



# Audit de la mesure du rendement des programmes

Janvier 2024





## **Audit de la mesure du rendement des programmes**

Les formats en gros caractères, braille, MP3 (audio), texte électronique, et DAISY sont disponibles sur demande en commandant en ligne ou en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripneur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2024

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : [droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca)

### **PDF**

N° de cat. Em20-184/2024F-PDF

### **ISBN**

978-0-660-69402-3



## 1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Emploi et Développement social Canada (EDSC ou le Ministère) offre un éventail de programmes et de services. Ces programmes et services ont une incidence sur les Canadiens tout au long de leur vie. Il est essentiel d'établir et de maintenir une solide fonction de mesure du rendement au sein du Ministère. Il s'agit d'un élément crucial pour la prestation des programmes et l'amélioration des services et des résultats pour les Canadiens.

La Politique (et la Directive) sur les résultats du Conseil du Trésor (CT) énonce(nt) les exigences de base en matière d'information sur le rendement.

### 1.1 Objectifs de l'audit

L'objectif de cet audit était d'offrir aux cadres supérieurs l'assurance que la mesure du rendement des programmes :

- fournit efficacement de l'information à la direction et aux autres intervenants pour qu'ils prennent des décisions éclairées;
- permet d'exécuter les processus conformément à la politique du Conseil du Trésor.

### 1.2 Portée

La portée de l'audit englobait un éventail de programmes et la mesure du rendement des processus et des produits connexes.

### 1.3 Méthodologie

Les méthodes suivantes ont été utilisées dans le cadre de l'audit :

- examen et analyse de la documentation;
- échantillonnage;
- analyse de données;
- entrevues avec la direction et les membres du personnel.



## 2. CONSTATATIONS DE L'AUDIT

### 2.1 Le plan d'amélioration de la mesure du rendement (PAMR) de la Division de la mesure du rendement (DMR) cible de nombreux problèmes, mais il existe des possibilités d'améliorer le plan.

La DMR reconnaît les défis et les lacunes en matière de gestion de la mesure du rendement (MR) au sein du Ministère. Par conséquent, elle a élaboré un vaste PAMR.

Le PAMR comprend les améliorations suivantes :

- mises à jour du cadre ministériel des résultats;
- élaboration de profils d'information sur le rendement (PIR) des programmes thématiques;
- création d'une base de données sur la mesure du rendement;
- élaboration de matériel de formation;
- création d'un organe de gouvernance pour superviser la mise en œuvre du plan.

Le PAMR cerne et corrige bon nombre des lacunes identifiées au cours de la mission. Afin de renforcer davantage l'exhaustivité du plan, les Services d'audit interne ont relevé les possibilités d'amélioration suivantes : i) la clarification des objectifs; ii) la détermination des risques, des dépendances et des stratégies d'atténuation, et; iii) la détermination des facteurs de réussite de progression.

### 2.2 Il est essentiel d'améliorer et de renforcer le cadre ministériel de mesure du rendement des programmes et la surveillance.

Dans l'ensemble, les directives existantes sur la mesure du rendement sont conformes aux exigences de la Politique (et de la Directive) sur les résultats du CT. Pourtant, il est nécessaire de renforcer davantage la gouvernance et la surveillance de la mesure du rendement.

Le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) accorde très peu de temps à la mesure du rendement. Lors de nombreuses réunions, la mesure du rendement comme ne figure même pas comme point officiel à l'ordre du jour. De plus, le CMRE ne joue pas un rôle important dans la surveillance et l'approbation des PIR, ni des éléments connexes. Cela peut mener à une orientation stratégique inadéquate et à des incohérences dans l'approche de mesure du rendement des programmes. Par la suite, cela peut aussi avoir une incidence sur la capacité de fournir aux cadres supérieurs des renseignements efficaces et cohérents sur le rendement. Dans certains cas, on ne tient même pas compte des recommandations de la DMR dans les PIR. Les Services d'audit interne ont constaté que cela avait donné lieu à des pratiques ministérielles de mesure du rendement inadéquates et incohérentes.



De plus, les intervenants des opérations et de la prestation des services ne disposent d'aucune occasion significative de formuler des commentaires sur les éléments du PIR. Un grand nombre d'intervenants de programmes responsables de l'élaboration du PIR n'étaient pas au courant des ressources existantes. Certains ont également indiqué qu'il était nécessaire d'améliorer les ressources à l'appui de l'élaboration de la mesure du rendement. Le PAMR comprend des initiatives notables visant à améliorer la formation des intervenants de programmes.

#### **Recommandation**

1. L'agent principal des résultats et de l'exécution de la Direction générale des politiques stratégiques et de service (DGPSS) devrait accroître et renforcer la surveillance de la gouvernance en déposant périodiquement des PIR au CMRE, pour lui permettre d'examiner l'utilité de la mesure du rendement et les rapports sur les résultats.
2. L'agent principal des résultats et de l'exécution de la DGPSS, en collaboration avec les sous-ministres adjoints des programmes, doit informer régulièrement le CMRE de l'utilité du PIR et de tout obstacle à la production de rapports sur les résultats, à mesure que les PIR sont élaborés ou mis à jour.

#### **Réponse de la direction**

1. L'agent principal des résultats et de l'exécution souscrit à cette recommandation.

Dans un ministère aussi vaste qu'EDSC, il est difficile pour le CMRE d'assurer un suivi des 51 PIR. Pour faciliter la surveillance des PIR par le CMRE, le PAMR propose de passer à des PIR thématiques. Cela permettra de réduire le nombre total de PIR, rendant ainsi la surveillance plus significative et plus facile à gérer tant pour les programmes que pour le CMRE.

De plus, la Direction de la planification ministérielle et de la gestion (DPMG) a créé un nouveau comité de directeurs – le Comité d'amélioration de la mesure du rendement (CAMR) –, afin d'harmoniser les travaux de mesure du rendement des programmes avec les fonctions ministérielles, et de servir de comité de relève au CMRE.

2. Bien que l'agent principal des résultats et de l'exécution soit d'accord avec cette recommandation, il existe un risque que le manque de ressources, de systèmes et de processus de mesure du rendement limite la capacité du Ministère de donner pleinement suite à cette recommandation.

La DPMG rend compte régulièrement au CMRE, par l'entremise du chef de la mesure du rendement, et a récemment (2022) fourni un rapport complet de son enquête sur la qualité, l'utilisation et l'utilité de la série actuelle de PIR d'EDSC.

À la lumière des conclusions de cette enquête, la DPMG a créé le PAMR, qui vise à améliorer la qualité, l'utilisation et l'utilité des PIR à l'échelle du Ministère. Pour ce faire, des PIP thématiques seront créés, qui contiendront des indicateurs donnés sur chaque programme. Cette évolution permettra de rendre les rapports sur les PIR davantage axés

sur les indicateurs fonctionnels pour lesquels les programmes ont recueilli des données et d'établir un lien direct entre les rapports sur les PIR et les responsabilités essentielles d'EDSC.

Les progrès réalisés à l'égard des PIR thématiques et, éventuellement, les résultats obtenus dans le cadre des PIR thématiques feront régulièrement l'objet de discussions au CMRE.

### 2.3 L'information sur le rendement des programmes affiche des lacunes sur le plan de l'utilisation et de l'utilité globales

Le Ministère rend compte au public d'un sous-ensemble d'indicateurs issus des PIR. Bon nombre d'indicateurs de rendement des programmes dont le Ministère doit rendre compte ne renferment pas de données ou n'atteignent pas leurs objectifs. De 2018 à 2022, EDSC a indiqué qu'environ 16 % de ses indicateurs au niveau des programmes publics affichaient le statut « données non disponibles ». Lorsque les Services d'audit interne ont demandé les résultats des indicateurs pour les PIR des années précédentes, peu étaient disponibles. Parmi les résultats obtenus, peu étaient organisés et cohérents.

De nombreux programmes ne disposent pas d'une approche organisée et uniforme de collecte et de divulgation des données pour les indicateurs décrits dans leurs PIR. De plus, la majorité des intervenants des programmes ont déclaré qu'ils ne considéraient pas que leurs PIR ont une utilité importante pour ce qui est de fournir des renseignements rapides et utiles sur le rendement en vue de permettre une prise de décisions efficace.

La DMR ne dispose pas d'examen périodique complet des PIR, qui permettrait de révéler des lacunes en matière de collecte de données et de divulgation. Le PAMR comprend une étape visant à élaborer un processus interne annuel lié à la mise à jour des PIR.

#### Recommandation

3. L'agent principal des résultats et de l'exécution de la DGPSS, en collaboration avec les intervenants des programmes, devrait élaborer une base de données centralisée des indicateurs et des résultats ministériels pour pouvoir surveiller les résultats ministériels et dégager les tendances afin d'appuyer le processus décisionnel.

#### Réponse de la direction

3. Le chef de la mesure du rendement souscrit à cette recommandation.

La DPMG a élaboré une base de données d'indicateurs et de résultats qui sont rendus publics par l'entremise de l'InfoBase du GC à l'échelle des ministères et des programmes. Cette base de données s'est avérée essentielle pour cerner les lacunes et appuyer les révisions du Répertoire des programmes, ainsi que les plans de passage aux PIR thématiques.

Après la création des PIR thématiques, la DPMG prévoit étendre la portée de base de données afin d'y inclure les indicateurs non accessibles au public. Cela permettrait

d'accroître la portée de la surveillance des résultats et de la production de rapports à la haute direction.

### 3. CONCLUSION

L'audit a révélé que l'approche et l'orientation actuelles en matière de mesure du rendement étaient conformes à la Politique (et à la Directive) sur les résultats du Conseil du Trésor.

Les pratiques suivantes peuvent renforcer davantage l'efficacité de la mesure du rendement :

- accroître le niveau de gouvernance et de surveillance ministérielles de la mesure du rendement des programmes pour appuyer la prise de décisions efficaces;
- renforcer l'exhaustivité, la pertinence et l'état de préparation des PIR et adopter une approche plus uniforme de la mesure du rendement.

### 4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon notre jugement professionnel, l'équipe d'audit a recueilli et analysé des éléments probants suffisants et adéquats pour appuyer l'exactitude des conclusions figurant dans le présent rapport. L'équipe d'audit a fondé ses conclusions sur des observations et des analyses effectuées au moment de l'audit. Ces conclusions ne s'appliquent qu'à l'audit de la mesure du rendement des programmes. L'équipe d'audit a respecté la Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.



## ANNEXE A : ÉVALUATION DES CRITÈRES D'AUDIT

Critères de l'audit	Cote
Cadre et surveillance	●
Utilisation et utilité de l'information sur le rendement	●

★ Pratiques exemplaires

● Contrôles suffisants; exposition faible au risque

● Contrôles suffisants, mais qui doivent être renforcés; exposition modérée au risque

○ Contrôles clés manquants; exposition élevée au risque

## ANNEXE B : GLOSSAIRE

CMRE	Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation
CT	Conseil du Trésor
DGPSS	Direction générale des politiques stratégiques et de service
DMR	Division de la mesure du rendement
DPMG	Direction de la planification ministérielle et de la gestion
EDSC	Emploi et Développement social Canada – le Ministère
MR	Mesure du rendement
PAMR	Plan d'amélioration de la mesure du rendement
PIR	Profil de l'information sur le rendement

