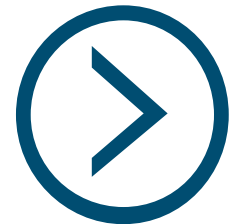




CULTURE D'EXÉCUTION ET DE RÉSULTATS

Vingtième
symposium du FRP
2016

Brian Pagan,
Secrétaire adjoint
Secteur de la gestion des dépenses
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

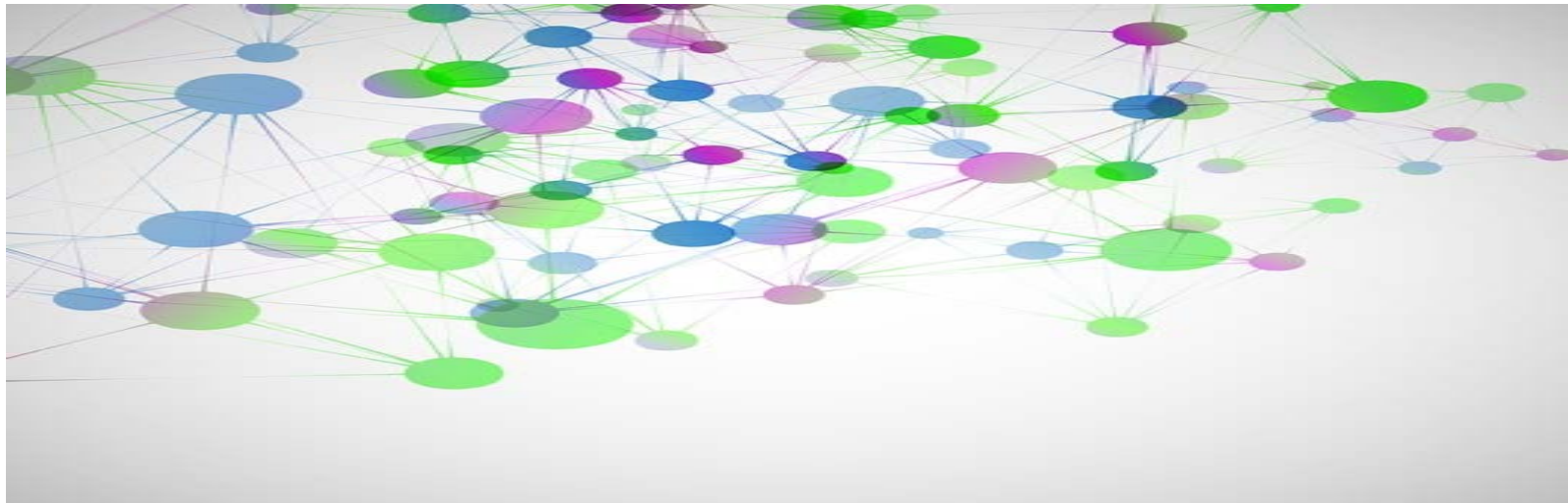


De quoi parlons-nous et pourquoi?



- Le gouvernement est déterminé à fonder ses décisions sur des éléments probants.
- La lettre de mandat du président du Conseil du Trésor souligne l'importance de la performance du gouvernement, des expériences, de l'innovation et de la reddition de compte au Parlement.
- Lors de la création du Comité du Cabinet chargé du programme, des résultats et des communications (PRC) et de l'Unité des résultats et de l'exécution (URE) du Bureau du Conseil privé (BC), le premier ministre a souligné l'importance de la production de résultats.
- Dans le Rapport sur les plans et les priorités du BCP, le premier ministre a également rappelé la nécessité de trouver de nouvelles façons, plus simples, de rendre compte aux parlementaires et aux Canadiens

Univers des résultats



Les ministères...

se gèrent à l'interne



- Les ministères font état des finances et de la mesure du rendement au SCT

créent une architecture d'alignement des programmes (AAP)



- La structure n'est pas alignée sur la structure de l'organisation
- Les programmes contribuent à la réalisation d'un seul résultat stratégique
- Les programmes doivent s'entraider hiérarchiquement

évaluent leurs résultats



- Les ministères évaluent toutes les dépenses directes du gouvernement et rendent publiques leurs évaluations
- Leurs évaluations portent sur cinq questions fondamentales

proposent de nouvelles dépenses



- Un ministère qui veut créer un nouveau programme doit soumettre un mémoire au Cabinet, suivi d'une présentation au Conseil du Trésor, pour faire approuver la politique et les dépenses

et font état de leur rendement au Parlement et aux Canadiens



- Rapports fondés sur l'AAP
- Les ministères font état dans les rapports ministériels sur le rendement et les rapports sur les plans et les priorités

Leçons à tirer du passé

Mesure de rendement

- **SPRR (1996)** : La structure de planification, de rapport et de responsabilisation était principalement axée sur ce que les ministères faisaient (c.-à-d. les secteurs d'activité) et a donc été critiquée parce qu'elle ne se concentrait pas sur les résultats et les liens entre les dépenses et les buts visés.
- **SGRR (2008)** : La structure de la gestion, des ressources et des résultats était axée sur les résultats, mais elle a créée une architecture d'alignement des programmes insuffisamment canalisée sur l'établissement d'indicateurs de haute qualité et engendrant un système de planification en vase clos satisfaisant aux exigences en matière de rapports, mais incompatible avec le fonctionnement réel des ministères.

Évaluation

- **Portée** : De pleine (1977), à fondée sur les risques (2001), puis de nouveau pleine (2009). On reprochait à la pleine portée de restreindre les ressources pouvant être affectées à des domaines prioritaires; la portée fondée sur les risques a été critiquée parce qu'elle laissait de côté des programmes qui devraient être évalués.

On peut faire mieux

SITUATION ACTUELLE

On produit beaucoup de rapports **lus par peu** de personnes

Renseignements sur le rendement de **faible qualité** et contribution floue aux priorités du gouvernement

Les ministères organisent leurs programmes de telle façon que ceux-ci **ne sont pas toujours axés** sur les résultats qui importent aux Canadiens

Des évaluations **trop générales** pour assurer la couverture complète tous les cinq ans, ce qui restreint les ressources pour les programmes plus risqués

Solutions

CE QU'IL FAUT FAIRE

Lancer aux **Canadiens** un message clair et rassembleur sur les effets positifs des activités des ministères dans leur vie.

Collaborer avec les ministères pour les aider à mieux cibler les résultats et à réaliser les priorités

Adopter des structures **plus simples** et **plus souples** axées sur des **résultats** et des **indicateurs** plus significatifs

Faire comprendre clairement aux **ministres** la mission et les accomplissements de leur ministère



Quel rôle joue le SCT?

COLLABORATION et COOPÉRATION

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) agit pour le compte du gouvernement en tant que **conseil de gestion, gestionnaire des dépenses, employeur et organisme de surveillance.**
- À ce titre, le SCT dispose de mécanismes ayant une incidence sur la façon dont les ministères font le suivi des progrès accomplis et produisent des résultats:
 - la mesure du rendement;
 - l'évaluation;
 - les présentations au Conseil du Trésor
 - la reddition de compte au Parlement

Soutien

Pour appuyer un changement, le SCT devra exercer le leadership en collaborant avec les ministères, en les appuyant et en agissant comme centre d'expertise pour les résultats et l'exécution

Une approche intégrée

COORDONNÉE ET COMPATIBLE



Comité du Cabinet chargé du programme gouvernemental, des résultats et des communications

Approche ciblée, en profondeur

Établir et suivre de près la réalisation des grande priorités. Soutien et attention en haut lieu pour surveiller la mise en œuvre, éliminer les obstacles et favoriser la bonne exécution.

UN APPAREIL
GOUVERNEMENTAL
IMPRÉGNÉ
D'UNE CULTURE
DES RÉSULTATS

Conseil du Trésor

Approche globale, plus souple

Le CT autorise les nouvelles dépenses des ministères au moyen de présentations au Conseil du Trésor. Il veille à la clarté et la transparence des rapports publiques et à l'éthos d'exécution au sein de l'appareil gouvernemental

Vision

AMÉLIORER LA CULTURE DE RÉSULTATS DU GOUVERNEMENT



MESURER

Établir une claire responsabilité redditionnelle pour la mesure du rendement et encourager les centres d'expertise à adopter des mesures et indicateurs de haute qualité



ÉVALUER

Améliorer les évaluations en accordant plus de souplesse lors de la planification et accroître l'impact de l'évaluation sur l'apprentissage, l'exécution et les résultats

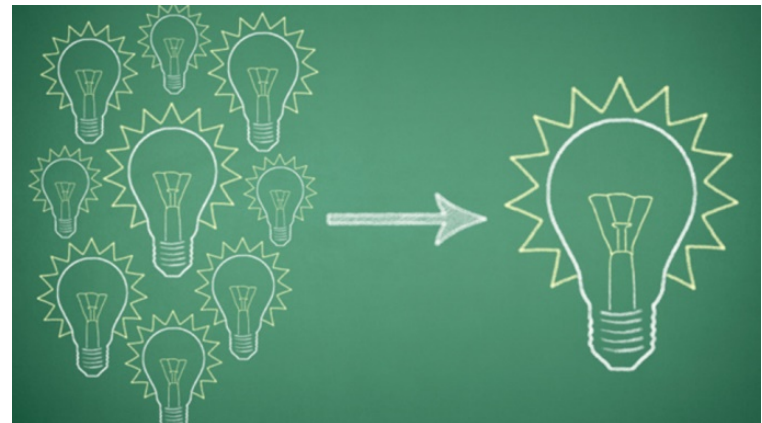


RENDRE COMPTE

En remplacement des AAP ministérielles, adopter de nouveaux outils permettant de rendre compte de ce qui importe au Canadiens et de leur communiquer clairement et simplement ce que les ministères font, ce qu'ils tentent d'accomplir et comment ils évalueront le succès

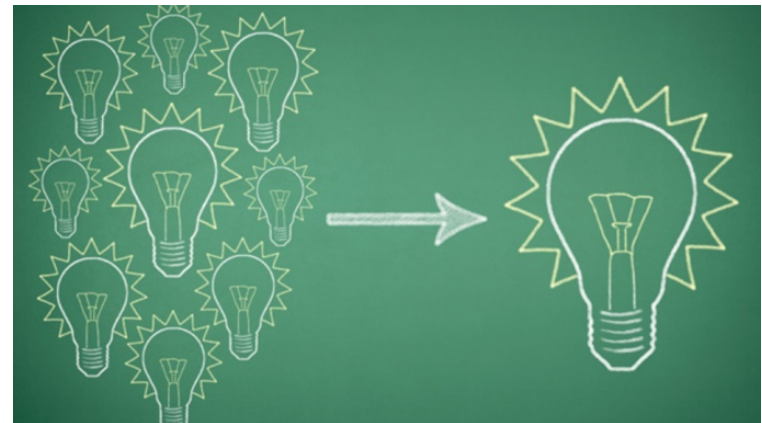
Avantages

- ✓ Les ministères **expliquent clairement** au Parlement et aux Canadiens ce qu'ils tentent d'accomplir et leur façon d'évaluer le succès
- ✓ Tous les aspects **des résultats sont atteints**
- ✓ La mesure du rendement et l'évaluation sont renforcées et produisent les **éléments probants** requis à l'appui de l'atteinte des résultats
- ✓ La mesure du rendement et l'évaluation peuvent servir à **éclairer les décideurs** ainsi qu'à **l'amélioration** des programmes et politiques, et à **l'apprentissage** connexe
- ✓ Les ministères communique avec **transparence** les effets positifs qu'ils produisent dans la vie des Canadiens



Considérations

- Il faut gérer minutieusement les **données** pour être en mesure d'analyser les tendances
- Les changements devront être adaptés à un **large éventail** de ministères selon leur taille, leur intérêt et leurs activités
- L'**échancier** doit donner suffisamment de temps aux ministères gérer tout changement
- La **capacité** d'évaluation et de mesure du rendement sera le moteur du changement.
- La réalisation des avantages requiert la **participation** et l'**étroite collaboration** du Secrétariat, du Bureau du Conseil privé et des ministères



Gestion du changement

Le changement de culture requiert un engagement soutenu au fil du temps et un mélange d'exigences et de soutien qui stimule le changement sous tous les angles.

Gouvernance

- Changer les incitatifs pour les ministères
- Modifier la politique et les autres exigences auxquelles doivent satisfaire les ministères
- Créer de nouvelles procédures d'exécution et de production des rapports
- Donner de la souplesse au ministères, tout en les encourageant à trouver l'option qui leur convient le mieux



Collaboration

- Offrir de la formation – directement ou par l'entremise de l'École de la fonction publique du Canada – aux gestionnaires de programmes, aux évaluateurs et aux planificateurs stratégiques sur la planification, la mesure et la production de résultats
- Collaborer avec les ministères à l'appui du changement et au soutien connexe
- Donner des conseils concrets spécialisés



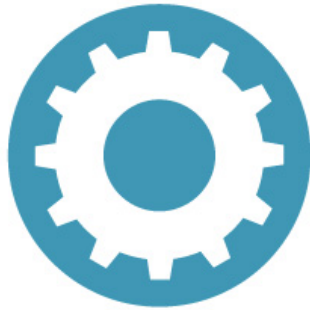
Outils

- Soutenir les changements apportés au système de TI dans les ministères et au SCT
- Permettre aux ministères de faire la collecte de données à l'interne
- Améliorer l'InfoBase de manière à ce que les parlementaires et les Canadiens aient à leur disposition une information claire et transparente



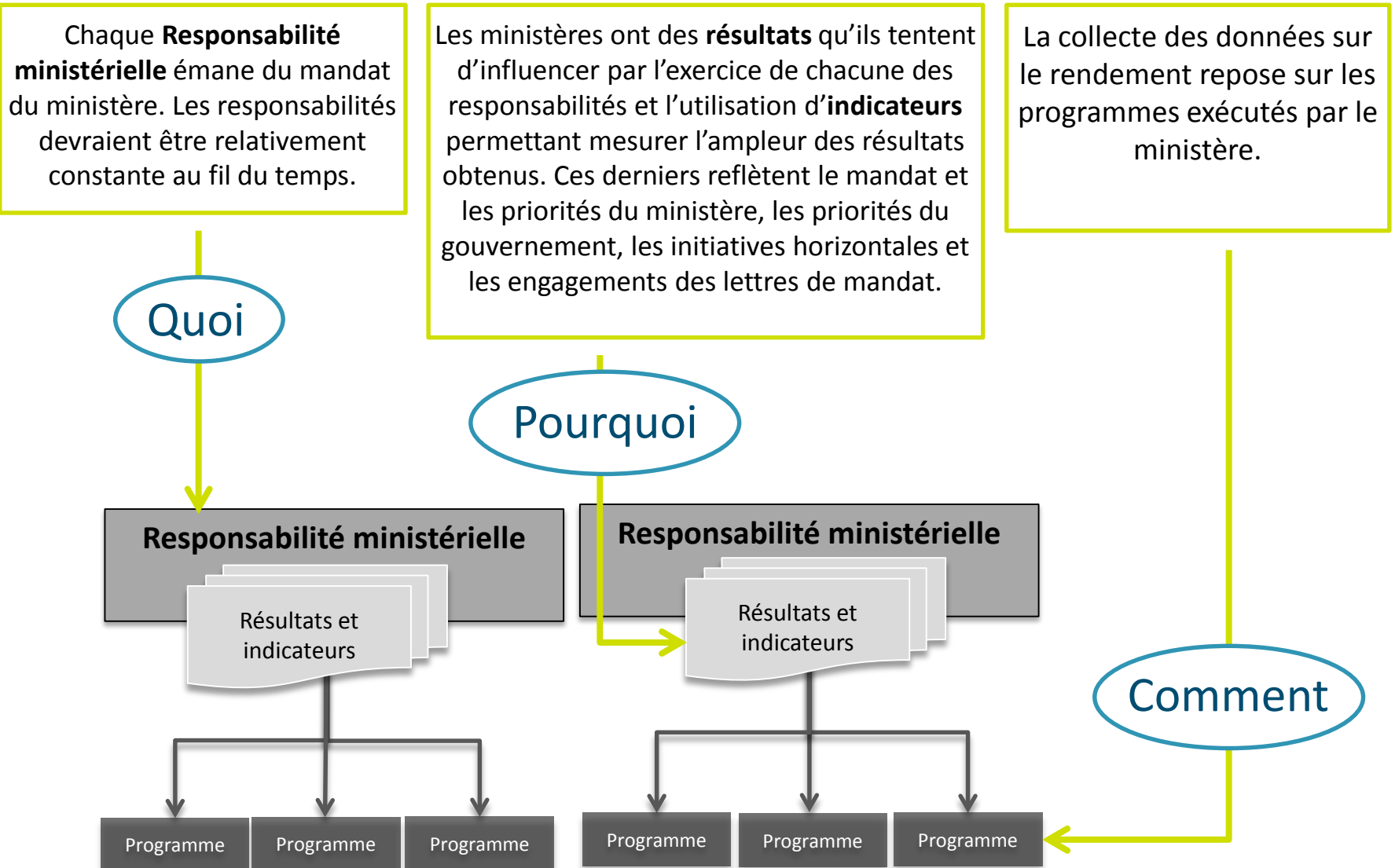
QUESTIONS?

Lacunes? Risques? Préoccupations?



Annexe

La structure



Vision de la mesure du rendement

Suivi des résultats à l'échelle du gouvernement

- Suivre de près le rendement et les résultats dans l'ensemble du gouvernement et recueillir les données dans la mesure du possible

Indicateurs valides et fiables de haute qualité

- Créer des centres d'expertise en mesure du rendement dans les ministères où le SCT encouragera un travail de haute qualité

Les indicateurs donnent une bonne idée aux Canadiens des effets positifs des activités des ministères

- Améliorer les indicateurs de haut niveau de manière à ce qu'ils répondent aux questions qui préoccupent les Canadiens
- Accroître la souplesse des autres indicateurs pour mieux répondre aux besoins de la direction

Claire responsabilité pour la mesure du rendement

- Établir une claire responsabilité pour la mesure du rendement, centralisée à un seul endroit

Utiliser nos points forts et améliorer nos points faibles

- Encourager les ministères à utiliser les indicateurs du rendement de haute qualité, mais d'en élaborer d'autres pour remplacer les moins bons

Expertise en mesure du rendement

- Créer un bassin de spécialistes de la mesure du rendement
- Envisager des possibilités de formation et d'acquisition des compétences requises

Vision de l'évaluation

Promouvoir l'évaluation périodique de tous les programmes en faisant preuve de souplesse

- Couverture des évaluations fondée sur le risque et les priorités
- Présenter les dérogations aux exigences de la LGFP
- Comblent les lacunes en information avec des évaluations dirigée par l'administration centrale

Développer la boîte à outils en l'évaluation

- Encourager l'utilisation de divers types d'évaluation (par ex. conçue pour le cycle du programme; adaptée aux besoins des utilisateurs)
- Promouvoir une analyse plus ciblée et rigoureuse

Flexibilité au niveau des questions fondamentales et calendrier

- Les questions fondamentales ne sont plus obligatoires
- Le calendrier des évaluations est fondé sur les besoins

Comité de gouvernance

- Renforcer la surveillance intégrée de la qualité, de l'utilité et de l'utilisation de la mesure du rendement et de l'information issue de l'évaluation

Options de remplacement pour le rapport des évaluations

- Encourager la diffusion de résumés au lieu des rapports complets des résultats des évaluations
- Encourager l'utilisation d'outils et de produits novateurs de visualisation de données

Compétences en évaluation

- Améliorer le programme de formation
- Clarifier les compétences requises
- Possibilité d'obtenir l'agrément et des titres professionnels

Vision de la reddition de compte

Rapports au Parlement faisant état de ce qui importe aux Canadiens

- Mieux faire comprendre aux Canadiens ce que les ministères tentent d'accomplir, ce qu'ils réussissent à faire et les ressources utilisées pour le faire

Prise en charge des résultats importants par la haute direction des ministères

- Participation des ministres et administrateurs généraux au processus d'élaboration des résultats à atteindre par leur ministère respectif

Résultats ministériels clairement reliés aux priorités du gouvernement

- Ce que les ministères font et tentent d'accomplir est clairement relié aux priorités du gouvernement, aux engagements découlant des lettres de mandat et aux initiatives horizontales

Décisions fondées sur les résultats dans les MC, les présentations au CT les autres instruments

- Utiliser davantage l'information sur les résultats lors de l'affectation des ressources

Plus de souplesse

- Donner plus de souplesse aux ministères pour la conception d'une architecture reflétant le mieux le mode de gestion de leurs programmes

Aligner les outils sur les exigences des organismes centraux

- Coordination entre les organismes centraux pour réduire au minimum le chevauchement des demandes et des exigences