



**Guide du gestionnaire  
de la  
mise en oeuvre de la  
gestion axée sur le  
rendement**



# Table des matières

<b>I. Introduction</b> .....	1
<b>II. Aperçu de la méthode</b> .....	5
<b>III. Méthode étape par étape</b> .....	8
1: Élaborer un cadre de la mesure du rendement.....	8
2: Choisir les domaines clés de rendement .....	18
3: Sélectionner les mesures de rendement .....	22
4: Cerner les “lacunes” en information.....	28
5: Élaborer et mettre en oeuvre la “Stratégie de mesure” .....	29
6: Élaborer le Rapport sur le rendement.....	32
7: Apprendre par l’expérience .....	34
<b>IV. Conclusion</b> .....	36
<b>Annexe A : Glossaire</b> .....	39
<b>Annexe B : Système de la planification d’Environnement Canada</b> .....	41
<b>Annexe C : Références</b> .....	47



# I. Introduction

Le *Guide* vise à :

- aider les gestionnaires d'Environnement Canada à acquérir une compréhension de base de l'élaboration d'un cadre de la mesure du rendement.
- formuler des suggestions pour définir les principaux secteurs nécessitant des résultats, les mesures de rendement et les stratégies de mesures;
- trouver les idées pour produire des rapports de rendement crédibles.

**Qu'est ce que la gestion axée sur le rendement?**

En termes simples, la gestion axée sur le rendement est une gestion tournée vers les résultats. Dans un milieu gouvernemental, cela suppose que les résultats attendus des divers programmes, politiques et services soient clairement énoncés, que des mesures efficaces du succès soient sélectionnées et que l'on rapporte les résultats atteints de manière juste et plausible. Les données sur le rendement peuvent alors servir à rajuster le tir et servir de base pour les décisions à venir.

**Quels sont les besoins?**

Les gestionnaires du secteur public subissent de toutes parts des pressions grandissantes pour réduire les coûts, améliorer les services, réaliser les objectifs prioritaires et accroître la responsabilité. Afin d'y arriver, **il est essentiel d'avoir une vision claire du succès (objectifs)**. Dès le départ, les gestionnaires doivent préciser la vision et les objectifs généraux qui définissent les résultats à long terme pour lesquels les politiques et programmes ont été conçus. À partir de là, ils

peuvent déterminer et appuyer les résultats à court et moyen termes qui devraient favoriser la réalisation de ces impacts ainsi que les mesures qui permettront de suivre leurs progrès et de faire rapport au fil du temps.

Dans les ministères à vocation scientifique, la planification, la mesure et le rapport de rendement présentent des difficultés particulières. Les changements en matière scientifique sont souvent abstraits et se produisent sur des périodes très longues. Pour cette raison, **il est en fait plus important de préciser une vision claire du succès pour les projets de protection de l'environnement et de développement durable** que pour des programmes moins complexes.

**Quelle est la solution?**

Le «*système*» requis pour la gestion axée sur le rendement devrait assurer une articulation précise des résultats prioritaires en insistant sur la réponse aux besoins du groupe cible (clientèle). La méthode devrait également permettre à tous les principaux participants à la prestation «*d'adhérer*» au système (c.-à-d. que les personnes qui assurent la prestation des services croient que le système de rendement définit bien leurs résultats, leurs buts et leurs valeurs). Le système requis doit être utile pour tous les aspects de la gestion, notamment pour la planification, l'établissement de priorités, l'affectation des ressources, la surveillance et le rajustement. Il devrait aussi servir à tous les niveaux de gestion des cadres supérieurs jusqu'aux gestionnaires scientifiques et au personnel opérationnel.

Le système proposé dans le présent *Guide*, qui répond à ces exigences, est un processus

analytique en sept étapes. Il débute par une nette articulation d'un **cadre de la mesure du rendement**, ou un modèle «logique» du programme, répondant à la question «*Quel est notre champ d'activité?*» Ce cadre sert ensuite de base pour définir les domaines clés de rendement, les mesures, les stratégies de mesure et les pratiques de rapports, répondant à une autre question «*Comment vont nos affaires?*».

**Pourquoi l'approche est-elle pertinente pour Environnement Canada?**

La méthode recommandée dans le présent guide peut aider les gestionnaires à répondre à diverses inquiétudes et questions particulières à Environnement Canada:

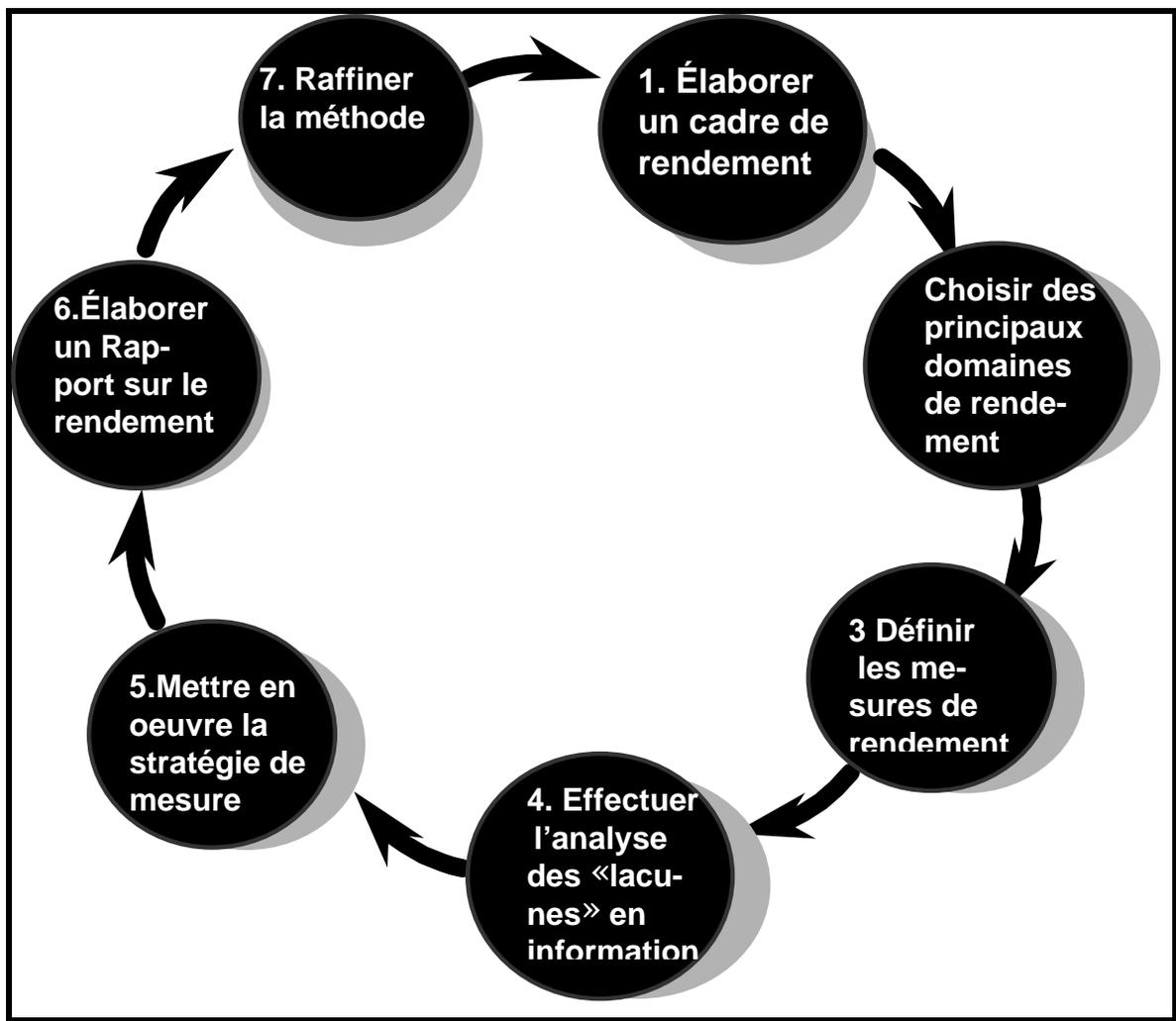
- mettre en oeuvre le Système de planification, de rapport et de responsabilité (SPRR) révisé;
- faire face à la surveillance croissante des programmes fédéraux par des intervenant tels que le Commissaire à l'environnement et au développement durable;
- composer avec la complexité inhérente à l'intégration nationale de programmes fortement décentralisés;
- combler les demandes croissantes de services avec des budgets qui n'augmentent pas ou qui diminuent.

**Où peut-on trouver de l'aide, des conseils et de l'appui?**

L'élaboration de ce *Guide* a été partiellement financée par le Fonds d'apprentissage ministériel sous l'égide de la Direction de la commercialisation et des méthodes de gestion, Services ministériels. La Direction a appuyé divers groupes ministériels dans l'application d'une méthode axée sur le rendement au moyen d'ateliers, de conseils et de mesures d'assistance. Dans une prochaine étape, la Direction de la commercialisation et des services

de gestion prévoit élaborer une guide complémentaire, à l'intention des gestionnaires, qui établira des rapports précis entre l'utilisation du processus en sept étapes et la réalisation des exigences des processus ministériels de planification et de rapport.

**Pièce 1 : Étapes de la gestion axée sur le rendement**



## II. Aperçu de la méthode

La pièce 1 montre un diagramme avancé de la méthode de gestion axée sur le rendement. Il s'agit d'une ligne directrice, qui a pour but de montrer l'ensemble du processus en termes généraux. La section III du présent *Guide* donne une description détaillée des éléments de chaque étape.

Étape 1 : Élaborer un **cadre de mesure du rendement** afin de décrire les buts et objectifs de votre programme. Cette étape comporte une description de la mission ou des objectifs, activités et résultats clés, des points de contact (clientèle, coexécutants, partenaires, etc.) ainsi que des objectifs intermédiaires et finaux que vise votre organisme.

Étape 2 : Cerner les éléments les plus importants, ou **domaines clés de rendement**, qui vous sont les plus essentiels pour comprendre et évaluer le succès de votre programme.

Étape 3 : Choisir les **mesures de rendement** les plus pertinentes.

Étape 4 : Déterminer les «**écarts**» entre l'information requise et l'information disponible.

Étape 5 : Élaborer et mettre en oeuvre une **stratégie de mesure** pour combler ces écarts.

Étape 6 : Élaborer un **rapport de rendement** qui met en valeur vos **réalisations** et les **leçons** apprises.

Étape 7 : Apprendre par l'expérience et **raffiner** votre méthode au besoin. Garder à l'esprit que l'élaboration d'une méthode de gestion axée sur le rendement est un processus répétitif.

**Pièce 2 : Cadre général de mesure du rendement**

<b>Énoncé de mission</b> : Qui fait quoi à qui et pourquoi.				
■		●	◆	
<b>RESSOURCES</b>		<b>CLIENTÈLE</b>	<b>RÉSULTATS</b>	
<b>Comment?</b>		<b>Qui?</b>	<b>Que voulons-nous?</b>	<b>Pourquoi?</b>
<b>Activités</b>	<b>Extrants</b>	<b>Utilisateurs/ clients/ coexécutants/ bénéficiaires</b>	<b>Objectifs immédiats et intermédiaires</b>	<b>Objectifs ultimes</b>
<p>Quelles sont les ressources nécessaires pour administrer le programme (personnel, fonds, information, autres actifs) ?</p> <p>Quelles sont les activités clés réalisées pour atteindre les objectifs visés ?</p>	<p>Quels produits ou services fournissons-nous ?</p>	<p>Qui devons-nous influencer pour progresser vers l'atteinte de nos fins?</p> <p>Avec qui devons-nous collaborer ou sur qui devons-nous compter pour nous aider à atteindre les objectifs visés?</p> <p>Quel rôle les autres intervenants jouent-ils ?</p> <p>Devons-nous nous concentrer sur des groupes ou des segments de la population en particulier pour atteindre nos fins ?</p>	<p>Quel niveau de service à la clientèle voulons-nous assurer? (P.ex. – combler les besoins – combler / dépasser les attentes).</p> <p>Quelle influence voulons-nous exercer sur notre principal groupe cible clé à court terme ? (P. ex. influencer le comportement des gens afin de les sensibiliser davantage et d'approfondir leurs connaissances; modifier les attitudes / les perceptions; prendre des décisions et des mesures.</p>	<p>Quelle est la raison d'être de notre programme?</p> <p>Que voulons-nous réaliser en fin de compte ?</p> <p>Quels avantages, effets ou conditions à long terme recherchons-nous ?</p>
↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<p><b>Facteurs d'influence</b></p> <p>Quelles forces / quels facteurs extérieurs pourraient influencer l'atteinte des résultats désirés?</p>				

### III. Méthode étape par étape

#### Étape 1 :

##### Élaborer un cadre de mesure du rendement

Un **cadre de mesure du rendement** (Pièce 2) est un outil permettant l'élaboration d'une description logique d'un programme<sup>1</sup>. Le cadre peut servir à décrire comment Environnement Canada traduit ses objectifs en résultats mesurables. Le cadre décrit:

- les «résultats» visés par les programmes d'EC sous forme d'un enchaînement de résultats allant d'objectifs à court terme aux objectifs finaux;
- la «clientèle» du programme ou sa portée souhaitée;
- les «ressources» utilisées pour réaliser les activités et créer les extraits.

Le cadre se concentre directement sur les besoins de la gestion en répondant aux questions clés des partenaires sur la valeur ajoutée d'un programme de manière simple et directe :

- Comment les résultats ont-ils été atteints ?
- Sur qui l'action a-t-elle porté?
- Qu'a-t-on accompli? Pourquoi?
- Quels sont les liens entre l'utilisation des ressources, la clientèle et les réalisations?

##### Éléments du cadre

L'approche du cadre de mesure du rendement simplifie les programmes et services gouvernementaux dans les catégories suivantes:

---

<sup>1</sup> Le présent guide fait appel aux programmes à titre d'exemple-type pour l'approche du cadre de mesure du rendement. Cette méthode s'applique de la même manière à *une politique, un service ou à un domaine organisationnel*.

- énoncé de mission;
  - activités;
  - extrants;
  - clientèle;
  - objectifs intermédiaires;
  - conséquences ultimes;
  - facteurs d'influence.
- Les lignes qui suivent donne une brève description de ces catégories. On invite ensuite le lecteur à élaborer un cadre de mesure du rendement en suivant le processus défini.

*Mission générale*

- Un **énoncé de mission** doit décrire «*qui fait quoi, à qui et pourquoi*» dans une entité organisationnelle. Il reflète essentiellement les objectifs généraux et le mandat d'un organisme et assure une orientation stratégique pour une politique ou un programme.

*COMMENT (ressources)*

- Les **activités** sont des tâches, des actions ou des faits particuliers qui contribuent à la réalisation des produits ou à la prestation des services par lesquels les résultats sont atteints. Les activités génèrent normalement des coûts quelconques. Ces derniers doivent être articulés en termes précis en fonction des activités effectuées. Par exemple, les activités d'EC pourraient comprendre les suivantes :
- gestion de projets;
- élaboration de matériel éducatif;
- études de faisabilité;

- rencontres avec les partenaires clés;
- inspections;
- examen des demandes de projets.
  
- Les **extrants** sont les produits et services directs fournis par les activités du programme. Les extrants peuvent comprendre les communications produites et consommées instantanément ainsi que les accords et contrats sur papier et autres preuves physiques préservées au cours d'une période. Les extrants sont normalement considérés comme découlant de la fonction d'un service ou d'un programme. Cependant, ils pourraient comprendre les communications, les plans ou les services internes. Par exemple, les extrants d'EC pourraient inclure les suivants :
  
- aide financière aux organismes axés sur la collectivité;
- codes de bonnes pratiques volontaires;
- normes d'émissions;
- matériel de sensibilisation du public;
- règlements;
- législation.

*QUI ? (clientèle)*

La **clientèle** se définit comme le ou les groupes rejoints par les extrants du programme ou du service. De toute évidence, cela peut comprendre la clientèle aussi bien que le personnel interne, les coexécutants et autres partenaires et bénéficiaires. Par exemple, la clientèle d'EC peut s'étendre aux personnes et organismes suivants :

### **Clientèle primaire**

- industrie, institutions d'enseignement

### **Coexécutants / Partenaires**

- autres ministères
- administrations provinciales et municipales

### **Autres partenaires**

- groupes environnementaux
- clubs et associations de service.

**La clientèle est une catégorie de portée du cadre. Il détermine l'étendue et la profondeur de l'influence recherchée pour réaliser le changement. Il est souvent utile de penser en termes de groupes primaires et secondaires qui doivent être influencés par les extrants du programme.**

*QUE voulons-nous ?  
(Objectifs intermédiaires)*

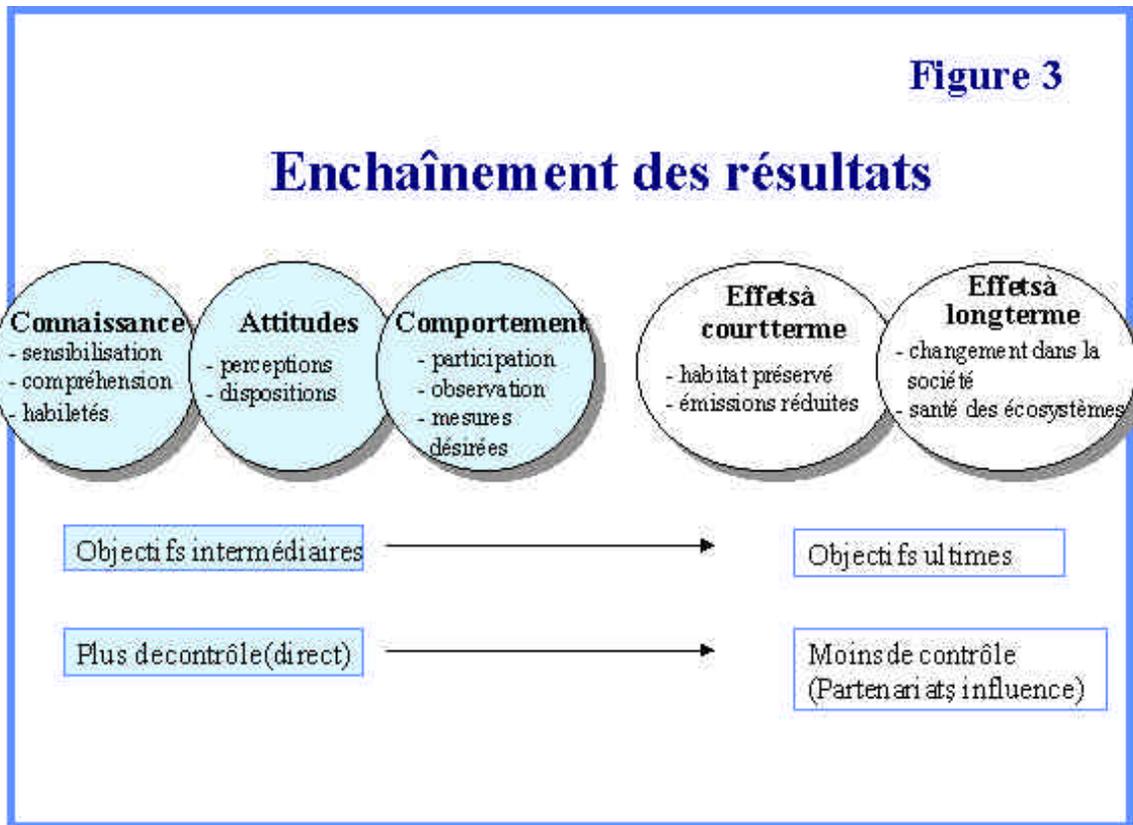
Les **objectifs intermédiaires** se produisent dans le groupe ou les groupes immédiatement rejoints par les extrants du programme. En général, les objectifs portent sur les perceptions, l'attitude ou le comportement des groupes rejoints. La réaction mène ensuite à des résultats et à des incidences à plus long terme le long de la chaîne causale (voir la pièce 3 qui suit). Par exemple, les objectifs directs peuvent comprendre ce qui suit :

- sensibilisation accrue, amélioration de la compréhension, des habiletés et des connaissances;
- personnes présentant un comportement respectueux de l'environnement (p. ex., conservation de l'énergie à la maison, disposition appropriée des pesticides, protection des espèces indigènes et des habitats);

- capacité accrue des groupes de la collectivité à prendre des mesures à l'égard de questions d'importance nationale;
- soutien financier et autre assuré;
- pratiques d'utilisation du territoire qui démontrent la bonne intendance (forêts modèles, protection des zones riveraines, activités de récupération);
- accords / protocoles d'entente avec d'autres parties.

**Il s'agit d'une catégorie essentielle du cadre de mesure du rendement. Elle représente la compréhension "théorique" de la manière dont les produits et services tangibles d'un programme mènent ou contribuent à de vastes changements dans la société et dans l'environnement.**

Figure 3



**POURQUOI ?**  
(objectifs ultimes)

Les **objectifs ultimes** d'un programme devraient être liés à la mission et au mandat de l'administrateur du programme (p. ex., si la mission est liée à la protection de la couche d'ozone, les objectifs à long terme devraient montrer une diminution de l'utilisation des substances nuisibles à la couche d'ozone). Dans tous les cas, les conséquences ultimes reflètent les objectifs stratégiques généraux d'EC, qui illustrent son rôle dans l'amélioration de l'environnement.

**Facteurs d'influence**

En plus des six catégories susmentionnées, il est important de tenir compte des **influences extérieures** qui affectent toutes les catégories, mais

qui prennent plus d'importance dans les domaines de la clientèle, des objectifs intermédiaires et des objectifs ultimes. En effet, les influences extérieures, telles l'état de l'économie ou l'environnement politique, peuvent exercer une influence extrêmement importante sur le rendement d'un programme ou d'un service, surtout dans le cas de projets dont les résultats se produisent souvent sur de longues périodes.

**Conseils sur “comment” élaborer un cadre de mesure du rendement**

- faites participer les gestionnaires et le personnel clés au processus (envisagez d’y inclure également les principaux partenaires);
- ayez recours aux services d’un «animateur» pour vous guider dans le processus. Le groupe de l’Examen de la gestion intégrée peut vous aider.
- planifiez des séances d’une demi-journée ou d’une journée entière, selon que les concepts sont plus ou moins bien compris par le groupe;
- servez-vous des questions présentées dans la pièce 2 pour vous guider;
- vous pouvez aborder les catégories du cadre dans l’ordre qui vous convient; l’expérience tend à démontrer que lorsqu’on est en présence d’un programme existant, il peut être plus aisé de commencer par les activités et de s’orienter vers les objectifs; dans le cas d’un nouveau projet, il peut être plus facile de commencer par les objectifs que vous désirez atteindre auprès de groupes cibles précis et de revenir vers les extrants et les activités;
- assurez-vous de concentrer votre attention sur deux catégories: la clientèle et les objectifs intermédiaires;
- après avoir terminé le cadre, prenez du recul et évaluez-en la qualité à l’aide des questions de la liste de vérification de la pièce 4.
- consultez l’exemple de cadre de mesure du rendement de la pièce 5. Il a été élaboré en fonction de l’objectif «contribuer à la protection de la couche d’ozone d’EC».

## Pièce 4: Questions de discussion sur le cadre de mesure du rendement

1. Cohérence logique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une cohérence logique entre les énoncés de but stratégiques, de mission et d'objectifs ultimes ?</li> </ul>
2. Contrôle/facteur externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs intermédiaires sont-ils à la portée d'EC ? Quels sont les autres facteurs externes qui contribuent aux résultats ?</li> </ul>
3. Échéancier / clarté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs intermédiaires peuvent-ils être atteints dans un délai raisonnable ?</li> <li>• Les résultats sont-ils décrits comme des conditions ou des états finaux ?</li> </ul>
4. Joueurs / réceptivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre action est-elle clairement orientée vers les groupes-cibles primaires et secondaires ?</li> </ul>
5. Conséquences secondaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure devons-nous surveiller les autres conséquences importantes qui peuvent découler de nos actions ?</li> </ul>
6. Méthode / résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avons-nous un ensemble raisonnable de projets disposant de ressources appropriées ?</li> <li>• Est-il possible de relier toutes les activités aux extraits correspondants ?</li> <li>• Quels sont les renseignements, connaissances ou habiletés nécessaires à la réalisation des buts stratégiques ?</li> <li>• Nos extraits sont-ils énoncés sous forme de produits et services tangibles ?</li> </ul>
7. Équilibre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre stratégie présente-t-elle un équilibre approprié entre les résultats attendus, la clientèle et les ressources ?</li> </ul>
8. Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À quel point la satisfaction de la clientèle est-elle importante pour notre projet ? Nos objectifs intermédiaires tiennent-ils compte de cet aspect ?</li> </ul>
9. Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les types de buts et de cibles convenant à l'apprentissage et à l'amélioration continue de l'organisme ?</li> </ul>

Pièce 5 : Exemple de cadre de la mesure du rendement

<b>Mission</b> : Contribuer à la protection de la couche d'ozone			
■	●	◆	
<b>RESSOURCES</b>	<b>CLIENTÈLE</b>	<b>RÉSULTATS</b>	
<b>COMMENT ?</b>	<b>QUI ?</b>	<b>QUE</b> voulons-nous ?	<b>POURQUOI ?</b>
<b>activités / extrants</b>	<b>utilisateurs/clients/ coexécutants/ bénéficiaires</b>	<b>objectifs directs et intermédiaires</b>	<b>objectifs ultimes</b>
<p><b>Approche volontaire</b> Collaborer avec des associations et des industries à l'élaboration de codes de bonnes pratiques volontaires</p> <p><b>Outils d'information et de sensibilisation</b> Aider à l'élaboration et à la diffusion de l'étiquetage de produits contenant des substances nuisibles à la couche d'ozone</p> <p><b>Instruments économiques</b> Contribuer à l'élaboration et à la mise en application d'une <i>taxe sur les CFC</i> ou d'un droit pour les producteurs et les vendeurs de produits contenant des substances nuisibles à la couche d'ozone</p> <p><b>Dépenses directes du gouvernement</b> Offrir des incitatifs financiers aux organismes pour remplacer les substances nuisibles à la couche d'ozone dans leurs produits</p> <p><b>Commandes et contrôles</b> Interdire l'usage de substances nuisibles à la couche d'ozone dans les produits utilisés sur le marché</p>	<p>partenaires institutionnels</p> <p>Industrie</p> <p>organismes sans but lucratif</p> <p>consommateurs</p>	<p>Amélioration de la sensibilisation, de la compréhension et des occasions d'utiliser les méthodes volontaires</p> <p>Mesures prises des partenaires institutionnels pour permettre le fonctionnement des instruments</p> <p>Réduction de l'utilisation de substances nuisibles à la couche d'ozone</p> <p>Poursuite appropriée de l'activité commerciale ou économique</p> <p>Préservation de l'équité des marchés</p>	<p>Protection de la couche d'ozone</p>

## Étape 2 :

### Choisir les domaines clés de rendement

Une fois qu'un cadre de mesure du rendement a défini le tableau général de rendement d'un programme ou d'une unité organisationnelle, l'étape suivante consiste à cerner les éléments les plus importants pour parvenir à comprendre et à mesurer le succès de votre programme. Il s'agit d'une étape critique. Il n'est ni pratique ni raisonnable de tenter d'élaborer un système de mesure du rendement qui couvre tous les aspects d'un programme. Pour le moment, le gestionnaire doit, idéalement en consultation avec d'autres personnes, affiner les aspects les plus essentiels du programme, ou **domaines clés de rendement**.

*Définir les principaux domaines de rendement, essentiels pour comprendre et mesurer le succès de votre programme*

Les principaux domaines de rendement sont les secteurs du cadre de mesure du rendement sur lesquels on doit porter une attention particulière pour assurer le succès global du programme. Pour choisir ces domaines, envisagez-les non seulement du point de vue d'un gestionnaire soucieux de réussir, mais aussi selon la perspective des partenaires internes et externes, des groupes de pressions et de la clientèle. Quels sont les éléments du rendement correspondant à leurs intérêts et à leurs préoccupations ?

Dans la méthode préconisée dans le présent *Guide*, on insiste d'abord sur la définition des principaux objectifs intermédiaires visés par le programme. Cette orientation va dans le sens des tendances actuelles en matière de rapport de rendement au sein de l'administration fédérale, qui exigent que les ministères rendent compte de la valeur ajoutée de leurs projets et de leurs programmes. Dans le contexte des principaux objectifs définis, il est alors utile, et important, de définir les aspects

correspondants en matière de portée et de ressources.

Le choix des principaux domaines de rendement repose sur un concept important, qui est **de maintenir l'attention sur le plan général de rendement, et non sur quelques domaines isolés**. C'est l'attention à toutes les dimensions du cadre de mesure du rendement qui apporte l'équilibre et la cohérence aux efforts de surveillance et de production de rapports.

Même si nous portons notre attention d'abord sur les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs visés, il est également crucial de surveiller le rendement des principaux processus (activités et extrants) dans lesquels le programme doit exceller, afin d'en assurer le succès, et d'étendre la portée de l'influence du programme par rapport aux groupes-cibles.

Il peut être utile d'aborder la question en fonction des aspects sur lesquels vous voulez mettre l'accent pour «raconter une histoire» sur ce que votre programme tente de réaliser et comment vous essayez d'y parvenir. En d'autres termes, vous pourriez indiquer **pourquoi** le programme existe, **qui** vous essayez d'influencer ou de changer, **ce que vous désirez** accomplir tout au long du programme, **comment** vous le ferez et à l'aide de quelles ressources.

On peut également se préoccuper des relations entre les catégories du cadre de mesure du rendement comme, par exemple, la relation entre les ressources et les extrants (efficacité) ou la

relation entre les ressources et les objectifs (rentabilité).

L'examen des rapports entre les résultats, les ressources et la clientèle peut également permettre une analyse des compromis stratégiques possibles (vaste portée contre résultats de forte influence).

**Comment définir les principaux domaines de rendement**

Commencez par examiner la colonne «**RÉSULTATS**» de votre cadre de mesure du rendement. Utilisez les questions suivantes pour vous guider :

- Quel but visons-nous?
- Du point de vue du sous-ministre et des principaux partenaires, quels sont les principaux objectifs choisis qui devraient faire l'objet d'activités de surveillance et de rapport?
- Quels sont les principaux indicateurs de succès qui doivent être surveillés au fil du temps, à mesure que le programme progresse vers l'accomplissement de ses objectifs à long terme?

Une fois que vous avez cerné les éléments les plus cruciaux liés aux objectifs choisis, considérez la «**PORTÉE**» à l'aide des questions suivantes:

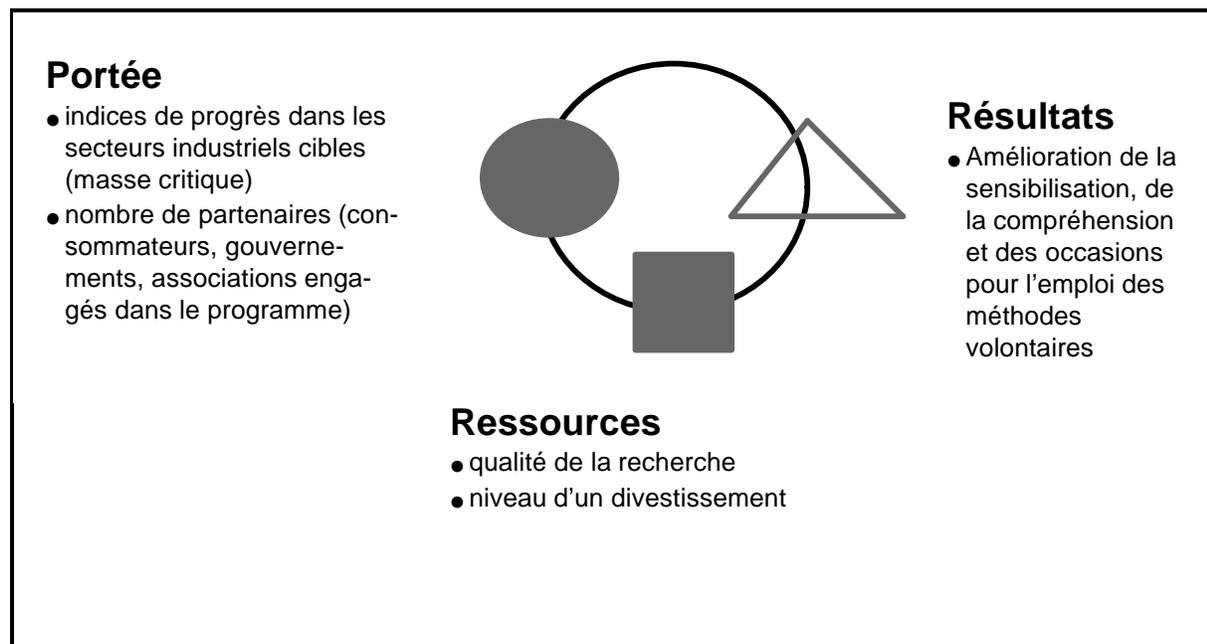
- Quelles sont les grandes questions en ce qui concerne la couverture des groupes ou des endroits cibles et leur réceptivité à l'égard du programme?
- Pouvez-vous identifier les groupes-cibles primaires et secondaires que le programme essaie d'influencer?
- Qui sont les «partenaires» clés du programme? Quels sont les engagements qu'il convient de gérer ou de surveiller?

Utilisez les questions suivantes pour analyser les principaux aspects liés aux «**RESSOURCES**» en termes des activités, résultats et processus de gestion importants pour l'atteinte des résultats désirés.

- Quelles sont les principales activités dans lesquelles le programme doit exceller afin d'assurer son succès? Y a-t-il des zones de risques ou des inquiétudes particulières en jeu?
- Quels sont les aspects de la gestion des ressources qui doivent être gérés ou surveillés pour garantir que le programme pourra continuer de changer et de s'améliorer? Quelle est l'importance des questions liées aux ressources humaines ainsi qu'aux ressources financières et technologiques?

Consultez la pièce 6, qui développe l'exemple de Contribution à la protection de la couche d'ozone présenté sous la **pièce 5** à l'Étape 1. Un des principaux domaines de rendement serait l'Amélioration de la sensibilisation, de la compréhension et des occasions d'employer les méthodes volontaires.

## Pièce 6: Nouveaux codes volontaires de conduite



### Étape 3 :

#### Sélectionner les mesures du rendement

Par l'élaboration et l'utilisation de mesures du rendement, on peut examiner le progrès vers la réalisation des résultats désirés. Les mesures ont été définies de diverses manières. Dans le présent *Guide*, une mesure du rendement est simplement un indicateur qui nous révélera au fil du temps jusqu'à quel point nous réussissons dans chacun des principaux domaines de rendement.

Les mesures nous indiqueront dans quel sens nous allons, vers le haut ou vers le bas, vers l'avant ou l'arrière, si la situation va en s'améliorant, en se dégradant ou si elle demeure inchangée. Les mesures peuvent être « quantitatives » (c.-à-d. quantités, pourcentages, coûts unitaires, taux d'efficacité ou de productivité, etc.) ou « qualitatives » (c.-à-d. attitudes, opinions, comportements observés, etc.).

Les mesures doivent soutenir une trame – d’abord pour les gestionnaires, puis pour les partenaires internes et externes – qui explique comment les ressources affectées à des projets précis au nom d’objectifs ont été efficaces ou non. La pièce 7 fournit un exemple des mesures de rendement sélectionnées pour l’exemple-type, la contribution d’Environnement Canada à la protection de la couche d’ozone.

Les mesures de rendement devraient être élaborées par les responsables du programme. Il y a deux raisons pour cela. Premièrement, les responsables du programme seront probablement les experts résidents et les mieux équipés pour déterminer ce qui constitue un bon rendement. Deuxièmement, si la mesure doit s’adresser aux gens et les inspirer, elle doit être telle qu’ils puissent s’y identifier, elle doit signifier quelque chose pour eux.

Pièce 7 : Mesures du rendement

<b>Mission :</b> Contribuer à la protection de la couche d'ozone		
	 	
<b>COMMENT ?</b>	<b>QUI ? OÙ ? QUE voulons -nous ?</b>	<b>POURQUOI ?</b>
<b>Activités / extraits</b>	<b>Portée et objectifs intermédiaires</b>	<b>Objectifs ultimes</b>
<p><b>Méthode volontaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le niveau d'effort d'EC dans l'exercice xx sur le # ETP et milliers de \$.</li> <li># projets entrepris pour les normes volontaires d'émission</li> </ul> <p><b>Outils d'information et de sensibilisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le niveau d'effort d'EC dans l'exercice xx sur le # ETP et milliers de \$.</li> <li># projets entrepris dans l'exercice xx.</li> </ul> <p><b>Dépenses directes du gouvernement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le niveau de financement d'EC pour l'exercice xx</li> </ul>	<p><b>Nouveaux codes de conduite volontaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li># groupes du secteur privé consentant à établir des objectifs volontaires d'émissions pour les substances nuisibles à la couche d'ozone x, y, z.</li> <li>réceptivité et accord par d'autres nations à la conférence x aux objectifs d'émissions volontaires.</li> </ul> <p><b>Étiquetage universel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li># et types de produits contenant les substances nuisibles à la couche d'ozone x, y, z, tenus d'inscrire un avertissement sur leur emballage.</li> <li>% du niveau d'observation des produits de cette catégorie.</li> </ul> <p><b>Réduction de l'utilisation des substances nuisibles à la couche d'ozone dans les produits x, y, z</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li># organismes ayant reçu un incitatif financier dans l'exercice xx.</li> <li># organismes ayant reçu un incitatif financier qui ont remplacé ou réduit leur usage de substances nuisibles à la couche d'ozone.</li> </ul>	<p>niveaux approximatifs de consommation des substances nuisibles à la couche d'ozone.</p>

*Sélectionner les mesures*

Pour sélectionner des mesures, il est toujours utile de considérer la maxime «ce qui est mesuré attire l'attention». Choisir les mauvaises mesures peut créer un comportement dysfonctionnel chez les intervenants du programme, qui cherchent alors à améliorer les mauvais résultats.

La pièce 8 présente certaines mesures courantes applicables aux programmes d'Environnement Canada. Elles peuvent constituer un point de départ utile pour générer vos propres mesures clés.

Bien qu'il puisse être difficile de créer des mesures, une bonne part d'entre elles représentent des jugements intuitifs déjà portés sur la qualité des programmes. Pourquoi le programme est-il important ? Ce programme aide-t-il les gens ? Comment le saurions-nous ? Une difficulté commune est de quantifier «bien» ou «utile», ou de choisir une seule mesure qui capte l'essence du rendement général.

Le choix des mesures n'est pas une science exacte. Le processus utilisé par les gestionnaires pour déterminer leurs mesures est aussi important que la liste finale des mesures ainsi créée. S'il est bien fait, ce processus peut favoriser l'engagement à se concentrer sur les progrès réalisés vers le succès.

De bonnes mesures du rendement devraient être significatives, justes et pratiques. Une fois que vous avez élaboré un ensemble de premières mesures, soumettez-le à un test de dépistage à l'aide des critères décrits à la pièce 8.

**«Comment» sélectionner les mesures de rendement  
les plus appropriées**

- ! pour chaque domaine clé de rendement, jetez sur papier les idées possibles en vue de dresser une liste d'indicateurs potentiels des résultats, de la portée des ressources en vous guidant avec la pièce 8.
- ! Testez la liste des mesures à l'aide des critères suggérés à la pièce 9.

## Pièce 8 : Exemple de mesures du rendement

Principaux domaines de rendement	Exemples de mesures
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dépenses directes par service ou produit</li> <li>• # ETP par service ou produit</li> <li>• milliers de \$ planifiés par rapport au montant réel</li> <li>• # de sites potentiellement contaminés</li> <li>• # de projets financés</li> <li>• contribution en \$ (totale)</li> <li>• # d'inspections effectuées</li> <li>• # d'ateliers ou de séminaires tenus</li> </ul>
Portée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # d'utilisateurs</li> <li>• % de la population cible totale</li> <li>• liens officiels (accords, coentreprises, membres d'associations)</li> <li>• # de propriétés confirmées comme sites contaminés</li> <li>• # de membres du personnel formés</li> <li>• # de propriétaires demandant de l'aide pour les stratégies de conservation de l'eau</li> </ul>
Objectifs (intermédiaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niveau de satisfaction de la clientèle (p. ex. pertinence, importance, accessibilité, valeur ajoutée)</li> <li>• niveau de sensibilisation, de compréhension et de connaissances</li> <li>• changement des perceptions et attitudes</li> <li>• # de sites contaminés nettoyés</li> <li>• \$ recueillis d'autres parties</li> <li>• % du niveau d'observation des règlements</li> <li>• % des entrepôts de produits chimiques / déchets dangereux convertis en entrepôts de matières non dangereuses</li> <li>• niveau de consommation de l'eau</li> <li>• % de changement chez les usagers du transport en commun</li> <li>• # de litres de réduction de la consommation d'essence</li> <li>• superficie des habitats en péril restaurés</li> </ul>

## Pièce 9 : Critères de dépistage pour les mesures du rendement

Les indicateurs	
DOIVENT ÊTRE	Pertinents <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significatifs (par eux-mêmes ou combinés avec d'autres)</li> <li>• Valables</li> <li>• Mesurent ce que l'on veut mesurer</li> </ul>
DEVRAIENT ÊTRE	Aussi rentrables que possible (collecte, analyse, rapports)  Fiable dans les tests et dans l'utilisation à long terme  Facilement communicables
BIEN S'ILS ÉTAIENT	«Utilisables comme repères» par des groupes externes

### Étape 4 :

#### Cerner les «écarts » en information

Une fois qu'ils ont choisi les principaux domaines de rendement et les mesures, les gestionnaires d'EC devraient systématiquement évaluer leur aptitude actuelle à recueillir des données sur les principaux domaines de rendement à faire rapport sur ce sujet. La **pièce 10** expose un modèle pour effectuer une analyse des «écarts» et comprend des notes sur les facteurs importants à considérer. Les questions présentées ci-après devraient être considérées pour chaque mesure du rendement (choisie à l'**étape 3**).

**Pièce 10 : Analyse des écarts**

Domaines / indicateurs clés de rendement	Sources / information actuelles	Écarts	Méthodes pour combler les écarts	Considérations de défis/perspectives de gestion	Étape suivante recommandée
Quelles sont les données de rendement nécessaires pour assurer le succès ?	<p>Quelles sont les données actuellement disponibles pour évaluer le succès ?</p> <p>Les données sont-elles bonnes (qualité et cohérence) ?</p> <p>Où l'information est-elle disponible ? Est-elle accessible ?</p> <p>Quels sont les systèmes mis en oeuvre pour produire l'information ?</p>	Quels sont les écarts qui existent entre les données requises pour évaluer le succès et les données disponibles ?	<p>Quelles sont les méthodes nécessaires pour combler les écarts ?</p> <p>Considérer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sondages</li> <li>• bases de données/ dossiers électroniques</li> <li>• études de cas</li> <li>• groupes de discussion</li> <li>• vérifications/ évaluations</li> </ul>	<p>Qui recueillerait l'information ? À quelle fréquence ?</p> <p>Quelles seront les ressources nécessaires ? Quels sont les coûts qui y sont liés ?</p> <p>Comment résoudre les différences entre la précision des données, la clientèle et les coûts ?</p>	Quelles sont les mesures recommandées comme étape suivante dans la génération des données nécessaires sur le rendement ?

**Étape 5 :**

**Élaborer et mettre en oeuvre une « Stratégie » de mesure**

Une fois les “écarts” cernés, il est important que les gestionnaires d’EC élaborent une stratégie de mesure qui tienne compte des sources potentielles d’information et des méthodes de collecte des données.

Le terme sources se rapporte aux sources réelles des données à recueillir. Les sources peuvent comprendre des types de données objectives ou quantitatives telles les livres financiers, les statistiques, les contrats, les politiques, procédures et lignes directrices. Les données qualitatives sont souvent le résultat des attitudes, perceptions et opinions de diverses personnes ou de divers groupes tels les gestionnaires de programmes, le

personnel, les associés, les collaborateurs, les autres partenaires, ainsi que les utilisateurs ou la clientèle.

Les Méthodes réfèrent aux techniques ou aux combinaisons de méthodes qui peuvent servir à mesurer le rendement.

*Méthodes  
d'évaluation des  
ressources*

Les gestionnaires d'Environnement Canada doivent adapter leur stratégie de mesure aux circonstances particulières de leur programme, organisme ou domaine de service. Par exemple, les méthodes de mesure sélectionnées pour évaluer une campagne de sensibilisation du grand public seraient différentes de celles servant à évaluer les résultats directs d'une séance de formation ciblée sur un groupe précis de clientèle ou d'un programme d'incitatif financier visant les utilisateurs industriels de substances précises.

Afin de simplifier la discussion sur les méthodes de mesure du rendement, les diverses méthodes ont été classées en catégories selon les éléments principaux du cadre de la mesure du rendement. En d'autres termes, les méthodes de mesure typiquement utilisées pour évaluer les processus liés aux activités et aux extrants, ou à l'utilisation des ressources comprendraient :

- des vérifications exhaustives;
- des auto-évaluations de contrôle;
- des analyses financières;
- des analyses des activités de travail.

*Méthodes d'évaluation de  
la clientèle*

Les méthodes pour évaluer l'élément **Portée** du cadre de la mesure du rendement utilisent

normalement des données provenant des dossiers des utilisateurs ou des participants. Elles peuvent inclure des données de base; nom, adresse, numéro de téléphone, de télécopieur, adresse de courrier électronique, ainsi que des données décrivant des aspects importants liés à l'interaction de l'utilisateur ou de la clientèle avec le programme. Par exemple, pour les programmes accordant une aide financière à des particuliers ou à des entreprises, il est essentiel de saisir le moment où l'aide a été accordée, pour quelle raison et le niveau de financement.

*Méthodes d'évaluation des résultats*

Les composantes **Résultats** du cadre de mesure du rendement concernant la mesure des conséquences à court et à long termes. Les types de méthodes de mesure communément utilisées pour évaluer les résultats comprennent :

- des sondages;
- des avis d'experts;
- modifications d'examen par des pairs;
- des études de cas;
- des analyses d'impact socio-économique;
- des analyses de coûts-avantages;
- des analyses d'impact environnemental.

**« Comment » élaborer une stratégie de mesure :**

- |   |   |
|---|---|
| ! | après avoir terminé l'analyse des « écarts » à l'étape 4, déterminez les méthodes et les sources de cueillette des données; |
| ! | consultez le tableau présenté à la pièce 11 pour connaître des indicateurs, des méthodes et des sources.                    |

**Pièce 11 : Exemple de Stratégie de mesure**

Domaines clés de rendement	Mesures	Méthodes / Sources
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETP</li> <li>• dépenses en \$</li> <li>• dépenses directes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• base de données / système de RH</li> <li>• système financier</li> <li>• systèmes de compte rendu du temps</li> </ul>
Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilisateurs</li> <li>• liens officiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• base de données sur la clientèle / le projet</li> <li>• documents juridiques / accords / dossiers</li> </ul>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conséquences auto-évaluées :</li> <li>• sensibilisation</li> <li>• compréhension</li> <li>• connaissances</li> <li>• perceptions</li> <li>• décisions</li> <li>• mesures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mécanisme de rétroaction (p. ex. sondage)</li> <li>• observation / documentation</li> <li>• surveillance par tierces parties</li> </ul>

**Étape 6 :**

**Élaborer un rapport sur le rendement**

Il n'existe pas de règle stricte en ce qui concerne la forme des rapports sur le rendement. Le contenu est l'élément le plus important. La pièce 12 qui suit se fonde sur le cas-type présenté aux **pièces 5, 6 et 7**, et constitue un modèle de rapport sur le rendement.

Le rapport modèle produirait des données réelles sur le rendement pour une période donnée (p. ex., un trimestre d'exercice). Une fois que l'on a produit un rapport "test" préliminaire, on peut procéder à des rajustements et à des raffinements.

## Pièce 12 : Exemple de Rapport sur le rendement

<b>Vision:</b>	À Environnement Canada, nous voulons un Canada où les gens prennent des décisions sur l'environnement et où l'environnement s'en trouve préservé pour le bénéfice des générations actuelles et futures.	
<b>Objectif du secteur d'activité:</b>	Protéger la santé et l'environnement des Canadiens en réduisant les impacts négatifs sur l'atmosphère et en aidant les Canadiens à mieux comprendre ces conséquences et à s'y adapter.	
<b>Attentes en matière de rendement:</b>	La consommation des substances nuisibles à la couche d'ozone est stabilisée, réduite ou éliminée et la couche d'ozone commence à se régénérer.	
<b>Évaluation de la situation:</b>	L'état de la couche d'ozone est une question relativement bien documentée. À la suite d'une décennie de recherche scientifique, de réglementation et de mesures mondiales, nous commençons à constater une diminution des rejets de substances nuisibles à la couche d'ozone. Cependant, la réparation des dommages causés prendra des décennies. EC fournit des connaissances spécialisées et un leadership de classe mondiale en matière de recherche scientifiques dans le domaine de la chimie atmosphérique visant à soutenir les priorités canadiennes, ainsi qu'à surveiller la couche d'ozone et à comprendre l'efficacité des politiques internationales. La version mise à jour du Plan d'action national sur les CFC d'EC attend présentement l'approbation du Conseil canadien des ministres de l'Environnement.	
<b>Réalisations de rendement :</b>		
<b>Principaux domaines de rendement / stratégies</b>	<b>Ressources</b>	<b>Portée et résultats pour l'exercice xx</b>
<b>Méthode volontaire</b> Collaborer avec les associations et les industries pour élaborer des codes de pratiques volontaires.	Planifiées / Réelles x ETP Y ETP milliers de \$ milliers de \$ x projets Y projets  <b>Commentaires :</b> dépenses financières inférieures aux prévisions en raison d'un partage accru des coûts par les associations industrielles	Au cours de l'exercice xx, les groupes industriels a et b ont consenti à mettre sur pied des objectifs d'émissions volontaires pour les substances nuisibles à la couche d'ozone x, y et z, qui seront équivalents ou inférieurs aux normes internationales acceptées et établies par les autres nations à la conférence x.
<b>Outils d'information et de sensibilisation</b> Aider à l'élaboration et à la diffusion de l'étiquetage de produits contenant des substances nuisibles à la couche d'ozone.	Planifiées / Réelles x ETP Y ETP milliers de \$ milliers de \$ x projets Y projets	Les types a, b et c de produits contenant les substances nuisibles à la couche d'ozone x, y et z ont été tenus d'inscrire un avertissement sur leurs emballages. Une vérification d'observation aléatoire effectuée au cours de l'exercice xx a révélé x % d'observation pour les produits de ces catégories.
<b>Dépenses directes du gouvernement</b> Fournir un incitatif financier aux organismes pour remplacer les substances nuisibles à la couche d'ozone dans leurs produits.	Le niveau de financement d'EC pour l'exercice xx a été de ___ \$ plus des coûts indirects de xx.	Les émissions de CO <sup>2</sup> ont continué leur déclin, mais on ne s'attend pas d'atteindre les niveaux du Protocole de Montréal d'ici l'échéancier établi par le Protocole de Montréal de 1986.  X organismes ont reçu un financement incitatif totalisant xxxxx \$ au cours de l'exercice xx. Un examen de suivi de x projets a révélé que x % ont atteint avec succès les objectifs techniques du projet, portant à y % le nombre d'organismes financés remplaçant ou réduisant leur utilisation de substances nuisibles à la couche d'ozone, ce qui équivaut à une réduction globale de ces substances de x kilogrammes de CFC, y kilogrammes et z etc. au cours de l'exercice xx.
<b>Leçon apprise :</b>	Les résultats d'une vérification d'observation aléatoire ont été décevants pour le type de produits b. EC a l'intention de modifier sa méthode dans le domaine de l'étiquetage universel en réorientant des ressources supplémentaires vers les fabricants du type de produits b afin de compenser les coûts d'étiquetage pour une période d'un an.	

## Étape 7 :

### Apprendre par l'expérience

La mise en oeuvre d'une méthode de gestion axée sur le rendement prend du temps. Elle doit être perçue comme un processus répétitif.

De nombreuses leçons ont été dégagées dans l'élaboration et la mise en oeuvre des systèmes d'indicateurs de rendement et de mesure du rendement. Un examen de l'expérience canadienne trouve écho dans les expériences des É.-U. et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Les conclusions de la *Government Performance and Results Act (GPRA)* sont étroitement liées aux conditions pour la mesure efficace du rendement dont les grandes lignes sont exposées dans un rapport de 1994 de l'OCDE<sup>2</sup>. Ces conditions de succès figurent à la page suivante.

Bien qu'elles soient internationales, ces leçons apprises s'appliquent directement au Canada et elles sont très utiles dans l'élaboration d'un système de mesure du rendement.

Aux É.-U., l'utilisation d'indicateurs de rendement est un facteur critique pour ceux qui s'efforcent de mettre la *GPRA* en oeuvre au niveau fédéral. Près de 70 projets-pilotes de mesure du rendement ont

---

<sup>2</sup> « La gestion des performances dans l'administration : Mesure des performances et gestion axée sur les résultats » *Études hors série sur la gestion publique, 1994, Numéro 3*, Organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1994, p. 47.

été entrepris et les leçons que l'on en a tirées sont énumérées ci-dessous<sup>3</sup>:

- Un leadership de haut niveau apparaît clairement comme l'élément critique qui peut assurer le succès ou l'échec des efforts de planification stratégique et de mesure du rendement;
- la participation personnelle des chefs hiérarchiques supérieurs est essentielle;
- la participation des partenaires pertinents est nécessaire à l'élaboration de plans et de mesures du rendement utiles;
- une aide technique à la conception des systèmes utiles de mesure du rendement est souvent nécessaire, mais peut ne pas être disponible en temps voulu;

l'incertitude quant à l'utilisation des données sur le rendement inhibe la conception de systèmes utiles de mesure du rendement.

---

<sup>3</sup> Joseph Wholey and Kathryn E. Newcomer, « Clarifying Goals, Reporting Results, » *Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997, pp. 93-95.

## Pièce 13 : Conditions du succès

### **Éléments environnementaux :**

- Examen de projets antérieurs, tels que la planification des Systèmes de budget des programmes (PSBP) pour analyser les raisons pour lesquelles ils n'ont pas atteint leurs objectifs.
- Promotion de nouveaux accords organisationnels qui améliorent les chances de succès.
- Stimuler la demande de systèmes de mesure du rendement.

### **Facteur humain :**

- Persévérance (puisque la mesure du rendement est un processus continu).
- Engagement et participation des cadres supérieurs.

### **Besoins en formation :**

- Initiation aux concepts rattachés aux principes de base.
- Formation en milieu de travail dérivée du cadre de travail pratique : premièrement, apprendre à formuler un diagnostic, à définir les objectifs et à les traduire par des mesures. Acquérir ensuite la capacité de construire des indicateurs de rendement : même s'ils sont d'abord abstraits et généraux, ils ont tout de même une valeur éducative. L'utilisation des indicateurs en situation concrète aidera également à donner une meilleure appréciation de leurs avantages et de leurs limites.

### **Points relatifs à la gestion :**

- Participation en groupe à la conception d'un système de mesure du rendement. Bien qu'un système ne soit perçu que comme une partie du processus de participation, la participation en groupe est essentielle à l'ensemble du processus.
- Rétroaction sur l'information auprès des cadres subordonnés afin de gagner l'acceptation.

### **Points relatifs à la méthodologie :**

- Base uniforme pour la collecte de données.
- Normes régissant la qualité de l'information.
- Étude des besoins pertinents de processus de recherche de l'information.
- Connaissances spécialisées en méthodologie, créativité et solutions « maison » (non normalisées) dans les méthodes de conception du système.
- Cohérence et liens logiques entre les divers niveaux de systèmes de mesure du rendement. Autrement, la précision et la pertinence peuvent en être perdues.
- Éviter d'avoir un ensemble de règles pour un niveau de l'organisation et un autre pour les niveaux subordonnés. Ceci suppose qu'un processus d'établissement du budget axé sur le rendement pour un organisme devrait aller de concert avec une gestion axée sur le rendement au sein de l'organisme. Il sera difficile de parler en termes de résultats et de rendement aux niveaux supérieurs avec les dirigeants d'un organisme qui sont eux-mêmes rigidement gouvernés par des règles et règlements et qui ne prêtent pas vraiment attention aux résultats.
- Lignes directrices claires émanant du centre.
- Sensibilisation au fait qu'il peut être difficile d'adapter les systèmes de mesure du rendement dans des domaines où les gestionnaires n'ont inévitablement que peu de latitude, ou dans lesquels le rendement de la gestion ne peut pas facilement être relié aux extrants.

## IV. Conclusion

Le présent guide a énoncé les **concepts** de base d'un cadre de mesure du rendement et il vous a donné des suggestions sur la manière de vous concentrer sur les principaux domaines de résultats, le choix des bonnes mesures et des bons procédés de mesure et, finalement, la production d'un rapport de rendement plausible.

Dans la planification, la mise en oeuvre et la production de rapports sur le rendement de votre programme, vous devez vous rappeler que ce processus prend du temps, de la persévérance et de l'engagement de la part des gestionnaires de tous les niveaux de votre organisme. C'est un processus qui exige un consensus parmi les gestionnaires et la collaboration des partenaires.

Une étude récente confirme que les organismes « gérés par les mesures » ont un rendement nettement supérieur à celui de leurs pairs. La même étude fournit aussi des éclaircissements sur les avantages d'une stratégie de mesure (voir la pièce 14).

**Pièce 14 : La valeur de la gestion axée sur les mesures**

Indicateurs de succès	Organismes à gestion axée sur les mesures (%)	Organismes à gestion non axée sur les mesures (%)
Accord plus marqué sur la stratégie parmi les cadres supérieurs	90	47
Communication efficace de la stratégie à l'organisme	60	8
Partage ouvert de l'information	71	30
Bonne collaboration et travail d'équipe entre les gestionnaires	85	38
Hauts niveaux d'auto-examen du rendement par les employés	42	16
Disposition des employés à prendre des risques	52	22
<p>Source : Étude nationale de 203 entreprises par <i>William Schiemann &amp; Associates, Inc.</i> citée dans <i>Seminar Profile: Using Measurement to Transform the Organization</i> (New York: <i>The Conference Board, Inc.</i>, 1996).</p>		

## Annexe A : Glossaire

<i>Énoncé de mission</i>	Un énoncé de mission devrait décrire « <i>qui fait quoi à qui et pourquoi</i> » au sein d'une entité organisationnelle. Un énoncé de mission reflète les objectifs généraux et le mandat d'un organisme pour une politique ou un programme.
<i>Activités</i>	Les <i>activités</i> sont les tâches, actions ou faits qui contribuent à la réalisation des produits ou à la prestation des services par lesquels les résultats sont atteints.
<i>Extrants</i>	Les <i>extrants</i> sont le résultat direct des produits et services qui sont le fruit des activités de programmes.
<i>Clientèle</i>	<p>La <i>clientèle</i> se définit comme le ou les groupes qui sont touchés par les extrants du programme ou du service. La catégorie <i>clientèle</i> a été séparée en trois groupes importants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les <i>cibles ou clients primaires</i> sont les groupes vers lesquels l'attention extérieure du programme ou du service se tourne et qui doivent être amenés à se comporter d'une certaine manière afin que le programme ou le service remplisse sa mission.</li><li>• Les <i>coexécutants et les intermédiaires</i> sont les groupes sur lesquels on doit compter pour agir de manière à amener les cibles primaires (ou la clientèle) à adopter le comportement désiré, ou qui sont susceptibles d'exécuter des services complémentaires contribuant à la réalisation des objectifs directs, intermédiaires ou ultimes (p. ex., organismes de normalisation).</li></ul>

- Les *partenaires ou bénéficiaires* sont les groupes qui peuvent bénéficier du programme ou du service.

*Objectif intermédiaire*

*Un objectif intermédiaire* est l'effet, l'avantage ou la conséquence immédiats d'un extrant. En général, les objectifs sont une réponse en termes de perception, d'attitude ou de comportement de la part du groupe rejoint.

*Objectif ultime*

L'*objectif ultime* d'un programme se rapporte à la mission et au mandat de l'administrateur du programme ou du service et aux effets, avantages et conséquences à long terme que l'on recherche.

*Facteur d'influence*

Les influences extérieures affectent les réalisations des activités et des extrants, mais leur importance se fait le plus sentir dans les secteurs de la clientèle et des objectifs. Les influences extérieures telles que l'état de l'économie ou l'environnement politique peuvent exercer une influence extrême sur le rendement du programme ou du service, surtout pour les projets qui s'échelonnent sur de longues périodes.

# Annexe B :

## Système de la planification d'Environnement Canada

### Stratégie de mesure du rendement

La mesure du rendement est un élément clé de la gestion publique moderne. Elle nous permet de déterminer l'efficacité et l'efficience des stratégies sélectionnées, facilite l'établissement de priorités, permet des démonstrations plus efficaces des incidences de programmes et vise en fin de compte à améliorer le rendement du ministère.

Certains aspects du rendement ont toujours été mesurés. Les apports d'argent et de ressources humaines sont généralement suivis et les résultats, tels les rapports produits et les inspections effectuées, ont également été comptés. Un défi majeur pour une gestion fondée sur les résultats est l'élaboration de méthodes de mesure des résultats, c'est-à-dire des incidences des programmes et services sur le public et les autres clients.

### Défis de la mesure du rendement

**Les modifications aux conditions environnementales ne se manifestent souvent qu'après des dizaines d'années.** Pour la plupart, les questions environnementales passent par un cycle de 25 ans ou plus. Par exemple, les pluies acides étaient reconnues pour avoir des effets importants dans les années 1970, mais ce n'est qu'en 1985 que des ententes avec les provinces ont pu être conclues sur la réduction des niveaux d'émission et ces réductions continuent encore à être mises en oeuvre. Les actions d'Environnement Canada et de ses partenaires ont effectivement réduit les émissions et on a noté une certaine amélioration dans des lacs touchés; cependant, d'autres zones ont continué à se détériorer et des contrôles supplémentaires peuvent encore s'avérer nécessaires. La durée de ce cycle de problèmes pose des difficultés pour la mesure du rendement. Si un indicateur de la santé des écosystèmes aquatiques est utilisé, il aurait fait ressortir des déclin pendant de nombreuses années, malgré les mesures

efficaces du ministère. Cependant, si des mesures des résultats intermédiaires sont utilisées de manière exclusive, elles peuvent fournir des preuves insuffisantes d'amélioration de l'environnement.

**L'attribution est difficile dans les domaines de l'environnement et du développement durable en raison du nombre d'intervenants qui doivent être mobilisés afin de mettre en oeuvre avec succès les solutions.** En partie, ceci est dû au fait que la compétence est partagée par l'ensemble du gouvernement et entre les paliers de gouvernement. De plus, de nombreuses questions requièrent également la collaboration d'autres pays, des peuples autochtones, de l'industrie, des groupes communautaires et des Canadiens. Environnement Canada a un rôle important à jouer en rassemblant ces partenaires et en s'assurant qu'ils collaborent à l'objectif ultime. Le défi est de savoir comment attribuer la responsabilité du succès dans les cas où les avantages de mesures conjointes pourraient ne pas avoir été réalisés sans le concours d'Environnement Canada et où, pourtant, le ministère n'a certainement pas atteint le résultat par lui-même.

**Il est difficile de faire la preuve des dommages évités par des modifications de comportement et des mesures préventives.** Une part large et grandissante du travail d'Environnement Canada est de prévenir les occurrences de divers dommages. Cela comprend l'émission d'avertissements météorologiques, les conseils sur la prévention de la pollution et sur l'efficacité et l'évaluation des substances avant qu'elles ne pénètrent sur le marché. Il est impossible de dire avec certitude quels effets se seraient produits si ces mesures préventives n'avaient pas été prises. Même s'il vaut mieux prévenir que guérir (nous n'avons qu'à regarder le coût de dépollution d'un seul site contaminé ou d'un déversement), les avantages des mesures prises après coup sont plus faciles à démontrer.

**Il n'existe pas encore de bonnes mesures des incidences de la recherche scientifique et technologique.** Pour la plupart des questions, une stratégie clé comporte l'utilisation de l'expertise d'Environnement Canada pour accroître la compréhension de la nature des problèmes environnementaux, de leurs causes et de leurs effets sur la santé, la propriété ou l'environnement. Cette compréhension est cruciale pour obtenir

l'appui aux mesures réglementaires et autres mesures de contrôle, pour recruter des partenaires canadiens et internationaux et pour sélectionner les solutions les plus efficaces et efficaces. De nombreux organismes qui s'engagent dans la recherche scientifique se débattent avec ce problème de la mesure des résultats des efforts de recherche scientifique.

**Plusieurs des impacts escomptés du développement durable n'ont pas encore été clairement définis.** Même si le gouvernement du Canada et ceux d'autres pays ont adopté l'objectif du développement durable, il y a un manque de clarté et de consensus sur ce que devraient être les impacts précis du développement durable et sur la manière dont le progrès vers l'objectif pourrait être mesuré.

### **Notre stratégie**

La stratégie de mesure du rendement d'Environnement Canada est conçue de manière à fournir des renseignements significatifs au Parlement et au public sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs du ministère tout en reconnaissant les contraintes susmentionnées. En particulier, Environnement Canada :

**Continuera à élaborer des mesures visant l'état de l'environnement, la réduction des dommages à la santé et à la sécurité humaines et l'efficacité économique, et à en faire rapport.** Ce sont là les impacts ultimes des activités d'Environnement Canada : faire du développement durable une réalité. Notre succès à titre de ministère reposera inévitablement sur notre aptitude à effectuer des changements positifs dans ces domaines. Puisque bon nombre des activités du ministère servent plus d'un objectif, les mesures des impacts sont nécessaires pour évaluer les effets combinés de nombreuses activités de programmes.

**Élaborera des mesures des impacts intermédiaires qui sont plus directement attribuables aux actions du ministère.** Les impacts ultimes des dossiers environnementaux se produisent ordinairement après de nombreuses années et grâce aux efforts de nombreux intervenants. Les impacts intermédiaires sont les manifestations des programmes d'Environnement Canada sans lesquelles les impacts ultimes ne pourraient

se produire, mais qui peuvent ne pas donner par eux-mêmes des avantages directs à la population.

**Rajustera périodiquement les mesures des impacts intermédiaires, au fur et à mesure que les dossiers avancent et que les stratégies évoluent.**

Au fur et à mesure que les dossiers environnementaux avancent, les stratégies utilisées par Environnement Canada changent. Par exemple, on consacre plus d'efforts à la sensibilisation du public pendant la phase médiane d'une question, une fois que l'on comprend suffisamment les causes et les effets, sans toutefois que les contrôles ne soient encore en place. Une fois que les contrôles ont été mis en oeuvre et que de nouvelles pratiques ont été intégrées dans les routines, cette activité diminuera. Les mesures de rendement devraient être adaptées à l'état d'avancement du dossier et à la stratégie adoptée par le ministère.

**Fera rapport sur les mesures de produits lorsque des mesures adéquates pour les impacts ne sont pas disponibles.** La mesure des produits permet de mettre à la disposition de la gestion interne des renseignements précieux sur le rendement, par exemple pour l'évaluation de l'efficacité des programmes. Cependant, la mesure des produits ne saurait se substituer à la mesure des impacts puisqu'elle ne fournit pas de fondement pour le choix entre les stratégies ou pour savoir si les programmes ont les effets désirés. L'élaboration de bonnes mesures des impacts des programmes se poursuit, mais dans certains cas, il pourra être nécessaire de se contenter de la mesure des produits en attendant que de meilleures mesures deviennent disponibles.

**Utilisera des mesures indirectes des incidences de la science.**

Puisqu'une bonne part de la contribution d'Environnement Canada dépend de la qualité de son travail de recherche et développement scientifiques, on a commencé à élaborer des mesures des incidences de cette activité. Plusieurs types de mesures indirectes ont été proposés, reposant sur l'efficacité des politiques subséquentes, la qualité des services (par exemple, prévisions météorologiques dont la précision dépend de la compréhension du fonctionnement de l'atmosphère), la compréhension manifestée par le public à l'égard des questions environnementales et les changements de comportement des Canadiens en réponse à la science.

**Mettra l'accent sur l'intégration des mesures de rendement dans la prise de décisions.** Il est important de faire rapport des mesures de rendement pour que tous en soient au courant, mais la valeur réelle de telles mesures repose dans la promotion d'une culture d'amélioration constante du rendement du ministère. Pour cela, les mesures doivent devenir partie intégrante de la prise de décisions de gestion et « appartenir » aux gestionnaires de programmes. Le processus de détermination de ce qui constitue des mesures valides de rendement oblige à un certain degré de rigueur dans la formulation des activités de programmes susceptibles d'éclairer l'établissement de priorités et l'orientation des efforts.

**Complétera les mesures de rendement avec des évaluations qualitatives rigoureuses afin de fournir un portrait plus précis du rendement du ministère.** Tout ce qui est important ne peut pas être mesuré, et tout ce qui peut être mesuré n'est pas nécessairement important. Des exemples bien choisis peuvent souvent donner une meilleure idée de l'incidence des activités du ministère que de nombreuses mesures.

**Sondera les opinions du public, de la clientèle et du personnel sur le rendement du ministère, surtout dans les domaines où la prestation des services est essentielle.** Une portion importante des programmes d'Environnement Canada touche la prestation de services au public ou à la clientèle (notamment les autres ministères et organismes fédéraux). L'un des meilleurs moyens de déterminer si les avantages prévus sont atteints est d'utiliser des sondages d'opinion et d'autres formes de consultation du public et de la clientèle. Une approche semblable peut également être retenue pour l'administration interne et les autres activités d'état-major qui fournissent des services au sein du ministère.

**Utilisera les évaluations de programmes et les études spéciales pour clarifier la relation entre les actions du ministère et leurs impacts.** Les mesures de rendement découlent d'une compréhension de la logique de fonctionnement des programmes, c'est-à-dire des relations de cause à effet et d'influence qui relient les actions ministérielles aux effets ultimes. Dans le cas des questions environnementales, ces relations sont souvent complexes. De nombreux facteurs, dont seulement quelques-uns dépendent du contrôle du ministère, influent sur les impacts ultimes escomptés. Les évaluations

des programmes et autres études aident à identifier ces relations. Elles donnent également un portrait beaucoup plus détaillé du rendement du programme que cela ne serait possible par l'entremise d'un petit ensemble de mesures de rendement.

## Annexe C : Références

**(Source: Canadian Evaluation Society, Performance-based Management Workshop, course materials)**

### Monographies

Auld, D., and H. Kitchen, The Supply of Government Services, Vancouver, The Fraser Institute, 1988.

Beeton, D., Performance Measurement: Getting the Concepts Right, London, Public Finance Foundation, Discussion Paper 18, 1988.

Benton, Bill, et al., Management Indicators, New Zealand, Department of Social Services, 1981.

Carley, Michael, Performance Monitoring in a Professional Public Service, London, Policy Studies Institute, 1988.

Carter, N., R. Klien, and P. Day, How Organizations Measure Success, London, Routledge, 1991.

Cave, M., M. Kogan, and R. Smith, Output and Performance Measurement in Government, London, Jessica Kingsley, 1990.

Connolly, M., and S. Richards, Public Money and Management, London, Public Finance Foundation, Vol 8, No 4, Witner 1988.

Durham, P, Output and Performance Measurement in Central Government: Some Practical Achievements, London, H.M. Treasury, 1987.

Elkin, R., and M. Molitor, Management Indicators in Nonprofit Organizations, University of Maryland, Baltimore, Peat, Marwick, Mitchell & Co., 1984.

Epstein, P.D., Using Performance Measurement: A Guide to Improving Decisions, Performance and Accountability, New York, Van Nostrand Reinhold, 1984.

Government of Australia, FMIP and Program Budgeting - A Study of Implementation in Selected Agencies, Commonwealth of Australia, Department of Finance, Canberra, 1987.

Holzer, Marc, Productivity in Public Organizations, Port Washington, N.Y. Kennikat Press, 1976.

Jowett, P., and M. Rothwell, Performance Indicators in the Public Sector, Houndmills, England, MacMillan Press, 1988.

Kanter, Rosabeth M., The Measurement of Organizational Effectiveness, Productivity, Performance and Success: Issues and Dilemmas in Service and Non-Profit Organizations, Yale University, Program on Non-Profit Organizations, Institution for Social and Policies Studies, 1979.

Lewis, S., Output and Performance Measurement in Central Government: Progress in Department, London, H.M. Treasury, 1986.

MacRae, D. Jr., Policy Indicators: Links Between Social Science and Public Debate, London, University of North Carolina Press, 1985.

Millar, A., H.P. Hatry, and M. Koss, Monitoring the Outcomes of Social Services, Washington D.C., The Urban Institute, 1977.

Millar, R., et al., Delivering Client Outcome Monitoring Systems: A Guide for State and Local Service Agencies, Washington D.C., The Urban Institute, 1981.

Morley, Elaine, A Practitioner's Guide to Public Sector Productivity Improvement, New York, Van Nostrand, 1986.

OECD, The OECD List of Social Indicators, Paris, 1982.

OECD, Administration as Service to the Public as Client (V.F. *L'Administration au service du public*), Paris, 1987, p. 139.

Office of the Comptroller General, Line Managers and Assessing Service to the Public, Ottawa, April 1991.

Palmer, Stuart, British Performance Indicator Information System, London, September 8, 1989.

United Kingdom, Financial Management in Government Departments, London, Her Majesty's Stationary Office, September 1983, Cmnd. 9085.

U.K. Treasury, Output and Performance Measurement in Central Government: Progress in Departments, London, S. Lewis Editor, Treasury Working Paper No 38, 1986.

U.K. Treasury, Measuring Output and Performance: Definitions and Analytical Framework, London, 1984.

U.K. Treasury and Civil Service Committee, Progress in the Next Step Initiative, London, 8th Report, Session 1989-90, HMSO, 1990.

U.S.A, Federal Productivity Measurement, Washington D.C. Office of Personnel Management, 1981.

U.S. Office of Personnel Management, Performance Management Indicators Report, Washington D.C., OPM, 1987

Wettenhall, R., and C. O Nuallain, Public Enterprise Performance Evaluation: Seven Country Studies, Brussels, International Institute of Administrative Sciences, 1990.

Wholey, J.S., K.E. Newcomer, and Associates. Improving Government Performance, San Francisco, Cal. Jossey-Bass Publishers, 1989.

Wholey J.S., et al., Performance and Credibility - Developing Excellence in Public and Nonprofit Organizations, Lexington Books, Toronto, 1986.

Windle, C., Program Performance Measurement: Demands, Technologies, and Dangers, DHHS Publication No Adm/84-1357, Washington D.C., U.S. Government Printing Office, 1984.

## Articles

Allen, John R. *Sources of Performance Measurement: A Canadian Perspective*, Governmental Finance, March 1983, pp 3-7.

Altman, Stan, *Performance Monitoring Systems for Public Managers*, Public Administration Review, Jan-Feb 1979, pp 31-35.

Baker, Walter, *The Triple E Movement and Productivity in Canada's Federal Public Service*, Optimum, Vol XI, No 3, 1980.

Beeton, D., *Performance Measurement: The State of the Art*, Public Money and Management, Vol 8, No 1-2, Spring/Summer 1988.

Bens, Charles K., *Strategies for Implementing Performance Measurement*, Management Information Service Report, International City Management Association, Washington D.C., Vol XVIII, No 11, November 1986.

Carley, Michael, *Beyond Performance Measurement in a Professional Public Service*, Public Money and Management, Vol 8, No 4, pp 23-27.

Carter, Neil, *Learning to Measure Performance: The Use of Indicators in Organizations*, Public Administration, Vol 69, Spring 1991, pp 85-101.

Carter, Neil, *Performance Indicators: Backseat Driving or Hands off Control?*, Policy and Politics, Vol XVII, No 2, April 1989, pp 131-38.

Clarke, Peter J., *Performance Evaluation of Public Sector Programmes*, Administration, Vol XXXII, No 3, 1984.

Crompton, John L., *A Sensitive Approach to Retrenching Services in the Public Sector*, American Review of Public Administration, Vol XVIII, No 1, mars 1988, pp 79-93.

Dalton, T.C., and L.C. Dalton, *The Politics of Measuring Public Sector Performance: Productivity and Public Organization*, Promoting Productivity in the Public Sector - Problems, Strategies and Prospects, New York, St-Martin's Press, 1988, pp 19-65.

Ewing, B.G., C. Burstein, and C. Wickman, *Meeting the Productivity Challenge in the Federal Government*, National Productivity Review, Vol V, No 3, Summer 1986.

Felix, G.H., and J.L. Riggs, *Productivity Measurement by Objectives*, National Productivity Review, Oregon Productivity Centre, Autumn 1983, pp 386-93.

Flynn, A., A. Gray, W.I. Jenkins, et al., *Accountable Management in British Central Government: Some Reflections on the Official Record*, Financial Accountability and Management, Vol IV, No 3, Autumn 1988, pp 169-89.

- Flynn, A., A. Gray, W.I. Jenkins, W.I., and B. Rutherford, *Making Indicators Perform*, Public Money and Management, Vol VIII, No 4, pp 35-41.
- Harvey, Jean, *Measuring Productivity in Professional Services*, Public Productivity Review, No 44, Winter 1987.
- Hatry, Harry P., *Measuring the Quality of Public Services*, Improving the Quality of Urban Management, Beverly Hills, Sage Publications, 1974, pp 39-64.
- Hatry, Harry P. *The Status of Productivity Measurement in the Public Sector*, Public Administration Review, Vol XXXVIII, No 1, 1978.
- Hatry, Harry P., *Performance Measurement Principles and Techniques - An Overview for Local Government*, Public Productivity Review, Vol IV, No 4, dec. 1980, pp 312-39.
- Hatry, Harry P., *Determining the Effectiveness of Government Services*, Handbook of Public Administration, San Francisco, Cal. Jossey-Bass Publishers, 1989, pp 469-82.
- Hatry, H.P., J.M. Greiner, and M. Swanson, *Monitoring the Quality of Local Government Services*, Management Information Service Report, International City Management Association, Washington D.C. Feb. 1987.
- Hepworth, N.P. *Measuring Performance in Non-Market Organizations*, International Journal of Public Sector Management, Vol I, No 1, 1988.
- Holtham, Clive, *Developing a System for Measuring Departmental Performance*, Public Money and Management, Vol 8 No 4, Winter 1988, pp 29-33.
- Hurst, Gerald E. Jr. *Attributes of Performance Measures*, Public Productivity Review, Vol IV, No 1, March 1980.
- Jackson, Peter, *The Management of Performance in the Public Sector*, Public Money and Management, Winter 1988, pp 11-15.
- Klein, R., and N. Carter, *Performance Measurement: A Review of Concepts and Issues*, Performance Measurement: Getting the Concepts Right, London Public Finance Foundation, Discussion Paper 18, 1988.
- Le Pen, Claude, *La productivité des services publics non marchands: quelques réflexions méthodologiques*, Revue d'économie politique, 96<sup>th</sup> year, No 5, 1986, pp 476-89.
- Mark, Jerome A., *Meanings and Measures of Productivity*, Public Administration Review, Vol XXXII, No ?, Nov./Dec. 1979, pp 747-53.
- Martin, P.Y., and B. Whiddon, *Conceptualization and Measurement of Staff Performance*, Public Productivity Review, Vol XI, No 3, Spring 1988.
- Mayne, John, and Eduardo Zapico-Goñi, Monitoring Performance in the Public Sector, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 1997.

Mayston, David J., *Nonprofit Performance Indicators in the Public Sector*, Financial Accountability and Management, Vol I, No 1, Summer 1985.

Newcomer, K.E., *Evaluating Public Programs*, Handbook of Public Administration, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

Neves, C.M.P., J.F. Wolf, and B.B. Benton, *The Use of Management Indicators in Monitoring the Performance of Human Service Agencies*, Performance and Credibility - Developing Excellence in Public and Nonprofit Organizations, Lexington Books, Toronto, 1986, pp 130-48.

Newell, Terry, *Why Can't Government Be Like... Government?*, Public Productivity Review, Vol XII, No 1, Fall 1988, pp 29-41.

OECD, *Measuring Performance and Allocating Resources*, Public Management Studies, Draft, No 5, Paris 1989.

Palmer, Stuart, Report on Performance Indicators, Ottawa, Treasury Board Secretariat, Expenditure Analysis Division, September 1989.

Poister, Theodore H., *Performance Monitoring in the Evaluation Process*, Evaluation Review, Vol VI, No 5, Oct. 1985.

Politt, Christopher, *Measuring Performance: A New System for the National Health Service*, Policy and Politics, Vol XIII, No 1, Jan. 1985, pp 1-15.

Politt, Christopher, *Beyond the Managerial Model: The Case for Broadening Performance Assessment in Government and the Public Services*, Financial Accountability & Management, Vol II, No?, Autumn 1986, pp 155-170.

Politt, Christopher, *Bringing Consumer into Performance Measurement: Concepts, Consequences and Constraints*, Policy and Politics, Vol XVI, No 2, April 1988, pp 77-88.

REID, Gary J., *Measuring Government Performance: the Case of Government Waste*, National Tax Journal, Vol XLII, No 1, pp 29-44.

Rosen Ellen Doree, *O\*K Work, Incorporating Quality into the Productivity Equation*, Public Productivity Review, Vol V, No 3, Sept. 1983.

Shaw, Nigel, *Productivity Developments in the United States*, Management Services, Vol XXXI, No 10, pp 8-12, and No 11, pp 8-14.

Sink, D.S., T.C. Tuttle, and S.J. DeVries, *Productivity Measurement and Evaluation: what is Available?*, National Productivity Review, Summer 1984.

Stewart, J., and M. Clarke, *The Public Service Orientation: Issues and Dilemmas*, Public Administration, Vol LXV, Summer 1987, pp 161-77.

Swiss, James E, *Holding Agencies Accountable for Efficiency - Learning from past Failures*, Administration & Society, Vol XV, No 1, May 1983, pp 75-96.

Swiss, James E., *Unbalanced Incentives in Government Productivity Systems: Misreporting as a Case Point*, Public Productivity Review, Vol VII, No 1, March 1983.

Torgovnik, E., and E. Preisler, *Effectiveness Assessment in Public Service Systems*, Human Relations, Vol XL, No 2, 1987.

Tuttle, T.C., and D.S. Sink, *Taking the Threat out of Productivity Measurement*, National Productivity Review, Winter 1984-85.

U.S. organizations are doing significant work in the area of performance indicators, EVALTALK. (See Appendix J, p 7.)

Usialner, Brian, Proceedings of the Symposium on Efficiency Auditing in Government, January 26, 1989, Office of the Auditor General, Office of the Comptroller General of Canada.

Weir, Michael, *Efficiency Measurement in Government*, The Bureaucrat, Vol XIII. No 2, Summer 1984.

Wholey, Joseph S., *A Program for Excellence: Human Services in a Prosperous and Growing Region*, Northern Virginia Challenges - The 1990s and Beyond, George Mason University, 1989, pp 23-36.

Wholey, Joseph, and Kathryn E. Newcomer, *Clarifying Goals, Reporting Results, Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997.

Williams, Allan, Performance Measurement in the Public Sector: Paving the Road to Hell?, Arthur Young Lecture No 7, Department of Accountancy, School of Financial Studies, University of Glasgow, 1985.

Woodward, S.N., *Performance Indicators and Management Performance in Nationalized Industries*, Public Administration, Vol 64, Autumn 1986, pp 303-317.

Wright, K., *Output Measurement in Practice*, Economic Aspects of Health Services, Martin Robertson, 1978.

Zedlewski, Edwin W., *Performance Measurement in Public Agencies: The Law Enforcement Evolution*, Public Administration Review, Vol XXXIX, No 5 Sept./Oct. 1979, pp 488-94.

## Websites of Interest

<http://www.city.grande-prairie.ab.ca/perform.htm>

Grande Prairie, Alberta: Emerging as one of the premiere sites relating to performance management, this site contains references for public and private enterprises.

<http://www.dep.state.fl.us/org/ossr/report/intro.htm>

State of Florida Department of Environmental Protection, this site contains the Secretary's Quarterly Performance Report which deals with measuring and reporting of environmental results.

**<http://www.npr.gov/initiati/mfr/index.html>**

The National Performance Review, in cooperation with OMB, has assembled a new series of web pages devoted to managing for results and the implementation of the Government Performance and Results Act. Nineteen of the twenty case studies on strategic planning and/or performance measurement are there, as are several agency strategic plans and accountability reports. The intent is to keep the site up to date with links to additional strategic plans, annual performance plans, testimony, training opportunities, and new materials as they become available.

**<http://www.pmn.net>**

Performance Management Network web site. This site will link you to the above and provides you with more background information on the Three Rs and other concepts used in this presentation.

**[http://www.tbs-sct.gc.ca/home\\_e.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/home_e.html)**

Treasury Board, Quality Services and Review: This site contains specific Government of Canada references and cross-references to performance management work.