



***Activité d'apprentissage du
Forum sur le rendement et l'apprentissage :
Le point sur la mise en œuvre de la SGRR
et harmonisation avec la planification
intégrée***



3 février 2012



Aperçu

- Progrès en ce qui concerne la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)
- Projets d'avenir pour la SGRR – changements et initiatives
- Les mesures et la fonction de planification
- Questions et réponses



Qu'est-ce que la Politique sur la SGRR?

- La Politique sur la SGRR propose une approche commune pour la collecte, la gestion, l'utilisation et la communication d'information financière et non financière sur le rendement.
 - Elle permet de créer un répertoire des programmes regroupant les résultats, les ressources et les liens vers d'autres renseignements pertinents.
 - Essentiellement, la SGRR vise à créer de l'information qui servira à des analyses permettant d'éclairer les décisions en matière de dépenses et d'affectations.
- Principaux éléments
 - **Résultats stratégiques (RS)** : avantages mesurables et durables pour la population canadienne
 - **Architecture des activités de programme (AAP)** : inventaire des programmes liés aux résultats stratégiques
 - Comprend un **cadre de mesure du rendement (CMR)** à l'appui, qui établit les résultats escomptés ainsi que les extrants précis que doit produire un programme
 - **Structure de gouvernance** : mécanismes décisionnels, responsabilités et obligations redditionnelles au sein d'un ministère



Progrès appréciables réalisés à ce jour

- La classification des dépenses par programme est désormais assez bien établie
- Il est un fait bien connu que, grâce à son architecture des activités de programme, le Canada se classe devant la plupart des pays de l'OCDE en matière de gestion axée sur les résultats
- La qualité générale des mesures associées au Cadre de mesure du rendement (CMR) s'améliore
- De plus en plus, la SGRR devient partie intégrante des processus, des rapports, des documents et des politiques :
 - CRG (Composante de gestion 2 : *Gestion des résultats*)
 - Examens stratégiques de tous les programmes fédéraux
 - Cycle budgétaire
 - Documents du Cabinet



À l'avenir, l'accent sera mis sur l'élaboration et l'utilisation d'information sur la SGRR

- Aspects financiers :
 - Dépenses globales prévues et réelles pour chaque programme
- Aspects non financiers :
 - Simplification des exigences pour des données historiques solides sur l'évolution du rendement
 - Normalisation
 - Utilisation accrue de l'information dans les processus de dépenses
 - Établissement de perspectives transversales ⁵

Proposés : Changements dans la mise en œuvre de la Politique

Préciser davantage les exigences aux échelons les plus élevés et les plus bas de l'architecture :

1. Mesure optionnelle des résultats stratégiques

- L'attribution est souvent déficiente; cela ajoute à la complexité du cadre de mesure.
- Pour nombre de petits organismes, le RS est identique à l'activité de programme.

2. Les renseignements sur le rendement au niveau des extrants ne sont plus requis dans le cadre du CMR

- Ils représentent environ 50 % des données « réelles » qui sont recueillies dans le cadre du CRG.
- Nombre des extrants pourraient être des éléments des stratégies ministérielles d'évaluation des programmes.
- Les ministères peuvent choisir de ne pas mesurer les extrants qui ne leur sont pas utiles.

3. Création d'un indicateur d'efficacité pour chaque programme

- Une mesure du coût de la réalisation d'une unité de travail qui tient compte du principal problème de rendement du programme – un concept axé sur les coûts et les opérations
- Permet aux gestionnaires de programme d'en savoir plus sur le coût de l'exécution d'un programme par rapport au travail accompli.



Proposé : Examen ciblé des changements à la Politique

1. Changements dans la nomenclature : architecture d'harmonisation des programmes (AHP); programme; sous-programme; sous-sous-programme
 - Cela étaye la clarification selon laquelle une « activité » existe dans un programme.
 - Cela élimine une source de confusion – les « programmes » étant mentionnés comme des « activités » dans la structure de l'AAP.
2. Limiter la « gouvernance » au programme (par opposition à la gouvernance ministérielle).
 - Centrer la SGRR sur la nécessité de créer des responsabilités à l'égard des résultats des programmes.
 - Sortir du domaine plus nébuleux des structures ministérielles de gouvernance.
3. La responsabilité de l'administrateur général à l'égard de la stabilité de l'AAP est précisée.
 - On conjugue la capacité de l'administrateur général à opérer des changements aux échelons inférieurs de l'AAP à la responsabilité d'assurer la stabilité de l'AAP.



Éléments nouveaux : Initiatives de normalisation

1. Initiative de données opérationnelles communes - IDOC

- Introduit des normes pour la consignation des transactions financières dans le plan comptable des ministères
- Les ministères devront coder et saisir les dépenses au plus bas échelon de l'AAP dans les systèmes financiers

2. Renforcement des mémoires au Cabinet (MC)

- Le but est de garantir une meilleure cohérence entre les MC, les présentations au CT et les résultats des dépenses actuelles

3. Guide d'élaboration de présentations au CT

- Explication plus claire des liens entre les dépenses proposées et actuelles, p. ex. correspondance avec le(s) programme(s) de la AAP

4. Nouvelles analyses transversales

- Établissement de listes normalisées pour l'étiquetage des différents aspects des programmes, p. ex. instruments, activités, groupes cibles.



En voie d'élaboration : Mesure du rendement des Services internes

- Les Services internes (SI) du gouvernement du Canada (GC) comportent onze catégories normalisées (annexe A)
- Les SI représentent un fort pourcentage des dépenses ministérielles
- Le but est d'établir des mesures normalisées pour l'ensemble des ministères, afin que :
 - les ministères puissent mieux gérer le rendement des SI
 - l'on puisse déterminer les meilleures pratiques de prestation de services
 - des analyses pangouvernementales puissent être entreprises
- Les mesures porteront sur les résultats, le service et différents aspects de l'efficacité (voir le cadre de mesure du rendement à l'annexe B)



Mesure de la fonction de planification

- La planification vise à relier les objectifs et les priorités opérationnels aux ressources
- Voici quelques-uns des principaux termes utilisés dans le domaine de la planification :
 - Stratégique
 - Opérationnel
 - Intégré
- Le groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale (2009) a relevé les trois questions fondamentales suivantes que les gestionnaires de tous les niveaux devraient se poser au moment de la planification :
 - Quels ajustements l'organisation doit-elle apporter à ses objectifs?
 - Quelles sont les ressources requises pour atteindre ces objectifs?
 - Quel est l'écart entre les objectifs et les ressources (gens et fonds)?



Mesure de la fonction de planification (2)

- Le groupe d'experts a dégagé plusieurs conditions gagnantes pour obtenir une solide norme globale de planification intégrée au sein du gouvernement fédéral :
 - un encadrement énergique et pragmatique;
 - un accent interministériel sur un petit nombre de priorités;
 - de l'intensité et de l'imagination;
 - des communications efficaces;
 - la persévérance;
 - un choix judicieux de compétences multiples et de spécialisation;
 - des organismes centraux bien alignés qui assurent leur soutien.
- La mesure du rendement exige de faire preuve de leadership
 - problèmes de culture surpassent souvent les problèmes techniques
 - il est important de chercher à mieux saisir le rendement, au lieu de d'opter constamment pour des mesures prudentes
 - l'objectif devrait être de démontrer de manière crédible à quel point le domaine de la mesure du rendement s'est amélioré au fil des années



Considérations relatives aux mesures à la lumière des facteurs liés à la fonction de planification

- Conformité aux exigences stratégiques
 - Répertoire des exigences de planification des politiques du CT
 - Esprit des exigences qui s'appliquent au travail de l'organisation
- Établissement des priorités opérationnelles pour mener à bien le mandat
 - Résultat(s) attendu(s) de la fonction – faire preuve de modestie
 - Songer aux mesures possibles – se préoccuper en premier lieu de l'élaboration des mesures et en second lieu de la faisabilité
- Coordination interministérielle en vue de la réalisation des priorités
 - Activités et processus auxquels vous participez – p. ex. coordination du processus de planification, prestation de conseils aux gestionnaires sur le processus de planification
 - Songer aux mesures des activités en ce qui a trait à la quantité, à l'efficacité et, éventuellement, à la qualité
 - Rétroaction des intervenants – quels sont, selon eux, les problèmes en matière de rendement

Choisir les indicateurs ayant la plus grande valeur ajoutée et les plus essentiels et recueillir des données en fonction de ces indicateurs



Messages clés concernant la planification intégrée

- L'établissement d'une base d'information sur le rendement à l'aide des données sur les tendances historiques est la clé d'une utilisation efficace de l'information pour la prise de décisions et l'établissement de rapports
- Les données sur le rendement recueillies ne disent pas tout; il faut les interpréter
- Les gestionnaires de programme sont généralement les mieux placés pour promouvoir la collecte, l'interprétation et l'utilisation de l'information sur le rendement
- La planification ministérielle joue un rôle capital en ce qu'elle assure l'intégration de l'information sur le rendement
- Un leadership de la haute direction est nécessaire et peut être renforcé en démontrant l'utilité de l'information
- Il faut trouver des occasions de continuer à progresser, même dans un contexte administratif difficile



Annexe A : Services internes – Catégories normalisées

- Les services internes du GC regroupent 11 catégories normalisées de services afin d'appuyer une démarche pangouvernementale commune de planification, de conception, de budgétisation, de production de rapports et de communication se rapportant aux SI du GC.
- Les SI sont une activité de programme normalisée dans toutes les AAP ministérielles, les 11 catégories normalisées suivantes représentant les sous-activités des grands ministères (voir l'annexe A pour plus de détails) :
 - Gestion et surveillance
 - Services juridiques
 - Gestion des ressources humaines
 - Gestion financière
 - Gestion de l'information
 - Technologie de l'information
 - Autres services administratifs
 - Services immobiliers
 - Services du matériel
 - Services des acquisitions

Annexe B: Cadre de mesure des services internes proposé

Mesures des résultats

- Mesures de l'éventuelle incidence du service à l'échelle du ministère
- Devrait être harmonisée avec les objectifs de politique du CT, au-delà de la simple conformité aux politiques
- Il vaudrait mieux inclure un énoncé du ou des résultat(s), *p. ex., le ministère évalue l'état / la condition de tous ses biens importants et se sert des données obtenues pour affecter ses ressources.*
- Les mesures représenteraient un pourcentage des biens ministériels évalués; le pourcentage des biens ministériels en mauvaise condition; la justification de l'affectation des ressources fondée sur la condition des biens.

Exigences en matière de conformité aux politiques – Mesures les plus actuelles du CRG

Mesures des services

- Mesures types de tout service
- Établissement de normes de service et surveillance des résultats
- Mesure de la satisfaction de la clientèle

Mesures coûts-efficacité

- Coût relatif du service, *p. ex., le coût du service sous forme de pourcentage des dépenses ministérielles*
- Efficacité du service, habituellement sous forme de coût par résultat, *p. ex., coût par mesure de RH; des approximations peuvent être utilisées pour mesurer l'efficacité, p. ex., coût par ETP ministériel, où l'ETP représente une estimation du nombre de résultats.*

Annexe C : Structure de l'AAP

Quantitative
 Dépenses prévues et réelles (\$)
 Jusqu'à trois mesures du rendement non financier (chiffres réels)

