

Cadre de référence
Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) –
Gestion et évaluation du rendement et
Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR)

Contexte

Dans le contexte d'une responsabilisation accrue de la part du gouvernement, les ministères, agences et sociétés d'État au sein du gouvernement du Canada sont passées vers une structure de responsabilisation plus exhaustive, axée sur les résultats, aux fins de rapports financiers et de rapports non financiers.

Cette structure de responsabilisation axée sur les résultats exige de la part des ministères, des agences et des sociétés d'État une définition claire des résultats atteints, en termes d'impacts et d'effets exercés par le biais des programmes ou services offerts. Elle leur impose également de mesurer et d'évaluer le rendement et, s'il y a lieu, de faire des ajustements afin d'améliorer à la fois l'efficacité et l'efficience. Une approche fondée sur les résultats fournit une information qui permet aux ministères et aux agences de distinguer les forces et les faiblesses des programmes, tout en offrant à la gestion un guide pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

En 2000, la SECB a mis sur pied un cadre de gestion du rendement (CGR). Le principal objectif de ce CGR, élaboré par la SECB en consultation avec le Conseil du Trésor du Canada, est de veiller à la présence d'une base cohérente aux fins de la présentation, d'une année à l'autre, d'information axée sur les résultats, en rapport avec les activités de la Société. L'exercice de surveillance et d'évaluation du rendement sert à :

- vérifier que la Société réalise ce qu'il est prévu de réaliser;
- fournir une rétroaction sur les buts et les résultats de l'organisation aux fins de planification de gestion;

- procurer une base en vue des rapports présentés au public et de la responsabilisation face au public.

Depuis que la SECB a mis en place son cadre de gestion du rendement, bon nombre de nouvelles mesures ont fait leur chemin au gouvernement fédéral, dans le sens d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion des ressources gouvernementales (Bibliothèque du Parlement, *Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR), PRB 05-23E, août 2005). Parmi ces initiatives, relevons l'architecture des activités du programme (AAP) et la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR).

Mise en œuvre en 2004, l'AAP est la structure d'activités du programme à partir de laquelle les organismes fédéraux font rapport sur leurs dépenses et leurs résultats au Conseil du Trésor et au Parlement. L'AAP identifie les résultats stratégiques de l'organisation, elle décrit les activités qui sous-tendent ces résultats et les structures de l'organisation qui régissent ces activités.¹ L'AAP de chacun des ministères comprend deux éléments : un ou des résultat(s) stratégique(s) clairement définis et appropriés; un inventaire complet des programmes qui relie tous les programmes ministériels et toutes les activités des programmes de sorte à les insérer par rapport au(x) résultat(s) stratégique(s). L'AAP est soutenu par un CGR. Dans le cas de la SECB, l'AAP consiste en un seul résultat stratégique : le développement économique communautaire qui contribue à l'atteinte du mandat de la Société. Les activités liées à ce résultat stratégique sont : la prestation de services au nom du gouvernement du Canada, le soutien aux entreprises, le soutien aux collectivités, le recrutement d'entreprises et l'investissement, l'orientation et la recherche, l'administration de la Société. Il est tout probable que la SECB va modifier son AAP au cours de l'année à venir, de sorte à inclure la gestion immobilière.

La politique sur la SGRR, entrée en vigueur le 1^{er} avril 2005, guide les ministères en ce qui concerne l'élaboration d'une structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) offrant le cadre requis afin de : soutenir des pratiques de gestion fondées sur les résultats partout au gouvernement fédéral, présenter une valeur correspondant aux fonds dépensés et fournir aux

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, FAQ sur le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

intervenants clés l'information nécessaire en vue de la prise de décisions.² La SGRR se compose de résultats stratégiques, de l'AAP, d'information sur des ressources réelles et planifiées, de mesures de rendement et d'une structure de gouvernance.

À ce moment-ci, la Société d'expansion du Cap-Breton souhaite réviser le cadre de gestion de rendement (CGR) mis en place en avril 2000 et élaborer une structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). À ces fins, la Société sollicite les services d'un consultant qualifié afin de l'aider à réviser son CGR et à élaborer une SGRR fondée sur ce CGR révisé.

Objectifs

- Aider la SECB à réviser son cadre de gestion de rendement (CGR) et à élaborer sa structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR).
- Examiner les pratiques exemplaires dans le domaine de la gestion du rendement, soit au sein du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux, d'autres entités de développement économique et du secteur privé, de sorte à incorporer ces pratiques exemplaires d'autres provenances dans le CGR de la SECB.

Étendue du travail

Le consultant choisi travaillera aux côtés d'un comité directeur nommé par la SECB. Le plan proposé devra inclure ce qui suit, sans toutefois devoir s'y limiter :

Un cadre de gestion du rendement (CGR) révisé

Travailler en conjonction avec la SECB pour élaborer un CGR révisé. Ce cadre devra inclure les renseignements suivants :

- un, deux ou trois résultats attendus, clairs et mesurables, pour chacune des activités de programme comprises dans l'AAP de la SECB;
- des résultats clairement définis pour les activités et sous-activités de programme;

² Centre de consultation et de documentation parlementaire, Bibliothèque du Parlement, PRB 05-23E, *Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats* (SGRR), 23 août 2005.

- des indicateurs de rendement pour les résultats stratégiques, les résultats attendus et les extrants de la SECB. Les indicateurs de rendement devront mesurer le rendement à court terme et le rendement à long terme;
- une identification des sources de données pour chacun des indicateurs de rendement; ces sources doivent être crédibles et indépendantes;
- un moyen d'évaluer à la fois les réalisations à court terme et à long terme;
- l'identification des cibles pour chaque indicateur de rendement; ainsi, il faut en indiquer la date de réalisation effective;
- au cours de l'élaboration du CGR, on s'attendra à ce que le consultant élabore des modèles logiques de mesure du rendement qui relient tous les niveaux de chacune des activités de programme aux résultats stratégiques.

Une structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR)

Parallèlement à la révision du CGR de la Société, le consultant choisi devra collaborer avec la SECB afin d'élaborer une SGRR qui comprenne ce qui suit :

- un/des résultat(s) stratégique(s)
 - reflétant le mandat et la mission de la Société et lié(s) aux priorités du gouvernement et aux résultats escomptés;
 - mesurable(s) et à portée de la sphère d'influence de la Société;
- une architecture des activités du programme
 - reflétant la manière dont la Société attribue et gère ses ressources afin d'atteindre les résultats prévus;
- une structure de gouvernance
 - décrivant les mécanismes de prise de décision, les responsabilités et les obligations de rendre compte de la Société.

Considérations

Il est entendu que tout au long du processus, le consultant se conformera aux lignes directrices et aux attentes du Conseil du Trésor du Canada en ce qui concerne les rapports sur le rendement. Le consultant aura de même à consulter régulièrement, au cours de toutes les étapes du processus, les membres du personnel et l'équipe de gestion de la SECB.

Calendrier de réalisation de l'étude

Une fois qu'il aura obtenu l'autorisation écrite de passer à l'action, le consultant rédigera un **projet de rapport final** dans les douze (12) semaines suivantes; le rapport final lui-même sera à remettre dans les seize (16) semaines suivant l'approbation du travail.

Soumission de rapports

Le consultant fournira régulièrement des rapports d'étape détaillés et il rencontrera le comité directeur aux moments suivants (jalons) :

- au départ du projet;
- aux deux semaines, par courriel (ou l'équivalent)
- lors de une ou deux (2) rencontres, si la SECB le désire;
- lors de la présentation du projet de rapport final.

Le consultant préparera et soumettra un ordre du jour à faire approuver par le comité directeur avant chacune des réunions.

Le consultant remettra à chacun des membres du comité directeur, avant la présentation, un exemplaire du projet de rapport final

Le consultant remettra ensuite dix (10) exemplaires reliés du **rapport final**, ainsi qu'un (1) exemplaire non relié, prêt à photocopier, du **rapport final**. Il fournira également des copies électroniques en format Microsoft Word et PDF du rapport final.

Propositions

La proposition du consultant devra inclure les renseignements suivants :

- le nom et le profil de l'entreprise;
- une description de la méthodologie à suivre par le consultant en vue d'atteindre les objectifs de l'étude;
- un énoncé par le consultant au sujet de la portée du projet;
- une description de l'équipe de projet du consultant, incluant des états d'expérience et des curriculum vitae;
- un guide sur les tarifs et les dépenses spécifiant le taux de rémunération des membres de l'équipe du consultant et une évaluation du temps consacré par chacun au projet;
- un calendrier d'examen du projet;
- le coût maximal pour l'ensemble de l'étude, toutes dépenses et taxes (TPS) comprises;
- la liste de projets semblables déjà entrepris, accompagnée de références de clients.

Processus de sélection

Les propositions seront examinées par un comité directeur choisi par la SECB. Un système de notation sera utilisé conformément aux éléments de proposition susmentionnés. On ne choisira pas nécessairement la soumission la plus basse. La Société d'expansion du Cap-Breton (la SECB) se réserve le droit d'accepter ou de rejeter n'importe quelle soumission ou toutes les soumissions reçues.

Propriété de l'information

Tous les renseignements recueillis, le matériel accumulé et les rapports seront et resteront propriété exclusive de la Société d'expansion du Cap-Breton (la SECB). Le consultant n'aura

pas la permission de publier ou d'utiliser de quelque façon que ce soit les renseignements, le matériel ou les rapports en question, sans l'approbation expresse et préalable de la SECB.

Demandes d'information et présentation des soumissions

Pour toute demande de renseignements au sujet du présent cadre de référence, on s'adressera à :

Cathy MacKenzie
Société d'expansion du Cap-Breton (SECB)
C.P. 1750
70, rue Crescent
Sydney (Nouvelle-Écosse)
B1P 6T7

Tél. : 902 564-7861 Fax : 902 564-3825
Cathy.Mackenzie@ecbc-secb.gc.ca

Le consultant est tenu de déposer cinq (5) exemplaires reliés de sa proposition.

On enverra les soumissions à la Société d'expansion du Cap-Breton, à l'adresse figurant ci-dessus et avec l'indication suivante :

À l'attention de : Beverly MacPherson, préposée aux achats

« Examen de gestion du rendement de

la Société d'expansion du Cap-Breton »

On recevra les propositions jusqu'à 15 heures, le 28 novembre 2007.

Les propositions en retard ou télécopiées ne seront pas acceptées.

APPENDICE : CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA – TERMES CLÉS EN MATIÈRE DE RAPPORT SUR LE RENDEMENT

Activité (*Activity*) – Opération ou mesure interne d'une organisation, qui produit un bien ou un service, p. ex. formation, recherche, construction, négociation, enquête, etc. à partir d'intrants.

Architecture des activités du programme, AAP (*Program Activity Architecture, PAA*) – Il s'agit du squelette ou d'un inventaire des activités et des programmes d'une agence ou d'un ministère. L'AAP décrit les activités dans leurs interrelations et les résultats stratégiques auxquelles elles contribuent. L'AAP est le document de base pour la création d'une structure de gestion des ressources et des résultats.

Attentes en matière de rendement (*Performance Expectations*) – Réalisations ou progrès prévus comparativement aux engagements précis en matière de rendement pour une période donnée et avec un niveau précis de ressources : niveau de service, d'extrant, de qualité ou de résultat souhaité susceptible d'être mesuré et comparé avec les niveaux réels obtenus. Également appelés « engagements en matière de résultats » (*Results Commitments*) dans le rapport du président sur l'examen et dans les tableaux des « engagements clés en matière de résultats » (*Key Results Commitments*) qui composent l'annexe B de ce rapport.

Attribution (*Attribution*) – Nature d'un programme, d'une politique ou d'une autre initiative, et mesure dans laquelle il en est résulté les résultats observés. On parle également de causalité (*causality*) et d'effet d'entraînement (*incrementality*). Dans un sens absolu, l'attribution indique qu'une mesure a produit ou causé un certain résultat si, en l'absence de la mesure en question (ou si elle avait été présente à un degré divers ou sous une autre forme), le résultat (ou le niveau de résultats) n'aurait pas été le même.

Cadre de rendement (*Performance Framework*) – Cadre qui traduit les objectifs (et, au besoin, les stratégies et les programmes) en mesures et en indicateurs de rendement et qui décrit, pour chaque indicateur, les sources et les méthodes de collecte des données.

Cible de rendement ou cible en matière de rendement (*Performance Target*) – Accent sur quoi porte une politique, un programme ou une initiative. Représente normalement un résultat prévu qui ne relève pas toujours du contrôle du ministère qui l'a fixé, puisque jusqu'à un certain point, les résultats peuvent dépendre en partie de facteurs extérieurs (y compris d'autres

ministères). Il faut prendre en considération ces facteurs externes lorsque l'on fait rapport sur des cibles de rendement.

Engagement en matière de rendement (*Performance Commitment*) – Un engagement est un résultat « promis » sur lequel l'organisation ou le responsable du programme chargé de l'atteindre a le contrôle. Il peut servir à indiquer une mesure qui sera prise pour faciliter l'atteinte d'un résultat escompté. Les normes de service sont un exemple des engagements pris envers les clients.

Extrant (*Output*) – Bien ou service, règlement, etc. produit ou directement contrôlé par le gouvernement et diffusé à l'extérieur de l'organisation responsable du programme.

Gestion du rendement (*Managing Performance*) – Processus en quatre étapes qui comprend : l'identification des principaux engagements en matière de résultats; la mesure du rendement et l'analyse des progrès à l'égard de ces engagements; l'utilisation des constatations pour gérer les programmes, politiques et autres initiatives; la présentation de rapports sur le rendement (par rapport aux engagements).

Gouvernance (*Governance*) – Les processus et les structures par lesquels s'exerce le pouvoir de prise de décisions, p. ex. une structure de gouvernance efficace s'assure que des individus ou des groupes d'individus sont responsables de déterminer des orientations, des priorités, de prendre des décisions en matière d'investissements, de réattribution des ressources et de conception de programmes.

Indicateur de rendement (*Performance Indicator*) – Ratio ou indice quantitatif ou qualitatif servant à mesurer le rendement d'un programme au fil des ans. Il arrive que la mesure du rendement et l'indicateur de rendement coïncident (p. ex., nombre d'emplois créés). Dans d'autres cas, on peut avoir besoin d'un ou de plusieurs indicateurs de rendement, selon la difficulté de quantifier (p. ex. propreté de l'air).

Intrant (*Input*) ou Ressources (*Resources*) – Des éléments tels que : le financement d'ensemble des programmes, les équivalents temps plein (ÉTP), les dépenses de fonctionnement et d'immobilisations, les subventions et contributions en vue de la prestation de programmes et de services.

Mesure d'activité (*Activity Measure*) – Mesure qui renseigne sur les principales tâches et

fonctions.

Mesure d'impact (*Outcome Measure*) – Mesure qui indique ce qu'une organisation, un programme ou un service doit accomplir. Elle vise à définir les retombées réelles des activités d'une organisation. Il peut s'agir d'effets à court, à moyen ou à long terme.

Mesure de la production (*Output Measure*) – En référence aux biens ou services, règlements, etc. produits ou directement contrôlés par le gouvernement et diffusés à l'extérieur de l'organisation responsable du programme.

Mesures du rendement (*Performance Measures*) – Groupe d'énoncés indiquant clairement les événements, extrants ou incidences souhaités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ces énoncés englobent habituellement un certain nombre d'indicateurs de rendement et servent de fondement à la mesure du rendement. Parfois appelés « résultats ».

Mission et mandat (*Mission and Mandate*) – En référence à la raison d'être et aux fonctions de l'organisation : la mission définit l'objet ou la raison d'être; le mandat définit la nature et la portée des responsabilités, des autorisations et des pouvoirs.

Objectifs (*Objectives*) – Présentation concise des résultats pouvant être atteints et mesurés qui appuient la mission et le mandat de l'organisation; ceux-ci fournissent une orientation pour les stratégies et les programmes.

Rapport sur le rendement (*Performance Report*) – Document fournissant les renseignements nécessaires pour juger du succès des programmes ou secteurs d'activité, d'après les cibles fixées et les engagements pris. Les rapports sur le rendement du gouvernement fédéral portent sur le rendement ou le progrès réel par rapport aux attentes de rendement et aux plans du ministère, tel que défini dans le « rapport sur les plans et priorités », ou RPP (*Report on Plans and Priorities*).

Réalisations en matière de rendement (*Performance Accomplishments*) – Réalisations clés par lesquelles on peut évaluer l'organisation en rapport avec l'atteinte des attentes de rendement. Résultats réels obtenus par rapport à des attentes en matière de rendement déjà formulées (et aux objectifs et engagements connexes).

Responsabilisation (*Accountability*) – Obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée, tant pour les moyens pris que pour les résultats atteints.

Résultats (*Outcomes*) – Conséquences d'un programme (ou d'une organisation ou d'un service) qui peuvent y être attribuées. Ces résultats peuvent faire partie de diverses catégories : intermédiaires ou ultimes, à court terme ou à long terme, prévus ou imprévus, visés et non visés. Également appelés « incidence et effets », « résultats désirés », « résultats attendus ».

Résultats (*Results*) – Selon le contexte, on peut définir ce terme de trois façons. D'abord comme synonyme de « mesures du rendement » (en particulier dans le sens de « gestion fondée sur les résultats »); ensuite, comme équivalent de « résultats trimestriels » (*term outcomes*); et enfin, comme synonyme d' « engagements et cibles ».

Résultat pour le gouvernement du Canada (*Government of Canada Outcome*) – Les avantages durables et à long terme pour les Canadiens auxquels plus d'un ministère ou d'une agence du gouvernement fédéral s'applique à fournir des programmes/services.

Résultat stratégique ou aboutissement stratégique (*Strategic outcome*) – Un avantage durable et à long terme pour les Canadiens, qui résulte du mandat et de la vision d'un ministère ou d'une agence; il s'agit de la différence que ce ministère ou cette agence entend faire pour les Canadiens. Doit être mesurable et dans le cadre de la sphère d'influence du ministère ou de l'agence.

Structure de gestion des ressources et des résultats, SGRR (*Management, Resources, and Results Structure, MRSS*) – Une approche commune, à l'échelle de l'ensemble du gouvernement, à l'égard de la collecte, de la gestion et de la rédaction de rapports sur l'information de nature financière et non financière. Le SGRR se veut un outil de gestion utile pour les ministères, les organismes centraux et les parlementaires, en tant que cadre pour soutenir des pratiques de gestion, fondées sur les résultats partout au gouvernement fédéral, pour s'assurer d'une valeur adéquate pour les fonds investis et pour offrir aux intervenants clés l'information requise à la prise de décisions. Le SGRR se conçoit à partir d'une « architecture des activités du programme » (AAP).