



Treasury Board of Canada
Secretariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Better government: with partners, for Canadians

*Activité d'apprentissage – forum sur le rendement et
la planification :
Planification axée sur les résultats*

25 octobre 2010

Canada



Aperçu

- Contexte dans lequel s'inscrivent les liens entre les ressources et les résultats au sein du gouvernement du Canada
- l'information financière et non financière et la planification axée sur les résultats et sur
- Défis et mesures d'atténuation



Contexte dans lequel s'inscrivent les liens entre les ressources et les résultats

- Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement soit bien géré, comme en témoignent
 - Des services de grande qualité
 - Des programmes de grande valeur
 - L'obtention de résultats
- Le gouvernement est censé
 - Offrir des programmes qui donnent des résultats d'une manière efficace, rentable et transparente
 - Prendre des décisions concernant les dépenses en se fondant sur des éléments de preuve complets à propos du rendement des programmes
 - Démontrer que l'argent des contribuables est dépensé judicieusement et en harmonie avec le gain social correspondant



La collecte et l'utilisation des données sur les ressources et les résultats sont essentielles

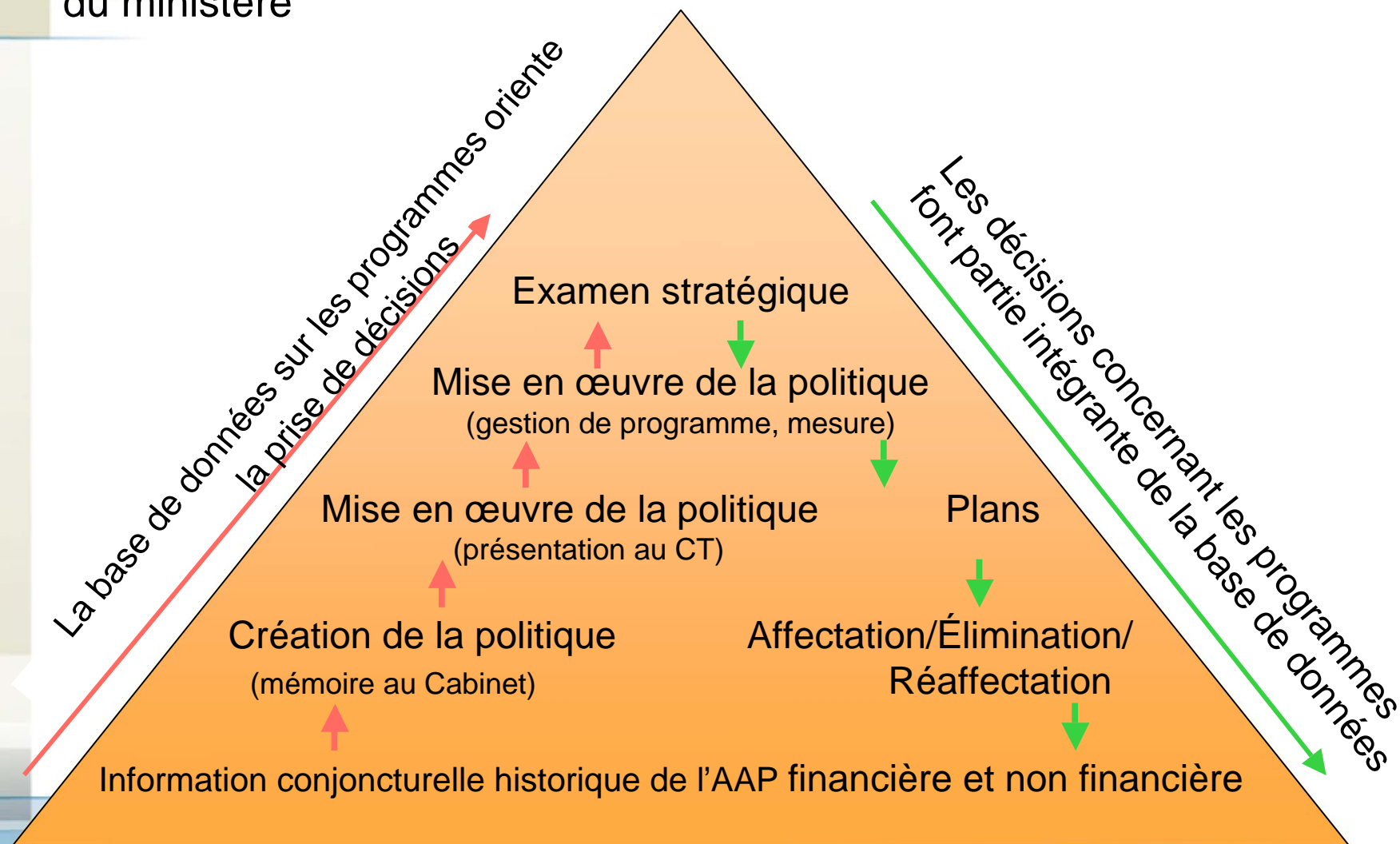
- L'information sur le rendement est incorporée à un certain nombre de politiques du SCT
 - Instructions de la SGRR sur l'AAP, la mesure du rendement et son utilisation
 - Politique sur l'évaluation – Cadre de stratégie de mesure du rendement
 - Politique sur les paiements de transfert – Stratégie de mesure du rendement
 - Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation – Plan de mesure du rendement et d'évaluation
- Les ministères tirent profit de la diversité des sources et intègrent leurs mesures et résultats de programme à la planification et à l'affectation
 - Les données conjoncturelles historiques sur les ressources et les résultats des programmes sont essentielles
 - La stabilisation des AAP et de la définition de programme est essentielle au succès de demain et à la maturation de l'environnement dans lequel s'inscrit le rendement

Information financière et non financière en tant que composante de la planification organisationnelle axée sur les résultats



La planification repose sur la collecte et l'utilisation de données sur le rendement

État final – des données historiques intégrées sur le rendement pour produire une information conjonctuelle donnent automatiquement un éclairage sur la planification et d'autres besoins en matière de dépenses du ministère



Observations au sujet des données sur le rendement et de la planification

- Les données réelles recueillies pour les indicateurs de rendement et l'information financière ne suffiront pas; elles doivent être interprétées
 - L'analyse et l'interprétation des données sont essentielles pour s'assurer que les meilleures décisions concernant la gestion de programme sont prises
 - Permet la tenue de discussions fondées sur des données probantes aux niveaux supérieurs de l'organisation, mais...
 - L'information concernant les résultats n'est qu'un facteur de la prise de décision en matière d'affectation
- Les gestionnaires de programme sont généralement les mieux placés pour exercer la fonction d'interprétation, car :
 - ils ont accès à l'information sur le rendement des programmes, le contexte et les activités qui influent sur le rendement
 - ils rendent compte des dépenses et du rendement des programmes
- L'information relative aux résultats des programmes doit être regroupée en un document de planification du ministère
 - La planification ministérielle joue un rôle essentiel pour assurer une information intégrée de qualité dans chacun des plans et donner suite à l'évaluation des risques et des priorités effectuée par la haute direction
 - La gouvernance doit inclure une fonction de remise en question et viser à obtenir des éclaircissements additionnels et des données contextuelles des programmes, p. ex.
 - Les programmes très performants ont-ils besoin de plus ou de moins de ressources?

Défis

- Les réalités opérationnelles peuvent nuire à l'avancement de la mise en œuvre
 - Les ressources et les résultats relèvent souvent de différentes parties de l'organisation, p. ex. DPF, planification, comités de la haute direction
 - Les obligations en matière de planification sont nombreuses, p. ex. immobilisations, RH – difficulté à consulter et à intégrer en une courte période
 - L'information sur le rendement du programme peut être vue par les gestionnaires comme une composante propre au programme
 - Un comportement territorial peut se produire lorsque les affectations budgétaires ne sont pas en accord avec les limites des programmes
 - Les affectations sont souvent fondées sur l'information financière de l'exercice précédent uniquement
 - Exige des investissements dans le système de TI aux fins de la gestion des données et pour faciliter l'accessibilité en prévision de la validation, de l'examen et de la fonction de contestation
- Une mise en œuvre couronnée de succès exige le leadership de la haute gestion de l'organisation
 - Obtenir un appui dans toute l'organisation
 - Attente d'une utilisation systématique des données probantes sur le rendement pour éclairer les décisions
 - Garantie d'une capacité suffisante en analyse des données sur le rendement aux fins de la planification
 - Gouvernance pour examiner les résultats d'une hiérarchie de programmes et comprendre les enjeux liés aux résultats prévus au niveau le plus bas



Résumé des messages clés

- La planification annuelle devrait s'inspirer des tendances historiques du rendement des programmes, et les AAP devraient donc devenir relativement stables
 - Il y a des exceptions, p. ex. les rouages du gouvernement, les initiatives budgétaires, etc.
- La planification intégrée axée sur les résultats devrait aboutir à une meilleure affectation des ressources, une meilleure compréhension des différents niveaux de contribution aux résultats, et ultérieurement, à de meilleurs résultats
- La SGRR est une politique qui soutient l'intégration des ressources et des résultats au niveau du programme à la planification axée sur le rendement
- La planification axée sur le rendement doit être dictée par la haute gestion de l'organisation

Annexe : la Politique sur la SGRR vue comme une base

- La Politique sur la SGRR offre une approche commune pour ce qui est de la collecte, de la gestion, de l'utilisation et de la communication de l'information financière et non financière sur le rendement
 - Fournit une information détaillée sur tous les programmes du gouvernement
 - Établit la même structure à la fois pour la prise de décision interne et la responsabilisation externe
 - Aide à établir des liens entre les ressources et les résultats – prévus et réels
- Principaux éléments
 - **Résultats stratégiques (RS)** : des avantages mesurables, à long terme et durables pour les Canadiens
 - **Architecture d'activités de programme (AAP)** : répertoire des programmes liés aux résultats stratégiques
 - Inclut un **cadre de mesure du rendement (CMR)** à l'appui, qui énonce les résultats escomptés à obtenir et les extraits précis que doit produire un programme
 - **Structure de gouvernance** : mécanismes décisionnels, responsabilités et reddition de comptes pour les programmes et pour la prise de décision ministérielle
- La mise en œuvre complète vise à s'assurer que les ressources cadrent avec les priorités et les principales responsabilités du gouvernement fédéral – et qu'elles contribuent à l'obtention des résultats escomptés