour les entrevues en personne peuvent être élevés
Groupes de discussion	<ul style="list-style-type: none"> • Utiles pour révéler les interactions et les relations entre les diverses initiatives • Peuvent dévoiler des pistes sur le bien-fondé des perceptions et des réactions communes 	<ul style="list-style-type: none"> • Les participants pourraient ne pas être à l'aise pour discuter de leurs convictions et attitudes personnelles • Les données générées dans un groupe de discussion ont tendance à être des réponses rapides, plutôt que des réponses bien réfléchies
Études comparatives	<ul style="list-style-type: none"> • Un moyen puissant pour recueillir des données à des fins de comparaison 	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut beaucoup de temps et d'argent pour trouver des groupes comparatifs raisonnables, structurer des études valides et analyser les données
Groupes d'experts	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent fournir des opinions et des recommandations sur une initiative ou une approche • Pas dispendieux et rapides 	<ul style="list-style-type: none"> • Les opinions peuvent offrir très peu de pistes • Les experts peuvent avoir tendance à soutenir une vue ou une opinion particulière susceptible d'influencer leur perception face à un programme ou une approche
Questionnaires et sondages	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste bassin de rétroaction • Peut couvrir une gamme de sujets • Le répondant peut fournir des réponses bien réfléchies 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réponse faible • Risque d'utiliser un échantillon non représentatif • Peuvent s'avérer coûteux
Examen systématique de la documentation	<ul style="list-style-type: none"> • Rapide, pas dispendieux et à jour • Existence de bases de données actuelles • Accès à une réserve d'expertise internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité de l'examen systématique peut varier

Source/ Méthode	Avantages	Désavantages
Études de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse plus holistique • Prise en considération des interrelations entre les éléments d'une situation particulière 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode complexe d'organisation des données • Difficulté à tirer des conclusions générales
Systemes et dossiers administratifs externes	<ul style="list-style-type: none"> • Ponctuels et efficaces en matière de coûts • Permettent d'éviter le dédoublement 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité et applicabilité des données

Annexe 4 : Aide-mémoire pour le cadre de gestion du rendement

Si vous trouvez les aide-mémoire utiles, nous vous en proposons quatre : Partir du bon pied; Élaborer le cadre; Évaluer et mesurer le rendement; et Stratégie en matière de rapports. Il ne s'agit PAS de listes prescriptives, alors n'hésitez pas à les adapter selon vos besoins!

Aide-mémoire n° 1 : Partir du bon pied

Élément	Date limite	Terminé	Remarque
1. Identifier les partenaires de l'initiative			
2. Identifier les intervenants de l'initiative			
3. Sélectionner les membres de l'équipe d'élaboration et définir les rôles et responsabilités			
4. Fournir une orientation à l'équipe sur la mesure du rendement dans le contexte de l'initiative			
5. Lancer le processus et procéder à l'étape 2			

Aide-mémoire n° 2 : Élaborer le cadre

Élément	Date limite	Terminé	Remarque
1. Pour une initiative nouvelle ou existante : Élaborer un plan de recherche et de consultation (approche, plan de travail, ressources)			
2. Pour une initiative nouvelle ou existante : Mener la recherche et la consultation			
3. Pour une initiative nouvelle ou existante : Aider l'équipe à comprendre l'origine de l'initiative et les besoins qu'elle compte remplir			
4. Mettre à jour la structure de gouvernance de l'équipe et rédiger la structure de gouvernance pour l'initiative (cela pourrait nécessiter des étapes supplémentaires)			
5. Dresser le profil de l'initiative			
6. Planifier une séance de travail pour dégager les liens logiques, inviter/ confirmer la participation et prendre les dispositions nécessaires pour la logistique			
7. Tenir la séance de travail			
8. Rédiger l'ébauche des liens logiques de l'initiative et les valider avec les membres de l'équipe			
9. Valider avec les parties externes			
10. Mettre à jour le profil de l'initiative, la structure de gouvernance et les liens logiques			

Aide-mémoire n° 3 : Mesure du rendement (obtenir la signature des partenaires pour chaque élément)

Élément	Date limite	Terminé	Remarque
<p>1. Identifier les indicateurs, surtout pour les extrants et les résultats des liens logiques. S'assurer qu'ils présentent les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs • chronologiques et à propos • mesure de l'efficacité et de l'efficacé • comparables • faisables 			
<p>2. Élaborer le point de repère, p. ex. quel est l'état du rendement avant l'initiative?</p>			
<p>3. Élaborer des cibles de rendement pour les résultats continus et/ou les résultats à l'issue de l'initiative par rapport aux indicateurs identifiés</p>			
<p>4. Élaborer une stratégie de collecte des données, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les sources et les méthodes • la fréquence et le calendrier • la responsabilité à l'égard de la collecte • les exigences de systèmes d'information • les efforts et les coûts 			
<p>5. Élaborer une stratégie d'évaluation avec les spécialistes d'Industrie Canada en ce qui concerne les questions relatives à l'initiative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la pertinence • la réussite • la rentabilité 			
<p>6. Plan pour l'analyse des données, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les méthodes • les ressources expertes (internes et indépendantes) • le partage de l'information • les efforts et les coûts 			
<p>7. Plan pour l'analyse de l'attribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifier les autres ministères gouvernementaux et les ONG qui travaillent à atteindre des résultats similaires à ceux visés par l'initiative • identifier les influences externes sur la réussite de l'initiative qui dépassent le champ d'action d'Industrie Canada 			

Aide-mémoire n° 4 : Stratégie en matière de rapports

Élément	Date limite	Terminer	Remarque
1. Identifier les activités de mesure des résultats, p. ex., la mesure continue, l'examen de mi-exercice, l'apport dans le RMR, l'évaluation formative ou sommative			
2. Identifie le partenaire responsable de l'établissement du rapport			
3. Identifier le format du rapport et élaborer un plan de distribution approprié			
4. Préciser la période de rapport et indiquer l'échéance de la production			
5. Élaborer un plan de travail pour l'établissement de rapport et estimer les échéances et les exigences de ressources			