



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada



Évaluation des Indicateurs de rendement d'AAC

31 décembre 2004

Équipe de vérification et d'évaluation

Canada

Évaluation des indicateurs de rendement d'AAC

Table des matières

	<u>Page</u>
Sommaire	i
1.0 Introduction	1
1.1 Architecture de planification et d'établissement de rapport d'AAC	2
1.2 Documentation des indicateurs de rendement	3
2.0 Objet de l'évaluation	6
2.1 Objectifs de l'évaluation	7
3.0 Méthode du projet	7
3.1 Phase I – Méthode	8
3.2 Phase II – Méthode	9
4.0 Phase I – Conclusions relatives aux PRE et aux PAR	10
4.1 État des indicateurs de rendement des PRE	11
4.2 État des indicateurs de rendement des PAR	12
4.3 Collecte de données et considérations en matière de mesure	13
4.4 Considérations relatives à l'établissement de rapport	14
4.5 Observations générales	15
4.6 Résultats sommaires des PRE et des PAR	19
5.0 Phase II – Examen approfondi des indicateurs	19
5.1 Équipe de l'environnement	20
5.2 Équipe des marchés et du commerce	22
5.3 Équipe des politiques et de la planification	24
6.0 Considérations touchant l'avenir	27

SOMMAIRE

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a mis en place une nouvelle architecture de planification et d'établissement de rapport en 2003-2004, dont la mise en œuvre intégrale a eu lieu au cours de l'exercice 2004-2005. Les processus de gestion associés à l'architecture ont été conçus pour appuyer la prise de décisions éclairées et opportunes. Des outils de gestion ont été élaborés afin de recueillir des renseignements pertinents sur les réalisations du Ministère dans la mesure où celles-ci se rapportent à la mise en œuvre du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA).

Un outil de gestion clé qui fait partie de l'architecture a visé la détermination et la documentation d'indicateurs de rendement. Le Ministère utilise les indicateurs de rendement pour décrire dans quelle mesure les programmes et activités atteignent les objectifs fixés en déterminant les aspects des programmes qui doivent être mesurés. Compte tenu de l'importance des indicateurs de rendement en tant qu'outils de gestion, l'Équipe de vérification et d'évaluation du Ministère (EVEM) a reconnu qu'il fallait évaluer la pertinence, la convenance et la mesurabilité des indicateurs de rendement ainsi que les procédures d'établissement de rapport associées. Particulièrement, l'évaluation a porté sur l'examen des indicateurs de rendement dans les documents sur les projets axés sur les résultats (PAR) et les plans de responsabilisation des équipes (PRE).

Méthode

Les principaux outils utilisés pour évaluer l'état des indicateurs de rendement ont été un examen documentaire intégral et un programme d'entrevues intensives. En tout, cent dix-sept (117) entrevues ont été menées auprès des sous-ministres adjoints (SMA), de la haute direction, des chefs de projet axé sur les résultats (CPAR), des coordonnateurs de projet axé sur les résultats, des chefs d'équipe, des conseillers en gestion stratégique et d'autres personnes afin de recueillir la large perspective de l'expérience courante touchant les indicateurs de rendement et leur rôle dans les processus de planification et d'établissement de rapport du Ministère. La recherche a été effectuée entre septembre 2004 et le 31 décembre 2004.

Objectifs de l'étude

Plus particulièrement, le projet d'évaluation a été conçu pour aborder les objectifs suivants :

- i. déterminer si un ensemble équilibré, approprié et significatif d'indicateurs de rendement est en place pour mesurer les résultats du CSA;
- ii. déterminer si l'information pertinente est recueillie et déclarée;
- iii. formuler des recommandations afin d'appuyer la détermination d'indicateurs et d'objectifs pertinents à l'intention des gestionnaires et des équipes de mise en œuvre du CSA.

Conclusions et observations

Est-ce qu'un ensemble équilibré, approprié et significatif d'indicateurs de rendement est en place pour mesurer de manière adéquate les résultats du CSA?

L'état des indicateurs de rendement a fait l'objet d'une analyse en date du 31 décembre 2004. À cette date, les indicateurs de rendement énoncés dans les PRE et les PAR pour toutes les équipes horizontales, habilitantes et ministérielles étaient documentés, sauf quelques exceptions. La majorité des PAR scientifiques sont associés à un indicateur de rendement, au même titre que les autres PAR, quel que soit le sujet ou le chef. Cet état de fait ne reflète pas efficacement la variété des projets scientifiques individuels qui sont entrepris au Ministère. On a relevé un petit nombre de PAR dans la Division de la planification et des politiques qui n'étaient pas assortis d'indicateurs de rendement reconnus ou pour lesquels un chef n'avait pas été désigné.

Typiquement, les PAR comportent des indicateurs de rendement documentés qui reflètent les extrants qui sont obtenus dans le cadre des PAR (c.-à-d. le nombre de réunions, de publications, etc.). Les indicateurs de PAR visent essentiellement les extrants axés sur les activités à court terme qui sont prévus en tant que résultats à l'achèvement des tâches décrites dans le PAR.

Par contraste, les indicateurs de rendement qui sont définis dans les documents des PRE se rapportent typiquement aux résultats, c'est-à-dire l'efficacité et l'incidence attendues sont présentées sous forme de résultats de toutes les activités de programme engagées relativement aux PRE.

Lors du programme d'entrevue exécuté pour le présent projet, les répondants ont déclaré qu'une certaine confusion règne au Ministère concernant l'expression « projet axé sur les résultats », même si les projets visent à produire des résultats, la grande majorité énoncent clairement des extraits et non des résultats. Cette confusion a entraîné une certaine incohérence des indicateurs de rendement documentés au niveau des PAR.

Des indicateurs de rendement pour les PAR et les PRE des équipes habilitantes et ministérielles sont en place. Toutefois, de nombreux gestionnaires se demandent si les indicateurs de rendement actuels sont appropriés ou pertinents. La majorité des gestionnaires d'équipe habilitante soulignent qu'ils préféreraient déterminer des normes de service touchant les fonctions habilitantes, car les équipes habilitantes visent nécessairement les services de soutien du Ministère. Le programme d'entrevues réalisées dans le cadre du projet a révélé que les gestionnaires de PAR et les chefs d'équipe habilitante croient que la qualité et l'efficacité des services représentent les normes les plus importantes que doivent mesurer les indicateurs de rendement associés aux PAR.

Dans l'ensemble, les indicateurs de rendement qui sont documentés au niveau des PAR sont mesurables et reflètent typiquement des extraits quantifiables. Afin de pouvoir mesurer efficacement les indicateurs de rendement au niveau des PRE, il peut être nécessaire d'établir des points de repère de façon à pouvoir mesurer et comparer les changements. Il faut en outre assurer une compréhension claire de l'état courant afin de pouvoir suivre, mesurer et déclarer de manière efficace les changements et progrès futurs (c.-à-d. touchant la salubrité et la qualité des aliments ainsi que les marchés et le commerce).

Il est difficile de mesurer les niveaux de rendement acceptable et réussi en l'absence d'objectifs de rendement précis. On a clairement besoin d'objectifs au niveau des PRE afin d'appuyer les décisions de planification et de gestion. Les objectifs au niveau des PAR sont utiles afin de pouvoir déterminer si les activités ministérielles

permettent efficacement de concrétiser les réalisations et résultats attendus. À l'heure actuelle, on n'a pas fixé d'objectifs adéquats visant à la fois les PAR et les PRE.

Une information pertinente est-elle recueillie et déclarée?

Toutes les équipes ministérielles tiennent compte des exigences en matière de collecte de données et d'information. L'importance des détails déclarés varie selon l'équipe. À titre d'exemple, les rapports sur les programmes et services de l'Équipe de la gestion des risques de l'entreprise sont bien conçus et s'appuient sur les systèmes historiques de suivi et d'établissement de rapport du rendement. Concernant les nouveaux programmes et services (c.-à-d. la salubrité et la qualité des aliments), d'autres procédures d'établissement de rapport s'imposent afin d'assurer que l'information utile est recueillie et communiquée aux gestionnaires.

Pour bon nombre des cinq équipes horizontales, les outils actuels de collecte et d'établissement de rapport des données sont utilisés et perfectionnés (c.-à-d. Environnement – Enquête sur la gestion agroenvironnementale [EGA]; Gestion des risques de l'entreprise [GRE] – Enquête financière sur les fermes [EFF]). Concernant les autres équipes horizontales, la mesure des indicateurs de rendement nécessitera la création de procédures de surveillance qui permettront d'établir des données repères aux fins du suivi du rendement à l'avenir (c.-à-d. Renouveau – Enquête sur le renouveau). L'Équipe des marchés et du commerce et l'Équipe de la salubrité et de la qualité des aliments commencent à élaborer des outils d'étalonnage qui permettront de suivre le rendement à l'avenir. L'Équipe de la GRE a élaboré des bases de données et des outils pour faire le suivi des changements et des résultats liés au rendement (c.-à-d. l'EFF, la base de données sur l'assurance-production et la base de données du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole [PCSRA]).

Typiquement, les équipes habilitantes et ministérielles font le suivi et le compte rendu des activités selon le nombre et la fréquence des services offerts. De nouvelles procédures de suivi et d'établissement de rapport, conçues pour mesurer les résultats (l'efficacité et l'incidence), ne sont pas évidentes à ce point-ci.

De façon générale, les procédures d'établissement de rapport sont bien conçues au niveau des PAR, et les rapports sur le rendement de toutes les équipes ministérielles sont produits régulièrement, souvent trimestriellement. Les rapports qui portent essentiellement sur les indicateurs de rendement des PAR font typiquement le suivi des activités et extraits liés aux équipes. Le personnel chargé des PAR individuels rend compte des extraits, des résultats et des réalisations associés aux PAR auprès des coordonnateurs de PAR. Ensuite les coordonnateurs rédigent des rapports pour les gestionnaires d'équipe, qui déterminent l'information dont ont besoin les Conseils de direction (CD) pour prendre des décisions de gestion.

Le processus d'établissement de rapport des indicateurs de rendement au niveau des PRE n'a pas été bien conçu et n'est pas aussi évolué que celui des rapports sur les PAR. La majorité des équipes ministérielles ont rédigé des documents sur leur PRE au lancement du CSA, mais n'ont pas mis à jour ces documents ou n'ont toujours pas déclaré de réalisations et de résultats. Il serait souhaitable que les CD aient une bonne compréhension des réalisations et résultats des équipes avant de prendre des décisions touchant la planification et la gestion. Les membres actuels des conseils mentionnent que les rapports sur les résultats au niveau des PRE laissent à désirer.

L'efficacité et l'incidence du CSA seront essentiellement réalisées, mesurées et déclarées au niveau provincial. Il importe que le Ministère et les équipes horizontales aient un plan clairement formulé afin de pouvoir recueillir les données provinciales. Même si les exigences d'établissement de rapport sont précisées dans les accords de mise en œuvre provinciaux, la collecte et l'établissement de rapport des données provinciales demeurent actuellement variables, incohérentes et parfois inexistantes.

Quelles recommandations peut-on formuler afin d'appuyer la détermination d'indicateurs et d'objectifs de rendement?

À la suite de l'évaluation des indicateurs de rendement, un ensemble de recommandations ont été élaborées et soumises à la considération du Ministère. Ces recommandations sont abordées de manière détaillée dans le corps du rapport. Les recommandations se résument comme suit :

1. Préciser que les indicateurs de rendement documentés dans les PAR doivent aussi comprendre les résultats attendus et non seulement les extrants¹

Justification : Les PAR décrivent les activités et programmes précis des équipes ministérielles. Par conséquent, les indicateurs de rendement cernés dans les PAR se rapportent souvent à des extrants à court terme axés sur les activités qui peuvent être réalisées durant la mise en œuvre. Typiquement, les PAR décrivent le nombre de réunions tenues, les publications imprimées et diffusées ainsi que d'autres réalisations mesurables à court terme. Toutefois, il importe que les documents sur les PAR reflètent les objectifs généraux de planification et d'établissement de rapport touchant la gestion du rendement au Ministère. Celui-ci entend mettre en œuvre des processus et des systèmes conçus pour accroître la reddition des comptes en mesurant l'efficacité, les incidences et les résultats qu'on peut produire dans le cadre des initiatives ministérielles relativement aux changements généraux dans le secteur de l'agriculture. C'est pourquoi, les documents sur les PAR devraient aussi comprendre les indicateurs qui reflètent les changements et les résultats attendus à la suite de l'achèvement des tâches énoncées dans les PAR. À l'heure actuelle, la majorité des documents sur les PAR reflètent les extrants et font peu mention des résultats.

2. Déterminer les objectifs de rendement

Justification : Une composante importante de la mesure efficace du rendement est le processus de détermination des niveaux de réalisations ou d'objectifs attendus. Afin de mesurer la prestation réussie des programmes et services, il faut préciser une attente ou un

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Politique fédérale d'évaluation*, avril 2001 – définition des mots extrant et résultat. **Extrant** – il s'agit de service unitaire fourni, de produit offert ou des personnes desservies par un programme ou une politique ou encore un ensemble de biens et services offerts. **Résultat** – il s'agit des effets des extrants d'un programme sur les groupes clients ou cibles. Autrement dit, les résultats sont les changements que le programme ou la politique entend apporter. Les résultats portent essentiellement sur les réalisations du programme ou de la politique plutôt que les modalités (c.-à-d. les résultats attendus du projet et non le processus emprunté pour les obtenir). Les résultats peuvent être décrits en tant qu'immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou accidentels.

objectif en matière de rendement afin d'établir une norme ou un point de repère touchant la réalisation. La comparaison entre le rendement réel et les objectifs de rendement établis procure l'information voulue pour déterminer si les extrants et résultats liés à une activité donnée ont atteint un niveau de réalisation satisfaisant. Les objectifs de rendement doivent être établis à la fois dans les documents sur les PAR et les PRE.

3. *Mettre à jour les indicateurs de rendement au niveau des PRE afin d'assurer leur pertinence continue*

Justification : Les PRE ont été dressés en tant que modèles logiques lors de la création du CSA. La majorité des PRE n'ont pas été révisés depuis de façon à tenir compte des changements dans les buts, les objectifs, l'orientation et le mandat. Les PRE devraient être examinés sur une base annuelle afin d'assurer la pertinence et l'exactitude des programmes.

4. *Établir un processus plus officiel de suivi, de surveillance et d'établissement de rapport touchant les indicateurs de rendement liés aux PRE qui comprend les données recueillies à la fois auprès de sources fédérales et provinciales*

Justification : Les rapports sur les extrants et les réalisations au niveau des PAR sont bien conçus et comportent un processus de collecte et de compilation des données sur les PAR, et les coordonnateurs de PAR rendent compte de l'information exigée aux Conseils. Toutefois, les rapports sur les réalisations et les résultats obtenus au niveau des PRE laissent à désirer à ce temps-ci. Il faut poursuivre l'élaboration des rapports au niveau des PRE, y compris établir des points de repère de façon que les résultats (l'efficacité et les incidences des efforts liés aux programmes) puissent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance efficaces. Il est aussi important d'établir un système officiel de collecte de données cohérentes auprès des provinces qui participent à la prestation et à la mise en œuvre des programmes et services. Les rapports sur les réalisations et les résultats des équipes sont importants pour les CD à AAC, car cette information influence les décisions de planification et de gestion.

5. Adopter des normes de service pour les fonctions des équipes habilitantes

Justification : Selon la définition, les équipes habilitantes sont conçues pour assurer le soutien des services auprès des principales fonctions horizontales qui touchent les programmes du Ministère. Les normes de service serviraient de moyens logiques pour rendre compte de l'efficacité des extrants et des services.

6. Mettre en place des procédures et des échéanciers d'établissement de rapport souples, le cas échéant

Justification : La collecte et l'établissement de rapport des données représentent une activité de mesure du rendement qui prend beaucoup de temps, bien qu'importante. Il faut adopter des procédures qui permettent la surveillance et l'établissement de rapport réguliers et efficaces, sans que celles-ci n'entraînent de frais administratifs généraux excédentaires, de façon à offrir une information opportune et pertinente aux gestionnaires de programme et aux décideurs. Concernant de nombreux PAR (particulièrement ceux liés aux résultats scientifiques), les rapports trimestriels ne renferment pas d'information utile, car il n'y a pas suffisamment d'activités ou de changements à déclarer au cours de la période trimestrielle. Ainsi, les procédures souples découleront sur des données plus utiles sans toutefois réduire les exigences administratives relatives aux délais et sans nuire à l'établissement de rapport actualisé et significatif.

7. Utiliser les groupes de projets axés sur les résultats (GPAR) par souci de simplicité et de convivialité de la gestion et du compte rendu des projets

Justification : La taille et la complexité des PAR varient. Concernant les PAR à petite échelle, qui comportent des buts et objectifs similaires, on peut réaliser des gains d'efficience en matière de surveillance et d'établissement de rapport en les regroupant. Dans certains cas, on peut rationaliser les fonctions d'établissement de rapport, d'affectation des ressources humaines et de suivi financier en recourant aux GPAR. Le regroupement des PAR permet l'établissement de rapport simplifié et plus efficace des résultats auprès des gestionnaires d'équipe et des CD.

8. Offrir des occasions courantes de formation en gestion du rendement

Justification : Pour faire en sorte que le processus d'établissement de rapport et de planification du Ministère continue d'évoluer et de fonctionner efficacement, il faut offrir des occasions de formation sur une base courante. En raison des changements dans les responsabilités individuelles, des promotions, des mutations et d'autres implications touchant la gestion des ressources humaines, il faudra offrir des occasions de formation régulières de façon que le personnel ait une bonne compréhension des procédures et processus nécessaires pour assurer la mesure, le suivi et le compte rendu efficaces du rendement.

1.0 INTRODUCTION

Agriculture et Agroalimentaire Canada a entrepris une importante restructuration de ses systèmes de gestion et de reddition des comptes axés sur les résultats au cours des deux ou trois dernières années. Le processus de restructuration a découlé d'une architecture de planification, de gestion, de surveillance et d'établissement de rapport qui comporte plusieurs nouvelles caractéristiques :

1. la conception et la mise en place d'équipes horizontales² et habilitantes³ sous l'orientation et la direction de CD internes⁴, qui remplacent la structure organisationnelle traditionnelle des « directions générales »;
2. le regroupement des activités administratives sous la gestion des équipes habilitantes, qui correspondent aux directions générales existantes chargées des services administratifs (c.-à-d. les ressources humaines, la gestion des biens, etc.);
3. la séparation des fonctions en matière de politiques et de programmes au Ministère, ce qui a découlé de la création de l'Équipe des programmes centrale qui est chargée de l'exécution des principales initiatives en matière de programmes du Ministère;

² On compte cinq équipes horizontales qui sont associées aux domaines visés par le CSA. Les équipes horizontales sont les suivantes : **Gestion des risques de l'entreprise** : L'accent porte sur l'amélioration de la capacité des producteurs à gérer les risques et à accroître la viabilité et la rentabilité du secteur. (Comprend les principaux programmes de stabilisation du revenu). **Salubrité et qualité des aliments** : Vise l'atténuation des risques et de l'incidence des dangers alimentaires pour la santé humaine, l'accroissement de la confiance des consommateurs et l'amélioration de la capacité du secteur à satisfaire ou à dépasser les exigences du marché relatives aux produits alimentaires. **Environnement** : L'accent est placé sur la réalisation de la durabilité écologique du secteur et des progrès dans les domaines du sol, de l'eau, de l'air et de la biodiversité. **Innovation et Renouveau** : L'accent est placé sur l'acquisition par le secteur de nouvelles compétences en affaires et en gestion, de bioproduits, de systèmes de production de savoir et de stratégies afin de saisir les occasions et de gérer les changements. **Questions internationales** : Ce volet vise à accroître les débouchés internationaux pour le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Canada.

³ AAC a récemment centralisé les fonctions et les services de gestion ministérielle afin de veiller à ce que l'acquisition et l'affectation de ressources clés (personnel, fonds, biens et information) soient gérées à l'échelle du Ministère. Les fonctions ministérielles sont regroupées dans sept équipes « habilitantes ». Quatre équipes assurent la prestation des services ministériels standard, notamment les ressources humaines, les finances, la gestion des biens et les systèmes d'information. Les trois autres équipes habilitantes sont Politique, analyse et planification, Communications et consultations, et Exécution des programmes.

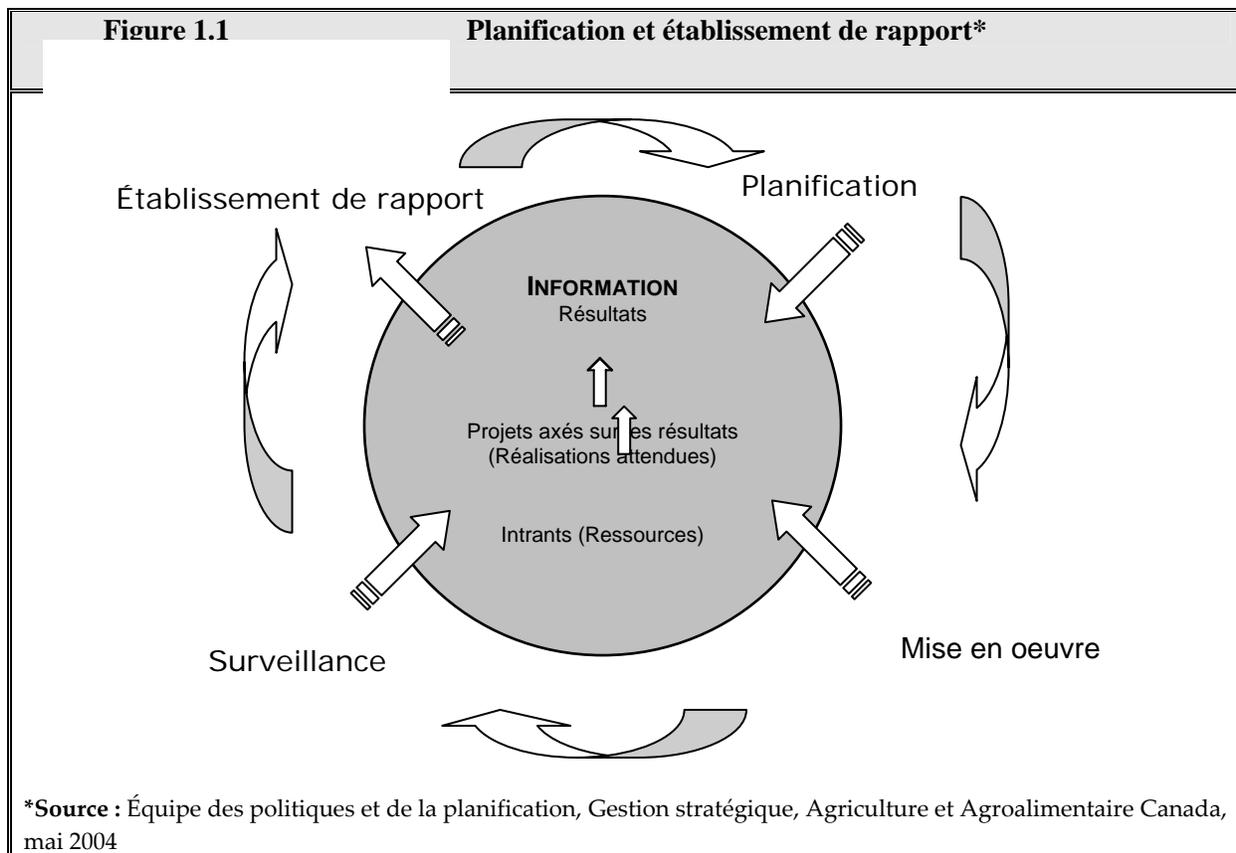
⁴ Chacune des équipes, à la fois horizontales et habilitantes, est régie par un conseil de direction qui compte les sous-ministres adjoints et les autres personnes nommées par le sous-ministre. Les Conseils contribuent à établir l'orientation stratégique et sont chargés de la formulation de recommandations auprès des fonctions principales en matière de politiques et de programmes au Ministère.

4. la négociation d'accords fédéraux-provinciaux bilatéraux en vue de concevoir et de mettre en œuvre des initiatives précises relatives au CSA;
5. la reconception des systèmes internes de gestion de l'information pour qu'ils correspondent aux nouvelles structures tout en maintenant le système de comptabilité financière qui soutient les exigences d'établissement de rapport qui s'inscrivent dans l'actuel Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR);
6. la création d'une architecture de planification et d'établissement de rapport axée sur les résultats qui comprend les indicateurs de rendement.

La mise en œuvre d'une année complète de l'architecture générale de planification et d'établissement de rapport a eu lieu au cours de l'exercice 2004-2005. L'introduction de changements exige du temps, c'est pourquoi la mise en œuvre des changements dans la gestion et le fonctionnement au Ministère se poursuit à ce jour. Au cours de l'évaluation des indicateurs de rendement, le Ministère a poursuivi le travail visant la mise en œuvre particulière de la nouvelle architecture de fonctionnement et de gestion. Le présent projet reflète l'évaluation des progrès réalisés au 31 décembre 2004.

1.1 Architecture de planification et d'établissement de rapport d'AAC

La nouvelle architecture de planification et d'établissement de rapport du Ministère est illustrée à la figure 1.1, qui donne aussi un aperçu du cycle des procédures de planification, de mise en œuvre, de surveillance et d'établissement de rapport. Comme le montre le graphique, il faut formuler des énoncés des résultats immédiats, intermédiaires et finaux pour les besoins de la planification et de l'établissement de rapport efficaces. Afin d'appuyer les besoins d'information du Ministère, les indicateurs de rendement sont aussi documentés conjointement avec les énoncés des résultats.



1.2 Documentation des indicateurs de rendement

Un outil de gestion principal qui s'inscrit dans l'architecture de planification et d'établissement de rapport du Ministère consiste en la détermination et la mise en œuvre d'indicateurs de rendement. Les indicateurs de rendement sont des mesures qui servent à décrire le degré d'atteinte des objectifs d'un programme ou d'un projet en précisant les éléments à mesurer afin de déterminer si les objectifs du programme ou du projet ont été atteints. Les indicateurs de rendement sont habituellement présentés sous forme de mesures quantitatives, mais peuvent aussi comprendre des observations qualitatives. Typiquement, les indicateurs de rendement précisent comment le rendement ou les résultats seront mesurés au lieu de définir un niveau donné de réalisation. Plus particulièrement, les indicateurs de rendement sont conçus pour :

- cibler les efforts que le personnel doit consentir pour atteindre les objectifs et les résultats particuliers du Ministère ou de l'équipe;
- communiquer les réalisations aux gestionnaires et aux décideurs du Ministère de façon à contribuer aux décisions futures en matière de gestion;

- documenter et déclarer les résultats de façon que les intervenants, les partenaires et le public puissent mieux comprendre les réalisations concrétisées par la mise en œuvre des programmes.

Dans le cadre de la mise en œuvre du CSA, les indicateurs de rendement ont été documentés en ce qui concerne à la fois les PRE⁵ et les PAR individuels⁶. La figure 1.2 montre les exigences relatives aux indicateurs de rendement concernant à la fois les PRE et les PAR.

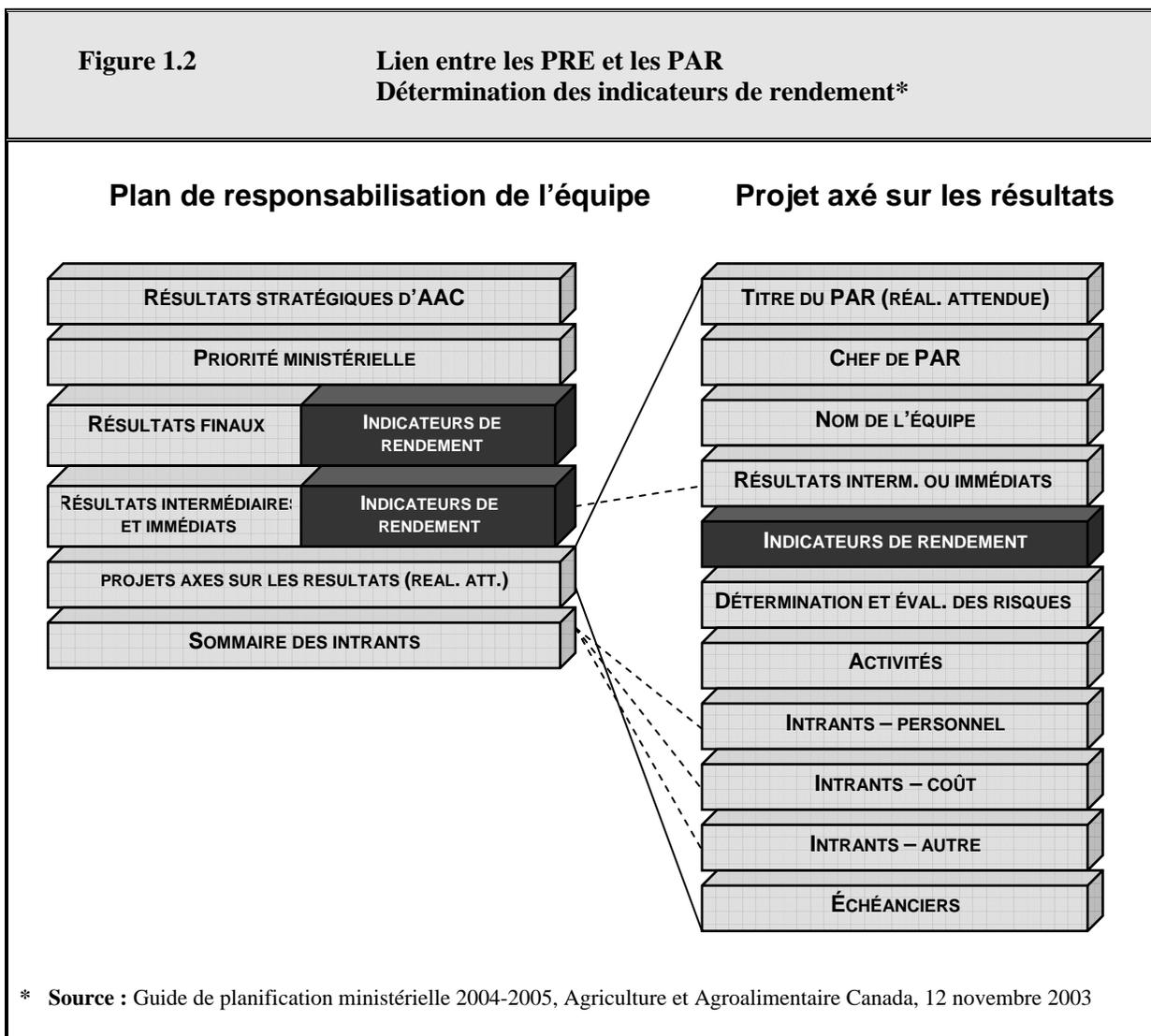
Chaque équipe horizontale et habilitante détermine les indicateurs de rendement liés aux PRE, exercice qui est typiquement dirigé par les chefs d'équipe⁷. Les indicateurs de rendement liés aux PAR sont cernés par les chefs de projet individuels en consultation avec les coordonnateurs de PAR⁸ ainsi qu'avec les membres du personnel concernés qui sont chargés de la mise en œuvre et du fonctionnement.

⁵ Le PRE est un outil de planification stratégique qui fait le lien entre le processus de planification et les priorités ministérielles qui s'inscrivent dans le CSA. Il sert de « sommaire » ou de modèle logique à la haute direction et aux employés d'AAC, où sont décrits les objectifs de court à long terme, appelés « résultats » que l'équipe cherche à atteindre. En outre, le PRE renferme les indicateurs de rendement qui servent à mesurer les progrès par rapport à l'atteinte des résultats. Les PRE ne sont pas coulés dans le béton et peuvent être rajustés en fonction des circonstances changeantes. En effet, la planification est un processus courant, il ne s'agit pas d'un exercice annuel. L'Équipe des politiques, de l'analyse et de la planification soutient le processus d'élaboration de PRE et est chargée d'assurer que les PRE sont alignés sur le programme du Ministère et qu'ils comportent tous les engagements du SM auprès du greffier et des organismes centraux. Les PRE représentent aussi des intrants importants de l'élaboration du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) qu'exige le Conseil du Trésor à l'appui des programmes nouveaux ou révisés.

⁶ Chaque réalisation attendue produite par une équipe est décrite dans le document sur le PAR. Les PAR énoncent en détail les activités des équipes au niveau opérationnel, ce qui permet aux gestionnaires d'établir l'ordre de priorité et d'affecter les ressources aux réalisations attendues en tenant compte des résultats escomptés qui sont prévus dans le PRE.

⁷ Les chefs d'équipe (surtout les DG et les directeurs) gèrent l'équipe collectivement mais se chargent aussi de secteurs de responsabilité précis. L'organisation des équipes et le nombre de chefs d'équipe (CE) varient suivant l'équipe. Les CE s'acquittent de la responsabilité générale de dresser le PRE et de le présenter au Conseil de direction aux fins d'approbation.

⁸ Chaque équipe désigne un coordonnateur de PAR qui représente les vues de l'équipe, qui encadre et conseille les membres de l'équipe concernant l'achèvement des PRE et des PAR, de façon que le Conseil de direction approuve les documents. De plus, le coordonnateur renseigne les membres de l'équipe, les chefs d'équipe et le Conseil sur le processus et les échéances sur une base courante de façon que les décisions soient prises de manière proactive.



Dans le CSA, on accorde beaucoup d'importance à la documentation, à la mesure et à l'établissement de rapport des indicateurs de rendement. L'architecture de planification et d'établissement de rapport du CSA est conçue pour communiquer des résultats pertinents et opportuns aux gestionnaires, aux administrateurs et au public. La réussite future du CSA et des autres structures ministérielles internes qui ont été conçues pour appuyer le CSA sera évaluée compte tenu des indicateurs de rendement cernés.

2.0 OBJET DE L'ÉVALUATION

La détermination d'indicateurs de rendement et leur utilisation en tant qu'outils de gestion sont des aspects centraux du fonctionnement et de la mise en œuvre efficaces du CSA. C'est pourquoi les gestionnaires d'AAC, de concert avec l'EVEM, ont cerné le besoin d'examiner les indicateurs de rendement afin de déterminer si des indicateurs pertinents, appropriés et mesurables ont été établis. De plus, le Ministère aimerait s'assurer que l'information nécessaire et les outils de mesure ont été élaborés et sont utilisés pour soutenir les besoins d'information et d'établissement de rapport.

AAC a demandé à la société-conseil Garven & Associates de réaliser une évaluation des indicateurs de rendement ministériels au niveau des PRE et des PAR. L'équipe d'experts-conseils a été chargée d'effectuer une évaluation des indicateurs de rendement qui donne suite au travail effectué par les conseillers en gestion stratégique (CGS) de l'Équipe des politiques et de la planification. (Les CGS ont mené à terme l'examen des indicateurs de rendement à l'échelle du Ministère qui sont énoncés dans les PAR. Ils ont aussi communiqué une rétroaction par écrit et ont offert une orientation afin de renforcer les indicateurs.)

L'Évaluation des indicateurs de rendement vise la période de mise en œuvre des PRE et des PAR du 15 septembre 2004 au 31 décembre 2004. Il est clairement reconnu que cette évaluation est effectuée aux premières étapes de la mise en œuvre du système de gestion, de planification et d'établissement de rapport. Les perspectives formulées à cette étape hâtive pourraient aider la direction d'AAC à apporter des correctifs opportuns à mi-parcours, dans la mesure où des modifications s'imposent.

2.1 Objectifs de l'évaluation

Le présent projet d'évaluation a été conçu et exécuté afin de déterminer dans quelle mesure les indicateurs de rendement des PRE et des PAR sont raisonnables, mesurables et appropriés. On a en outre consenti des efforts pour voir si des données pertinentes sont recueillies afin de mesurer le rendement et si l'information est communiquée aux gestionnaires de manière à les renseigner de façon efficace avant qu'ils prennent des décisions stratégiques et de gestion.

Les objectifs précis de l'évaluation suivent :

- i. déterminer si un ensemble équilibré, approprié et significatif d'indicateurs de rendement est en place pour mesurer les résultats du CSA;
- ii. déterminer si l'information pertinente est recueillie et déclarée;
- iii. formuler des suggestions et recommandations afin d'appuyer la détermination d'indicateurs et d'objectifs pertinents à l'intention des gestionnaires, des équipes de mise en œuvre ainsi que des équipes horizontales et habilitantes choisies.

3.0 MÉTHODE DU PROJET

Garven & Associates, en consultation avec l'Équipe de vérification et d'évaluation du Ministère (EVEM), a élaboré une stratégie d'évaluation en vue de communiquer une rétroaction sur l'état des indicateurs de rendement à l'échelle du Ministère et le degré d'efficacité de la collecte des données à l'appui de l'établissement de rapport utile. Il était prévu que la méthode du projet et le plan de travail de recherche seraient achevés en deux phases distinctes :

Phase I Entreprendre l'évaluation des indicateurs de rendement et des procédures d'établissement de rapport connexes qui sont associés aux résultats immédiats, intermédiaires et à long terme (incidences) et établis dans les PRE.

Entreprendre l'évaluation des indicateurs de rendement et des procédures connexes de collecte et d'établissement de rapport des données qui sont énoncés dans chaque PAR.

Phase II Entreprendre l'évaluation détaillée des indicateurs de rendement, des procédures d'établissement de rapport ainsi que des buts et objectifs de deux ou trois équipes clés (horizontales ou habitantes). L'examen à la Phase II vise à considérer l'interrelation générale du CSA, des PRE et des PAR ainsi qu'à déterminer la valeur des données recueillies et déclarées aux fins de la prise de décisions et la planification futures.

3.1 Phase I – Méthode

Garven & Associates a réalisé un examen documentaire approfondi pour lancer le projet. Le CGRR-CVAR (Cadre de vérification axé sur les risques), les volets du CSA attribués à différentes équipes, les PRE, des PAR choisis, les communications internes, les brochures d'information, les documents du Conseil du Trésor et d'autre matériel pertinent ont été examinés.

Un élément clé de la méthode à la phase I était le programme d'entrevues auprès des chefs d'équipe, des chefs de PAR, des coordonnateurs de PAR, des gestionnaires d'AAC et du personnel de la Gestion stratégique. Un guide d'entrevue a été élaboré (voir l'annexe 2), où sont décrits les sujets et les questions à aborder à chaque entrevue. En tout, 117 entrevues ont été effectuées, soit en personne ou au téléphone (28 entrevues ont été réalisées auprès des chefs d'équipe choisis parmi les 14 équipes et celles-ci ont porté sur les indicateurs de rendement liés aux PRE, et 89 entrevues ont été entreprises auprès d'un échantillon de chefs de PAR retenus parmi les 14 équipes).

Les entrevues à la phase 1 ont permis de dégager une rétroaction sur plusieurs aspects liés aux indicateurs de rendement qui ont été documentés dans les PRE et les PAR :

1. Indicateurs appropriés et adéquats – Chaque indicateur de rendement doit clairement et intégralement mesurer les résultats, buts et objectifs associés que l'on cherche à atteindre par la mise en œuvre de l'activité ou de l'initiative. Le nombre d'indicateurs est fonction de la complexité des résultats à mesurer.
2. Indicateurs mesurables – Les indicateurs de rendement de qualité doivent clairement préciser les éléments à mesurer sans laisser place à l'ambiguïté. Dans la mesure du possible, les indicateurs doivent préciser les chiffres, les pourcentages et les résultats descriptifs qui sont facilement constatés et mesurés. Il y a lieu d'utiliser les indicateurs qualitatifs pour compléter les mesures quantitatives.

3. Collecte de données et outils de mesure – On a demandé aux répondants de définir les procédures qui sont en place ou prévues afin de mesurer et de documenter les résultats liés aux PAR.
4. Objectifs et points de repère – Pour assurer la mesure efficace, les indicateurs de rendement doivent être formulés afin de pouvoir évaluer et comparer les résultats, de façon à déterminer les progrès réalisés. C'est pourquoi l'analyse des PRE et des PAR ainsi que les questions d'entrevue ont été élaborées afin de préciser si les points de repère et les objectifs ont été établis pour mesurer les gains progressifs réalisés par rapport au résultat escompté.

3.2 Phase II – Méthode

La phase II du projet d'évaluation a comporté l'examen approfondi de trois équipes particulières. L'examen approfondi avait pour objet d'évaluer le degré d'efficacité des indicateurs de rendement dans les PAR qui sont appuyés d'objectifs et d'étapes énoncés dans les PRE. Ensuite, l'évaluation a porté sur le degré d'efficacité des PRE à appuyer les buts et objectifs généraux du CSA. On a évalué l'efficacité et l'efficience des méthodes de collecte et d'établissement de rapport des données afin de déterminer si l'information recueillie et déclarée était utile aux gestionnaires de façon à arrêter l'orientation en matière de gestion, à prendre les décisions opérationnelles et à concevoir les choix stratégiques. De plus, l'examen approfondi des trois équipes visait à relever les leçons dégagées et les pratiques de gestion exemplaires qui pourraient orienter et diriger à l'avenir les procédures de planification, d'établissement de rapport et de gestion.

Au total, 24 entrevues ont été menées avec les membres des CD, les chefs d'équipe et les coordonnateurs de PAR. Plus de 90 % des entrevues détaillées ont été menées en personne, et un petit nombre, au téléphone.

Les équipes retenues pour l'examen approfondi ont été choisies en consultation avec l'Équipe de vérification et d'évaluation du Ministère en appliquant les critères suivants : (Les critères qui ont servi à choisir les trois équipes ont été établis à la phase I du projet.)

- les équipes chargées de gérer un grand nombre de PAR (soit 15 ou plus);
- les équipes dont les membres manifestent un engagement constant et dont les intervenants principaux ont participé à l'élaboration et à la mise en œuvre des PRE;

- deux équipes retenues parmi les cinq équipes horizontales;
- une équipe choisie parmi les équipes habilitantes;
- une équipe horizontale ayant des procédures et plans de travail bien définis a été choisie, tandis qu'une seconde équipe a été retenue parmi le groupe qui travaillait à définir les procédures et à dresser les plans de travail.

Les deux équipes horizontales qui ont été choisies sont : l'Équipe de l'environnement (procédures et plans de travail bien définis) et l'Équipe des marchés et du commerce (travaillant à définir les procédures et à dresser les plans de travail). L'Équipe des politiques et de la planification a été retenue parmi les équipes habilitantes.

4.0 PHASE I – CONCLUSIONS RELATIVES AUX PRE ET AUX PAR

À la suite de l'examen documentaire approfondi et de la série d'entrevues avec les gestionnaires d'AAC, les chefs coordonnateurs de PAR et les conseillers en gestion stratégique, une évaluation des indicateurs de rendement a été effectuée. (Tout a été fait pour ne pas répéter le travail réalisé par l'Équipe de la gestion stratégique, qui a évalué la qualité des indicateurs de rendement existants⁹.)

Les indicateurs de rendement ont été considérés en ce qui a trait à la fois aux PRE et aux PAR selon leur caractère adéquat, approprié et mesurable. De plus, lors du programme d'entrevues, on a exploré si les équipes ont lancé ou ont prévu lancer des procédures de collecte de données et si les objectifs¹⁰ ou points de repère¹¹ ont été établis en tant que points de référence pour mesurer la croissance et la progression.

9 Au cours de l'année de planification 2004-2005, les conseillers en gestion stratégique ont examiné tous les indicateurs de rendement des équipes et leur ont communiqué une rétroaction à savoir comment adapter et améliorer les indicateurs. De nombreuses équipes étaient en train d'appliquer l'orientation de la Gestion stratégique pendant que se déroulait l'évaluation des indicateurs de rendement.

10 Les objectifs précisent les résultats escomptés d'une activité ou d'un programme particulier. Un objectif de rendement correspond à un rendement mesurable ou à un degré de réussite qu'un programme ou qu'une initiative devrait atteindre dans les délais fixés. Les objectifs peuvent être soit quantitatifs (c.-à-d. le nombre de participants) ou qualitatifs (c.-à-d. un rendement ou une capacité amélioré). Dans le cadre d'évaluations futures, la documentation des objectifs permettra de déterminer le degré d'efficacité avec lequel un programme ou une activité atteint les résultats escomptés.

11 Un point de repère est fixé afin de documenter la pratique et l'état actuel de façon à mesurer le rendement futur par rapport à une norme existante (c.-à-d. 25 % des producteurs agricoles ont recours à l'assurance-production en 2005;

On a remarqué, durant le processus d'entrevue, le solide soutien qu'on accorde au Ministère aux procédures de planification, de surveillance et d'établissement de rapport qui ont été mises en place au cours des deux ou trois dernières années. La majorité des répondants ont souligné que les nouvelles méthodes de planification et d'établissement de rapport découleront en bout de ligne sur une prise de décisions et une reddition des comptes améliorées au Ministère. Maintenant que les étapes initiales d'élaboration sont franchies, les répondants précisent qu'ils aimeraient stabiliser le processus de changement de façon à prendre appui sur les percées qui ont été mises en œuvre.

Les tableaux 4.1 et 4.2 présentent le sommaire des conclusions de la recherche. Les conclusions particulières de l'évaluation se trouvent aux sections suivantes : État des indicateurs de rendement des PRE et des PAR; Collecte de données et considérations en matière de mesure; Considérations en matière d'établissement de rapport; et Observations générales.

4.1 État des indicateurs de rendement des PRE

1. Tous les PRE comprennent des indicateurs de rendement précis aux étapes des résultats finaux, intermédiaires et immédiats.
2. Certains indicateurs de rendement ont été modifiés avec l'appui et la contribution des conseillers en gestion stratégique. Les indicateurs de rendement au niveau des PRE devraient être réexaminés annuellement afin d'assurer leur pertinence et qu'ils tiennent compte des changements qui se sont produits au sein de l'équipe. De nombreux PRE ont été dressés sous forme de modèles logiques¹² durant la mise en œuvre du CSA et n'ont pas été réexaminés depuis.
3. Essentiellement, la documentation des objectifs de rendement dans les PRE est inexistante. On a besoin d'objectifs afin de déterminer si les étapes et niveaux de réussite acceptables ont été atteints. Les objectifs de rendement sont particulièrement appropriés au niveau des PRE, où les résultats escomptés et les incidences de l'équipe sont documentés et la capacité générale réussie de l'équipe à influencer et à concrétiser les

quel pourcentage utiliseront l'assurance-production en 2008? La comparaison est possible parce qu'un point de repère a été documenté en 2005).

12 Un modèle logique établit les liens entre les activités associées à une politique, à un programme ou à une initiative et l'atteinte de résultats connexes. Il clarifie sommairement l'ensemble d'activités qui composent une politique, un programme ou une initiative et la séquence des résultats prévus qui devraient découler de ces activités. À ce titre, un modèle logique sert de « carte routière », montrant la suite des résultats qui relient les activités aux résultats finaux et, partant, déterminent les étapes qui montreraient les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada).

changements est mesurée. Les objectifs au niveau des PAR procureraient la mesure des résultats attendus dans chaque projet individuel réalisé par l'équipe.

4. On mentionne que la détermination des indicateurs de rendement dans les documents sur les PRE pour les équipes habilitantes et ministérielles est inefficace. La majorité des équipes affirment qu'elles préféreraient changer les normes de rendement¹³ plutôt que les indicateurs de rendement (c.-à-d. les délais de réponse documentés, les niveaux de satisfaction de la clientèle, etc.).

4.2 État des indicateurs de rendement des PAR

5. Tous les PAR (à l'exception d'un petit nombre de PAR de Politique et planification) comportent des indicateurs de rendement précis et documentés. Certains faits montrent que les indicateurs de rendement des PAR ont été révisés et reconsidérés à mesure que l'établissement de programmes et la mise en œuvre d'activités précises ont été effectués.
6. Les indicateurs de rendement des PAR peuvent essentiellement être décrits en tant qu'extrants à court terme plutôt que mesures des résultats. Dans l'ensemble, les indicateurs des PAR sont des énoncés des étapes franchies et des activités (c.-à-d. le nombre de réunions tenues, le nombre de publications rédigées et diffusées, etc.). Les indicateurs de rendement relevés au niveau des PAR décrivent les étapes et les activités, et ceux-ci sont faciles à mesurer et à suivre.
7. Les indicateurs de rendement dans les PAR axés sur la science et la recherche sont sous-développés. Dans certains cas, leur nombre est insuffisant pour refléter la complexité et l'envergure d'un projet. À titre d'exemple, un indicateur est formulé comme suit dans la majorité des projets en matière de science ou de recherche : « Les progrès réalisés par rapport aux objectifs détaillés de l'étude nationale ». Cet indicateur unique est imprécis et ne constitue pas de mesure efficace du rendement.
8. Les indicateurs de rendement au niveau des PAR (les étapes franchies et les activités réalisées ou les résultats à court terme) appuient ceux au niveau des PRE en donnant des détails sur les activités et les programmes

13 Le Conseil du Trésor a entrepris une recherche pour déterminer les normes de service appropriées dans l'administration fédérale. Prière de consulter le document : *Lignes directrices relatives aux principaux ICR (indicateurs clés de rendement) – Rapport provisoire sur les principaux réseaux de prestation des services*, septembre 2004, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

conçus pour atteindre les buts et objectifs à long terme visés par les PRE. Les chefs de PAR soulignent qu'il devrait y avoir des liens étroits entre les résultats liés aux indicateurs de rendement qui sont obtenus au niveau des PAR et qui appuient les résultats généraux et les réalisations qui sont déclarés au niveau des PRE.

4.3 Collecte de données et considérations en matière de mesure

9. Toutes les équipes, à la fois horizontales et habilitantes, comptent une personne ou un groupe de personnes qui sont chargées de recueillir et de déclarer des données sur le rendement. À ce stade du processus de planification et d'établissement de rapport, les efforts portent essentiellement sur les rapports sur les PAR, ce qui dénote que des efforts insuffisants ont été consentis en ce qui a trait à la collecte et à l'établissement de rapport des données sur les indicateurs de rendement au niveau des PRE.
10. Bien que des ressources humaines aient été affectées à la collecte de données pertinentes sur le rendement, plusieurs répondants ont signalé que le temps prévu est souvent insuffisant et qu'on a besoin de plus de temps ou de processus améliorés pour recueillir et déclarer les données de manière efficace. Cela est particulièrement vrai dans le cas des PAR et des PRE où on a besoin de données provinciales pour rendre compte efficacement des résultats. Il faut prévoir du temps supplémentaire pour collaborer avec les représentants provinciaux afin de recueillir et de déclarer des données qui doivent faire l'objet d'un apport conjoint (c.-à-d. les programmes du CSA qui sont exécutés par les organismes d'exécution provinciaux ou tiers).
11. Les indicateurs au niveau des PRE reflètent les résultats intermédiaires et finaux. Concernant de nombreux indicateurs de rendement, on a besoin de données repères pour mesurer les changements. Les données repères sont accessibles auprès de trois équipes horizontales, notamment Gestion des risques de l'entreprise, Innovation et Renouveau, et Environnement. La salubrité et la qualité des aliments (SQA) est une nouvelle initiative ministérielle pour laquelle il faut élaborer des points de repère significatifs. L'Équipe des marchés et du commerce et l'Équipe des questions internationales travaillent actuellement à établir des points de repère internationaux de façon à mesurer les progrès par rapport à l'opinion et à la sensibilisation internationales.

12. La capacité de mesurer les indicateurs de rendement au niveau des PRE est au stade de l'élaboration en ce qui concerne les équipes horizontales de la SQA, des marchés et du commerce, des questions internationales, scientifiques et de l'innovation. En ce qui concerne les autres équipes horizontales, des mesures et outils de suivi existants (ou récemment élaborés) sont en place et serviront à recueillir des données supplémentaires et de l'information sur le rendement (c.-à-d. l'Enquête sur la gestion agroenvironnementale [EGA], l'Enquête financière sur les fermes [EFF], l'Enquête sur le renouveau, etc.).

4.4 Considérations relatives à l'établissement de rapport

13. Les chefs de PAR affirment qu'en raison de la courte durée des PAR, il faut produire des rapports au niveau des « activités ». C'est pourquoi on établit typiquement des mesures quantitatives (les indicateurs de rendement liés aux extrants ou aux activités à court terme) dans de nombreux documents sur les PAR.
14. Les résultats du processus d'établissement de rapport quantitatif sur les PAR au niveau des activités peuvent être résumés de façon à communiquer les réalisations et les extrants généraux des équipes. Cette information est nécessaire pour déterminer dans quelle mesure les PAR des équipes contribuent à la concrétisation des indicateurs de rendement au niveau des PRE (résultats intermédiaires et finaux). À ce stade-ci, rien n'indique que le Ministère lie et synthétise activement les rapports sur les PAR afin de soutenir les résultats des PRE et les exigences d'établissement de rapport.
15. Les coordonnateurs de PAR rédigent les rapports sur les extrants et les résultats des PAR et transmettent cette information aux CD. Toutefois, rien n'indique que les indicateurs de rendement au niveau des PRE et les résultats obtenus soient communiqués dans des rapports officiels aux CD.
16. L'information sur les activités liées au rendement est transmise aux équipes et aux CD sur une base trimestrielle. Toutefois, certaines équipes transmettent des données plus fréquemment au directeur général (DG) et au sous-ministre adjoint (SMA) (c.-à-d. la Gestion des risques de l'entreprise, les programmes clés du CSA, etc.). Les rapports trimestriels ne représentent pas d'outils utiles pour les PAR où on ne s'attend pas à franchir des étapes importantes au cours d'un trimestre (c.-à-d. les projets en matière de science et de recherche). Des périodes

d'établissement de rapport souples permettraient de tenir compte des différences dans les activités ministérielles.

17. Un aspect clé de la surveillance et de l'établissement de rapport des PRE et des PAR consiste à veiller à ce que les ressources humaines et financières soient efficacement affectées et suivies en tenant compte d'activités ministérielles précises. Les chefs et les coordonnateurs de PAR ainsi que les gestionnaires d'AAC se disent insatisfaits des systèmes de gestion internes en ce qui a trait à la réalisation de ces tâches, soulignant que les logiciels actuels (c.-à-d. PeopleSoft) sont insuffisants, car ils ne fournissent pas de renseignements exacts et à jour sur les ressources financières et humaines.

4.5 Observations générales

18. On remarque une grande variabilité touchant la définition et l'importance des PAR dans l'ensemble des équipes. Certains PAR sont définis à petite échelle, comptant de un à deux équivalents temps plein (ETP), tandis que d'autres comprennent au plus 100 ETP. Selon certains répondants, le regroupement des PAR dans les GPAR serait pertinent et permettrait de rationaliser la collecte des données et l'établissement de rapport des progrès réalisés.
19. Dans l'ensemble, le soutien accordé par les conseillers en gestion stratégique durant la conception, la planification et la rédaction des documents sur les PAR et les PRE a été favorablement accueilli. La majorité des équipes ont désigné un point de contact unique entre leur équipe et la Gestion stratégique.

Tableau 4.1 Analyse des indicateurs de rendement (IR) au niveau des PRE				
	Pertinents et appropriés?	Mesurables?	Procédures de collecte des données?	Objectifs ou points de repère?
ÉQUIPES HORIZONTALES				
Gestion des risques de l'entreprise	✓	Les IR des résultats finaux sont difficiles à mesurer en raison de l'attribution d'incidences externes.	Base de données du PCSRA et de l'assurance-production, collecte et établissement de rapport de données supplémentaires.	Certains objectifs déterminés
Environnement	✓	✓	EGA★ PNARSA★★	Partiellement élaborés
Salubrité et qualité des aliments	✓	Les IR des résultats finaux ne sont pas mesurables; les IR des résultats immédiats et intermédiaires sont mesurables.	Non pleinement élaborées	Non élaborés
Innovation et Renouveau	Renouveau ✓ Innovation ✓	Les IR du Renouveau sont mesurables tandis que ceux de l'Équipe scientifique et de l'innovation sont plus difficiles à mesurer en raison de la nature à long terme des projets et initiatives.	Renouveau Enquête auprès des producteurs	Renouveau ✓ Science et innovation – non pleinement élaborés
Marchés et commerce Questions internationales	✓	La majorité des IR sont mesurables, toutefois des points de repère doivent être établis.	Non pleinement élaborées – certains sondages sur les foires commerciales	Non pleinement élaborés
ÉQUIPES HABILITANTES				
Gestion des biens	✓	✓	✓	Objectifs non déterminés
Ressources humaines	✓	✓	✓	Objectifs non déterminés
Finances	✓	Tous les IR ne sont pas mesurables	✓	Objectifs non déterminés
Communications et consultations	✓	✓	✓	Objectifs non déterminés
Systèmes d'information	✓	✓	✓	Objectifs non déterminés

Exécution des programmes	✓	✓	✓	Objectifs non déterminés
Planification et politique	✓	✓	✓	Objectifs non déterminés
★ EGA = Enquête sur la gestion agroenvironnementale ★★ PNARSA = Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale				

Tableau 4.2 Analyse des indicateurs de rendement (IR) au niveau des PAR (Choix de PAR choisis parmi les équipes horizontales et habilitantes)				
	Pertinents et appropriés?	Mesurables?	Procédures de collecte des données?	Lien aux PRE?
ÉQUIPES HORIZONTALES				
Gestion des risques de l'entreprise	✓	✓	✓	✓
Environnement	✓	✓	✓	✓
Salubrité et qualité des aliments	✓	✓	Non pleinement élaborées	Non élaborés
Innovation et Renouveau	Renouveau ✓ Innovation X (Un indicateur, le même pour tous les projets)	Renouveau ✓ Innovation X	✓	Renouveau ✓ Innovation – non pleinement élaborés
Marchés et commerce Questions internationales	✓	✓	✓	✓
ÉQUIPES HABILITANTES				
Gestion des biens	x	Normes de service exigées	✓	IR conformes aux PRE
Ressources humaines	x	Normes de service exigées	✓	IR conformes aux PRE
Finances	x	Tous les IR ne sont pas mesurables Normes de service exigées	✓	IR conformes aux PRE
Communications et consultations	x	Normes de service exigées	✓	IR conformes aux PRE
Systèmes d'information	x	Normes de service exigées	✓	IR conformes aux PRE
Exécution des programmes	x	Normes de service exigées	✓	IR conformes aux PRE
Planification et politique	Petit nombre d'IR ne sont pas accompagnés d'indicateurs.	Tous les IR ne sont pas mesurables. Normes de service exigées	Non pleinement élaborées	IR conformes aux PRE

4.6 Résultats sommaires des PRE et des PAR

En résumé, les indicateurs de rendement des PRE et des PAR sont cernés et documentés. Les indicateurs au niveau des PRE se rapportent aux résultats finaux et intermédiaires, tandis que les indicateurs des PAR concernent les extrants quantifiables à court terme axés sur les activités. Par conséquent, les indicateurs de rendement au niveau des PAR sont faciles à mesurer, à documenter et à déclarer. Concernant certaines équipes, les indicateurs de rendement des PRE sont difficiles à mesurer sans élaborer de données repères. De plus, il sera difficile de déterminer l'ampleur du succès de chaque équipe parce que la majorité des PRE et des PAR ne sont pas assortis d'objectifs de rendement déterminés. Le processus d'établissement de rapport des réalisations et des résultats au niveau des PRE est sous-développé à ce temps-ci.

Des procédures de collecte de données sont en cours ou à l'étape de l'élaboration pour toutes les équipes horizontales. Les personnes ou les groupes de personnes qui sont chargés des procédures de collecte et d'établissement de rapport ont été désignés. La collecte de données pour les équipes habilitantes fait suite typiquement à l'établissement de rapport de précédents historiques liés aux activités qui ont été réalisées et menées à terme afin d'appuyer les besoins et exigences du Ministère. Il faut poursuivre le travail de façon que le Ministère ait accès à une information opérationnelle opportune (à l'appui des décisions) afin de soutenir la collecte et l'établissement de rapport des données.

5.0 Phase II – Examen approfondi des indicateurs

Afin de déterminer la capacité du Ministère à établir, à mesurer et à utiliser les résultats des progrès liés aux indicateurs de rendement, trois équipes ont été retenues pour les besoins de l'examen approfondi. L'objet de l'examen était d'évaluer la mesure dans laquelle les indicateurs de rendement d'une équipe particulière appuient efficacement ses objectifs et buts, tels qu'ils sont énoncés dans les documents sur le PRE (modèle logique). Les indicateurs de rendement des PRE ont été évalués afin de déterminer si à leur tour ils appuient les buts et objectifs du CSA de manière générale. En outre, l'examen approfondi a pris en considération l'efficacité et l'efficience des procédures de collecte et d'établissement de rapport des données en tant qu'outils servant à informer les gestionnaires qui doivent prendre des décisions opérationnelles et stratégiques. Dans la mesure du possible, les pratiques de gestion exemplaires (PGE) et les leçons retenues ont été relevées concernant chacune des équipes choisies pour l'examen approfondi.

5.1 Équipe de l'environnement

L'Équipe de l'environnement est l'un des cinq secteurs clés de focalisation des activités d'AAC, tels qu'ils sont définis dans le CSA. Il revient à l'Équipe de l'environnement d'assurer la durabilité écologique du secteur, et celle-ci doit veiller à favoriser la durabilité touchant le sol, l'eau, l'air et la biodiversité.

L'Équipe de l'environnement a mis en place des plans de travail et des stratégies d'évaluation bien conçus, ce qui est attribuable en partie à l'expertise en matière d'évaluation qui caractérise l'Équipe, mais qui est aussi requise afin de gérer le portefeuille diversifié des programmes et services qui lui incombe. Celle-ci travaille avec des partenaires d'exécution tiers et provinciaux pour offrir ses programmes et services. À ce titre, les stratégies d'évaluation doivent comprendre les résultats liés aux indicateurs de rendement et aux données tirées de sources variées. Il s'est avéré difficile d'appliquer des données similaires et des procédures d'établissement de rapport et de documenter un ensemble commun de résultats.

État des indicateurs de rendement :

- Les indicateurs de rendement associés aux PRE sont bien conçus et sont mesurables.
- Les indicateurs de rendement ont été cernés avec efficacité au niveau des PAR. Ces indicateurs sont mesurables et des systèmes sont en place ou sont actuellement en phase de la reconception afin de recueillir des données pertinentes.
- La responsabilité relative à la mesure du rendement a été attribuée, et l'Équipe de l'environnement a engagé le processus de mesure. Les procédures pour mesurer les résultats à court, à moyen et à long terme sont élaborées ou sont précisées afin de pouvoir mieux répondre aux besoins de l'Équipe (EGA et PNARSA).
- L'Équipe de l'environnement s'apprête à établir des objectifs de rendement afin de déterminer dans quelle mesure les résultats sont atteints et si des niveaux acceptables de réalisations se concrétisent (c.-à-d. le nombre de plans environnementaux à la ferme dans chaque région ou secteur de compétence au cours d'une période précise). À ce temps-ci, les objectifs de rendement ne sont pas clairement documentés.

- Le passage des étapes et les activités liées aux extraits documentés au niveau des PAR appuient la réalisation des indicateurs de rendement liés aux résultats au niveau des PRE. Le PRE de l'Équipe de l'environnement est conforme aux résultats généraux énoncés dans le CSA. Les mesures du rendement à chaque niveau (PAR, PRE, CSA) sont cohérentes et peuvent être regroupées en vue d'évaluer de manière globale la contribution de l'Équipe de l'environnement aux objectifs du CSA.

Défis cernés :

- L'Équipe de l'environnement compte environ 44 PAR regroupant un grand nombre d'activités et d'initiatives en matière de programme. Il a fallu créer un processus de surveillance et d'établissement de rapport plus complet afin de gérer l'envergure et la portée des activités de projet. L'Équipe de l'environnement a l'intention de travailler avec l'Équipe de vérification et d'évaluation pour établir un cadre d'évaluation de façon à diriger et à orienter les activités d'évaluation futures.
- La mise en œuvre des programmes et services liés à l'environnement est gérée au sein de l'Équipe plutôt que par l'Équipe des programmes d'AAC. Les répondants ont souligné que l'ampleur des programmes et les responsabilités doubles de l'Équipe pourraient faire que les membres de l'Équipe chargés de la formulation des politiques soient en situation de conflit avec les membres de l'Équipe qui s'acquittent de la mise en œuvre des programmes.
- Il revient à l'Équipe de l'environnement d'établir des partenariats de programme auprès d'un nombre d'organismes d'exécution provinciaux et tiers, ce qui s'est avéré difficile car chaque accord doit comprendre à la fois des besoins nationaux et régionaux. L'établissement de procédures efficaces de collecte, de dépouillement et d'établissement de rapport des données a demandé beaucoup de temps et d'efforts.
- Au moment de rédiger le présent rapport, toutes les provinces n'avaient pas d'accords de prestation provinciaux en place visant les programmes et services environnementaux clés. La négociation de ces accords a demandé beaucoup de temps.
- Près du tiers de l'effectif de la Direction générale de la recherche a été affecté à l'Équipe de l'environnement ainsi que tout l'effectif de

l'Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP) et du Bureau de l'environnement de la Direction générale des politiques stratégiques. Même si ces directions générales ont traditionnellement été animées d'une solide culture interne, de nombreuses personnes dans ces domaines ont travaillé ensemble par le passé à diverses questions environnementales. Quoiqu'il en soit, les membres de l'Équipe de l'environnement ont dû modifier leur mentalité traditionnelle afin d'emprunter la démarche proposée à l'équipe horizontale et de travailler en collaboration pour déterminer les indicateurs de rendement.

Leçons retenues :

- Au sein de l'Équipe de l'environnement, il y a plusieurs personnes qui possèdent une vaste expérience des systèmes de gestion axés sur les résultats, et ces derniers ont participé notamment à la création des CGRR et des CVAR ainsi qu'à la mise en œuvre de l'ancien système de Gestion par objectifs (GPO). L'Équipe de l'environnement a mis à contribution cette expertise pour créer le PRE (modèle logique) ainsi que des PAR efficaces et pour offrir une formation au personnel interne. La formation supplémentaire à l'intention du personnel a entraîné un degré supérieur d'acceptation de la surveillance, des rapports et de l'évaluation tout en donnant l'occasion à l'Équipe de l'environnement de personnaliser les systèmes afin de mieux répondre à ses besoins internes.
- Les répondants ont précisé que les CD de l'environnement ont attribué aux chefs d'équipe des responsabilités importantes pour faire progresser la mise en œuvre du système de gestion. Les chefs d'équipe se réunissent une fois par semaine pour aborder les questions de planification et de mise en œuvre et tâchent de régler le plus grand nombre de questions possible au niveau de l'Équipe avant de les présenter aux CD. Les réunions des chefs d'équipe sont devenues le principal outil de communication de l'Équipe de l'environnement.

5.2 Équipe des marchés et du commerce

Un autre domaine prioritaire du CSA est celui dont se charge l'Équipe des marchés et du commerce, qu'on désigne parfois comme l'Équipe des questions internationales. Il revient à cette équipe horizontale d'accroître les débouchés à la fois au pays et à l'étranger pour le secteur canadien de l'agroalimentaire.

L'Équipe des marchés et du commerce a établi des indicateurs de rendement au niveau des PRE et des PAR. Les indicateurs au niveau des PRE précisent les changements dans la pénétration du marché, les obstacles commerciaux réduits et la sensibilisation accrue aux produits agroalimentaires canadiens. Ces indicateurs de rendement nécessiteront la formulation de données repères afin de documenter les changements et le degré de réussite des programmes. Les indicateurs de rendement des PAR sont divisés selon les domaines fonctionnels de l'Équipe des marchés et du commerce et abordent les extrants prévus relativement au commerce international et national, les initiatives relatives à la marque Canada et les services offerts aux pays étrangers. Il y a un nombre limité de mesures du rendement en vigueur qui servent à évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats. Il faut plus de travail pour établir des procédures de surveillance et d'établissement de rapport.

État des indicateurs de rendement :

1. État des indicateurs :

- Les indicateurs des PAR sont des extrants déterminés et quantifiables qui sont mesurables (le nombre de réunions tenues, de documents publiés, etc.). Toutefois, il faut créer des normes de service pour bon nombre des indicateurs de l'Équipe des marchés et du commerce, car celle-ci assure le soutien et offre des services à d'autres secteurs du Ministère (c.-à-d. la réponse en temps opportun aux demandes de renseignements et aux initiatives ministérielles).
- Des indicateurs de rendement au niveau des PRE sont en place. Toutefois, il sera difficile de mesurer les indicateurs des PRE à l'avenir sans déployer des efforts pour fixer des points de repère (c.-à-d. « Les changements dans la sensibilisation et la perception des investisseurs étrangers et nationaux »).
- Les stratégies de mesure au niveau des PRE sont imprécises et sous-développées. Les gestionnaires de l'Équipe des marchés et du commerce révèlent que des mesures limitées de la satisfaction de la clientèle sont accessibles concernant les activités réalisées lors des foires commerciales. De plus, des efforts initiaux sont consentis pour documenter et quantifier l'importance de la sensibilisation aux produits agricoles canadiens et leur acceptation à l'échelle internationale (c.-à-d. les points de repère de l'initiative relative à la marque Canada).

Défis cernés :

- L'Équipe des marchés et du commerce prend souvent part à des interventions que doit entreprendre le Ministère pour réagir à des préoccupations précises sur les marchés internationaux (c.-à-d. les sanctions commerciales, l'ESB, etc.). Les facteurs externes (c.-à-d. les sanctions commerciales, les tarifs, les négociations commerciales, etc.) touchent directement la capacité de l'Équipe à atteindre les résultats. C'est pourquoi il peut être un peu difficile de mesurer de manière efficace les progrès réalisés par l'Équipe pour atteindre les buts et objectifs. Par conséquent, des indicateurs de rendement doivent être élaborés pour mesurer les progrès accomplis dans le processus de développement des marchés et la progression du commerce.
- L'Équipe des marchés et du commerce est chargée de l'Initiative de promotion de l'image de marque du Canada. Cependant, avant d'exécuter le programme, d'autre travail s'impose afin de documenter les progrès accomplis touchant à la salubrité des aliments, à l'environnement et à d'autres domaines de recherche connexes. Les progrès marqués par ces équipes comporteront une incidence sur la conception et les activités liées à l'Initiative de promotion de l'image de marque du Canada. C'est pourquoi les indicateurs de rendement de l'Équipe des marchés et du commerce sont quelque peu tributaires du rendement et des résultats associés des autres équipes horizontales d'AAC.
- Pour assurer l'efficacité de l'Initiative de promotion de l'image de marque du Canada, il faut prévoir la collaboration de plusieurs partenaires, notamment les gouvernements provinciaux, les groupes sectoriels et les entreprises agroalimentaires privées. Afin de déterminer les indicateurs de rendement appropriés pour l'initiative, il peut être nécessaire de faire participer tous les intervenants à l'élaboration des indicateurs.
- Pour le moment, la contribution prévue des tables rondes sectorielles est incertaine, car la méthode relative à la démarche des tables rondes est à l'étape pilote du processus d'élaboration. Il faut comprendre les pratiques de gestion exemplaires associées aux tables rondes de façon que le savoir et l'expérience puissent être mis à contribution dans d'autres initiatives ministérielles d'optique commune.

5.3 Équipe des politiques et de la planification

L'Équipe des politiques et de la planification exécute l'une des sept fonctions habilitantes au Ministère. Celle-ci appuie la gestion stratégique intégrée par le truchement de la planification stratégique, de l'élaboration de politiques et de la recherche connexe. L'Équipe remplit quatre rôles précis relativement à la mise en œuvre de l'architecture de gestion du rendement – la gestion stratégique, la coordination et l'intégration des politiques, le soutien des Conseils de direction ainsi que la recherche et l'analyse connexes. Outre les quatre rôles précis, certaines fonctions de l'Équipe se définissent en tant que services courants qui sont offerts aux équipes horizontales, tandis que d'autres fonctions sont à court terme et soutiennent les besoins stratégiques du Ministère. Les autres fonctions relatives aux politiques et à la planification comprennent l'engagement à long terme à l'égard de la recherche économique, de l'analyse des politiques futures et de l'élaboration des politiques ministérielles.

L'examen des documents de l'Équipe des politiques et de la planification a révélé que certains PAR n'ont pas de chef désigné et ne sont pas assortis d'indicateurs de rendement documentés. Parce qu'il s'agit d'une équipe habilitante, il est plus approprié de formuler les indicateurs de rendement en tant que normes de service qui énoncent les délais de réponse acceptables, documentent les niveaux de service appropriés et précisent les normes de prestation de service.

Observations :

1. État des indicateurs :

- Les indicateurs ont été élaborés pour la majorité des PAR, bien que certains PAR n'aient pas d'indicateurs documentés ni de chefs désignés (ce qui peut être en partie attribuable au processus de révision en cours au sein de l'Équipe et qui vise l'adaptation aux changements dans le personnel et les responsabilités).
- De nombreux PAR dont se charge l'Équipe exigent des normes de service liées au rendement plutôt que des indicateurs de rendement. L'Équipe des politiques et de la planification assure le soutien et offre des services à d'autres éléments du Ministère (c.-à-d. la capacité d'effectuer des interventions de qualité lors des diverses réunions de l'Organisation de coopération et de développements économiques [OCDE], de rédiger des rapports ministériels, de soutenir les procédures de planification et de surveillance, etc.).

- Il faudra peut-être élaborer certains points de repère pour les indicateurs des PAR de façon à pouvoir mesurer les résultats.
- Le passage d'étapes, documentées au niveau des PAR, appuie la réalisation des indicateurs de rendement liés aux résultats des PRE. Toutefois, des objectifs de rendement s'imposent afin de déterminer les progrès accomplis au sein de l'Équipe visant l'atteinte des résultats.

Défis cernés :

- Il n'y a pas de documentation ou de méthode claire pour faire le suivi des résultats stratégiques et il n'y a pas d'indicateur de rendement précis associé aux initiatives stratégiques.
- Généralement, les projets de recherche économique et stratégique, y compris la rédaction de rapports, sont assortis d'échéances d'achèvement précises et les progrès peuvent être mesurés au moyen des objectifs de rendement. Il est cependant plus difficile de faire le suivi des incidences et des résultats de la recherche stratégique, et des indicateurs de rendement n'ont pas été créés pour aborder cette question.

Leçons retenues :

- L'Équipe des politiques et de la planification offre analyse et conseils au Ministre, au sous-ministre (SM) et aux SMA. Il arrive souvent que le moment des conseils soit crucial. L'établissement de normes de qualité de service et d'objectifs de rendement (p. ex., la qualité, les délais, etc.) servirait de mesure de rendement plus efficace relativement à la majorité des aspects de l'Équipe des politiques et de la planification.
- Les services stratégiques aux équipes horizontales (c.-à-d. la recherche stratégique, la coordination des politiques) peuvent aussi être mesurés au moyen des normes de service, de manière analogue à l'utilisation des normes de services administratifs par les autres équipes habilitantes (c.-à-d. Communications, Ressources humaines, etc.).

6.0 Considérations touchant l'avenir

Durant la présente évaluation, les répondants ont formulé un nombre de considérations visant les améliorations du système de gestion du rendement. Certaines de ces considérations ont déjà été présentées aux hauts fonctionnaires durant les activités et forums qui sont conçus pour recueillir la rétroaction au Ministère (c.-à-d. les journées de réflexion de la direction, les réunions de la Gestion stratégique, etc.).

De nombreuses considérations relatives aux changements énoncés dans le présent document font actuellement l'objet d'une intervention par l'Équipe des politiques et de la planification et le personnel de la Gestion stratégique. Néanmoins, un important résultat du présent projet consiste à transmettre fidèlement les résultats du programme d'entrevues et les conclusions de la recherche. Dans la majorité des cas, ces conclusions permettront simplement d'appuyer les mesures que prend le Ministère pour répondre aux besoins d'amélioration et de changement.

Les recommandations suivantes visent le recours aux indicateurs de rendement afin de mesurer les progrès et les réalisations. Lorsqu'AAC et l'Équipe des politiques et de la planification ou la Gestion stratégique ont formulé une réponse connue, celle-ci est signalée.

- 1. Préciser que les indicateurs de rendement documentés dans les PAR doivent aussi comprendre des résultats et non seulement des extrants (les activités et les résultats à court terme). Il est conseillé de revoir le modèle actuel des PAR afin de préciser le besoin d'extrants et de résultats.***

Les PAR décrivent les activités et les programmes précis des équipes ministérielles. Par conséquent, les indicateurs de rendement cernés dans les PAR se rapportent souvent aux extrants et résultats à court terme axés sur les activités qui peuvent être réalisées à l'étape de la mise en œuvre. Typiquement, les PAR décrivent le nombre de réunions tenues, les publications imprimées et diffusées et d'autres réalisations mesurables à court terme. Il importe cependant que les documents sur les PAR reflètent les objectifs généraux de planification et d'établissement de rapport touchant la gestion du rendement au Ministère. Celui-ci entend mettre en œuvre des processus et des systèmes conçus pour accroître la reddition des comptes en mesurant l'efficacité, les incidences et les résultats qu'on peut produire dans le cadre des initiatives ministérielles relativement aux changements généraux dans le secteur de l'agriculture. C'est pourquoi les documents sur les PAR doivent aussi comprendre les indicateurs qui tiennent compte des changements et des résultats attendus à la suite de

l'achèvement des tâches énoncées dans les PAR. Actuellement, la majorité des documents sur les PAR reflètent les extrants et font peu mention des résultats.

Réponse de la direction : Rejetée. Ces recommandations ont été mises en oeuvre au cours de l'exercice 2005-2006.

La Direction de la gestion stratégique (DGS) est à concevoir une approche à deux volets reconnaissant que la gestion axée sur les résultats demande de répondre aux besoins des gestionnaires en matière d'information à tous les niveaux afin de faciliter le processus décisionnel et la prise de mesures correctives.

Les projets axés sur les résultats (PAR) sont conçus de façon à déterminer les produits livrables dans un exercice donné, en tenant compte que les PAR pourraient durer plusieurs années, alors que l'Architecture d'activités de programmes (AAP), créé en 2004, fournit le cadre requis pour surveiller et déclarer les résultats.

Les PAR servent aux directeurs, aux gestionnaires et aux superviseurs à établir les plans opérationnels et à déterminer la façon de mesurer les progrès. Ainsi, AAC pourra mesurer si, dans les faits, les plans opérationnels ont été mis en oeuvre de façon conforme, c'est-à-dire si les PAR ont terminé et exécuté avec succès les activités et les produits prévus au cours de l'année.

De plus, conformément aux exigences du modèle des projets axés sur les résultats (PAR), les chefs des PAR doivent déterminer les résultats immédiats et intermédiaires auxquels les PAR contribuent. Bien que les PAR soient conçus en fonction de l'exercice, évaluer les résultats au-delà de leur portée à court et à moyen terme s'avérerait difficile. Par conséquent, la procédure consiste à évaluer les résultats à moyen et à long terme sur une plus longue période de temps, de 3 à 5 ans, dans le cadre de l'AAP. Cela n'a pas été fait en 2005-2006, mais continuera en 2006-2007.

Les résultats à moyen et à long terme sont établis par l'orientation de la politique en fonction des priorités (Environnement, salubrité et qualités alimentaires, gestion des risques opérationnels, science et innovation, renouveau et scène internationale). Dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement de l'Architecture d'activités de programmes (AAP), des indicateurs sont établis pour mesurer les progrès au niveau des sous-activités de l'Architecture d'activités de programmes (SAAAP) et des sous-sous activités de l'Architecture d'activités de programme (SSAAAP) qui représentent les résultats à court, à moyen et à long terme. Les rapports trimestriels font état des indicateurs de rendement fournis par les équipes pour obtenir les résultats à

court et à moyen terme, alors que les rapports annuels font état des résultats obtenus à long terme.

2. Déterminer les objectifs de rendement

Une composante importante de la mesure efficace du rendement est le processus de détermination des niveaux de réalisations ou d'objectifs attendus. Afin de mesurer la prestation réussie des programmes et services, il faut préciser une attente ou un objectif en matière de rendement afin d'établir une norme ou un point de repère touchant la réalisation. La comparaison entre le rendement réel et les objectifs de rendement établis procure l'information voulue pour déterminer si les extrants et les résultats associés à une activité donnée ont atteint un niveau de réalisation satisfaisant. Il faut établir des objectifs de rendement à la fois dans les documents sur les PAR et les PRE.

Réponse de la direction : Accepte. Présentement, les objectifs de rendement sont laissés à la discrétion des chefs des PAR.

Conformément aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), les données de référence pour l'exercice 2004-2005 ont été transmises au Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) du SCT, ce qui facilitera les discussions entre les membres du personnel de Gestion stratégique et ceux des opérations, des programmes, des sciences et des politiques pour établir des objectifs de rendement en ce qui a trait aux données de référence.

De plus, la DGS collabore étroitement avec la Direction de la planification, de l'intégration et de la gestion des programmes (PIGP) à établir des objectifs pour les indicateurs de rendement de tous les programmes du Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA). On prévoit que d'ici 2006 la majorité des indicateurs de rendement des programmes auront été établis.

3. Mettre à jour les indicateurs de rendement au niveau des PRE afin d'assurer leur pertinence continue

Les PRE ont été dressés en tant que modèles logiques lors de la création du CSA. La majorité des PRE n'ont pas été révisés depuis de façon à refléter les changements dans les buts, les objectifs, l'orientation et le mandat. Les PRE devraient être revus sur une base annuelle afin d'assurer la pertinence et l'exactitude des programmes et leur conformité avec les PAR des équipes.

Progrès ministériels réalisés jusqu'à présent : Nous croyons savoir que le processus de mise à jour des PRE est en cours pour certains PRE.

Réponse de la direction : Accepte. Bien que le Plan de responsabilisation des équipes (PRE) n'a pas été mis à jour en 2005-2006, le rapport sur l'Architecture d'activités des programmes (AAP) à été mis à jour en 2005-2006.

Les indicateurs de rendements du PRE seront mis à jour annuellement et des mesures seront prises pour s'assurer qu'ils s'harmonisent avec l'AAP.

4. Établir 'un processus officiel de suivi, de surveillance et d'établissement de rapport touchant les indicateurs de rendement liés aux PRE qui comprend les données recueillies à la fois auprès de sources fédérales et provinciales

Les rapports sur les extrants et les réalisations au niveau des PAR sont bien conçus et sont appuyés par un processus de collecte et de compilation des données sur les PAR. En outre, les coordonnateurs de PAR rendent compte de l'information exigée aux Conseils de direction. Toutefois, les rapports sur les réalisations et les résultats obtenus au niveau des PRE laissent à désirer à ce temps-ci. Il faut préciser davantage les rapports au niveau des PRE, y compris établir des points de repère de façon que les résultats (l'efficacité et les incidences des efforts liés aux programmes) puissent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance efficaces. Il est aussi important d'établir un système officiel de collecte de données cohérentes auprès des provinces qui participent à la prestation et à la mise en œuvre des programmes et services. Les rapports sur les réalisations et les résultats des équipes sont importants pour les CD à AAC, car cette information influence les décisions de planification et de gestion.

Réponse de la direction : Accepte. Les PRE sont utilisés pour la planification interne uniquement et ne s'appliquent pas aux résultats provinciaux. Un processus officiel de suivi, de surveillance et de production de rapport a été établi pour les PRE dans le cadre de l'AAP gouvernementale.

La Direction de la planification, de l'intégration et de la gestion des programmes, qui négocie la création d'indicateurs du rendement avec les représentants des programmes provinciaux pour ce qui est des niveaux de résultats à court et à moyen terme, surveille les activités de collecte des données et s'assure que les résultats financiers et non financiers font l'objet de rapports de façon annuelle. Les représentants du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et territoriaux ont adopté, en juin 2005 un modèle de rapport de déclaration du rendement des programmes dont la prestation est assurée conjointement par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et par une tierce partie.

5. Adopter des normes de service pour les fonctions des équipes habilitantes

La majorité des activités ministérielles représentent des services courants, qui comprennent les genres d'activités qu'entreprennent les équipes habilitantes

(c.-à-d. liées aux ressources humaines, aux services juridiques, aux communications, etc.). Les services courants procurent un soutien au travail des équipes horizontales ou d'autres équipes habilitantes et représentent des services importants qui sont offerts à la haute direction du Ministère et aux fonctions ministérielles.

Les services ministériels courants sont aussi compris dans des initiatives particulières en matière de programme du CSA. À titre d'exemple, mentionnons le PCSRA, l'assurance-production, les contributions aux clients de l'agro-industrie touchant les initiatives de commercialisation, les initiatives de renouvellement des programmes, l'homologation de pesticides à emploi limité, etc. La mise en œuvre et la gestion des programmes du CSA nécessitent des indicateurs de rendement et des normes de service en agencement afin de mesurer l'efficacité de la prestation, la satisfaction de la clientèle ainsi que l'efficacité et l'incidence des programmes.

L'adoption de normes de service, qui sont conformes aux lignes directrices du Conseil du Trésor¹⁴, et la mesure de l'opportunité, de la qualité et de la fiabilité des services offerts offrirait une mesure valable du rendement des équipes habilitantes et de certaines fonctions liées aux programmes. Dans le cadre d'un modèle de normes de service, on établirait des liens clairs entre les équipes horizontales et les équipes habilitantes relativement au CSA.

Progrès ministériels réalisés jusqu'à présent – Nous comprenons que le Ministère a reconnu qu'il devait adopter des normes de service pour les équipes habilitantes et il fixe actuellement des échéances de façon à cerner et à mettre en œuvre une démarche de mesure du rendement.

Réponse de la direction : Accepte. Lors de l'examen 2005-2006 des indicateurs de rendement des PAR, Gestion stratégique a recommandé que les équipes habilitantes et axées sur le service adoptent des normes de service comme premier outil de mesure, y compris des exemples d'indicateurs. Les recommandations devraient être présentées au Conseil d'administration et aux sous-ministres adjoints d'ici septembre 2005.

De plus, la DGS élabore présentement des lignes directrices et des procédures pour établir des normes de service à l'intention des équipes axées sur le service. On demandera au Conseil exécutif d'approuver l'échéancier de mise en œuvre des normes de service et de décider si elles seront intégrées au processus de planification 2006-2007.

¹⁴ http://www.tbs-sct.gc.ca/gos-sog/atip-aiipr/Tools/ServiceStandard_e.asp

6. Mettre en place des procédures et des échéanciers d'établissement de rapport souples, le cas échéant

La collecte et l'établissement de rapport de données demandent beaucoup de temps et il s'agit d'une activité importante liée à la mesure du rendement. Il faut établir des procédures qui permettent la surveillance et l'établissement de rapport réguliers et efficaces, sans toutefois engager des frais administratifs généraux excédentaires, de façon à fournir une information opportune et pertinente aux gestionnaires de programme et aux décideurs. Concernant de nombreux PAR (particulièrement ceux liés aux résultats scientifiques), les rapports trimestriels ne renferment pas d'information utile car il n'y a pas suffisamment d'activités ou de changements à déclarer au cours de la période trimestrielle. C'est pourquoi des procédures souples, sans toutefois compromettre les besoins d'établissement de rapport actualisé et significatif, produiront des données plus utiles sans toutefois réduire les exigences administratives relatives aux délais.

Progrès ministériels réalisés jusqu'à présent – Le Ministère a souligné que les gestionnaires bénéficient désormais d'une marge de manœuvre en vue de déterminer les périodes d'établissement de rapport qui sont les plus appropriées pour chaque PAR. Cependant, pour le moment, certains gestionnaires ont mentionné qu'ils ne sont pas au courant de la marge de manœuvre qu'on leur aurait accordée. Il faut peut-être améliorer la communication interne relative aux attentes et aux exigences de façon à accroître la sensibilisation générale au sein du Ministère.

Réponse de la direction : Accepte. La DGS a également reconnu que l'échéancier doit être flexible. La production de rapports semestriels ne facilite pas le compte rendu des activités requérant plus de temps, comme les enquêtes auprès des clients pour obtenir un échantillonnage de la population.

Les recommandations de la DGS sur les rapports trimestriels soulignent l'importance de fournir des renseignements qualitatifs sur les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs. Bien que 2005-2006 soit la troisième année d'existence du Cadre stratégique pour l'agriculture, certains programmes ont été lancés récemment et les données sont insuffisantes pour fournir des renseignements valables.

7. Utiliser les groupes de projets axés sur les résultats (GPAR) par souci de simplicité et de convivialité de la gestion et du compte rendu des projets

Au sein d'AAC, il y a plusieurs séries d'activités qui peuvent être organisées dans un groupe unique, car elles présentent des éléments et des composantes de

programme communs. Afin de simplifier et de faciliter la gestion des projets, les répondants ont laissé entendre que le regroupement ou l'agencement de PAR entraînerait des gains d'efficacité touchant l'établissement de rapport, la gestion et les ressources humaines. Le regroupement des PAR donnerait l'occasion de simplifier et de rendre plus efficace l'établissement de rapport des résultats aux gestionnaires d'équipe et aux Conseils de direction.

Progrès ministériels réalisés jusqu'à présent – Le personnel de la Gestion stratégique souligne avoir tenu compte de la mise en œuvre des GPAR par le passé, et nous avons appris qu'on a envisagé de réintroduire le concept afin d'accroître l'efficacité à l'avenir. Une initiative visant à réintroduire le concept de GPAR est actuellement à l'examen.

Réponse de la direction : Accepte. L'AAP, approuvée par le Conseil exécutif, l'agent financier supérieur d'AAC et le SCT, établit le groupage requis en fonction duquel les données de rendement et les données financières peuvent être rassemblées. Pour éviter les doublons, la DGS utilise la structure de l'AAP pour la production de rapports et la gestion de projet.

On a distribué l'AAP à tous les SMA afin qu'ils en fassent part à leurs employés. De plus, la DGS fournit l'AAP au besoin.

8. Offrir des occasions courantes de formation en gestion du rendement

Pour faire en sorte qu'on poursuive l'élaboration du processus d'établissement de rapport et de planification du Ministère et qu'on assure son fonctionnement, il faut offrir des occasions de formation sur une base continue. Les membres du personnel d'AAC ont besoin de formation afin de pouvoir élaborer efficacement des indicateurs de rendement pour les PAR et les PRE, créer des objectifs de rendement appropriés et mettre en place des outils efficaces par mesurer et faire le suivi des projets et des résultats obtenus par les équipes. En raison des changements dans les responsabilités individuelles, des promotions, des mutations et d'autres implications relatives à la gestion des ressources humaines, il faut offrir régulièrement des occasions de formation de façon que tout le personnel ait une bonne compréhension des procédures et processus nécessaires pour assurer la mesure, le suivi et l'établissement de rapport efficaces.

Réponse de la direction : Accepte. La DGS collabore également avec l'équipe de Ressources humaines à l'élaboration d'un programme prioritaire d'apprentissage qui porte sur l'orientation et la formation en matière de planification stratégique, de gestion du rendement et de production de rapports.