



Maintenant et demain

L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Stratégies de mesure du rendement au service de l'évaluation *L'expérience de RHDC*

Présentation à la conférence de l'Institut de la
gestion financière
24 novembre 2009

Aperçu de la présentation

- Introduction
 - Qu'est-ce que la mesure du rendement (MR)?
 - La mesure du rendement et les politiques du SCT
- Mesure du rendement à RHDCC
- Outils et infrastructure de soutien pour créer des liens entre la MR et l'évaluation
 - Processus
 - Diffusion et utilisation des indicateurs
- Possibilités d'intégration de la MR et de l'évaluation
 - Gouvernance & Analyse

Mesure du rendement – Les notions élémentaires

Mesure du rendement

- Un outil de programme offrant une rétroaction continue sur les progrès réalisés vers la concrétisation des objectifs, sur les retombées et sur les modifications de trajectoire selon le besoin
- La production de données servant à l'évaluation
- Axée sur les résultats, non pas sur les produits
- Garder le tout fonctionnel et réalisable

La mesure du rendement et les politiques du SCT

- *Politique d'évaluation 2009*
 - *« Collaboration entre la fonction d'évaluation et les secteurs du programme dans le but d'améliorer la mesure du rendement »*
 - *« promouvoir la mesure continue du rendement dans tout le ministère pour que les données sur le rendement soient disponibles pour soutenir l'évaluation du programme »*
- *Politique sur les paiements de transfert*
 - *« Il est nécessaire à une stratégie de mesure du rendement (stratégie de MR) qu'elle soit établie au moment de la conception d'un programme, qu'elle soit maintenue et mise à jour à travers le cycle de vie d'un programme et qu'elle soutienne l'évaluation des programmes de paiements de transferts »*

Mesure du rendement à RHDCC

- Table ronde concernant la mesure du rendement
 - Renforcer la capacité du ministère à harmoniser les activités interfonctionnelles et les activités de programme pour qu'elles facilitent la mesure efficace du rendement
 - Représentation des programmes et des activités interfonctionnelles (évaluation, vérification interne, planification ministérielle, DPF, relations avec les intervenants)
 - Participation à tour de rôle aux activités interfonctionnelles – intérêt commun

- Tables ronde du SMA au sujet du cadre de mesure du rendement pour 2010-2011
 - Définir les indicateurs de rendement au niveau des Résultats stratégiques de l'Architecture des activités de programmes (comités interfonctionnels présidés par le SMA)
 - Faire des recherches détaillées et fixer les résultats attendus et les indicateurs aux niveaux activité, sous-activité et sous-sous activité de programme (comité au niveau de la direction générale) en créant des liens avec le niveau des Résultats stratégiques

Mécanismes et processus continus créant des liens entre la mesure du rendement et l'évaluation

- Structure en place permettant l'implication à tous les niveaux, par des procédés tels que :
 - Préanalyse ministérielle hebdomadaire
 - Liste d'activités hebdomadaire du CT – fait valoir l'importance des présentations à venir au CT dans le but de mobiliser les domaines interfonctionnels (évaluation, vérification, mesure du rendement, DPF, programmes)
 - Plans triennaux et quinquennaux (triennaux pour respecter les exigences de la *PPT* et quinquennaux pour soutenir la *Politique d'évaluation*)
 - Comités des politiques à moyen terme
 - Présentations au CT approuvées par :
 - Le SMA chargé du programme
 - Le dirigeant principal des finances
 - Le SMA principal de la Direction générale des politiques stratégiques et de la recherche

Préparation et diffusion des résultats de la mesure du rendement et de l'évaluation

- Unité d'évaluation de la gestion de la rétroaction et du savoir destinée à :
 - Appuyer l'utilisation de l'évaluation pour la prise de décision
 - Mener des examens continus de la mesure du rendement
 - Préparer des rapports annuels sur l'évaluation et la mesure du rendement
 - Produire des rapports thématiques de leçons tirées (responsabilité partagée avec les divisions de l'évaluation)
- Résultats d'évaluation diffusés par l'intermédiaire de publications sur les sites Web de RHDC, de sommaires de rapport dans les bulletins d'information ministériels et de la participation à l'évaluation dans plusieurs comités ministériels de gestion et de politiques

Résultats des études portant sur le CGRR

- Deux études (janvier et avril 2009)
- Étude sur l'établissement du CGRR (janvier 2009):
 - Processus :
 - Normaliser les processus ministériels pour l'établissement et l'approbation du CGRR (signature d'approbation)
 - Créer des points de convergence ministériels pour les conseils et l'orientation à propos de l'établissement du CGRR
 - Indicateurs de rendement :
 - Fluctuation du nombre, du type et de la qualité des indicateurs
 - Harmoniser les mesures de rendement et les indicateurs dans les CGRR avec le CGR ministériel et les rapports ministériels annuels
 - Méthodes uniformes de collecte des données pour tous les programmes
 - Absence de capacité interne

Résultats de l'étude portant sur la qualité et la mise en œuvre du CGRR

- Modèles logiques : la majorité sont de haute qualité
- Besoin d'une orientation ministérielle (document/directive)
- Outils et modèles appuyant la mesure du rendement durant la conception et l'établissement du programme
- Mise en œuvre variable des CGRR
- Besoin d'accorder plus d'importance aux évaluations antérieures et à la mise en œuvre des interventions et des plans d'action de la direction
- Amélioration marquée de la qualité du CGRR après 2005 (orientation du CT)
- Besoin d'une stratégie pour évaluer le niveau de mise en œuvre des CGRR

Comment resserrer les liens entre la mesure du rendement et l'évaluation

- Table ronde concernant la mesure du rendement de RHDCC
 - Amélioration de la qualité des processus et des pratiques, de l'échange de renseignements et du forum d'apprentissage
 - Communication et coordination entre les activités interfonctionnelles
 - Promouvoir une approche fondée sur la collaboration et l'intérêt commun
- Favoriser l'échange de renseignements et la coordination entre l'évaluation, la vérification interne et les unités de la mesure du rendement
- Exécution des recommandations des études de développement, de qualité et de mise en œuvre du CGRR
- Accent soutenu mis sur les conclusions et sur les leçons tirées des évaluations antérieures dans le contexte des constatations issues de la mesure du rendement
- Présence de l'évaluation tôt dans la conception ou dans la mise en œuvre d'un programme
- Inclure les frais liés à la mesure du rendement comme un élément distinct dans les présentations au CT

Le CGRR ou la stratégie de MR – Y a-t-il une différence?

- Mêmes éléments :
 - ✓ Profil de programme
 - ✓ Modèle logique
 - ✓ Surveillance et mesure du rendement
 - ✓ Cadre d'évaluation
- Cependant, l'accent est mis sur la mesure continue du rendement et sur les résultats, et non sur les produits et l'évaluation de soutiens des données

Améliorer les liens entre la mesure du rendement et l'évaluation

▪ *Diagnostiquer*

- Il est important de bien cerner le problème afin de définir les solutions qui conviennent selon les résultats des études portant sur le CGRR

▪ *Échanger des pratiques exemplaires*

- Établir des indicateurs de résultats significatifs et élaborer un test décisif à partir d'indicateurs véritablement fondés sur les critères SMART
- Bien comprendre les leçons à tirer et les pratiques exemplaires à adopter
- Rectifier les programmes en cours de route et adapter en conséquence les indicateurs de rendement et la collecte des données
- Établir un point de convergence ministériel pour l'établissement d'un « CMR » et d'outils d'orientation

▪ *Virage culturel requis*

- Pour passer de la mesure fondée sur le produit à la mesure fondée sur les résultats