



Secrétariat du Conseil du Trésor  
du Canada

Treasury Board of Canada  
Secretariat

Canada

# Examen de la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor Document de discussion

Février 2023



## OBJET

Le présent document a pour but de susciter une discussion et des commentaires afin d'éclairer l'examen de la [Politique sur les résultats](#) du Conseil du Trésor. Il vise à faire en sorte que la prochaine itération de cette politique continue de soutenir et de faire avancer l'obtention de résultats pour les Canadiens.

### **Politique sur les résultats de 2016**

Depuis les années 1970, le gouvernement du Canada élabore des politiques destinées aux ministères et organismes (ci-après le terme « ministère » désignera à la fois les ministères et les organismes) établissant des attentes en matière de planification, de mesure, d'évaluation, de gestion et de communication des résultats. La plus récente, la *Politique sur les résultats* de 2016, a regroupé un bon nombre de ces attentes en une seule politique en fusionnant la *Politique sur l'évaluation* de 2009 et la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* de 2012.

Cette politique sur les résultats vise à améliorer la réalisation de la gestion axée sur les résultats en aidant les ministères à :

- Déterminer clairement ce qu'ils essaient de réaliser et comment en évaluer la réussite;
- Mesurer et évaluer les progrès, et utiliser l'information à la fois pour améliorer les politiques et les programmes, soutenir l'innovation et prendre des décisions sur l'allocation des ressources;
- Communiquer aux parlementaires et au public des données transparentes, claires et utiles sur les résultats et les ressources utilisées.

La *Politique sur les résultats* de 2016 a donné aux ministères une nouvelle souplesse et latitude dans la gestion de leurs activités de mesure du rendement et d'évaluation.

### **Examen de la *Politique sur les résultats* de 2016**

La *Politique sur les résultats* de 2016 est en place depuis plus de six ans et, conformément aux objectifs de bonne gestion et d'apprentissage, elle fait l'objet d'un examen. L'examen a les objectifs suivants :

- Évaluer comment la *Politique sur les résultats* a contribué à améliorer l'approche du gouvernement du Canada en matière de gestion axée sur les résultats;
- Comprendre sa mise en œuvre et comment cela a influencé l'atteinte des résultats escomptés de la *Politique sur les résultats*;
- Déterminer ce qui pourrait être amélioré pour obtenir de meilleurs résultats, y compris la mise en œuvre et les exigences de la *Politique sur les résultats*;
- Déterminer comment les priorités émergentes et les tendances futures devraient façonner la *Politique sur les résultats* et la gestion axée sur les résultats de manière plus générale.

Le présent document décrit les neuf champs d'enquête sur lesquels portera l'examen. Les conclusions permettront de formuler des recommandations sur les moyens, le cas échéant, de rajuster ou d'améliorer la politique, ses instruments et sa mise en application.

## GOVERNANCE ET LEADERSHIP

La *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* (2012) décrivait les attentes générales pour que les ministères contribuent à établir des cultures de gestion axées sur les résultats, mais n'exigeait pas explicitement la gouvernance, le leadership ou un autre soutien pour la mesure du rendement en tant que fonction. La *Politique sur les résultats* de 2016 a reconnu officiellement la fonction de mesure du rendement et a créé un nouveau rôle de chef de la mesure du rendement.

En vertu de la *Politique sur l'évaluation* de 2009, les ministères étaient tenus de nommer un chef de l'évaluation qui avait un accès direct à l'administrateur général, qui possédait des compétences précises et qui, entre autres, veillait à ce que les évaluations soient menées de manière neutre et avec intégrité entre les personnes impliquées. Ces attentes sont restées inchangées dans la *Politique sur les résultats* de 2016; toutefois, on s'attendait à ce que le chef de l'évaluation collabore dorénavant avec le nouveau chef de la mesure du rendement ainsi qu'avec les responsables de programme en tant que leaders clés de la gestion axée sur les résultats.

La *Politique sur les résultats* de 2016 a fait en sorte d'élargir le mandat du Comité d'évaluation ministériel afin d'inclure la gouvernance de la fonction de mesure du rendement en le renommant Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation.

Aux termes de la *Politique sur les résultats* de 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est chargé de diriger les fonctions de mesure du rendement et d'évaluation dans l'administration publique fédérale, et de soutenir les ministères dans l'application de la politique, notamment par le renforcement des capacités. Le Secrétariat du Conseil du Trésor joue également un rôle d'examen critique de l'utilisation et de la pertinence des données sur le rendement et l'évaluation dans des produits clés comme les Cadres ministériels des résultats, les plans d'évaluation et les présentations au Conseil du Trésor.

### Questions clés

Quel impact la formalisation de la fonction de mesure du rendement et le nouveau modèle de gouvernance et de leadership ont-ils eu sur :

- La disponibilité, la qualité et l'utilité de l'information sur le rendement, y compris les données destinées aux évaluations?
- L'utilisation des évaluations et de la mesure du rendement pour l'apprentissage organisationnel et la prise de décision en matière de gestion?
- Les rôles, les responsabilités, la collaboration et la responsabilisation en matière de gestion axée sur les résultats?

La mesure du rendement et l'évaluation sont des fonctions complexes qui exigent une capacité suffisante pour atteindre leurs objectifs. Où en sont les ministères en termes d'investissements dans :

- Les ressources humaines et financières affectées à la mesure et à l'évaluation du rendement?
- La collecte, la gestion et l'analyse des données, y compris le personnel, l'infrastructure technique et les données proprement dites?
- L'acquisition de l'expertise?

Pour ce qui est du rôle de leadership et de soutien joué par le Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Les ministères et organismes reçoivent-ils le soutien requis du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'application efficiente et efficace de la *Politique sur les résultats*?
- Comment le Secrétariat du Conseil du Trésor peut-il mieux aider les ministères et organismes?

## **SOUTENIR LA PLANIFICATION ET L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS MINISTÉRIELS**

La politique de 2016 a cherché à simplifier et à clarifier la planification et l'établissement de rapports ministériels, en partie pour contribuer à renforcer l'information sur le rendement dans les plans ministériels et les rapports sur les résultats ministériels. Pour atteindre ces objectifs, la politique de 2016 a instauré un nouveau Cadre ministériel des résultats en tant que structure pour les informations sur le rendement de nature financière et non financière dans le Budget principal des dépenses et les rapports au Parlement. Le nouveau Cadre ministériel des résultats met l'accent sur la communication aux parlementaires et aux Canadiens des responsabilités essentielles du ministère, des résultats que celui-ci cherche à atteindre et de la façon dont les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats sont mesurés. La planification et l'établissement de rapports à l'échelle du programme sont maintenus par le biais d'un répertoire des programmes distinct.

Cette section porte sur l'expérience du Cadre ministériel des résultats par les ministères en tant qu'outil d'organisation de leurs activités et des processus internes connexes. Les questions relatives à l'utilité et à l'utilisation du répertoire des programmes et du profil d'information sur les programmes associés sont abordées dans la section *Soutien de la planification, du suivi et de la prise de décision du programme*. Les questions concernant les rapports externes sont abordées dans la section *Communiquer avec les Parlementaires et les Canadiens*.

### **Questions clés**

Le Cadre ministériel des résultats a-t-il permis aux ministères de communiquer efficacement leur rendement?

Comment le Cadre ministériel des résultats est-il utilisé aux fins de planification interne et d'établissement de rapports?

## **SOUTIEN DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE LA PRISE DE DÉCISION DU PROGRAMME**

La *Politique sur les résultats* de 2016 a instauré un nouveau répertoire des programmes comme structure pour soutenir la planification et l'établissement de rapports sur la façon dont les ministères organisent leurs ressources pour s'acquitter de leurs responsabilités essentielles et des résultats ministériels. Pour rendre possible la gestion des programmes axée sur les résultats, chaque programme du répertoire doit disposer d'un responsable de programme chargé de mettre en œuvre un plan – les profils d'information sur le rendement – pour la collecte et l'utilisation des données sur le rendement. La mesure du rendement de chaque programme de ce répertoire est gérée par un profil d'information de rendement dédié.

### Questions clés

Quel impact le répertoire de programmes et les profils d'information sur le rendement ont-ils eu sur :

- La disponibilité, la qualité et l'utilité de l'information sur le rendement?
- Le recours à la mesure du rendement dès le début de l'élaboration des programmes/politiques?

Quelle a été l'expérience de la structure du répertoire de programmes et des exigences du profil d'information sur le rendement par les ministères?

La nouvelle approche, qui consiste à dissocier le répertoire de programme du Cadre ministériel des résultats, a-t-elle donné plus de marge de manœuvre aux ministères pour s'adapter et gérer de manière à obtenir des résultats?

### SOUPLESSE QUANT AUX ÉLÉMENTS À ÉVALUER

Avant l'introduction de la *Politique sur les résultats* de 2016, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, combinée avec la *Politique sur l'évaluation* de 2009, exigeait que pratiquement tous les programmes et toutes les dépenses soient évalués tous les cinq ans.

Bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor recommande que tous les programmes et toutes les dépenses soient évalués périodiquement, les ministères peuvent, conformément à la *Politique sur les résultats* de 2016 :

- Utiliser une approche fondée sur les risques et les besoins pour la planification de l'évaluation ministérielle, y compris pour fournir des justifications concernant les programmes et les dépenses qui ne seront pas évalués au cours des cinq années à venir.
- Exempter les programmes de subventions et de contributions de moins de cinq millions de dollars par an des exigences de l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les ministères doivent produire un plan d'évaluation ministériel et consulter à ce sujet le Secrétariat du Conseil du Trésor. La couverture d'évaluation prévue pour les cinq prochaines années, y compris les raisons pour lesquelles certains programmes ou certaines dépenses ne sont pas évalués, est rendue publique.

### Questions clés

Quel impact la flexibilité de ce qu'il faut évaluer a-t-elle eu sur:

- La couverture d'évaluation des programmes et des dépenses?
- La disponibilité et l'utilité des évaluations pour les ministères et organismes centraux?

Comment fonctionne le processus de consultation sur le plan d'évaluation ministériel, tant à l'interne (au sein des ministères) qu'à l'externe (entre le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères)?

## **SOUPLESSE QUANT AUX QUESTIONS D'ÉVALUATION**

Les politiques précédentes exigeaient que toutes les évaluations abordent cinq questions centrales, dont trois questions liées à la pertinence, ainsi que l'efficacité et les démonstrations d'efficience et d'économie.

La *Politique sur les résultats* de 2016 a fait passer les cinq questions centrales à trois questions : pertinence, efficacité et efficience. Elle a donné aux ministères une certaine souplesse en ce qui concerne les dépenses autres que les subventions et contributions afin de choisir quels enjeux devraient être évalués.

### **Questions clés**

Quel impact la flexibilité dans les questions d'évaluation de base a-t-elle eu sur :

- Les types de questions traitées dans les évaluations?
- La qualité et l'utilité des évaluations pour les ministères et organismes centraux?

Dans quelle mesure les ministères apprennent-ils des évaluations et se servent-ils des principales constatations pour apporter des améliorations?

## **COMMUNIQUER AVEC LES PARLEMENTAIRES ET LES CANADIENS**

L'ouverture, la transparence et la responsabilisation sont des principes directeurs du gouvernement du Canada. La mesure du rendement et l'évaluation sont des sources d'information sur la façon dont les ressources publiques sont utilisées et les résultats qu'elles visent.

La *Politique sur les résultats* de 2016 a cherché à simplifier la planification et l'établissement de rapports ministériels, de même qu'à contribuer à renforcer l'information sur le rendement dans les plans ministériels et les rapports sur les résultats ministériels. Pour atteindre ces objectifs, la *Politique sur les résultats* de 2016 a instauré un nouveau Cadre ministériel des résultats en tant que structure pour l'information sur le rendement de nature financière et non financière dans le Budget principal des dépenses et les rapports au Parlement.

- Les plans ministériels décrivent les priorités ministérielles, les résultats stratégiques, les programmes, les résultats escomptés et les besoins en ressources connexes. Ils portent sur une période de trois ans.
- Les rapports sur les résultats ministériels informent chaque année les parlementaires et les Canadiens des résultats obtenus par les organisations gouvernementales pour les Canadiens.
- L'InfoBase du gouvernement du Canada est un outil de visualisation de données en ligne où le public peut accéder aux données sur les dépenses et les ressources des programmes. Elle est alimentée par de nombreuses sources, y compris les plans ministériels et les rapports sur les résultats ministériels.
- Le nouveau Cadre ministériel sur les résultats met l'accent sur la communication avec les parlementaires et les Canadiens des responsabilités essentielles du ministère, des résultats que celui-ci cherche à atteindre et de la façon dont les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats sont mesurés.

La *Politique sur les résultats* de 2016 exige des ministères qu'ils publient des documents d'évaluation clés sur les plateformes Web, notamment :

- Les détails sur les programmes et les dépenses qui seront évalués au cours des cinq prochaines années, y compris les raisons pour lesquelles certains programmes et certaines dépenses ne seront pas évalués;
- Les évaluations dans leur intégralité, ainsi que les résumés obligatoires;
- Les réponses de la direction et plans d'action élaborés par les ministères en réponse aux évaluations, dans le cadre du rapport.

### Questions clés

Dans quelle mesure les plans ministériels, les rapports sur les résultats ministériels et l'InfoBase du GC :

- Exposent-ils clairement ce que les ministères prévoient faire, ce qu'ils réalisent au nom des Canadiens et les ressources utilisées à cette fin?
- Sont-ils utilisés par les parlementaires et les Canadiens?

Dans quelle mesure les documents d'évaluation rendus publics :

- Exposent-ils clairement la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes et des services?
- Montrent-ils les corrections qui seront apportées pour donner suite aux résultats de l'évaluation?
- Sont-ils utilisés par les parlementaires et les Canadiens?

### CADRES HORIZONTAUX

La *Politique sur les résultats* de 2016 exige que les analyses d'évaluation portent sur des considérations politiques pangouvernementales comme l'analyse comparative entre les sexes plus et les langues officielles. Ces considérations sont également appliquées de manière générale dans la mesure du rendement. Depuis 2016, le gouvernement du Canada a intensifié les efforts qu'il déploie pour intégrer des cadres horizontaux comme l'analyse comparative entre les sexes plus, une optique des changements climatiques et le cadre de qualité de vie à la planification, à l'élaboration des politiques et à la prestation des programmes. Cette démarche est essentielle pour s'assurer que la diversité des personnes au Canada et les répercussions multidimensionnelles des activités gouvernementales sont comprises et prises en compte. Pour réaliser les objectifs de ces cadres, les ministères ont besoin de données, en particulier de données désagrégées, afin de produire l'information sur le rendement qui permet d'évaluer les programmes selon ces perspectives.

### Questions clés

Dans quelle mesure les fonctions de mesure du rendement et d'évaluation :

- Ont-elles été capable d'intégrer ces cadres horizontaux à leurs activités?
- Ont-elles eu ou obtenu l'accès direct requis aux données désagrégées pour produire ces analyses?
- Ont-elles acquis ou obtenu la capacité analytique nécessaire pour travailler avec des données désagrégées?

Dans quelle mesure les ministères ont-ils utilisé les données probantes des cadres horizontaux qu'ils ont recueillies pour la prise de décision, l'apprentissage et l'amélioration?

## **SOUTIEN À LA RÉCONCILIATION**

La réconciliation est un processus continu d'établissement et de maintien de relations respectueuses entre les autochtones et les non-autochtones au Canada. Une partie essentielle de ce processus consiste à réparer les dommages du passé et à donner suite par des actions concrètes qui démontrent un réel changement de société. Il existe de nombreuses façons dont la *Politique sur les résultats* de 2016 pourrait soutenir les efforts de réconciliation : entre autres, un engagement continu à l'égard d'un dialogue, de consultations et de coopération, l'établissement conjoint des priorités et l'élaboration concertée de cadres de mesure du rendement et d'évaluation, ainsi que la décolonisation des approches traditionnelles de l'information du rendement et de l'évaluation, qui reposeraient sur les connaissances et les pratiques autochtones.

### **Questions clés**

Comment les organisations soutiennent-elles les efforts de réconciliation dans leurs activités de mesure du rendement ou d'évaluation?

Comment la *Politique sur les résultats* peut-elle mieux soutenir la réconciliation?

## **PETITS MINISTÈRES**

Les ministères dont le budget est inférieur à 300 millions de dollars par an sont considérés comme de petits ministères en vertu de la *Politique sur les résultats* de 2016. Les petits ministères sont exemptés de certaines exigences ou bénéficient d'attentes modifiées. Par exemple, bien que les petits ministères doivent nommer un chef de l'évaluation, celui-ci n'a pas à satisfaire aux exigences en matière de compétences. Les petits ministères ne sont pas non plus tenus, entre autres exemptions, de maintenir des fonctions permanentes d'évaluation ou de mesure du rendement, ou encore de publier la couverture d'évaluation prévue.

Le cas échéant, les questions clés figurant dans les champs d'enquête seront examinées pour le compte des petits ministères.

### **Question clés**

Quelle incidence la politique de 2016 a-t-elle eue sur la disponibilité, la qualité, l'utilité et la communication en temps opportun de l'information sur la mesure du rendement et des évaluations produites par les petits ministères?

Quel est l'impact de la mesure du rendement et de l'évaluation dans les petits ministères ?