

**TABLE RONDE NATIONALE SUR L'ENVIRONNEMENT
ET L'ÉCONOMIE**

**CADRE DE GESTION ET DE RESPONSABILITÉ AXÉ
SUR LES RÉSULTATS**

Juin 2004

Table des matières

1.	PROFIL	1
2.	ENCHAÎNEMENT DES RÉSULTATS DE LA TRNÉE.....	2
3.	STRATÉGIE PERMANENTE DE MESURE DU RENDEMENT	3
4.	STRATÉGIE D'ÉVALUATION.....	7
5.	STRATÉGIE DE PRODUCTION DE RAPPORTS	12

Préface

Ce cadre de gestion et de responsabilité axé sur les résultats (CGRAR) comprend cinq éléments :

- Le profil de l'organisation, y compris son mandat, sa structure, ses stratégies et ses activités
- Un enchaînement des résultats qui donne une illustration graphique des liens entre les activités et les résultats souhaités
- Une stratégie permanente de mesure du rendement qui détermine les indicateurs et les méthodologies pour les mesures ordinaires du progrès pour les résultats concrets et les résultats immédiats
- Une stratégie d'évaluation qui définit un ensemble de sujets, de questions et de méthodes à utiliser pour déterminer la pertinence, le succès et la rentabilité des activités de l'organisation
- Une stratégie de production de rapports qui décrit les moyens à mettre en œuvre ainsi que les responsabilités pour assurer la diffusion, en temps opportun, de renseignements exacts et appropriés sur le rendement

1. PROFIL

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE), qui a été créée en 1994, est un organisme fédéral indépendant financé par le secteur public. Comme l'indique la *Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie*, la TRNEE a pour mission « de jouer un rôle catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne, de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable ». Comme le développement durable est une notion très vaste, la TRNEE le divise en plusieurs éléments qu'il est possible de mener à bien individuellement, en se concentrant sur les secteurs cruciaux et pourtant encore peu explorés, qui se situent à la croisée de l'environnement et de l'économie.

Bien qu'elle ait un budget annuel limité à environ 5,3 millions de dollars et un effectif de 29 employés, la TRNEE se charge de fournir des recommandations et conseils d'excellente qualité dans le but de réformer les politiques et pratiques environnementales et économiques, pour aider à faire du développement durable une réalité au Canada.

La TRNEE regroupe 24 Canadiens et Canadiennes émérites, appuyés par un secrétariat, à Ottawa. Ses membres sont nommés par le Premier ministre. Ils représentent un large éventail de secteurs, notamment les milieux d'affaires, les syndicats, les universités, les organismes de protection de l'environnement et les Autochtones, ainsi que les diverses régions du pays. Le secrétariat, dirigé par un directeur général, assure la gestion des programmes, les services d'analyse, la communication et les services administratifs à l'intention des membres de la TRNEE et de ses groupes de travail et comités. On peut trouver des renseignements généraux sur la TRNEE et ses membres sur le site www.nrtee-trnee.ca/fr/overview/overview_f.htm.

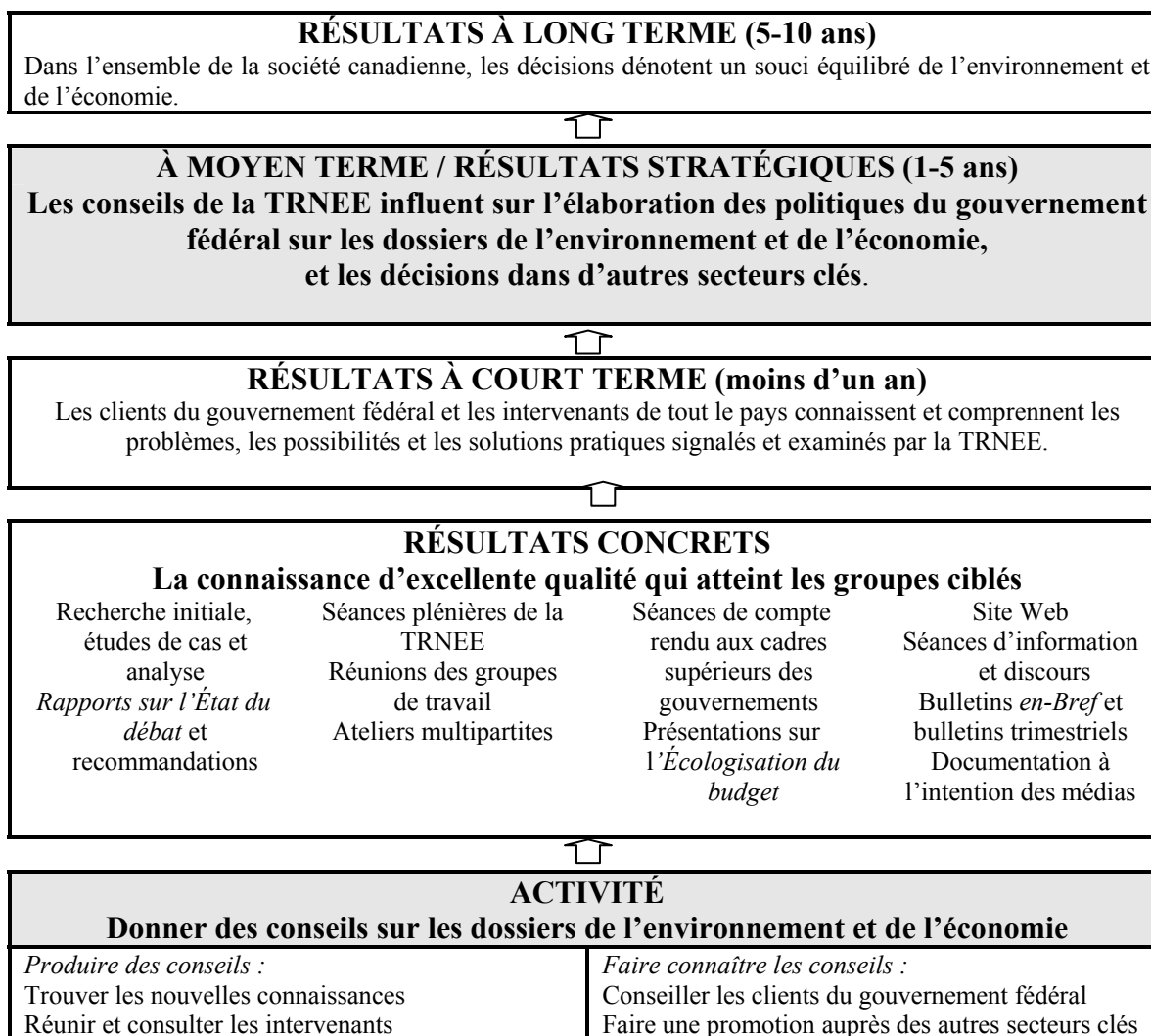
À certaines périodes, l'organisme sélectionne 4 à 5 secteurs d'intérêt (programmes) auxquels il accorde des crédits budgétaires. Les employés chargés des programmes commandent des travaux de recherche et réunissent des intervenants sur des périodes de 18 à 24 mois. À titre d'organisme indépendant du gouvernement, la TRNEE offre une tribune neutre où les principaux intervenants - décideurs et leaders d'opinion des gouvernements, de l'industrie et d'autres secteurs - peuvent débattre ouvertement et librement des questions cruciales, et tenter, ensemble, de trouver des solutions. Ce travail donne lieu à la production d'un *Rapport sur l'État du débat*, qui contient les conseils et recommandations fournis au gouvernement fédéral et aux intervenants de tout le pays. Les agents de communication des programmes s'assurent que les nouvelles connaissances et les conseils provenant de chaque programme atteignent tous les groupes ciblés.

Ainsi, l'organisme espère, à court terme, sensibiliser les intervenants et le gouvernement fédéral, un résultat qu'on peut souvent constater immédiatement. À moyen terme, il tente d'influencer les idées sur les dossiers traités et les politiques connexes. On peut souvent constater les résultats de ce travail dans l'année qui suit l'achèvement des programmes, mais il peut aussi être nécessaire d'attendre assez longtemps. Les répercussions à long terme sur les politiques et les décisions peuvent être visibles seulement après cinq à dix ans.

2. ENCHAÎNEMENT DES RÉSULTATS DE LA TRNEE

Le tableau 2.1 illustre la logique des activités de la TRNEE et les liens qui mènent aux résultats souhaités. Selon cette logique, en donnant des conseils sous diverses formes, la TRNEE réussira à mieux faire connaître et comprendre à la société, notamment aux décideurs du gouvernement fédéral, les problèmes et les solutions en rapport avec l'intégration de l'environnement et de l'économie. Ce travail influencera les politiques et, en bout de ligne, mènera à de meilleures décisions.

Tableau 2.1
ENCHAÎNEMENT DES RÉSULTATS DE LA TRNEE



↑↑

CONTRIBUTIONS

- Ressources financières de 5,3 millions \$ (dépenses prévues pour 2003-2004) comprenant :¹
 - Les ressources humaines, soit 28 ÉTP
 - Les membres de la TRNEE
 - Les membres des groupes de travail

Le tableau 2.1 illustre l'enchaînement des résultats de la TRNEE. Généralement, un enchaînement des résultats semblable mais plus précis est produit pour chaque programme que la TRNEE entreprendra.

3. STRATÉGIE PERMANENTE DE MESURE DU RENDEMENT

La stratégie permanente de mesure du rendement a été conçue pour trouver, assembler et évaluer des renseignements sur le rendement afin que l'organisme puisse prendre des mesures systématiques pour améliorer les résultats. Les principaux éléments de la stratégie sont :

- La sélection des résultats – chacun des résultats décrits dans l'enchaînement peut, en principe, être mesuré. Cependant, dans le contexte des mesures systématiques, on s'intéresse aux résultats concrets et aux résultats à court terme; les mesures des résultats à moyen et à long terme seront principalement effectuées par les évaluations.
- La sélection des indicateurs – les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont choisis en fonction des facteurs suivants : validité, fiabilité, simplicité et abordabilité.
- L'indication des cibles du rendement – pour chaque indicateur, on précise un objectif « extensible » atteignable qui sert de point de repère pour l'évaluation du rendement.
- L'indication de la provenance des données et des méthodes – les sources existantes sont utilisées le plus possible; on a également recours à des sondages, des entrevues et aux statistiques obtenues des participants aux programmes.
- La fréquence de la collecte de renseignements est établie de manière à en minimiser le fardeau tout en fournissant l'information au moment opportun. Dans la pratique, cela signifie qu'il faut aligner la collecte sur les jalons importants des programmes, comme les ateliers réunissant les intervenants et les séances d'information. Comme en général, les ateliers et les séances d'information couvrent l'éventail des intervenants concernés par un secteur d'intérêt, cette approche constitue un bon échantillon des groupes cibles plus étendus.
- La responsabilité de l'assemblage et de la compilation de l'information courante sur le rendement des programmes incombe aux personnes qui sont le plus intimement liées à chaque programme : dans la plupart des cas, les conseillers en politiques de la TRNEE. Ces derniers sont, avant tout, chargés d'évaluer l'information sur le rendement et de prendre des mesures.

¹ Voir même omission en version anglaise

- La responsabilité de l'assemblage et de la compilation de l'information courante sur le rendement de l'organisation relève du personnel. Ce sont les membres et les cadres supérieurs de la TRNEE qui doivent évaluer cette information et prendre des mesures

Les détails de cette stratégie sont fournis au tableau 3.1.

Tableau 3.1
Éléments de la stratégie de mesure du rendement continue

Résultats	Indicateurs de rendement préliminaires	Cibles du rendement	Sources de données existantes	Nouvelles sources possibles de données	Fréquence
<p>Long terme :</p> <p>Les décisions dans l'ensemble de la société canadienne montrent un souci équilibré de l'environnement et de l'économie</p>	<p><i>Les mesures de ces résultats sont surtout effectuées par les évaluations, sauf pour le dépôt</i></p>		<p>Le dépôt de lettres, de courriels et de comptes rendus des discussions montre à quel point les rapports sur l'ÉD de la TRNEE sont une importante ressource</p>		<p>Lorsqu'ils sont reçus</p>
<p>Moyen terme :</p> <p>Les conseils de la TRNEE influent sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et les décisions dans d'autres secteurs clés.</p>					
<p>Court terme :</p> <p>Les clients du gouvernement fédéral et les intervenants de tout le pays connaissent et comprennent les problèmes, les possibilités et les solutions pratiques signalés et examinés par la TRNEE</p>	<p>Amélioration du degré de connaissance et de compréhension des responsables du gouvernement fédéral et des intervenants de tout le pays qui sont concernés</p>	<p>Un grand nombre de personnes qui ont rempli un formulaire de sondage ont indiqué qu'elles connaissaient et comprenaient mieux les questions parce qu'elles avaient assisté à un atelier ou à une séance d'information.</p> <p>La plupart ont indiqué que l'information de la TRNEE les aidera à sensibiliser les gens à ces questions dans leur milieu et leur organisation (effet multiplicateur)</p>	<p>Sondages pour les participants aux ateliers ou séances d'information</p>		<p>Concorde avec les dates des ateliers ou séances d'information</p>

Tableau 3.1 (suite)

Résultat	Indicateurs de rendement préliminaires	Cibles du rendement	Sources de données existantes	Nouvelles sources possibles de données	Fréquence
La connaissance d'excellente qualité	L'information est <ul style="list-style-type: none"> • nouvelle • utile • fournie au bon moment • équilibrée 	Un grand nombre de personnes qui ont rempli un formulaire de sondage ont indiqué que l'information était nouvelle, utile, fournie au bon moment et équilibrée	Sondage aux ateliers ou séances d'information GT	Sondage sur le Web avec lien pour le téléchargement des rapports sur l'ÉD	Concorde avec les dates des ateliers et séances d'information
....qui atteint les groupes ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Niveaux et secteurs atteints • Diversité des stratégies utilisées pour atteindre les groupes ciblés <ul style="list-style-type: none"> ○ Administration fédérale ○ Leaders d'opinion et décideurs dans la société canadienne ○ Public canadien • Fréquentation du site Web 	<p>Les conseils de la TRNEE atteignent un grand nombre de décideurs et leaders d'opinion du gouvernement fédéral et des secteurs clés de la société canadienne qui ont été ciblés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un grand nombre de responsables du gouvernement fédéral qui ont participé aux sondages ont indiqué qu'ils connaissaient la TRNEE • Un important pourcentage des « autres » décideurs et leaders d'opinion qui ont participé aux sondages ont indiqué qu'ils connaissaient la TRNEE • <p>Comparativement à ceux des organismes semblables?</p>	<p>Analyse de bases de données – niveaux et secteurs</p> <p>Récit sur les moyens utilisés pour atteindre 3 principaux groupes – breffages, bulletins, bulletins <i>en-Bref</i>, rapports sur l'ÉD, médias, etc.</p> <p>Rapports sur les tendances du Web fournis pour étayer le récit</p>	<p>Sondage mené à certaines activités sur les préférences pour la réception de l'information par différents moyens</p>	<p>Chaque année, pour le RR</p> <p>Chaque année, pour le RR</p>

4. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Les principaux points traités dans les évaluations pour la TRNEE :

PERTINENCE

- Dans quelle mesure les points sélectionnés pour le travail de la TRNEE sont-ils importants?
- Dans quelle mesure les points répondent-ils aux priorités et objectifs du gouvernement fédéral?
- Dans quelle mesure l'intervention de la TRNEE est-elle nécessaire sur ces points?
- Dans quelle mesure les autres organismes s'intéressent-ils à ces points?
- Dans quelle mesure le type de travail effectué par la TRNEE sur ces points peut-il être utile?

SUCCÈS

- Quels progrès ont été accomplis pour l'atteinte des résultats?

RENTABILITÉ

- Dans quelle mesure les méthodes de la TRNEE se comparent-elles aux autres mécanismes de prestation pour le travail qu'elle fait?

Les points sont sélectionnés en fonction des discussions internes sur les besoins en information, de l'évaluation des risques en rapport avec l'actuel processus d'examen des dépenses qui demande que les organismes prouvent la pertinence, et de l'intérêt accordé dans le passé par les membres de la TRNEE à la mesure des résultats.

Pour traiter ces points, la TRNEE a adopté une approche axée sur les études de cas. Chaque année, elle investira environ 35 000 \$ pour faire l'évaluation d'un programme (achevé depuis au moins un an) ou d'autres éléments de son travail. Grâce à un processus de synthèse quinquennal, l'association de ces évaluations distinctes à la mesure permanente du rendement donnera un tableau relativement complet du rendement de la TRNEE.

Les indicateurs, critères et approches typiques pour chacun des points traités dans les évaluations sont énumérés dans le tableau 4.1. Ces indicateurs, critères et approches doivent être adaptés à chaque étude de cas.

Tableau 4.1
Points typiques à traiter dans les évaluations, indicateurs et approches possibles pour les études de cas

Catégorie	Question	Indicateur	Critères	Approche possible
Pertinence	Dans quelle mesure le point est-il important?	Degré d'importance indiqué par les leaders d'opinion	Devrait figurer parmi les 5-10 questions nationales qui traitent de l'intégration de l'environnement et de l'économie	Examiner les résultats des sondages Examiner les rapports des principaux organismes de recherche sur les politiques d'intérêt public (« groupes de réflexion ») Examiner les priorités des gouvernements provinciaux
	Dans quelle mesure le point répond-il aux priorités et objectifs du gouvernement fédéral?	Degré mentionné dans les déclarations des priorités du gouvernement (budgets, discours du Trône, etc.)	Devrait être mentionné régulièrement	Examiner les trois derniers discours du Trône Examiner les trois derniers budgets Examiner les plans d'action des autres gouvernements
	Dans quelle mesure l'intervention de la TRNEE est-elle nécessaire sur ce point?	Degré où il a été indiqué que la TRNEE peut ajouter de la valeur	La TRNEE devrait pouvoir ajouter une valeur « substantielle »	Entrevues avec un grand nombre de parties intéressées
	Dans quelle mesure les autres organismes s'intéressent-ils aux besoins en rapport avec ce point?	Particularité de l'initiative de la TRNEE	Il ne devrait pas y avoir d'initiatives comparables prises par d'autres organismes	Examiner les rapports annuels des principaux groupes de réflexion et ministères/organismes des gouvernements Évaluer la force de persuasion du document établissant la portée de la question.
	Dans quelle mesure le type de travail effectué par la TRNEE sur ce point peut-il être utile?	Valeur perçue : • du processus multipartite • des rapports sur <i>l'État du débat</i> • des recommandations	Devrait être coté comme très utile ou essentiel par la plupart des gens	Entrevues avec un grand nombre de parties intéressées

Catégorie	Question	Indicateur possible	Critères	Approche possible
Résultats – Court terme	Amélioration du degré de connaissance et de compréhension des responsables du gouvernement fédéral et des intervenants de tout le pays qui sont concernés.	Degré de connaissance de la TRNEE Recommandations dans le groupe des responsables du gouvernement fédéral et des autres leaders d'opinion qui sont concernés	La plupart de ceux qui devraient connaître la question sont au courant d'au moins 2-3 problèmes, possibilités et/ou recommandations signalés dans le rapport.	Données sur la mesure du rendement Entrevues avec un grand nombre de parties intéressées
		Amélioration du degré de compréhension des questions par les parties intéressées	Les parties intéressées devraient indiquer une augmentation de leur compréhension du fait de l'intervention de la TRNEE	Données sur la mesure du rendement Entrevues avec un grand nombre de parties intéressées
Résultats – Moyen terme	Les conseils de la TRNEE influent sur l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral sur les dossiers de l'environnement et de l'économie, et sur les décisions dans d'autres secteurs clés	Degré où le rapport de la TRNEE est identifié comme une source importante de conseils en politiques par les responsables du gouvernement fédéral Degré où le rapport de la TRNEE est identifié comme une source importante de conseils en politiques par les décideurs des autres niveaux de gouvernements, les experts/consultants et le secteur privé	La plupart des personnes concernées devraient considérer le rapport comme une contribution importante Un grand nombre des personnes concernées devraient considérer le rapport comme une contribution cruciale	Entrevues avec un grand nombre de parties intéressées Dépôt des sources d'information Dépôt des sources d'information Entrevues avec les participants ou les bénéficiaires des programmes
		Degré où les recommandations du rapport sont appliquées	Il devrait y avoir une preuve empirique qu'au moins certaines recommandations ont été considérées pour adoption ou le seront probablement dans un délai d'un an	Entrevues avec les participants ou les bénéficiaires des programmes Dépôt des sources d'information
Résultats – Long terme	Dans l'ensemble de la société canadienne, les décisions montrent un souci équilibré de l'environnement et de l'économie	Tendances sociales (p. ex. progrès mesurés au moyen des indicateurs de l'environnement et de l'ÉD)	Il devrait y avoir un progrès évident dans un délai de 5-10 ans. Il devrait y avoir une corrélation entre le progrès et les recommandations de la TRNEE	Évaluation des données à un macro-niveau de Statistique Canada, etc. Il pourrait être impossible de faire l'évaluation
Rentabilité	Dans quelle mesure les méthodes de	Comparaison subjective du budget	Les méthodes de la TRNEE	La TRNEE fournira un rapport

	la TRNEE se comparent-elles aux autres mécanismes de prestation pour le travail qu'elle fait?	de la TRNEE pour cette tâche par rapport au coût estimatif de travaux semblables effectués par : <ul style="list-style-type: none">• des consultants/groupes de réflexion• des ministères	devraient coûter moins cher	financier Un consultant préparera l'estimation pour les autres mécanismes et mènera des entrevues au besoin
--	---	--	-----------------------------	--

5. STRATÉGIE DE PRODUCTION DE RAPPORTS

Les résultats des mesures du rendement et des évaluations sont communiqués à tous les employés de la TRNEE et font l'objet de discussions. Le gestionnaire chargé des évaluations rencontre les gestionnaires concernés pour élaborer la réponse de la direction à chaque évaluation. Les leçons sont intégrées officiellement au processus de planification stratégique sur une base annuelle et continuellement, d'une manière informelle, à des forums de la direction qui se tiennent régulièrement. Les membres de la TRNEE examinent toutes les constatations des évaluations.

En outre, la TRNEE préparera des résumés publics de chaque réponse de la direction aux études de cas pour les évaluations, et elle les inclura dans des collections de renseignements rattachées à chacun de ses programmes sur le site Web de la TRNEE. Elle enverra les évaluations terminées au SCT pour qu'il les inclue dans sa base de données des évaluations.

Le principal outil d'établissement de rapports sur le rendement de la TRNEE sera le rapport de rendement (RR) annuel. Le RR résumera les réussites mesurées en fonction des cibles du rendement (surtout les résultats concrets et les résultats à court terme)², ainsi que les conclusions en évolution et les leçons provenant des études de cas pour les évaluations sur la pertinence, la réussite (y compris les résultats à plus long terme) et la rentabilité.

² Voir même faute en version anglaise