

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

PROJET EN ORGANISATION :
QUESTIONNAIRE SUR UTILISATION DE L'INFORMATION SUR LE
RENDEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

PRÉSENTÉ À MONSIEUR PIERRE DESROCHERS COMME EXIGENCE DU
PROJET EN ORGANISATION

PAR KARINE LAFRAMBOISE

NOVEMBRE 2022

Table des matières

Remerciements	v
Liste des figures.....	vi
Résumé	vii
Introduction	8
Mandat et contexte organisationnel.....	9
Méthodologie.....	10
Définitions	11
La Politique	11
Information sur le rendement	11
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	12
La politique et la structure de sa fonction de mesure du rendement	12
Utilisation de l'information sur le rendement.....	15
Les raisons de ne pas utiliser l'information sur le rendement	18
Entre 2015 et 2021.....	18
Les biais d'attribution.....	19
Intégration de besoins analytiques émergent.....	21
Identification des acteurs	23
Niveau fonctionnel	25
Les acteurs directs	25
Acteurs indirects internes à la fonction publique du Canada	26
Niveau infrafonctionnel.....	27
Acteurs externes au gouvernement du Canada.....	27
Les répondants de ce questionnaire	27
PARTIE 2 : DÉVELOPPEMENT DU QUESTIONNAIRE	29

Structure du questionnaire	29
Concept A : Gouvernance.....	30
Dimension 1 : Rôle des chefs de la mesure du rendement	30
Dimensions 2 : Relations avec les contreparties	31
Dimension 4 : Ressources	35
Concept B: Mobilisation.....	36
Dimension 1 : Mécanismes mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour appuyer une solide fonction de mesure du rendement	36
Dimension 2 : Comité directeur de la mesure du rendement	37
Dimension 3 : Renforcement des capacités de mesure du rendement.....	38
Concept C : Pertinence	40
Dimension 1 : Utilisation de l'information sur le rendement.....	40
Dimension 2 : Disponibilité des données	41
Dimension 3 : gestion axée sur les résultats	42
Dimension 4 : Intégration des cadres analytiques	43
Dimension 5 : Intégration des principes de réconciliation	45
Conclusion.....	47
ANNEXES	48
Annexe A: Extraits des exigences tirées de la Directive sur les résultats (2016).....	49
Annexe B : Tableau des indicateurs	50
Annexe C : Questionnaire.....	54
RÉFÉRENCES	64
Articles	64
Livres.....	64
Lois et politiques	64

Rapports de recherche	65
Sites Internet.....	65
Publications gouvernementales	66

Remerciements

Un grand merci à monsieur Pierre Desforges, mon conseiller académique de m'avoir guidée et conseillée à travers cet exercice.

Je remercie également mon équipe de gestion à la Division des résultats, Secteur de la gestion des dépenses qui m'ont supporté tout au long de ce projet et m'ont donné l'espace, le temps et les ressources pour faire ce projet.

Une mention particulière à mon amoureux, Christopher, sans qui je n'aurais jamais mis à terme ce projet. Merci de m'avoir épaulée et encouragée.

Liste des figures

Figure 1: Exigences de la directive liées à l'utilité et à l'utilisation.....	14
Figure 2: Pourcentage d'utilisation d'analyses comparatives entre 2015 et 2021 ..	19
Figure 3: contribution et attribution aux résultats.....	20
Figure 4:Modèle structuro-fonctionnaliste de l'État.....	23
Figure 5: Plan de mobilisation de la revue de la Politique sur les résultats.....	24
Figure 6: Mécanismes de mobilisation.....	36
Figure 7: Pratiques exemplaires en lien avec l'utilisation de l'information sur le rendement.....	41

Résumé

En 2016, la Politique sur les résultats a été inaugurée dans le but d'améliorer l'atteinte et la compréhension des résultats à travers la fonction publique fédérale canadienne en renforçant les fonctions d'évaluation et de mesure du rendement. Après cinq années de mise en œuvre, la division des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor a été mandatée de procéder à l'examen de la politique. Ce rapport est l'articulation d'une démarche exploratoire afin d'identifier des potentielles questions de sondage à l'intention des chefs de la mesure du rendement. Ainsi, à partir des concepts de gouvernance, de mobilisation et de pertinence identifiés dans la littérature, un échantillon de sondage est proposé afin de dresser un portrait de l'état de la fonction de mesure du rendement en matière d'utilisation de l'information sur le rendement.

Introduction

Au Canada, depuis les années 1970, des politiques sont mises en œuvre afin d'établir les attentes des ministères fédéraux en matière de planification, de mesure, d'évaluation, de gestion et de communication des résultats (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004, p. 1 à 3). Avec l'avènement du nouveau management public dans les années 1990, la gestion par les résultats (GPR) est devenue une pratique courante dans plusieurs pays de l'OCDE. Le Canada n'a pas fait exception. Depuis lors, des politiques et des directives liées à la gestion par résultats se sont succédées, la Politique sur les résultats de 2016 étant la plus récente (Mazouz, B, 2017).

Cette politique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada remplace trois politiques: la Politique en matière de présentation de rapports au Secrétariat du Conseil du Trésor sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts (2007), la Politique sur l'évaluation (2009) ainsi que la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (2010) (Gouvernement du Canada, E., 2021). Après plus de cinq ans de mise en œuvre, il est de bonne pratique de procéder à l'évaluation de cette dernière.

Mandat et contexte organisationnel

La division des résultats du Secteur de la gestion des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor est le « centre de politique de la Politique sur les résultats et exerce un leadership et une direction liés à la mesure du rendement et à l'évaluation à l'échelle du Gouvernement du Canada » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019). C'est à cette division que revient la responsabilité d'examiner la politique.

L'objectif de cet examen est de mieux comprendre la manière dont la Politique a été mise en œuvre, identifier ses effets sur différents aspects des fonctions de mesure du rendement et d'évaluation ainsi que les problèmes auxquels les ministères sont confrontés. De plus, il vise à mieux comprendre comment la politique a évolué dans un environnement changeant. (Division des résultats, 2022).

L'objectif du présent travail est d'identifier au sein de la littérature les dimensions importantes en lien avec sa gouvernance, sa stratégie de mobilisation et sa pertinence. Puis, il sera question de développer des indicateurs de mesure en lien avec ces concepts et de structurer une proposition de sondage qui permettrait de documenter l'état de la fonction de mesure du rendement en matière de production et d'utilisation de l'information sur le rendement. Le travail se concentre sur les exigences liées à l'utilisation et la production de l'information et renvoie principalement aux sections 4.2.4, 4.2.5 et 4.4.4.4 de la directive sur les résultats (voir annexe A).

Méthodologie

Dans le cadre de ce travail, une approche exploratoire est priorisée afin d'identifier les concepts importants de l'utilisation et de la production de l'information sur le rendement dans le contexte du gouvernement fédéral dans la littérature.

Une recherche documentaire est effectuée à partir des mots clés « utilisation », « information sur le rendement », « secteur public », « gestion par résultats », « mesure du rendement » « gouvernement du Canada », « évaluation » et « données sur le rendement » dans le catalogue de la bibliothèque de l'ÉNAP, donnant accès à divers moteurs de recherche comme outil de recherche principalement. Cette recherche documentaire a été effectuée dans les deux langues officielles du Canada et couvre la période allant de 2000 à 2022. L'objectif est d'identifier les concepts importants de l'utilisation et de la production de l'information sur le rendement. Les concepts sont décortiqués en dimensions, lesquelles sont opérationnalisées en indicateurs et traduites en question visant documenter la mise en œuvre de la mesure du rendement dans la fonction publique du Canada.

Définitions

La Politique

Tout au long de ce travail, le terme la Politique sera utilisé pour référer à la Politique sur les résultats de 2016 afin de rendre la lecture plus légère.

Information sur le rendement

Dans le cadre de ce travail, nous reprendrons la définition de Christopher Pollitt (2006) afin de définir le terme information sur le rendement : *'performance information' is defined as 'systematic information describing the outputs and outcomes of public programmes and organizations – whether intended or otherwise – generated by systems and processes intended to produce such information'* (Pollitt, 2006, p.39). Cette large définition inclue les données générées par des système de données, ainsi que les différents rapports d'évaluation et même d'audit, qu'ils soient internes ou externes. En effet, comme le mentionne Pollitt (2006), bien que ces documents soient différents et que l'information qu'ils contiennent n'est pas du même type, il s'agit d'information sur le rendement. La question de ce travail n'est pas de distinguer les différents types d'information qu'il existe, mais bien d'identifier comment elles sont utilisées et comment la Politique sur les résultats supporte son utilisation (Pollitt, 2006, p.39).

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La politique et la structure de sa fonction de mesure du rendement

La Politique vise deux principaux objectifs: « contribuer à une meilleure réalisation des résultats à l'échelle du gouvernement » et « permettre une meilleure compréhension des résultats que le gouvernement cherche à atteindre et atteint ainsi que des ressources utilisées pour y parvenir » (Politique sur les résultats, 2016, par. 3.1.1 à 3.1.2).

Afin d'atteindre ces objectifs, la Politique établit des exigences pour les ministères. Ils doivent identifier ce qu'ils veulent réaliser et comment en évaluer la réussite, ainsi que mesurer et suivre leurs progrès. Ces informations permettent d'améliorer les politiques et les programmes et d'appuyer les prises de décision sur l'allocation des ressources communiquer aux parlementaires et au public des données transparentes, claires et utiles sur les résultats et les ressources utilisées :

« les ministères établissent clairement les objectifs à atteindre et les critères d'évaluation de leur succès ; les ministères mesurent et évaluent leur rendement et utilisent les informations qui en découlent afin de gérer et d'améliorer les programmes, les Politiques et les services; les ressources sont attribuées afin d'obtenir un rendement permettant d'optimiser les résultats, l'attribution se faisant notamment au moyen des présentations au Conseil du Trésor, des examens relatifs à l'alignement des ressources, et de façon interne par les ministères eux-mêmes; les parlementaires et le public reçoivent des informations transparentes, claires et utiles sur les résultats atteints par les ministères et sur les ressources utilisées à cette fin. » (Politique sur les résultats, 2016, par. 3.2.1 à 3.2.4).

Ainsi, dans le but d'aider les ministères à mesurer et à évaluer leurs progrès, la Politique a introduit l'exigence d'établir une fonction de mesure du rendement sous la responsabilité des administrateurs généraux, laquelle doit être dirigée par un chef de la mesure du rendement (CMRE), appuyée par des responsables de programmes et supervisée par un comité de hauts fonctionnaires présidé par l'administrateur général (Politique sur les résultats, 2016, par. 4.3). Les administrateurs généraux sont donc maintenant chargés d'élaborer un cadre ministériel des résultats, ainsi que de nommer un chef de la mesure du rendement responsable de mettre en place un répertoire de programmes et de superviser l'élaboration de profils d'information sur le rendement (PIR) (Politique sur les résultats, 2016, par. 4.3). Ces documents permettent d'identifier les résultats visés par les ministères, la manière dont ils prévoient s'y prendre et les indicateurs à utiliser. Plus précisément, les répertoires de programmes servent principalement à démontrer la manière dont les organisations réalisent leur mandat. Les ministères sont tenus d'y indiquer sous quelle responsabilité ministérielle tombe chacun de leurs programmes, quels sont les résultats et les indicateurs choisis et comment les dépenses publiques y sont attribuées. Le document doit représenter la totalité des dépenses et des ressources humaines de l'organisation. De plus ce document doit également être en alignement avec les cadres ministériels des résultats (CMR), dans lequel les ministères doivent indiquer leurs champs d'action, les résultats qu'ils visent, ainsi que leurs indicateurs de mesures. Puis, un PIR doit être complété et mis à jour régulièrement pour chacun des programmes et sert à décrire le programme, ainsi que planifier et orienter la collecte des données sur le rendement (Division des résultats, 2018).

De plus, pour appuyer la création d'une solide fonction de la mesure du rendement dans les ministères (Politique, paragraphe 4.3.4), le Secrétariat du Conseil du Trésor a créé le Comité directeur de la mesure du rendement (CDMR). Le mandat de ce comité est de mobiliser la collectivité sur des enjeux stratégiques et de coordonner les ressources liées avec les initiatives et les priorités communes (Division des Résultats, 2020, p. 1).

La directive sur les résultats remplace la Directive sur la fonction de l'évaluation (2009) ainsi que les Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada (2009) et est un instrument connexe de la Politique. Elle « énonce les exigences pour favoriser la mise en œuvre de la Politique sur les résultats, y compris la définition des rôles et responsabilités des agents ministériels du gouvernement fédéral canadien » (Directive sur les résultats, 2016). D'ailleurs, on y retrouve les principales exigences liées à l'utilité et l'utilisation incombant aux chefs de la mesure du rendement, aux articles 4.2.4, 4.2.5 et 4.4.4.4 (voir figure 1).

Figure 1: Exigences de la directive liées à l'utilité et à l'utilisation

<p>4.2.4</p> <p>4.2.5</p>	<p>Faire rapport, au moins une fois par année, au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation sur la disponibilité, la qualité, l'utilité et l'utilisation des données sur la mesure de rendement liées au <u>Répertoire des programmes</u>.</p> <p>Informé le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de la disponibilité, de la qualité, de l'utilité et de l'utilisation des indicateurs prévus dans le <u>Cadre ministériel des résultats</u>.</p>
<p>4.4.4</p> <p>4.4.4.1</p> <p>4.4.4.2</p> <p>4.4.4.3</p> <p>4.4.4.4</p>	<p>Faire rapport au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation au moins une fois par an sur les points suivants :</p> <p>La mise en œuvre des plans d'action de la direction approuvés qui ont été élaborés pour faire suite aux recommandations de l'évaluation;</p> <p>Les effets des évaluations, notamment les leçons apprises, les mesures correctives engagées et leurs incidences sur les décisions ayant trait à l'affectation des ressources;</p> <p>La livraison des évaluations prévues dans le plan d'évaluation ministériel et, dans le cas des évaluations approuvées, le calendrier de transmission au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de diffusion publique;</p> <p>La disponibilité, la qualité, l'utilité et l'utilisation de l'information sur le rendement à l'appui des évaluations.</p>

Source: Directive sur les résultats- Canada.ca

Utilisation de l'information sur le rendement

Van Dooren (2008) identifie huit mouvements de mesure du rendement. Parmi ces derniers, les mouvements du nouveau management public et de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes doivent en partie leur succès au fait qu'ils ont su intégrer l'utilisation de l'information sur le rendement dans leurs systèmes de gestion, ce qui les différencie des autres courants de mesure du rendement dans l'histoire (Van Dooren, D.W. et Van de Walle, S., 2008, p. 22). Le fait d'avoir un système de mesure du rendement ne signifie pas que l'utilisation de l'information sur le rendement est intégrée dans le système de gestion d'une organisation. Une critique courante de la mesure du rendement est que certaines organisations utilisent les systèmes de gestion de la mesure du rendement comme simple formalité, dans le seul but de se bâtir une légitimité extérieure (Van Dooren, D.W et al., 2015, p.88). Pourtant, l'information sur le rendement peut être utilisée de différentes manières afin de maximiser l'utilité des systèmes de mesure du rendement.

Dans la littérature, il est possible d'identifier différentes raisons pour lesquelles l'information sur le rendement peut être utilisée. Behn (2003) regroupe ces différentes applications de l'information sur le rendement sous huit objectifs: évaluer, contrôler, budgéter, motiver, promouvoir, célébrer les accomplissements, apprendre et s'améliorer.

Premièrement, l'évaluation est la principale raison pour laquelle l'information sur le rendement est généralement recueillie. Elle correspond à une situation où une organisation ou un programme recueille des informations sur le rendement afin de suivre l'évolution de sa performance. Cet exercice permet d'identifier ce qui fonctionne bien, ce qui est problématique, ainsi que ce qui s'améliore ou se dégrade (Behn, 2003, p. 588). Par exemple, dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique, les profils d'information sur le rendement devraient servir de source finale de renseignements sur le rendement pour supporter les évaluations (Division des résultats, 2020).

Deuxièmement, l'information peut être utilisée à des fins de contrôle. C'est une pratique qui provient de l'ère industrielle dans laquelle les dirigeants d'entreprises tentaient de trouver le « one best way » du Taylorisme pour avoir la production la plus efficace. Même si aujourd'hui le contrôle est différent, les organisations publiques établissent toujours des standards de rendement permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs. L'information sur la mesure du rendement devient donc un outil pour supporter l'atteinte de ces objectifs (Behn, 2003, p.589).

Troisièmement, l'information sur la mesure du rendement permet de supporter les fonctions de budgétisation des organisations publiques. La budgétisation se déroule à différents niveaux du processus d'attribution des ressources financières d'une organisation. Par exemple, d'un point de vue micro, on planifie les opérations courantes de l'organisation, alors que d'un point de vue macro, on prend les décisions politiques de dépenser dans le contexte d'une mission publique. L'information sur le rendement permet de documenter l'exercice de budgétisation afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la situation et ainsi supporter la prise de décisions éclairées (Behn, 2003, p.590).

Quatrièmement, les gestionnaires peuvent se servir de l'information sur le rendement pour motiver les employés. En effet, Duncan (1989) affirme que la meilleure manière pour une organisation d'atteindre un objectif est d'abord de l'identifier, puis d'inciter des employés à l'atteindre en partageant la performance du groupe (Behn, 2003, p.590).

Cinquièmement, l'information sur le rendement peut être utilisée pour faire la promotion d'une organisation. Comme l'explique Behn, les citoyens ont souvent tendance à croire que leurs gouvernements ne savent pas bien gérer les affaires publiques. Les informations sur le rendement peuvent ainsi être utilisées pour justifier les décisions et la légitimité des programmes et organisations publiques (Behn, 2003, p.591). Moynihan (2008) identifie également la défense des organisations comme un objectif connexe à la promotion (Van Dooren, D.W. et Van de Walle, S., 2008, p. 25). L'information recueillie sert de moyen de communication pour expliquer le travail et les défis auxquels les organisations font face.

L'inconvénient de cette utilisation est que les gestionnaires sont incités à ne présenter que les données qui sont favorables à l'image de l'organisation. Moynihan (2008) considère même que certains gestionnaires deviennent experts dans la manipulation des données pour modifier la trame narrative d'un programme (Van Dooren, D.W. et Van de Walle, S., 2008, p. 25). Il explique que la croyance voulant que l'information sur le rendement soit objective, standardisée, informative du rendement, et comprise de manière unanime par tous les acteurs est en réalité fautive. Au contraire, le modèle qu'il propose tient compte du fait que l'information sur le rendement n'est pas exhaustive, qu'elle est ambiguë, subjective et qu'on ne peut en garantir son utilisation. Selon son modèle, l'affiliation et les croyances des individus en affectera la sélection et le contexte dans lequel elle est recueillie influencera son utilisation (Van Dooren, D.W. et Van de Walle, S., 2008, P. 27).

Sixièmement, l'information sur le rendement peut être utilisée par les organisations pour célébrer l'atteinte d'objectifs communs. Il s'agit d'une pratique qui rapproche les employés, qui les encourage à poursuivre leurs efforts pour des réussites futures et qui donne également un sentiment de satisfaction personnelle. La célébration peut aussi être une occasion de créer des liens avec les collaborateurs externes potentiels qui voudraient également faire partie des célébrations (Behn, 2003, p.591).

Septièmement, l'apprentissage dans les organisations publiques peut être supporté par l'information sur le rendement en permettant de documenter les réussites et les échecs. À ces fins, il faut prévoir des mécanismes d'extraction d'information bien réfléchis (Behn, 2003, p.592). D'ailleurs, Behn (2003) prévient contre la prolifération des mesures de rendement, qui peut survenir lorsqu'on recueille un grand nombre de données, sans planification logique. On peut ainsi se retrouver avec beaucoup un grand nombre de données difficiles à analyser (Behn, 2003, p.592).

Huitièmement, l'information sur la mesure du rendement permet aux organisations publiques de s'améliorer. Les gestionnaires peuvent suivre le rendement de l'organisation ou du programme de manière continue, et apporter les ajustements nécessaires pour améliorer son rendement (Behn, 2003, p.592).

Enfin, comme l'identifie Mintzberg (1975), en étudiant le travail des gestionnaires, l'information ne se partage pas seulement à travers des rapports formels, mais à travers des échanges spontanés comme par le biais de conversations entre collègues (Van Dooren et Van de Wallen, 2008, p.4).

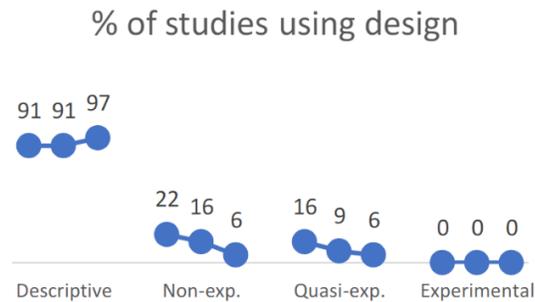
Les raisons de ne pas utiliser l'information sur le rendement

Selon Van Dooren et al. (2015), les principales raisons pour lesquelles l'information sur le rendement n'est pas utilisée dans les organisations publiques est la mauvaise qualité de l'information ainsi que des barrières psychologiques, culturelles et institutionnelles (Van Dooren *et al.*, 2015, p.155).

Entre 2015 et 2021

Dans le cadre de la Conférence annuelle de la Société canadienne d'évaluation 2022, une étude a présenté la manière dont la Politique a changé la pratique de l'évaluation dans le gouvernement fédéral entre 2016 et 2021 (Borys, S. et al., 2022). Bien que cette étude présente des constatations liées plus directement à la fonction d'évaluation, on y note certains constats pertinents pour la fonction de la mesure du rendement. Tout d'abord, l'étude conclut que depuis l'entrée en vigueur de la Politique, l'utilisation d'information sur le rendement dans les évaluations est de plus en plus commune, alors qu'on retrouve une diminution des analyses financières. Toutefois, parmi les organisations sondées, on retrouve un taux de cueillette de données similaire entre 2015 et 2021, ce qui signifie que bien que l'information sur le rendement soit davantage utilisée, il n'y a pas plus de cueillette d'information. Puis, on a aussi constaté que les analyses comparatives sont de moins en moins utilisées depuis 2015 (voir tableau 1) (Borys, S. et al., 2022, p.10-11).

Figure 2: Pourcentage d'utilisation d'analyses comparatives entre 2015 et 2021



Source: Borys, S. et al., 2022

Les biais d'attribution

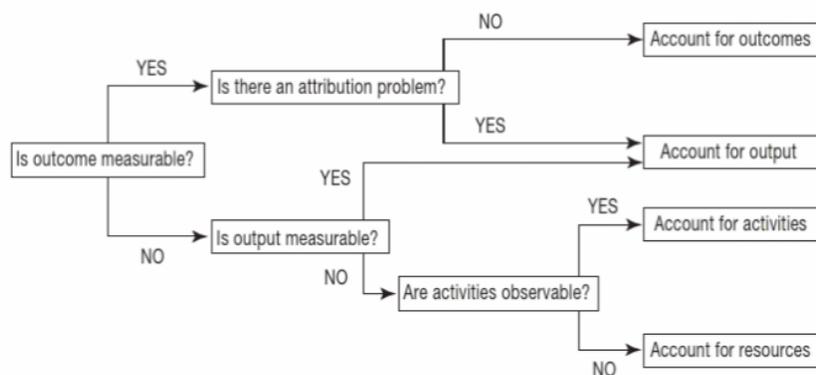
Historiquement, la gestion par les résultats dans le gouvernement fédéral se concentrait sur les processus des programmes, en mesurant principalement leurs intrants et leurs extrants. On identifiait un processus particulier et les éléments de ce processus qui pouvaient être contrôlés. Avec les années, la gestion par résultats a vécu un changement de paradigme. Les gestionnaires de programmes visent maintenant à réaliser des résultats à long terme, comme l'amélioration de la qualité de vie ou la création de communautés plus inclusives, par exemple (Mayne, J., 2001, p.4-5).

Les programmes gouvernementaux sont de manière générale mis sur pied afin de traiter des enjeux publics comme la santé ou la qualité de vie. La mesure de ces résultats pose deux principaux problèmes: ils sont difficilement mesurables et il est difficile d'identifier le niveau d'influence du programme sur ces résultats. Par exemple, si le résultat visé est une population plus en santé après cinq ans de mise en œuvre d'un programme d'assainissement des eaux, il peut être difficile de déterminer dans quelle mesure le programme est responsable de cette amélioration. (Mayne, J., 2001, p.4-5). Il existe tout de même des manières de le faire. Par exemple, on peut procéder par une étude longitudinale, c'est-à-dire qu'on collecte des données sur une longue période en modifiant certaines contraintes du programme pour

observer les changements qui en résulteraient. On pourrait aussi procéder par expérimentation, en comparant un groupe contrôle à un groupe expérimental. Toutefois, il faut considérer que ce sont des méthodes qui sont coûteuses et qui doivent être menées de manière très rigoureuse pour être concluantes (Mayne, J., 2001, p.4-5). D'ailleurs, comme mentionné précédemment, les travaux de S. Borys *et al.* démontrent que le recours aux analyses comparatives est en déclin dans la fonction publique (Borys, S. et al., 2022, p.10-11).

Il y a donc un risque de biais d'attribution, c'est-à-dire d'exagérer la contribution d'un programme à la réalisation d'un objectif. Pour atténuer ce risque, il est préférable dans certains cas d'opter pour un indicateur d'extrant, ou même d'activité ou de ressources (voir figure 3). La présence de biais d'attribution affecte la qualité des informations sur le rendement, considérant qu'on exagère les effets d'un programme (Van Dooren *et al.* 2015, p.68).

Figure 3: contribution et attribution aux résultats



Source : Bouckaert et Van Dooren et al. (2003) dans Van Dooren *et al.*(2015)

Intégration de besoins analytiques émergent

Depuis l'entrée en vigueur de la Politique, le gouvernement du Canada a mis de l'avant des besoins analytiques tels que l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+) et des cadres de références comme le Cadre de la qualité de vie et l'optique de climatique intégrée. Des données, y compris des données désagrégées, sont nécessaires pour permettre aux ministères d'évaluer ces aspects de leurs programmes. Pourtant, la Politique sur les résultats ne pose actuellement aucune exigence en lien avec ces nouveaux besoins analytiques.

Femmes et Égalité des genres Canada définit l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) comme « un processus analytique qui fournit une méthode rigoureuse pour évaluer les inégalités systémiques, ainsi qu'un moyen de déterminer comment différents groupes de femmes, d'hommes et de personnes de diverses identités de genre peuvent vivre les politiques, programmes et initiatives » (Gouvernement du Canada, C., 2022). Il s'agit d'une approche inclusive permettant d'analyser la manière dont les Politiques et initiatives gouvernementales peuvent être vécues par différents groupes identitaires (Gouvernement du Canada, C., 2022). Le Canada s'est engagé à utiliser cette approche depuis 1995. Toutefois, un rapport du vérificateur général publié en 2016, indique que des mesures supplémentaires doivent être mises en place pour généraliser l'utilisation rigoureuse de cette approche à travers la fonction publique (Gouvernement du Canada, C., 2022). L'intégration de cette lentille analytique dans les systèmes de mesure du rendement permet aux ministères de collecter l'information sur les différentes identités de genre ministères de procéder aux analyses nécessaires.

Selon Statistiques Canada, la qualité de vie « renvoie à la richesse et au confort des personnes, en fonction de facteurs matériels et non matériels qui jouent un rôle important dans la vie des gens, comme la santé, les liens sociaux et le confort matériel » (Gouvernement du Canada, D., 2022). Le cadre de qualité de vie est une approche pour mesurer le niveau de

qualité de vie de la population, « Au-delà du PIB ». Certains pays, dont le Canada, intègrent le cadre de la qualité de vie dans l'élaboration des politiques (Sanmartin, C. et al, 2021).

En 2019, le Premier Ministre, Justin Trudeau, a donné la responsabilité à la Ministre de la Prospérité de la classe moyenne, en collaboration avec le Ministre responsable de Statistique Canada de « ...mieux intégrer les mesures de la qualité de vie dans le processus décisionnel et budgétaire du gouvernement, en s'inspirant des leçons tirées d'autres administrations comme celles de la Nouvelle-Zélande et de l'Écosse » (Sanmartin, C. et al, 2021). Le Budget 2021 présente le cadre de la qualité de vie, qui comporte cinq domaines et quelque 85 indicateurs du Cadre de qualité de vie pour le Canada (Gouvernement du Canada, D., 2022).

L'optique de climatique intégrée est un autre besoin analytique récemment mis de l'avant par le Gouvernement du Canada. Le plan de réduction des émissions pour 2030 introduit l'élaboration de l'optique climatique intégrée. Cette optique vise une transition vers la carboneutralité en supportant les ministères fédéraux dans leurs prises de décisions, en tenant compte de considérations climatiques, économiques et d'inclusivité (Environnement et Changement climatique Canada).

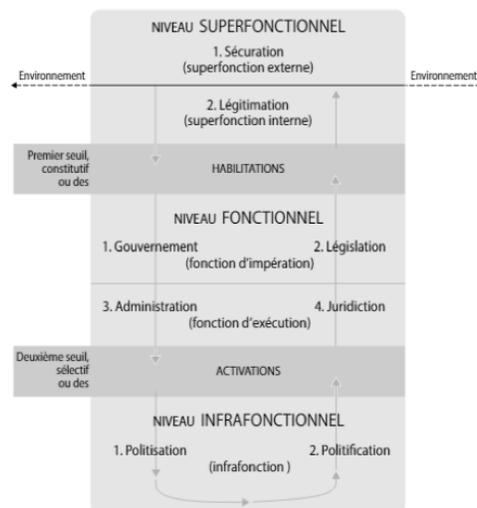
Dans le même sens, la Politique pourrait être un outil en support à la réconciliation avec les autochtones. Il s'agit d'un ensemble d'actions concrètes par Gouvernement du Canada afin « d'établir une relation renouvelée avec les Premières Nations, les Inuit et les Métis qui est fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la coopération et le partenariat » (Relation Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, 2022).

Des actions concrètes existent pour supporter la réconciliation à travers la gestion par les résultats. Un engagement continu en faveur d'un dialogue, des consultations, l'établissement conjoint de priorités, l'établissement de cadres et de mesure du rendement et d'évaluation, la décolonisation des approches traditionnelles en matière d'information sur le rendement et l'intégrant les pratiques autochtones sont des exemples d'initiatives qui pourraient supporter la réconciliation (Division des résultats, 2022).

Identification des acteurs

Le modèle structuro-fonctionnaliste de Bergeron représenté ci-dessous (figure 3) permettra d'identifier les acteurs qui pourraient être ciblés par un questionnaire. Il démontre les synergies entre les acteurs participant au fonctionnement de l'État et permet de bien situer l'examen de la Politique dans son environnement. Selon ce modèle, le rôle et le contrôle exercé par chacun des groupes fonctionnels sont interreliés. Le terme contrôle est utilisé par l'auteur pour désigner le niveau d'influence et le rôle de chacun des niveaux par rapport aux autres. Le niveau infrafonctionnel représente la société civile. Elle est principalement contrôlée par les deux niveaux au-dessus de lui. Il est le plus important, parce que sans sa présence, les deux autres niveaux n'ont aucune légitimité. Il exerce donc son contrôle en étant le contrôlé, mais aussi en contribuant, en participant, en s'opposant, ou en se rebellant. Ensuite, le niveau fonctionnel correspond à l'appareil central du fonctionnement de l'État, c'est-à-dire le gouvernement, l'administration, le législatif et le juridique. C'est le niveau qui exerce le plus de contrôle sur l'État dans son ensemble. Puis, le niveau superfonctionnel, représenté par le Gouvernement dans notre régime, institue et dirige l'État.

Figure 4: Modèle structuro-fonctionnaliste de l'État



Source: Bergeron, G., 2017

La Politique est mise en œuvre par l’administration, au niveau fonctionnel de l’État. Elle a toutefois des synergies avec les niveaux infrafonctionnel et superfonctionnel. L’un des résultats attendus par la Politique est de produire des informations transparentes, claires et utiles sur les résultats atteints et les ressources utilisées pour le niveau infrafonctionnel, c’est-à-dire les parlementaires et les citoyens (Politique sur les résultats, par. 3.2.4). Une meilleure réalisation de résultats appuie le Gouvernement, le niveau superfonctionnel, dans la prise de décisions et lui donne une légitimité par rapport au niveau infrafonctionnel et les autres États.

Dans le cadre de l’examen de la Politique, des acteurs à différents niveaux pourraient être impliqués (voir figure 4).

Figure 5: Plan de mobilisation de la revue de la Politique sur les résultats

Niveau Superfonctionnel	
<ul style="list-style-type: none"> • Le Gouvernement 	
Niveau fonctionnel <u>Acteurs directs</u> <ul style="list-style-type: none"> • Chefs de la mesure du rendement; • Chefs de l’évaluation; • Sous-Ministres; • Responsables de programmes; • Dirigeants principaux des finances; • Dirigeants principaux de l’information. 	<u>Acteurs indirects</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bureau du Conseil Privé; • Ministère des Finances; • Responsables des politiques stratégiques; • Communauté nationale des gestionnaires; • Petits ministères et organismes; • Responsables de la planification des investissements; • Bibliothèque du Parlement; • Responsables de l’intégration de cadres de références (ACS +, qualité de vie); • Responsables de la réconciliation.
Niveau infrafonctionnel <u>Acteurs externes à la fonction publique</u> <ul style="list-style-type: none"> • Universitaires; • Anciens parlementaires; • Parties prenantes de la réconciliation; • Organisations professionnelles de la mesure du rendement et de l’évaluation; • Autres administrations gouvernementales. 	

Niveau fonctionnel

Les acteurs directs

Les principaux acteurs touchés par la Politique sont les chefs de la mesure du rendement, les chefs d'évaluation, les sous-ministres, les responsables de programmes, ainsi les dirigeants principaux des finances et de l'information. Ces derniers sont les principaux responsables de la mise en œuvre de la Politique dans les ministères et se retrouvent donc dans la fonction administrative de l'État selon le modèle de Bergeron.

D'ailleurs, la Politique introduit le rôle des chefs de la mesure du rendement pour supporter sa mise en œuvre à travers la fonction publique. Plus spécifiquement, leur rôle est de: « mettre en place, en œuvre et à jour un Répertoire des programmes et de surveiller les profils de l'information sur le rendement, et faisant preuve dans [leur] travail des compétences établies par le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada » (Politique sur les résultats, 2016, par. 4.3.5,). Ainsi, ils sont au cœur de la mise en œuvre de la Politique.

La Politique a également introduit les comités de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE). Ces comités, présidés par les administrateurs généraux sont responsables de superviser l'activité des fonctions de mesure du rendement et d'évaluation des ministères et de formuler des recommandations à l'administrateur général. Notamment, ce comité vérifie que cadres ministériels des résultats, les répertoires de programmes et les profils d'information sur le rendement sont mis en place et alignés. Ils offrent également des avis sur la disponibilité, la qualité, l'utilité et de l'utilisation de l'information sur le rendement (Directive sur les résultats, 2016, par. 4.1.1)

Les parlementaires sont également des acteurs directement concernés par la Politique. Leur rôle ne sera toutefois pas abordé dans le cadre de ce travail.

Acteurs indirects internes à la fonction publique du Canada

D'autres acteurs internes à la fonction publique du Canada pourraient être impliqués dans le processus d'examen, dont le Bureau du Conseil Privé, le ministère des Finances, les responsables de politiques stratégiques, la communauté nationale des gestionnaires, les petits ministères et organismes, les responsables de la planification des investissements, les responsables de la réconciliation, la bibliothèque du Parlement, ainsi que les responsables de l'intégration de certains cadres de référence comme ceux de la Qualité de vie et de l'ACS Plus. Ces acteurs se trouvent au niveau fonctionnel du Modèle de Bergeron (2017).

Comme mentionné précédemment dans le cadre de la revue de la littérature, l'information sur le rendement peut être utilisée afin de supporter les processus d'attribution des ressources dans les organisations publiques. Les acteurs concernés par l'allocation des ressources doivent donc être consultés afin de déterminer quelle est leur utilisation actuelle de l'information sur le rendement et comment elle pourrait être renforcée pour les supporter dans leurs fonctions.

Les petits ministères et organismes, en vertu de l'article 6 de la Politique, ne sont pas soumis à l'entièreté des exigences de la Politique. Un ministère est considéré « petit » lorsqu'il détient un budget inférieur à 300 millions de dollars par année, pendant un minimum de trois années consécutives, ou par désignation par la Présidente du Conseil du Trésor sous la recommandation du secrétaire du Conseil du Trésor du Canada (Politique sur les résultats, 2016, par. 6.2.1- 6.2.2). Ainsi, les ministères répondant à ces critères sont exemptés de la mise en place d'une fonction de mesure du rendement, la désignation d'un chef de la mesure du rendement (CdMR), ainsi que l'élaboration d'un répertoire de programmes et de profils d'information sur le rendement (Politique sur les résultats, 2016, par. 6.2.3.1).

De plus, les agents parlementaires sont exemptés de plusieurs exigences, principalement en lien avec la reddition de comptes au Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans le même ordre d'idée, les sociétés d'État sont seulement tenues de se conformer aux

paragraphes 4.3.1 leur exigeant de définir leurs responsabilités ministérielles, ainsi que les articles 4.3.9 et 4.6.3 en lien avec l’alignement des ressources.

Certaines organisations non soumises aux exigences de la Politique pourraient avoir un désir de mettre en œuvre certaines pratiques de mesure du rendement dans leurs organisations. Par exemple, des sociétés de la couronne pourraient avoir le besoin d’être appuyées par le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d’intégrer un système de mesure du rendement dans leurs plans de gestion. Cette pratique leur permettrait de mieux justifier leurs demandes budgétaires auprès de leur ministre responsable. C’est un enjeu à prendre en considération dans le cadre de l’examen de la Politique, puisque ces organisations pourraient bénéficier de cet appui du Secrétariat du Trésor, mais il y a un risque de créer un fardeau administratif. Il donc est pertinent de se questionner sur la place de la Politique pour ces organisations et le support qu’elle devrait leur apporter.

Niveau infrafonctionnel

Acteurs externes au gouvernement du Canada

Finalement, d’autres acteurs externes comme des universitaires, des anciens parlementaires, des parties prenantes de la réconciliation, des organisations professionnelles de la mesure du rendement et de l’évaluation et d’autres administrations gouvernementales, pourraient être consultés dans le cadre de l’examen. Si l’on se réfère au modèle de Bergeron (2017), ces acteurs sont représentés au niveau infrafonctionnel. Ces groupes de « la politie » exercent une influence directe sur le niveau fonctionnel de l’État principalement par leurs connaissances spécialisées.

Les répondants de ce questionnaire

L’une des conditions de la validité d’un sondage est de s’assurer que les répondants aient les connaissances nécessaires pour y répondre. Cette condition implique que les personnes qui reçoivent un sondage doivent pouvoir comprendre les questions qui leur sont posées et avoir les connaissances et les habiletés pour y répondre (Durand, C., 2021, p. 361). Lors de la formulation d’un questionnaire, il est donc important d’être soucieux du niveau de

compréhension du répondant avec le sujet traité, afin que celui comprenne bien les questions et qu'il soit capable de fournir une réponse sensée et authentique (Durand, C. 2017, p.378).

Dans le cadre du présent travail, le questionnaire sera formulé à l'intention des chefs de la mesure du rendement principalement. Ces acteurs possèdent une bonne connaissance et compréhension de l'univers de la mesure du rendement et du vocabulaire qui y est utilisé. De plus, comme il a été mentionné, ils jouent un rôle privilégié dans la mise en œuvre de la Politique et devraient bien connaître l'environnement dans lequel les exercices de la mesure du rendement comme la mise à jour et la mise en œuvre des répertoires de programmes et les profils d'information sur le rendement.

PARTIE 2 : DÉVELOPPEMENT DU QUESTIONNAIRE

La première étape de la conception d'un sondage est d'identifier les concepts à opérationnaliser, pour ensuite décomposer ces concepts en dimensions et en indicateurs qui se traduiront en question (Durand, C, 2021, p. 376). Chaque concept a été identifié à partir de la revue de la littérature comme étant un thème constituant de l'utilisation de l'information sur le rendement dans la fonction publique au Canada.

Les dimensions permettent de distinguer les différents enjeux liés à chacun de ces thèmes. À partir de ces dimensions, des indicateurs sont formulés. Les indicateurs représentent la manière dont on voudra mesurer cet enjeu ou situation (Durand, C, 2021, P. 376). Puis, ces indicateurs sont traduits en questions qui pourront être incluses dans le sondage à l'intention des chefs de la mesure du rendement. Le tableau en annexe B présente de manière simplifiée cette décomposition.

Structure du questionnaire

Il est suggéré à l'équipe responsable de la construction de l'ensemble du questionnaire d'inclure une série de questions en introduction identifiant les variables indépendantes. Ces variables indépendantes permettront d'établir un contact avec les répondants et de comprendre l'échantillon avec lequel on travaille (Durand, C., 2021, P.383 et De Singly, 2020, chapitre 3). Par exemple, le titre de la personne responsable de compléter le sondage, de quel type d'organisation il s'agit, etc. sont des informations qui devraient être demandées. Cette section n'est pas incluse dans le questionnaire proposé dans le présent travail, mais elle toutefois primordiale à l'analyse des données.

Dans le questionnaire proposé dans le cadre de ce travail, une attention a également été prêtée à l'ordre des questions. Les questions les plus faciles sont placées au début, et les questions les plus difficiles à répondre, ou les plus sensibles ont été placées vers la fin, une fois qu'un certain contact a été établi avec le répondant (Durand, C., 2021, p.383). De plus, l'ordre des questions a été pensé afin de préserver la neutralité du questionnaire. En effet, il

est important que la suite des questions et leur formulation ne donnent pas une orientation au répondant quant au type de réponse qu'il devrait fournir. (Durand, C. 2021, p.384-385).

De plus, assumant que le répondant ne peut pas tout connaître et qu'il n'est parfois pas en position de répondre à certaines questions, des modalités de réponses neutres sont incluses, afin de laisser une liberté au répondant de ne pas répondre : « Ne sais pas ; préfère ne pas répondre » (De singly, 2020, p.71)

Concept A : Gouvernance

La Commission européenne définit la Gouvernance comme « les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs [...], particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence » (Lacroix, I. et St-Arnaud, P-O, 2012, p.23). La définition est ici reprise pour mettre les bases du concept de gouvernance dans le cadre du questionnaire. Cette section fait donc référence à la manière dont la Politique structure la fonction de mesure du rendement par des règles, des processus, ainsi que l'attribution de rôles et de ressources pour qu'elle soit efficace et cohérente.

Dimension 1 : Rôle des chefs de la mesure du rendement

Comme mentionné, la Politique sur les résultats introduit la fonction de la mesure du rendement. Le rôle du chef de la mesure du rendement est établi pour superviser les structures et l'information produite par la fonction de mesure du rendement. Cette dimension vise à documenter la manière dont les chefs de la mesure du rendement exercent leur rôle dans le contexte actuel.

La directive sur les résultats et les compétences établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en vertu de l'article 4.2.6 de la directive établissent les responsabilités devant être assumées par les chefs de la mesure du rendement. L'indicateur suivant est proposé afin de documenter quelles responsabilités ces derniers assument dans le cadre de leurs fonctions : « La nature des principales responsabilités assumées par les chefs de la mesure du rendement ». Cet indicateur se traduit par la question suivante : « Parmi les

responsabilités énumérées ci-dessous, lesquelles assumez-vous dans le cadre de votre rôle de chef de la mesure du rendement? » Les modalités de réponses proviennent de la directive et des compétences établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d). Des modalités de réponses neutres sont incluses, afin de laisser une liberté au répondant de ne pas répondre : « Ne sais pas ; préfère ne pas répondre » .

Dans certains ministères, la personne assumant le rôle de chef de la mesure du rendement porte plusieurs chapeaux liés aux résultats. Il est pertinent de documenter cet aspect, dans le but d'explorer les possibles incidences que ce choix pourrait avoir sur la fonction de la mesure du rendement, et plus précisément sur la production et l'utilisation de l'information sur le rendement. À cet effet, l'indicateur suivant est proposé : « le nombre de rôles assumés par les chefs de la mesure du rendement dans les ministères ». Cet indicateur peut être transformé en la question suivante : « Est-ce que vous assumez d'autres rôles que celui de chef de la mesure du rendement? Si oui, veuillez indiquer le(s)quel(s). » Les choix de réponses suggérés sont repris de l'exercice annuel d'Enquête sur la capacité des résultats menée annuellement par la division des résultats : « je n'occupe pas d'autre rôle que celui du chef de la mesure du rendement ; chef de l'évaluation ; Vérification interne ; Chef de la vérification interne ; gestion du risque ; planification ministérielle ; finances ministérielles ; divulgation interne ; agent en chef des résultats et de l'exécution ; dirigeant principal de l'information ; agent principal des données ; coordonnateur du Cadre de responsabilisation de gestion ; responsable ministériel de l'analyse comparative entre les sexes + ; autre (s), veuillez spécifier ; ne sais pas ; préfère ne pas répondre ».

Dimensions 2 : Relations avec les contreparties

Les chefs de la mesure du rendement ont des synergies avec d'autres acteurs visés par la Politique comme les administrateurs généraux, les dirigeants principaux de l'information et les responsables de programme. Cette dimension vise à documenter ces relations.

En vertu de la Politique, les administrateurs généraux ont plusieurs responsabilités liées à l'utilisation de l'information sur le rendement, comme l'élaboration des cadres ministériels des résultats. Comme les chefs de la mesure du rendement assument un grand rôle dans la production de l'information sur le rendement pouvant alimenter les cadres ministériels, il est pertinent qu'un canal de communication soit établi entre ces acteurs.

On peut poser l'hypothèse que les chefs de la mesure du rendement au niveau de gestionnaire ont un accès plus restreint à son administrateur général qu'un sous-ministre adjoint. Les niveaux hiérarchiques des cadres occupant le rôle de chef de mesure du rendement peuvent être documentés avec l'indicateur suivant : « le nombre de chefs de la mesure du rendement par niveau hiérarchique ». Dans le questionnaire, cet indicateur peut se traduire par la question suivante : « Veuillez indiquer le niveau de la position que vous occupez actuellement ». Les modalités de réponse seront les suivantes, en se basant sur les données des enquêtes sur la capacité des résultats de 2020-21 : « sous-ministre adjoint; Directeur général; directeur exécutif, gestionnaire; autres, veuillez spécifier ». Le questionnaire proposé dans le cadre de ce travail n'est qu'une portion d'un potentiel questionnaire à l'intention des chefs de la mesure du rendement. Dans le sondage final, comme cette question est simple et identifie le répondant, elle devrait être placée en début de questionnaire, afin d'établir un contact avec le répondant (Durand, C., 2021, p.383).

La directive sur les résultats établit que les dirigeants principaux de l'information sont responsables de communiquer les besoins du ministère en matière d'information sur le rendement et de les informer de tout aux changements exigences liées aux cadres ministériels des résultats, aux répertoires de programme ou aux profils d'information sur le rendement. Il devrait donc avoir un lien de proximité entre ces deux rôles.

Au niveau des programmes, les responsables de programmes doivent tenir à jour un répertoire de programme. Pour chacun des programmes dans ce répertoire, un profil d'information sur le rendement doit être élaboré et mis à jour, sous la responsabilité du responsable de programme.

Comme ces acteurs devraient collaborer dans le cadre de leur travail, l'indicateur suivant est proposé afin de documenter l'intensité de leur relation : « la fréquence des communications entre les chefs de la mesure du rendement et leurs principales contreparties au sein de leur ministère ». Dans le questionnaire, cet indicateur est présenté sous la question suivante: « Dans la dernière année (2021-22), à quelle fréquence avez-vous communiqué avec les acteurs identifiés ci-dessous? ». Les échelles de Likert sont un des outils le plus fiable afin de mesurer les opinions, les perceptions et les comportements (Dayang Naya, 2019, p.18). C'est donc ce qui est proposé pour documenter ces indicateurs, avec une échelle allant « d'au moins une fois par jour » à « moins d'une fois par année ». La question est désagrégée pour chacune des contreparties identifiées. Les options neutres « préfèrent ne pas répondre » et « ne sais pas » seront également inclus.

On veut également documenter « le niveau d'influence des principales contreparties des chefs de la mesure du rendement sur leurs décisions ». Cet indicateur permettra de documenter l'influence qu'ont les relations sur la fonction de la mesure du rendement. Dans le questionnaire, cet indicateur sera traduit par le question suivante : « Comment qualifieriez-vous le niveau d'influence de vos contreparties sur vos décisions en tant que chef de la mesure du rendement? ». Comme modalités de réponse, une échelle de Likert à cinq niveaux est suggérée, 1 étant « Très faible » et 5 étant « Très forte ». La question sera désagrégée pour chacune des contreparties identifiées dans ce travail.

Comme les chefs de la mesure du rendement sont responsables de la supervision des profils d'information sur le rendement (Politique sur les résultats, par. 4.3.5), il est pertinent de documenter « le niveau d'implication des chefs de la mesure du rendement dans la supervision des profils d'information sur le rendement ». Dans le sondage, cette question sera traduite par la question suivante : « Dans quelle mesure considérez-vous être impliqués dans la supervision de la mise à jour des profils d'information sur le rendement (PIR)? ». Une échelle de Likert est suggérée afin d'obtenir les perceptions des chefs vis-à-vis leur implication. Les répondants peuvent identifier la meilleure réponse entre « Aucunement » et

« Extrêmement ». Des choix neutres sont aussi inclus, afin de laisser la liberté au répondant de ne pas répondre à la question.

Dimension 3 : Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE)

Comme mentionné précédemment, la Politique a introduit les comités de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) dans les ministères. Ces comités, présidés par les administrateurs généraux sont responsables de superviser l'activité des fonctions de mesure du rendement et d'évaluation des ministères. Cette troisième dimension vise à documenter la contribution de ces comités à la production d'information sur le rendement de qualité.

D'abord, on veut identifier les cas où les chefs de la mesure du rendement sont membres de ce comité à travers l'indicateur suivant : « Nombre de chefs de la mesure du rendement qui sont membres du comité de la mesure du rendement et de leur ministère ». Dans le questionnaire, cet indicateur peut être traduit par la question suivante : « Êtes-vous présentement membre du comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de votre ministère dans le cadre de votre rôle de chef de la mesure du rendement? ». Les répondants auront l'option de répondre « oui » ou « non », ou de ne pas répondre en choisissant les options « ne sais pas » ou « préfère ne pas répondre ».

Ensuite, on peut se demander quelles sont les perceptions des chefs de la mesure du rendement de sur l'influence de ce comité sur la production d'information sur le rendement de qualité. Pour mesurer cet aspect, l'indicateur suivant est proposé : « Le niveau d'appréciation de l'influence des comités de l'évaluation et de la mesure du rendement sur la production d'information sur le rendement de qualité », qu'on peut transformer en la question suivante : « Dans quelle mesure considérez-vous que le comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de votre ministère contribue à la production d'information sur le rendement de qualité? ». Comme on souhaite mesurer une perception, une échelle de Likert allant de « aucunement » à « extrêmement » est proposée aux répondants comme modalités de réponse.

Dimension 4 : Ressources

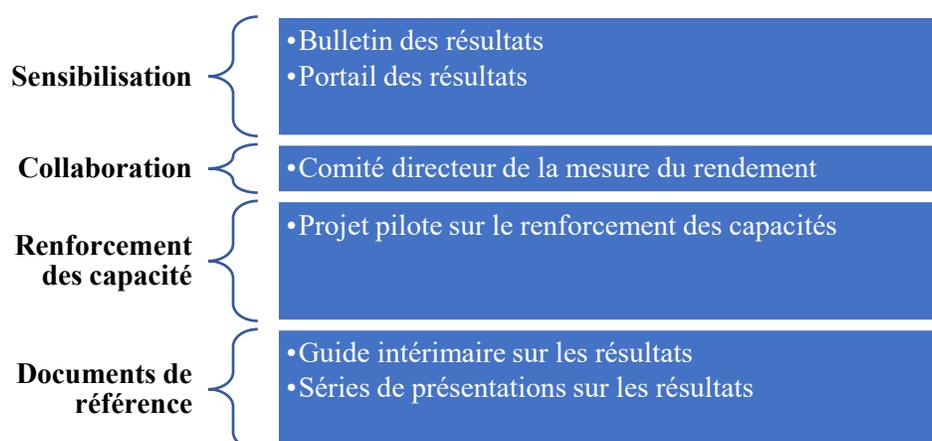
L'une des exigences de la Politique est de mettre en place une solide fonction de la mesure du rendement (Politique sur les résultats, para. 4.3.4). On peut poser l'hypothèse que plus un ministère alloue de ressources humaines et financières pour mettre en œuvre leur fonction de mesure du rendement, plus ces fonctions sont en mesure de produire de l'information de qualité et l'utiliser de manière efficiente. Cette dimension vise à documenter les principaux intrants des fonctions de mesure du rendement par les ministères.

D'abord, on s'intéresse aux intrants de type humains de la fonction de la mesure du rendement. L'indicateur suivant est proposé : « nombre d'employés à temps plein consacrés à la fonction de mesure du rendement dans les ministères ». Dans le questionnaire, cet indicateur est traduit par la question ouverte suivante : « Dans votre ministère, quel est le nombre total d'employés à temps plein consacrés à la fonction de mesure du rendement? ». Puis, on s'intéresse aux ressources financières allouées aux fonctions de mesure du rendement, avec l'indicateur suivant : « la valeur (en dollars) consacrée aux fonctions de mesure du rendement dans les ministères ». Cet indicateur peut être traduit par la question ouverte suivante : « Quel est le montant (en dollars) alloué à la fonction de mesure du rendement par votre ministère ? ».

Concept B: Mobilisation

Le concept de mobilisation réfère aux mécanismes de sensibilisation, de renforcement des capacités et de collaboration mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour appuyer la mise en œuvre de la fonction de la mesure du rendement (voir figure 6). Ces mécanismes visent à solidifier les fonctions de mesure du rendement du gouvernement du Canada, notamment en mettant de l'avant l'utilisation et la production efficace d'information sur le rendement. Ce concept se décline en trois dimensions, permettant de documenter la stratégie de mobilisation.

Figure 6: Mécanismes de mobilisation



Dimension 1 : Mécanismes mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour appuyer une solide fonction de mesure du rendement

La première dimension vise à déterminer si les mécanismes disponibles sont connus et utilisés par les ministères, ainsi qu'à identifier s'ils répondent à leurs attentes et leurs besoins.

Le premier indicateur permettant de documenter cette dimension est « la nature des mécanismes de mobilisation mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor connus des ministères ». Il vise à identifier les mécanismes mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor connus des ministères. De plus, il est pertinent de documenter dans quelle mesure les

ministères sont familiers avec chacun des mécanismes mis à leur disposition. Cet aspect de la dimension peut être mesuré par l'indicateur suivant : « Niveau de connaissance des mécanismes de mobilisation mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor ».

Ces deux indicateurs peuvent être traduits en une seule question: « Veuillez identifier dans quelle mesure vous êtes familier avec les différents mécanismes de mobilisations offerts par le Secrétariat du Conseil du Trésor identifiés dans le tableau ci-dessous : Bulletin des résultats ; Portail des résultats ; Comité directeur de la mesure du rendement ; Projet pilote de renforcement des capacités ; Guide intérimaire sur les résultats; Série de présentations éducatives sur les résultats ». Pour chacun de ces mécanismes, une échelle de Likert à cinq niveaux sera utilisée afin de mesurer le niveau de connaissance. On demandera donc au répondant d'identifier son niveau de connaissance des ministères des outils, sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « pas du tout familier » et 5 étant « très familier ».

Le troisième indicateur pour mesurer cette dimension est « le volume d'utilisation des mécanismes de mobilisation mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor ». Cet indicateur vise à mesurer le niveau d'utilisation de chacun des outils offerts par le Secrétariat du Trésor. On peut recueillir des données sur cet indicateur par la question suivante : « Au cours de la dernière année fiscale (2021-22), à quelle fréquence avez-vous utilisé les instruments suivants. Une échelle de fréquence sera utilisée afin d'obtenir les réponses, de jamais à au moins une fois par semaine.

Dimension 2 : Comité directeur de la mesure du rendement

La seconde dimension qui permettra de documenter les mécanismes de mobilisation mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor est en lien avec la représentation et les perceptions du Comité directeur de la mesure du rendement. Tel qu'identifié précédemment, le Comité de la mesure du rendement vise à mobiliser la collectivité de la mesure du rendement pour discuter des enjeux stratégiques et coordonner les ressources en lien avec les initiatives et les priorités communes.

D'abord, on s'intéresse à la représentation du Comité par rapport à l'ensemble de la communauté de la mesure du rendement, afin de déterminer si le taux de participants est suffisant pour offrir une représentation juste de la communauté. L'indicateur suivant peut être utilisé afin de mesurer cet aspect : « Taux de participation au Comité directeur de la mesure du rendement ». Dans le questionnaire, cet indicateur sera traduit par la question suivante : « Êtes-vous présentement membre du Comité directeur de la mesure du rendement organisé par le Secrétariat du Conseil du Trésor? ». Les modalités de réponses sont « oui », « non », « ne sais pas » et « préfère ne pas répondre ».

Puis, on veut connaître les perceptions qu'ont les chefs de la mesure du rendement de ce comité. « La perception de l'utilité du Comité directeur de la mesure du rendement » est l'indicateur proposé pour mesurer cet aspect. On peut le traduire par la question suivante: « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant? Le Comité directeur de la mesure du rendement permet de soutenir une solide fonction de mesure du rendement à travers le gouvernement du Canada ». Dans le questionnaire une échelle de Likert est proposée comme modalité de réponse. Les répondants devront choisir l'option la plus appropriée sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « très en désaccord » et 5 étant « très d'accord ».

Dimension 3 : Renforcement des capacités de mesure du rendement

Certains ministères comme Patrimoine Canada (2011) et Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (2017) ont identifié le besoin de renforcer les capacités de leurs fonctions de mesure du rendement afin de mieux gérer et utiliser les données et l'information sur le rendement (Patrimoine canadien, 2011 et Affaires autochtones et du Nord Canada, 2017). Certains mécanismes mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor visent à améliorer les capacités des fonctions de mesure du rendement dans les ministères. Cette dimension sert donc à documenter les pratiques de renforcement des capacités des fonctions de mesure du rendement des ministères.

Le premier indicateur proposé est « le taux de recours à des mécanismes de renforcement des capacités ». Cet indicateur être traduit par la question « Dans la dernière

année fiscale (2021-22), est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a utilisé, ou mis sur pied, des mécanismes de renforcements des capacités de la mesure du rendement ? ». Les modalités de réponses seront simplement « oui » ou « non », avec l'option neutre « préfère ne pas répondre ».

Les stratégies de renforcement des capacités peuvent varier d'un ministère à un autre. Dans certains cas, les ministères ont recours à de l'expertise externe pour les supporter. Il est donc pertinent de mesurer cet aspect avec l'indicateur suivant : « Pourcentage de fonctions de mesure de rendement qui recourent à une expertise externe pour supporter le renforcement des capacités ». Une question de suivi peut être posée: « Si vous avez répondu oui à la question précédente, est-ce que vous avez eu recours à une expertise externe pour supporter le renforcement des capacités? » Les répondants auront les mêmes modalités de réponses qu'à la question précédente, c'est-à-dire « oui » ou « non », avec une option neutre « préfère ne pas répondre ».

Une autre mesure de cette dimension est en lien avec les implications budgétaire que le recours à une expertise externe peut représenter : « la valeur (en dollars) des dépenses allouées au recours à de l'expertise externe afin de supporter le renforcement des capacités dans les fonctions de mesure du rendement ». Cet indicateur peut être traduit par cette question de suivi ouverte : « Si vous indiquez que vous avez eu recours à une expertise externe dans la dernière année, veuillez indiquer le montant alloué à cette dépense ».

Concept C : Pertinence

Le concept de pertinence vise à déterminer si les intentions initiales de la Politique répondent aux besoins des chefs de la mesure du rendement.

Dimension 1 : Utilisation de l'information sur le rendement

Tel qu'identifié dans la revue de la littérature, le fait que les organisations utilisent un système de mesure du rendement comme simple formalité est l'une des critiques courantes de la mesure de rendement (Van Dooren, D.W et al., 2015, p.88). Pourtant, l'information sur le rendement peut être utilisée à plusieurs fins. Cette dimension a pour but de documenter les utilisations de l'information privilégiée par les fonctions de mesures de rendement.

D'abord, on veut identifier les différentes utilisations privilégiées par les fonctions de mesure du rendement dans les ministères. Sur le portail interne de l'agence de la santé publique du Canada (ASPC), on retrouve des pratiques exemplaires en termes d'utilisation sur le rendement. Il est possible de faire des liens entre les différentes utilisations de l'information sur le rendement de Behn et les pratiques exemplaires identifiées par l'ASPC (voir figure). L'indicateur suivant vise à documenter la diversité et le niveau d'application des fonctions de mesure du rendement pour chacune de ces pratiques : « Niveau d'application des pratiques exemplaires en lien avec l'information sur le rendement dans les fonctions de mesure du rendement ». Dans le questionnaire, il sera attendu des répondants qu'ils indiquent le niveau d'application des pratiques exemplaires identifiées, sur une échelle ordinale allant de 1, étant « pas du tout » à 5, étant « dans une large mesure ». Les répondants auront l'opportunité de fournir une réponse neutre ou de ne pas répondre.

Figure 7: Pratiques exemplaires en lien avec l'utilisation de l'information sur le rendement

Utilisations de l'information sur le rendement (Behn, 2003)	Pratiques exemplaires (Agence de la Santé du Canada)
1. Évaluer	→ L'information sur le rendement est reflétée dans les évaluations et les vérifications.
2. Contrôler	→ L'information sur le rendement est régulièrement présentée et discutée avec la haute gestion. → L'information sur le rendement est utilisée de manière approfondie pour supporter la prise de décision à différents niveaux. → L'information sur le rendement démontre la conformité de l'organisation avec les lois, les règlements, les politiques et les directives.
3. Apprendre	→ L'information sur le rendement identifie les opportunités d'amélioration et d'apprentissage.
4. Budgéter	→ L'information sur le rendement est liée aux exercices de planification et de budgétisation.
5. Améliorer le fonctionnement de l'organisation	→ L'information sur le rendement est utilisée pour améliorer le développement des politiques et la conception des programmes. → L'information sur le rendement est utilisée pour justifier des changements aux politiques ou à l'architecture des programmes ou services.
6. Promouvoir et défendre l'organisation	→ L'information sur le rendement aide à sensibiliser à la mise en œuvre du programme. → L'information sur le rendement est utilisée pour obtenir l'approbation de partenaires, collaborateurs, et réseaux professionnels. → L'information est utilisée pour rendre des comptes au public.
7. Motiver les employés	→ L'information sur le rendement est partagée avec les employés. → L'information sur le rendement est reflétée dans les ententes de rendement.
8. Célébrer les accomplissements	→ L'information sur le rendement confirme quand les politiques et l'architecture des programmes et services fonctionnent.

Dimension 2 : Disponibilité des données

Les profils d'information sur le rendement servent de source principale d'information sur le rendement. Les ministères doivent y présenter une description du programme, les extraits, les résultats escomptés, les métadonnées fournies par le Répertoire de programme, des indicateurs fiables et valides pour les résultats, ainsi que les besoins en évaluation (Directive sur les résultats, 2016, par. A.2.5). Pour que ceux-ci soient complets et utiles, les fonctions de mesure du rendement doivent avoir accès aux données nécessaires pour les alimenter. Cette dimension vise à documenter si les fonctions de mesure du rendement dans les ministères ont accès aux données nécessaires pour les compléter.

D'abord, on veut documenter si les données nécessaires pour supporter la mise en œuvre de la fonction de mesure du rendement. C'est ce que l'indicateur suivant permet de mesurer : « Niveau de disponibilité des données nécessaires pour supporter la mise en œuvre de la fonction de la mesure du rendement. » Cet indicateur se retrouve dans le questionnaire sous la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant? Votre ministère dispose des données nécessaires pour mettre en œuvre la fonction de mesure du rendement ». Les modalités de réponses sont sous forme d'échelle à cinq niveaux, où 1 est « aucune d'accord » et 5 est « Tout à fait d'accord ».

On peut poser l'hypothèse que dans certains cas, les ministères aient de la difficulté à accéder aux données nécessaires pour alimenter les profils d'information sur le rendement à cause de protocoles ou règlements contraignants. Par exemple, on peut penser à loi sur l'accès à l'information qui pourrait représenter un obstacle à l'accès à l'information pour certains programmes dont les données sont de nature sensible. L'indicateur suivant est proposé, afin de déterminer si cet aspect constitue un enjeu pour les fonctions de mesure du rendement : « le niveau de contrainte que les protocoles et règlements mis en place dans les ministères représentent pour l'accès à l'information sur le rendement ». Cet indicateur peut se traduire par la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant? Les protocoles et les règlements mis en place dans votre ministère supportent l'accès de la fonction de mesure du rendement aux données nécessaires pour alimenter les profils d'information sur le rendement? ». Les modalités de réponse seront sous forme d'échelle de Likert à cinq niveaux, où 1 correspond à « Aucunement d'accord » et 5 correspond à « Tout à fait d'accord ».

Dimension 3 : gestion axée sur les résultats

La Politique exige des ministères qu'ils développent des plans ministériels et des profils d'information sur les résultats axés sur les résultats. La gestion axée sur les résultats implique la formulation d'indicateurs de résultats plutôt que des indicateurs d'extrants. Cette dimension vise à documenter où en sont les ministères dans cette transition.

Ainsi, l'indicateur suivant est proposé pour mesurer cette dimension : « Ratio d'indicateur d'intrants et d'indicateurs d'extrants dans les profils d'information sur le rendement des programmes ». Dans le questionnaire, cet indicateur se transpose en deux questions. D'abord, on veut connaître le nombre d'indicateurs de résultats: « Parmi les profils d'information sur le rendement sous votre supervision, quel est le nombre total d'indicateurs de résultats ». Dans une deuxième question, on veut savoir le nombre d'indicateurs d'extrants : « Parmi les profils d'information sur le rendement sous votre supervision, quel est le nombre total d'indicateurs de résultats ». Pour alléger le questionnaire, ces deux questions sont incluses dans un même tableau.

Toutefois, comme identifié dans la littérature, il est préférable dans certains cas d'opter pour un indicateur d'extrant plutôt que de résultats afin d'éviter de créer un biais d'attribution (Van Dooren *et al.* 2015, p. 68). Ainsi, dans le cadre de cette question, les répondants auront l'opportunité de commenter leur réponse pour y ajouter des spécifications ou justifications.

Dimension 4 : Intégration des cadres analytiques

Depuis l'entrée en vigueur de la Politique, le gouvernement du Canada a mis de l'avant des besoins analytiques tels que l'ACS Plus, le Cadre de la qualité de vie et l'optique de climatique intégrée. La cueillette de données sur ces éléments, y compris des données désagrégées, est nécessaire pour permettre aux ministères d'évaluer ces aspects de leurs programmes. À travers cette dimension, on s'intéresse au niveau d'implémentation de ces cadres dans les systèmes de mesure du rendement des ministères.

D'abord, on veut documenter le nombre de ministères ayant commencé à intégrer ces cadres analytiques dans leur système de mesure des résultats et dans quelle mesure ces cadres analytiques sont intégrés. Les indicateurs suivants permettent de mesurer ces aspects : « Pourcentage de ministère ayant intégré les cadres analytiques dans les fonctions de mesure du rendement » et « Niveau d'intégration des cadres analytiques dans les fonctions de mesure du rendement ». Ces deux indicateurs peuvent être transposés dans une seule question : « 20.

Dans le tableau suivant, veuillez indiquer dans quelle mesure les cadres analytiques émergents identifiés sont intégrés dans le système de mesure du rendement de votre ministère? ». La question est désagrégée par type de cadre analytique, afin de recueillir des données spécifiques à chacun des cas. Les répondants sont invités à donner leur perception sur une échelle de Likert à cinq niveaux, où 1 est « Dans une faible mesure » et 5 est « Dans une forte mesure ».

Comme ces cadres analytiques sont nouvellement mis de l'avant par le gouvernement du Canada, il est possible que les ministères ne disposent pas de l'expertise interne nécessaire pour les mettre en application dans leur système de mesure du rendement. Pour mesurer la capacité des ministères à intégrer ces cadres, l'indicateur suivant est proposé : « Niveau d'expertise disponible dans les fonctions de mesure du rendement pour supporter l'intégration des cadres analytiques ». Dans le questionnaire, on peut utiliser la question suivante : « Dans quelle mesure votre fonction dispose-t-elle de l'expertise nécessaire pour intégrer les nouveaux cadres analytiques dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement? ». Comme pour la question précédente, une échelle de Likert à cinq niveaux, où 1 est « Dans une faible mesure » et 5 est « Dans une forte mesure », avec une option de réponse neutre et de non-réponse. La question sera aussi désagrégée par type de cadre analytique.

Certains ministères peuvent recourir à de l'expertise externe afin de renforcer leur capacité à intégrer les cadres analytiques dans leurs systèmes de mesure du rendement, c'est ce qui sera mesuré par l'indicateur suivant : « Pourcentage de fonctions de mesure du rendement ayant recours à de l'expertise pour supporter l'intégration des cadres analytiques ». On peut traduire cet indicateur par la question suivante : « Dans la dernière année fiscale (2021-2022), est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a eu recours à de l'expertise externe pour supporter l'intégration des cadres analytiques identifiés ci-dessous? ». Encore une fois, cette question est désagrégée pour chacun des cadres analytiques. Les modalités de réponses pour cette question sont « oui », « non », « ne sais pas » ou « préfère ne pas répondre ».

En lien avec l'intégration de ces cadres analytiques, le Gouvernement du Canada encourage la collecte de données désagrégées. L'École de la fonction publique du Canada décrit la collecte de données désagrégée comme une pratique où « les ministères et organismes peuvent avoir recours à ces données désagrégées pour révéler les tendances, les habitudes et les inégalités entre divers groupes, qui sont classées en fonction de critères tels que le sexe, la région, l'ethnicité et bien d'autres encore » (Gouvernement du Canada, F., 2022). Cette pratique permet de supporter la prise de décision éclairée en tenant compte des intérêts de la représentation de différents groupes identitaires (Gouvernement du Canada, A., 2021). L'indicateur suivant est proposé afin d'identifier si c'est une pratique qui est actuellement mise en œuvre par les fonctions de mesure du rendement : « Pourcentage de fonctions de mesure du rendement pratiquant la collecte de données désagrégées ». Cet indicateur peut se traduire par la question suivante : « Dans la dernière année, est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a procédé à la cueillette de données désagrégées? ». Les modalités de réponses sont « oui », « non », « je ne sais pas » ou « préfère ne pas répondre ».

Dimension 5 : Intégration des principes de réconciliation

Comme mentionné dans la revue de la littérature, certaines initiatives peuvent être intégrées à la fonction de mesure du rendement afin de supporter l'avancement de la réconciliation entre les peuples autochtones et le Canada. Cette dimension vise à documenter l'avancement des fonctions de mesure du rendement sur le plan de la réconciliation.

Comme les profils d'information sur le rendement comportent plusieurs éléments clés de la mesure du rendement et de l'évaluation des programmes, il serait pertinent qu'ils soient élaborés en collaboration avec les communautés autochtones. Afin de déterminer si c'est une pratique actuellement mise en œuvre par les fonctions de mesure du rendement, l'indicateur suivant est proposé : « pourcentage de fonctions de mesures du rendement qui consultent les communautés autochtones dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement ». Dans le questionnaire, on retrouve cet indicateur sous la question suivante : « Dans les cinq dernières années (2017-18 à 2021-22), est-ce que la fonction de mesure du rendement de

votre ministère a consulté des partenaires autochtones dans le développement de profils d'information sur le rendement? ». Les modalités de réponses seront sous forme d'échelle ordinale allant de « jamais » à « dans tous la cas ».

Avec la même logique que pour les cadres analytiques émergents, il est possible que les fonctions de mesure du rendement ne disposent pas de l'expertise interne nécessaire pour intégrer les principes de la réconciliation avec les peuples autochtones dans leurs pratiques. L'indicateur suivant permettra de documenter cet aspect : « Niveau d'expertise disponible dans les fonctions de mesure du rendement pour supporter l'intégration des principes de la réconciliation dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement ». Cet indicateur peut être traduit par la question suivante : « Dans quelle mesure votre fonction dispose-t-elle de l'expertise nécessaire pour intégrer les principes de la réconciliation dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement? ». Les répondants seront invités à indiquer leur perception sur une échelle de 1 à 5, où 1 est « pas du tout » et 5 « Dans une forte mesure ». Puis, on veut documenter « le nombre de fonctions de mesures du rendement ayant eu recours à une expertise externe pour supporter l'intégration des principes de la réconciliation avec les peuples autochtones dans le développement des profils d'information sur le rendement ». Certains ministères ont peut-être eu recours à de l'expertise externe afin de renforcer leur capacité à intégrer les cadres analytiques dans leurs systèmes de mesure du rendement, c'est ce qui sera mesuré par l'indicateur suivant : « Dans les cinq dernières années (2017-18 à 2021-22), est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a eu recours à de l'expertise externe pour supporter l'intégration des principes de réconciliation avec les peuples autochtones dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement? ». Les modalités de réponses pour cette question sont « oui », « non », « ne sais pas » ou « préfère ne pas répondre ».

Conclusion

Le questionnaire proposé dans le cadre de ce travail est issu d'une réflexion théorique à partir de concepts identifiés dans la littérature sur l'utilisation et la production d'information sur le rendement. Les trois concepts identifiés sont ceux de la gouvernance, de la mobilisation et de la pertinence. Le concept de gouvernance couvre les structures mises en place dans les fonctions de mesures du rendement. Ensuite, le concept de mobilisation couvre les mécanismes mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour supporter la mise en œuvre de la Politique. Puis, le concept de pertinence vise à documenter si les besoins en matière d'utilisation et de production d'information sur le rendement correspondent toujours aux intentions initiales de la Politique.

L'outil proposé a comme objectif de documenter l'environnement actuel dans lequel la fonction de mesure du rendement est mise en œuvre dans le contexte de la Politique de 2016. Il peut être utilisé intégralement, ou comme première ébauche d'un questionnaire plus complet sur le thème de la mesure du rendement à l'intention des chefs de la mesure du rendement.

Dans la revue de la littérature, on peut noter les organisations ne devant pas se conformer à l'entièreté des exigences de la Politique. Les effets de la Politique sur ces organisations n'ont pas été abordés dans le cadre de ce travail, mais mériteraient d'être documentés.

En conclusion, le questionnaire suggéré dans le cadre de ce travail permet d'examiner une parcelle de la mise en œuvre de la Politique. Il sera intéressant de voir les futurs développements de l'Examen de la Politique, ainsi que les recommandations qui seront formulées afin de l'améliorer.

ANNEXES

Annexe A: Extraits des exigences tirées de la Directive sur les résultats (2016)

- 4.2.4 Faire rapport, au moins une fois par année, au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation sur la disponibilité, la qualité, l'utilité et l'utilisation des données sur la mesure de rendement liées au Répertoire des programmes.
- 4.2.5 Informer le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de la disponibilité, de la qualité, de l'utilité et de l'utilisation des indicateurs prévus dans le Cadre ministériel des résultats.

- 4.4.4 Faire rapport au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation au moins une fois par an sur les points suivants :
 - 4.4.4.1 La mise en œuvre des plans d'action de la direction approuvés qui ont été élaborés pour faire suite aux recommandations de l'évaluation;
 - 4.4.4.2 Les effets des évaluations, notamment les leçons apprises, les mesures correctives engagées et leurs incidences sur les décisions ayant trait à l'affectation des ressources;
 - 4.4.4.3 La livraison des évaluations prévues dans le plan d'évaluation ministériel et, dans le cas des évaluations approuvées, le calendrier de transmission au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de diffusion publique;
 - 4.4.4.4 La disponibilité, la qualité, l'utilité et l'utilisation de l'information sur le rendement à l'appui des évaluations.

Source: [Directive sur les résultats- Canada.ca](http://Directive%20sur%20les%20r%C3%A9sultats-Canada.ca)

Annexe B : Tableau des indicateurs

Concept	Dimensions	Indicateurs
Gouvernance	Rôle des chefs de la mesure du rendement	La nature des principales responsabilités assumées par les chefs de la mesure du rendement.
		Le nombre de responsabilités officielles assumées par les chefs de la mesure du rendement dans les ministères.
	Relations avec les différents niveaux de décisions	Le nombre de chefs de la mesure du rendement par niveau hiérarchique.
		La fréquence des communications entre les chefs de la mesure du rendement et leurs principales contreparties au sein de leur ministère.
		Le niveau d'influence des principales contreparties des chefs de la mesure du rendement sur leurs décisions.
		Le niveau d'implication des chefs de la mesure du rendement dans la supervision des profils d'information sur le rendement.
	Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE)	

		Le niveau d'appréciation de l'influence des comités de l'évaluation et de la mesure du rendement sur la production d'information sur le rendement de qualité.
	Ressources	Le nombre d'employés à temps plein consacrés à la fonction de mesure du rendement dans les ministères.
		La valeur (en dollars) consacrée aux fonctions de mesure du rendement dans les ministères.
Mobilisation	Mécanismes mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour appuyer une solide fonction de mesure du rendement	La nature des mécanismes de mobilisation mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor connus des ministères.
		Le niveau de connaissance des mécanismes de mobilisation mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
		Le volume d'utilisation des mécanismes de mobilisation mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
	Comité directeur de la mesure du rendement	Le taux de participation au Comité directeur de la mesure du rendement.
		La perception de l'utilité du Comité directeur de la mesure du rendement.
	Renforcement des capacités de mesure du rendement	Le taux de recours à des mécanismes de renforcement des capacités.

		<p>Pourcentage de fonctions de mesure de rendement qui recourent à une expertise externe pour supporter le renforcement des capacités.</p> <p>La valeur (en dollars) des dépenses allouées au recours à de l'expertise externe afin de supporter le renforcement des capacités dans les fonctions de mesure du rendement.</p>
Pertinence	Utilisation de l'information sur le rendement	Le niveau d'application des pratiques exemplaires en lien avec l'information sur le rendement dans les fonctions de mesure du rendement.
	Disponibilité des données	Le niveau de disponibilité des données nécessaires pour supporter la mise en œuvre de la fonction de la mesure du rendement.
		Le niveau de contrainte que les protocoles et règlements mis en place dans les ministères représentent pour l'accès à l'information sur le rendement.
	Gestion axée sur les résultats	Le ratio d'indicateur d'intrants et d'indicateurs d'extrants dans les profils d'information sur le rendement des programmes.
	Intégration des cadres analytiques	Le pourcentage de ministère ayant intégré les cadres analytiques dans les fonctions de mesure du rendement.
Le niveau d'intégration des cadres analytiques dans les fonctions de mesure du rendement.		

		<p>Le niveau d'expertise disponible dans les fonctions de mesure du rendement pour supporter l'intégration des cadres analytiques.</p>
		<p>Le pourcentage de fonctions de mesure du rendement ayant recours à de l'expertise pour supporter l'intégration des cadres analytiques.</p>
		<p>Le pourcentage de fonctions de mesure du rendement pratiquant la collecte de données désagrégées.</p>
	<p>Intégration des principes de réconciliation</p>	<p>Le pourcentage de fonctions de mesures du rendement qui consultent les communautés autochtones dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement.</p>
		<p>Le niveau d'expertise disponible dans les fonctions de mesure du rendement pour supporter l'intégration des principes de la réconciliation dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement.</p>
		<p>Le nombre de fonctions de mesures du rendement ayant eu recours à une expertise externe pour supporter l'intégration des principes de la réconciliation avec les peuples autochtones dans le développement des profils d'information sur le rendement.</p>

Annexe C : Questionnaire

1. Veuillez indiquer le niveau de la position que vous occupez actuellement, en cochant l'option la plus appropriée.

- Sous-ministre adjoint
- Directeur général
- Directeur exécutif
- Directeur
- Gestionnaire
- Autre, veuillez spécifier : _____
- Préfère ne pas répondre

2. Parmi les responsabilités énumérées ci-dessous, lesquelles assumez-vous dans le cadre de votre rôle de chef de la mesure du rendement :

- Mettre en place un répertoire de programme;
- Surveiller des profils de l'information sur le rendement;
- Faire rapport sur la disponibilité, la qualité, l'utilité et l'utilisation des données sur la mesure du rendement;
- Supporter la mise en œuvre de politiques pangouvernementales (comme l'ACS + et le cadre de qualité de vie);
- Supporter l'élaboration des cadres ministériels des résultats;
- Soutenir la prise de décisions stratégiques au niveau de l'organisation, à l'aide de l'information axée sur le rendement;
- Soutenir les responsables de programmes dans la mise en œuvre de la mesure du rendement;
- Soutenir l'intégration de la mesure du rendement dans les politiques et les programmes;
- Collaborer avec le dirigeant principal des données;
- Encourager l'intégration de pratiques exemplaires et de leçons apprises avec la communauté de la mesure du rendement;

- Supporter l'élaboration des soumissions au Conseil du Trésor;
- Établir une vision, des stratégies et des plans de travail pour améliorer l'efficacité de la fonction de la mesure du rendement, et évaluer cette fonction de manière continue;
- Appuyer les activités et les formations en faveur d'une solide fonction de mesure du rendement.
- Préfère ne pas répondre
- Ne sais pas
- Autres :

3. Est-ce que vous assumez d'autres rôles que celui de chef de la mesure du rendement? Si oui, veuillez indiquer le(s)quel(s) parmi la liste ci-dessous.

- Je n'occupe pas d'autre rôle que celui du chef de la mesure du rendement
- Chef de l'évaluation
- Vérification interne
- Chef de la vérification interne
- Responsable de la gestion du risque
- Responsable de la planification ministérielle
- Responsable des finances ministérielles
- Responsable de la divulgation interne
- Agent en chef des résultats et de l'exécution
- Dirigeant principal de l'information
- Agent principal des données
- Coordonnateur du Cadre de responsabilisation de gestion
- Responsable ministériel de l'analyse comparative entre les sexes +
- Autre (s), veuillez spécifier
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

4. Êtes-vous présentement membre du comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de votre ministère dans le cadre de votre rôle de chef de la mesure du rendement? Veuillez cocher la réponse la plus appropriée :

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

5. Dans quelle mesure considérez-vous que le comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de votre ministère contribue à la production d'information sur le rendement de qualité? Veuillez encercler la réponse la plus appropriée.

1	2	3	4	5	Ne	Préfère
Aucunement	Légèrement	Moyennement	Fortement	Extrêmement	sais	ne pas
					pas	répondre

6. Êtes-vous présentement membre du Comité directeur de la mesure du rendement organisé par le Secrétariat du Conseil du Trésor?

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

7. Dans quelle mesure considérez-vous être impliqués dans la supervision de la mise à jour des profils d'information sur le rendement (PIR)? Veuillez encercler la réponse la plus appropriée.

1	2	3	4	5	Ne	Préfère
Aucunement	Légèrement	Moyennement	Fortement	Extrêmement	sais	ne pas
					pas	répondre

8. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant? Le Comité directeur de la mesure du rendement permet de soutenir une solide fonction de mesure du rendement à travers le gouvernement du Canada.

1	2	3	4	5	Ne sais	Préfère ne
Aucunement	Pas	Ni	D'accord	Tout à fait	pas	pas
d'accord	d'accord	d'accord		d'accord		répondre
		ni en				
		désaccord				

9. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant? Les protocoles et les règlements mis en place dans votre ministère supportent l'accès de la fonction de mesure du rendement aux données nécessaires pour alimenter les profils d'information sur le rendement?

1 **2** **3** **4** **5** **Ne sais pas** **Préfère ne pas répondre**
Aucunement d'accord **Pas d'accord** **Ni d'accord ni en désaccord** **D'accord** **Tout à fait d'accord**

10. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant? Votre ministère dispose des données nécessaires pour mettre en œuvre la fonction de mesure du rendement.

1 **2** **3** **4** **5** **Ne sais pas** **Préfère ne pas répondre**
Aucunement d'accord **Pas d'accord** **Ni d'accord ni en désaccord** **D'accord** **Tout à fait d'accord**

11. Dans la dernière année (2021-22), à quelle fréquence avez-vous communiqué avec les acteurs identifiés ci-dessous?

	1 Moins d'une fois par année	2 Quelques fois par année	3 Au moins une fois par mois	4 Au moins une fois par semaine	5 Au moins une fois par jour	Préfère ne pas répondre	Ne sais pas
L'Administrateur général							
Le dirigeant principal de l'information							
Les responsables de programmes							

12. Comment qualifierez-vous le niveau d'influence de vos contreparties sur vos décisions en tant que chef de la mesure du rendement?

	Pas du tout	Dans une faible mesure	Ne sais pas	Dans une certaine mesure	Dans une forte mesure	Préfère ne pas répondre
L'Administrateur général						
Le dirigeant principal de l'information						
Les responsables de programmes						

13. Dans votre ministère, quel est le nombre total d'employés à temps plein consacrés à la fonction de mesure du rendement?

- _____ employés
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

14. Quel est le montant (en dollars) alloué à la fonction de mesure du rendement par votre ministère?

- _____ \$
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

15. Veuillez identifier dans quelle mesure vous êtes familier avec les différents outils de mobilisation offerts par le Secrétariat du Conseil du Trésor identifiés dans le tableau ci-dessous en cochant la case la plus appropriée.

1 Pas du tout familier	2 Plutôt familier	3 Modérément familier	4 Assez familier	5 Très familier	Ne sais pas	Je préfère ne pas répondre
Bulletin des résultats						
Portail des résultats						
Comité directeur de la						

mesure du rendement						
Projet pilote de renforcement des capacités						
Guide intérimaire sur les résultats						
Séries de présentations éducatives sur les résultats						

16. Dans le tableau ci-dessous, veuillez indiquer la fréquence à laquelle vous avez utilisé chacun des instruments identifiés au cours de la dernière année fiscale.

	Préfère ne pas répondre	Aucune fois	Au moins une fois par année	Quelques fois par années	Au moins une fois par mois	Au moins une fois par semaine
Bulletin des résultats						
Portail des résultats						
Comité directeur de la mesure du rendement						
Projet pilote de renforcement des capacités						
Guide intérimaire sur les résultats						
Séries de présentations éducatives sur les résultats						

17. Dans la dernière année fiscale (2021-22), est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a utilisé, ou mis sur pied, des mécanismes de renforcements des capacités de la mesure du rendement ? ».

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

18. Si vous avez répondu oui à la question précédente, est-ce que vous avez eu recours à une expertise externe pour supporter le renforcement des capacités?

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

19. Si vous indiquez que vous avez eu recours à une expertise externe dans la dernière année, veuillez indiquer le montant alloué à cette dépense.

- _____ \$
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

20. Dans la dernière année, est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a procédé à la cueillette de données désagrégées?

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

21. Dans le tableau ci-dessous, veuillez indiquer le nombre total d'indicateurs d'extrants/intrants et d'indicateurs de résultats parmi les profils d'information sur le rendement sous votre supervision.

Nombre d'indicateurs d'extrants.	
Nombre d'indicateurs de résultats	

Commentaires ou spécifications :

22. Dans le tableau suivant, veuillez indiquer dans quelle mesure les faits ci-dessous sont applicables à votre ministère, sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « pas du tout » et 5 étant « dans une forte mesure ». **IR= Information sur le rendement**

	Pas du tout	Dans une faible mesure	Ne sais pas	Dans une certaine mesure	Dans une forte mesure	Préfère ne pas répondre
L'IR est reflétée dans les évaluations et les vérifications.						
L'IR est régulièrement présentée et discutée avec la haute gestion.						
L'IR est utilisée de manière approfondie pour supporter la prise de décisions à différents niveaux.						
L'information sur le rendement démontre la conformité de l'organisation avec les lois, les règlements, les politiques et les directives.						
L'IR identifier les opportunités d'amélioration et d'apprentissage.						
L'IR est liée aux exercices de planification et de budgétisation.						
L'IR est utilisée pour améliorer le développement des politiques et la conception de programmes.						
L'IR est utilisée pour justifier des changements aux politiques ou à l'architecture des programmes ou services.						
L'IR aide à sensibiliser à la mise en œuvre du programme.						
L'IR est utilisée pour obtenir l'approbation de partenaires, collaborateurs et réseaux professionnels.						
L'IR est utilisée pour rendre des comptes publics.						
L'IR est partagée avec les employés.						
L'IR est reflétée dans les ententes de rendement.						
L'IR confirme quand les politiques et l'architecture des programmes et des services fonctionnent.						

23. Dans le tableau suivant, veuillez indiquer dans quelle mesure les cadres analytiques émergents identifiés sont intégrés dans le système de mesure du rendement de votre ministère?

	Pas du tout	Dans une faible mesure	Ne sais pas	Dans une certaine mesure	Dans une forte mesure	Préfère ne pas répondre
Analyse comparative basée sur le sexe + (ACS +)						
L'optique de climatique intégrée						
Le cadre de la qualité de vie						

24. Dans le tableau suivant, veuillez indiquer dans quelle mesure votre fonction dispose-t-elle de l'expertise nécessaire pour intégrer les nouveaux cadres analytiques dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement?

	Pas du tout	Dans une faible mesure	Ne sais pas	Dans une certaine mesure	Dans une forte mesure	Préfère ne pas répondre
Analyse comparative basée sur le sexe + (ACS +)						
L'optique de climatique intégrée						
Le cadre de la qualité de vie						

25. Dans la dernière année fiscale (2021-2022), est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a eu recours à de l'expertise externe pour supporter l'intégration des cadres analytiques identifiés ci-dessous? Veuillez répondre en complétant le tableau ci-dessous.

	Oui	Non	Ne sais pas	Préfère ne pas répondre
Analyse comparative basée sur le sexe Plus (ACS +)				
L'optique de climatique intégrée				
Le cadre de la qualité de vie				

26. Dans les cinq dernières années (2017-18 à 2021-22), est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a consulté des partenaires autochtones dans le développement de profils d'information sur le rendement?

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

27. Dans quelle mesure votre fonction dispose-t-elle de l'expertise nécessaire pour intégrer les principes de la réconciliation dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement?

Pas du tout	Dans une faible mesure	Ne sais pas	Dans une certaine mesure	Dans une forte mesure	Préfère ne pas répondre

28. Dans les cinq dernières années (2017-18 à 2021-22), est-ce que la fonction de mesure du rendement de votre ministère a eu recours à de l'expertise externe pour supporter l'intégration des principes de réconciliation avec les peuples autochtones dans l'élaboration des profils d'information sur le rendement?

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- Préfère ne pas répondre

RÉFÉRENCES

Articles

- Behn, R.D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measure. *Public Administration Review*. September/October 2003, Vol 63(5), 585-606. [Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures \(wiley.com\)](http://www.wiley.com).
- Mayne, J. (2001). Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1). [01/Mayne/1-24 \(betterevaluation.org\)](http://betterevaluation.org) .
- Pollitt, C. (2006). Performance Information for Democracy: The missing Link? Erasmus University Rotterdam, The Netherlands. <https://doi.org/10.4337/9781781955147.00014>.

Livres

- De Singly, F. (2020). *Le questionnaire*. (5^e édition). Armand Colin.
- Durand, C. (2021). Le sondage. Dans Bourgeois, I (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données*. (7^e édition). Presses de l'Université du Québec. P.357 à 388.
- Mazouz, B. (2017). *Gestion par résultats: Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec.
- Van Dooren, D.W. et Van de Walle, S. (2008). *Performance Information in Public Sector: how it is used*. Palgrave MacMillan, Governance and Public Management Series.
- Van Dooren, D.W., Bouckaert, G. et Halligan, J. (2015). *Performance Information in Public Sector*. Taylor and Francis Group.

Lois et politiques

- Directive sur les résultats. Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor. (2016, 1^{er} juillet). [Directive sur les résultats-Canada.ca](http://canada.ca).
- Politique sur les résultats. . Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor. (2016, 1^{er} juillet). [Politique sur les résultats \(canada.ca\)](http://canada.ca) .

Rapports de recherche

Dayan Nana, A. (2019, décembre). *Comparaison des échelles de mesure de l'utilisabilité*. Université de Sherbrooke. [Armand-DAYANG_NANA-Essai-final.pdf \(usherbrooke.ca\)](#) .

Lacroix, I. et St-Arnaud, P-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Université de Sherbrooke. Cahiers de recherche en politique appliquée* 5(3). [Microsoft Word - Lacroix - St-Arnaud - cahiers \(usherbrooke.ca\)](#).

Sites Internet

Relation Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada. (2022, 3 novembre). *Chemin de la réconciliation*. [Chemin de la réconciliation \(rcaanc-cirnac.gc.ca\)](#).

Gouvernement du Canada. A. (2021, 28 janvier). *Les données désagrégées à l'ère des mégadonnées*. [Les données désagrégées à l'ère des mégadonnées - Canada.ca](#)

Gouvernement du Canada. B. (2021, 14 avril). *Plan d'action sur l'analyse comparative entre les sexes (2016-2020)*. Femmes et Égalité des genres Canada. [Plan d'action sur l'analyse comparative entre les sexes \(2016-2020\) - Femmes et Égalité des genres Canada](#).

Gouvernement du Canada. C. (2022, 16 juin). *Qu'est-ce que l'Analyse comparative entre les sexes plus?* Femmes et Égalité des genres Canada. [Qu'est-ce que l'Analyse comparative entre les sexes plus? - Femmes et Égalité des genres Canada](#).

Gouvernement du Canada. D. (2022, 9 août). *Carrefour de la qualité de vie*. Statistiques Canada. [Carrefour de la qualité de vie \(statcan.gc.ca\)](#).

Gouvernement du Canada. E. (2021, 12 août). *L'évaluation au gouvernement du Canada*. Secrétariat du Conseil du Trésor. [L'évaluation au gouvernement du Canada - Canada.ca](#).

Gouvernement du Canada. F. (2022, 14 novembre). *Recueillir et utiliser des données désagrégées*. École de la fonction publique du Canada. [Recueillir et utiliser des données désagrégées - EFPC \(csps-efpc.gc.ca\)](https://www.cspc-efpc.gc.ca/collecting-and-using-disaggregated-data).

Présentations

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2019, 24 octobre). *Politique sur les résultats*. Division des résultats. [Politique sur les résultats \(fmi.ca\)](https://www.fmi.ca/fr/Politique-sur-les-resultats).

Publications gouvernementales

Environnement et Changement climatique Canada. (2022). *Plan de réduction des émissions pour 2030 : Prochaines étapes du Canada pour un air pur et une économie forte*. (publication no En4-460/2022F). https://publications.gc.ca/collections/collection_2022/eccc/En4-460-2022-fra.pdf.

Sanmartin, C., Schellenberg, G., Kaddatz, J., Mader, J., Gellatly, G., Clarke, S., Leung, D., Rompaey, V C., Olson, E., Heisz, A. (2021, 12 juillet). *Améliorer les mesures du bien-être (qualité de vie) au Canada* (publication no 11F0019M-463). Statistiques Canada. [Améliorer les mesures du bien-être \(qualité de vie\) au Canada \(statcan.gc.ca\)](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m-463/202107-eng.htm).

Secrétariat du Conseil du Trésor. (2004, juillet). *La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada*. [Microsoft Word - Eval Function FRA.doc \(canada.ca\)](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m-463/202107-eng.htm).

Documents inédits

Agence de la santé publique du Canada. (2021). *Moving Beyond Accountability*. [Document inédit].

Division des résultats. (2018, août). *Guide sur les résultats (version provisoire)*. [Document inédit].

Division des résultats. (2020). *Mandat du Comité directeur de la mesure du rendement*. [Document inédit].

Division des résultats. (2022). *Examen de la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor : document de discussion*. [Document inédit].

Secrétariat du Conseil du Trésor. (s.d). *Compétences pour les chefs de la mesure du rendement*. [Document inédit].