



Élaboration et utilisation des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats

Rédigé par le Centre d'excellence en évaluation
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

janvier 2005



Table des matières

À propos de ce guide	1
1.0 Introduction	3
1.1 Objet du CGRR	3
1.2 Dans quelles situations un CGRR est-il nécessaire?	4
1.3 Lien avec la Structure de gestion des ressources et des résultats	4
2.0 Planification de base	6
2.1 Qui devrait participer?	6
2.2 Détermination de la portée et de la complexité	9
2.3 Quand commencer	9
2.4 Principes directeurs	9
2.5 Cas exigeant une certaine souplesse	10
3.0 Survol	11
4.0 Description des diverses composantes	12
4.1 Profil du programme	12
4.2 Résultats prévus	13
4.3 Plan de suivi et d'évaluation	14
5.0 L'élaboration d'un CGRR et ses pièges	17
6.0 Mise en oeuvre du CGRR	19
7.0 Intégration des CGRR et CVAR	20
8.0 Vous avez besoin de plus de renseignements?	21
ANNEXE A : Processus d'examen et d'approbation	22
ANNEXE B : Questions du Comité d'examen des dépenses	24
ANNEXE C : Modèle de cadre d'évaluation	26
ANNEXE D : Modèle de table des matières des CGRR et CVAR intégrés	27

À propos de ce guide

Ce Guide remplace le Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (août 2001). Il est fondé sur les leçons qu'a retirées le Centre d'excellence en évaluation (CEE) de sa collaboration avec les ministères dans le contexte de l'élaboration, de l'examen et de l'approbation de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR).

Afin d'élaborer ce guide, nous avons consulté un éventail d'intervenants au sujet de leurs expériences et de leurs besoins. Nous avons constaté qu'il nous fallait modifier le Guide, de même que notre approche de l'examen et de l'approbation des cadres pour les adapter au contexte actuel. Notre objectif est de rehausser la qualité des CGRR et, ce faisant, en appuyer la mise en oeuvre.

Quelles sont les différences¹ par rapport à l'ancien guide? D'abord, nous avons simplifié nos conseils et directives. Cette version du guide est donc beaucoup plus brève que la version de 2001. Nous espérons que cette concision et cette précision aideront les ministères et organismes à élaborer des cadres plus courts et plus stratégiques.

Nous avons relevé par le passé un certain nombre de points faibles communs aux CGRR. Par exemple, dans bien des cas les renseignements sur les stratégies de mesure du rendement n'étaient pas complets, les résultats n'étaient pas axés sur les avantages pour les Canadiens, les structures de gouvernance n'étaient pas adéquates, et ainsi de suite. Nous avons tenté de remédier à ces problèmes en fournissant des précisions sur la nature et le niveau des renseignements requis, en apportant une aide accrue au moyen d'outils et de formation et en modifiant le processus d'approbation afin d'assurer la participation des bonnes personnes au moment voulu.

Enfin, nous avons actualisé le Guide pour tenir compte des changements du contexte. L'incorporation des activités d'examen continu des dépenses et l'établissement des liens entre les résultats et la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR)² d'un ministère par rapport à son architecture des activités de programme (AAP)³ sont des exemples de nouvelles exigences.

Nous espérons que les modifications et les directives indiquées dans cette version améliorée du guide aideront les ministères à atteindre les résultats voulus et à assurer le genre de reddition de comptes et la saine gestion que les Canadiens attendent d'eux.

À qui est destiné ce guide?

- 1 Le document « *Résumé des modifications apportées aux lignes directrices sur l'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR)* » (février 2005) présente un résumé complet des changements apportés aux lignes directrices du CEE sur l'élaboration des CGRR.
- 2 La Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) est un cadre exhaustif qui consiste en un répertoire des activités, ressources, résultats, renseignements sur la mesure du rendement et la gouvernance d'une organisation. Les activités et les résultats sont présentés selon les liens logiques qui existent entre eux et leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La SGRR est établie à partir de l'Architecture des activités de programme de l'organisation.
- 3 L'Architecture des activités de programme est un répertoire de toutes les activités menées par un ministère ou un organisme. Ces activités sont présentées selon les liens logiques qui existent entre elles et leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels elles contribuent.

Ce guide a été rédigé à l'intention des gestionnaires de programme et du personnel responsable de l'évaluation. Il présente une série d'attentes claires quant au contenu des CGRR, au niveau de détail requis et au processus d'examen et d'approbation. Dans ce document, le terme « ministère » comprend les ministères et les organismes.

1.0 Introduction

Le CGRR a été adopté en 2000, peu de temps après que le gouvernement fédéral ait eu déposé Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - un document dans lequel les gestionnaires sont encouragés à mettre l'accent sur la mesure des progrès réalisés par rapport à la concrétisation des résultats des programmes, politiques et initiatives.

Avec l'entrée en vigueur de la Politique sur les paiements de transfert (juin 2000), le CGRR et le cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) sont devenus obligatoires dans les présentations au Conseil du Trésor (CT) portant sur des paiements de transfert⁴. Les CGRR et les CVAR donnent aux gestionnaires les moyens et les mesures nécessaires pour surveiller les programmes, améliorer le rendement, gérer les risques et présenter des rapports à ce sujet.

La Politique d'évaluation (avril 2001) du gouvernement du Canada préconise également l'élaboration d'un CGRR. Ce dernier intègre la fonction d'évaluation au contexte de la gestion axée sur les résultats et aide les gestionnaires et les décideurs à évaluer les résultats des programmes et des politiques de façon objective.

Comme le gouvernement rehausse encore l'importance accordée à la saine gestion, qui comprend une planification efficace, l'évaluation du rendement et l'examen continu des dépenses, et le Parlement exerce des pressions pour que soit accrue la transparence dans l'utilisation des fonds publics, les CGRR et CVAR demeurent des outils de planification et de gestion essentiels. Ils constituent des cadres facilitant le suivi du rendement, la gestion des risques et la présentation des résultats et ils sont inextricablement liés à la SGRR des ministères. Les résultats des activités de suivi et d'évaluation contribueront à la production de rapports liés à la SGRR. Il devient donc essentiel que tous les gestionnaires de programme élaborent et mettent en oeuvre un CGRR, indépendamment des exigences de la Politique sur les paiements de transfert.

1.1 Objet du CGRR

Le CGRR fournit aux gestionnaires de programme un énoncé concis ou un guide pour la planification, le suivi, l'évaluation et la communication des résultats d'un programme, d'une politique ou d'une initiative pendant la durée de son cycle de vie. Sa mise en oeuvre aide le gestionnaire de programme :

- ▶ à **formuler un modèle clair et logique** qui lie les ressources et les activités aux résultats prévus;
- ▶ à **décrire clairement les rôles et les responsabilités** des principaux partenaires participant à l'exécution du programme, de la politique ou de l'initiative;
- ▶ à **prendre des décisions judicieuses sur la façon d'améliorer le rendement** de

4 Voir la disposition 8.1.1 (xv) de la *Politique sur les paiements de transfert* (juin 2000).

façon continue;

- ▶ à démontrer la responsabilisation et les avantages pour les Canadiens;
- ▶ à veiller à ce qu'une information fiable soit mise à la disposition des cadres supérieurs du ministère, des organismes centraux et des autres intervenants clés en temps opportun.

1.2 Dans quelles situations un CGRR est-il nécessaire?

Un CGRR est requis pour l'approbation des modalités relatives à des subventions destinées à une catégorie de bénéficiaires ou à des contributions et doit donc être présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) aux fins d'examen et d'approbation dans le cadre d'une présentation au CT connexe.

Comme le CGRR peut constituer un outil de gestion utile, le CEÉ en recommande également l'élaboration pour favoriser une prise de décisions efficace au niveau de la direction et démontrer une responsabilisation claire dans tous les domaines de programme. Par exemple, les cadres supérieurs peuvent envisager de « regrouper » un certain nombre de programmes apparentés (y compris des programmes autres que des programmes de subventions et contributions) en un seul CGRR si cette mesure permet de mieux tenir compte de la structure ou des activités d'un ministère en regard de la réalisation des résultats prévus⁵.

1.3 Lien avec la Structure de gestion des ressources et des résultats

La Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), qui remplacera la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) à compter de 2005-2006, oblige les ministères à élaborer une architecture des activités de programme (AAP). L'AAP illustre la façon dont un ministère affecte et gère les ressources qui lui sont confiées pour obtenir les résultats voulus et les liens entre les programmes et les résultats stratégiques⁶ et exige, avec la SGRR, la formulation des résultats prévus et des mesures du rendement pour chaque élément et niveau de l'AAP. Il convient de souligner que l'élaboration et la mise en oeuvre d'un CGRR faciliteront le respect de cette exigence. Plus particulièrement, l'élaboration d'un CGRR permettra de s'assurer :

- ▶ que les programmes sont bien conçus en établissant un modèle logique;
- ▶ que les résultats voulus sont clairs en élaborant des énoncés des résultats;

5 On appelle « CGRR global » un CGRR regroupant un certain nombre de programmes. Le document **Conseils pour une approche stratégique aux CGRR** (février 2005) renferme de plus amples détails sur l'utilisation des CGRR globaux.

6 Les résultats stratégiques sont les avantages à long terme et durables pour les Canadiens qui découlent du mandat, de la vision ou des efforts d'un ministère ou organisme. Il s'agit de l'apport qu'un ministère ou organisme veut avoir dans la vie des Canadiens.

- ▶ qu'une stratégie de mesure du rendement existe en cernant les principales questions en matière de rendement et en établissant des indicateurs significatifs.

Les CGRR qui sont réalistes et représentatifs du programme aident les ministères à fournir au SCT une information financière et non financière pertinente et réaliste aux fins de la prise de décisions.

2.0 Planification de base

Avant d'amorcer l'élaboration d'un CGRR, il vous faudra déterminer certains points, notamment qui doit participer au processus et comment vous y prendre.

2.1 Qui devrait participer?

Deux groupes clés participent à l'élaboration et à la mise en oeuvre des CGRR : les gestionnaires de programme et les gestionnaires de l'évaluation.

Les **gestionnaires de programme** assument la responsabilité principale à l'égard de l'élaboration et de la mise en oeuvre du CGRR. Il leur incombe :

- ▶ de s'assurer que le contenu du CGRR est exact et qu'il reflète bien la structure, le mode de fonctionnement et la gestion de la politique, du programme ou de l'initiative;
- ▶ de mettre en oeuvre le CGRR. Ils doivent, plus particulièrement, veiller à ce que le personnel du programme et les partenaires assurent la collecte d'information sur le rendement, veillent à la qualité et à la sécurité des données et de l'information recueillies, surveillent et améliorent leur rendement de façon continue et fassent état des résultats par le biais d'activités d'évaluation et de présentation de rapports en temps opportun.

Les **gestionnaires ministériels de l'évaluation** jouent également un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en oeuvre des CGRR. Il leur revient :

- ▶ de fournir des conseils et une expertise technique tout au long de l'élaboration et de la mise en oeuvre des stratégies de mesure du rendement et d'évaluation;
- ▶ de gérer ou de mener les activités d'évaluation conformément à la *Politique d'évaluation* du gouvernement du Canada (avril 2001).

Il convient également de consulter les principaux intervenants (p. ex., les tiers chargés de la prestation, tels que les organismes non gouvernementaux) aux fins de l'élaboration des éléments du CGRR. La mise en oeuvre sera grandement facilitée si on obtient leur adhésion aux résultats visés et aux activités continues de surveillance et de présentation de rapports dès le départ.

2.2.1 Approbation ministérielle

À compter de janvier 2005, l'agent financier supérieur (AFS) ou son délégué doit faire preuve d'une diligence raisonnable pour veiller à la qualité et à l'exhaustivité des présentations au CT concernant le programme des paiements de transfert et des documents connexes, y compris le CGRR. « L'approbation » doit indiquer, au nom de la haute direction du ministère, la conformité de la présentation proposée au CT pour ce qui est des critères suivants :

- les autorisations;
- la provenance des fonds;
- l'information détaillée au sujet des coûts;
- les comités de vérification et d'évaluation;
- les modalités;
- le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;
- le cadre de vérification axé sur les risques;
- d'autres documents concernant la responsabilisation tel qu'il est spécifié par le SCT.

Il faut l'approbation de l'AFS avant qu'une présentation et des documents connexes ne puissent être soumis au SCT aux fins d'examen et d'approbation.

Le SCT s'attend à ce que les gestionnaires de programme et les chefs de l'évaluation appuient les AFS dans le cadre du processus d'examen et d'approbation en assurant la qualité et l'exhaustivité des sections pertinentes du CGRR. L'**annexe A** donne la liste des critères pour l'examen et l'approbation à l'intention de l'agent financier supérieur, du SMA et du chef de l'évaluation.

Lorsque le CGRR est « approuvé » par l'AFS, le SCT examinera le cadre afin de veiller aux éléments suivants :

- ▶ La portée et le niveau de détail proposés pour le CGRR conviennent au niveau de risque rattaché au programme, à la politique ou à l'initiative.
- ▶ Les résultats des évaluations antérieures ont été pris en compte dans la conception du programme, dans la stratégie de mesure du rendement et dans les plans d'évaluation.
- ▶ Les questions proposées en matière d'évaluation sont pertinentes et traitent des exigences du CT et du SCT au niveau de l'information.
- ▶ Des estimations plausibles des coûts des activités d'évaluations sont fournies.
- ▶ Les obligations redditionnelles relatives à la prestation et aux rapports sont claires.

Les analystes du secteur des programmes du SCT travaillent en collaboration avec le

CEÉ et d'autres analystes de la Direction de la gestion axée sur les résultats (DGR) afin de s'assurer que l'examen du SCT est complet. Il est important de souligner que les analystes du SCT n'examineront pas les CGRR ou des documents connexes sans la preuve d'une diligence raisonnable.

2.2 Détermination de la portée et de la complexité

La portée et le niveau de détail d'un CGRR devraient être proportionnés à la portée et à la complexité du programme, de la politique ou de l'initiative. Ainsi, un programme à « faible risque » devrait être assorti d'un modèle logique et d'activités de suivi et d'évaluation simples. Dans le cas d'un programme plus complexe à « risque plus élevé », il convient de fournir des renseignements plus détaillés pour expliquer clairement les rapports, les obligations redditionnelles, les risques et les difficultés rattachées à la mesure du rendement.

Dès le départ, le CGRR devrait indiquer le niveau global de risque associé au programme, à la politique ou à l'initiative et expliquer clairement la manière dont les risques ont été déterminés (par exemple, les facteurs de risque qui ont été pris en considération et la méthode de cotation qui a été appliquée). Cette mesure aidera les ministères à situer le niveau de complexité du CGRR dans une certaine perspective.

On invite les gestionnaires de programme à consulter leurs services de vérification et d'évaluation pour obtenir de l'aide en vue de procéder à l'évaluation des risques stratégiques.

2.3 Quand commencer

Le CGRR devrait être élaboré dès le départ, idéalement au moment où on prend les décisions relatives à la conception et aux approches de la mise en oeuvre de la politique, du programme ou de l'initiative. Une fois que le CGRR a été approuvé, les gestionnaires de programme devraient le mettre en oeuvre sans attendre, en commençant par mettre en application la stratégie de mesure du rendement proposée et établir les détails du plan d'évaluation. (Voir également la section 6.0 — Mise en oeuvre du CGRR.)

2.4 Principes directeurs

Le respect des principes directeurs suivants par les gestionnaires de programme et de l'évaluation favorise l'élaboration et la mise en oeuvre réussies du CGRR :

- ▶ **utilité** - pour s'assurer que les gestionnaires puissent utiliser le CGRR pour expliquer leurs politiques, programmes et initiatives aux Canadiens et mettre en oeuvre des activités efficaces de mesure du rendement et d'évaluation;
- ▶ **sentiment d'appartenance** - pour satisfaire aux besoins de tous les intervenants et s'assurer que les besoins en information et les exigences en matière de responsabilisation de tous les gestionnaires sont remplis;
- ▶ **transparence** - pour s'assurer que tous les intervenants comprennent quels sont les résultats prévus;
- ▶ **orientation privilégiant l'action** - pour s'assurer que l'information dont les

gestionnaires et les autres intervenants ont besoin est disponible au moment où sont prises les décisions importantes;

- ▶ **précision et concision** - pour s'assurer de la mise en oeuvre immédiate du cadre par les gestionnaires et les partenaires;
- ▶ **crédibilité** - pour s'assurer que les normes professionnelles⁷ sont respectées et que les engagements en matière de suivi, d'évaluation et de rapports sont réalisables.

2.5 Cas exigeant une certaine souplesse

Il peut arriver que l'approche standard du CGRR (exposée dans ce guide) ne réponde pas adéquatement aux besoins des ministères. Le cas échéant, les gestionnaires de programme et de l'évaluation devraient consulter la section « Outils et matériel d'orientation » du site Web du CEÉ (http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools-outils_f.asp). Ce site renferme des ressources utiles. En voici quelques détails :

- ▶ Pour adapter le CGRR à une situation particulière, consultez *Conseils pour une approche stratégique aux CGRR* (2005).
- ▶ Dans le cas d'une initiative horizontale, consultez le *Guide d'accompagnement — L'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales* (juin 2002).
- ▶ Si vous avez besoin d'aide pour comprendre ou élaborer une terminologie commune pour les résultats, vous devriez consulter le **Lexique de la gestion axée sur les résultats** (décembre 2004).

7

Par exemple, les stratégies d'évaluation devraient respecter les Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada énoncées dans la *Politique d'évaluation* du Conseil du Trésor (avril 2001).

3.0 Survol

Le CGRR a été simplifié et comporte dorénavant trois composantes de base :

- ▶ **Le profil du programme** — une description concise de la politique, du programme ou de l'initiative, y compris le contexte et le besoin, les intervenants et les bénéficiaires ainsi que l'affectation des ressources.
- ▶ **Les résultats prévus** — une description et une illustration (c'est-à-dire, le modèle logique) des liens entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et le changement économique, social ou environnemental requis, des obligations redditionnelles et des hypothèses cruciales sur lesquelles le programme, la politique ou l'initiative est fondé.
- ▶ **Le suivi et l'évaluation** — un guide détaillé des activités continues de mesure du rendement et d'évaluation qui contribueront à une gestion efficace du programme et à la responsabilisation.

Les autres sections de ce guide renferment une description de chacune des composantes ainsi que des suggestions pour favoriser la qualité du cadre et s'assurer que tous les renseignements voulus y sont.

Pour aider les ministères à l'égard des programmes à « faible risque », nous offrons des suggestions pour la longueur des pages de chaque section principale. Veuillez noter que ce ne sont que des lignes directrices suggérées. Pour les programmes à risque moyen et élevé, le ministère devrait encore s'assurer que le CGRR est bref et ciblé. Cependant, la longueur des pages dépend de la complexité du programme, de la politique ou de l'initiative.

4.0 Description des diverses composantes

Cette section contient un résumé de l'objet de chacune des composantes et des directives sur les renseignements devant y figurer. Il importe de noter que l'information présentée dans les tableaux constitue l'essentiel des attentes du SCT à l'égard des CGRR.

4.1 Profil du programme

Le profil du programme représente une description concise de la raison d'être d'un programme, d'une politique ou d'une initiative, des questions ou problèmes qui en sont l'objet, des principaux intervenants et bénéficiaires, des résultats visés et des besoins en ressources.

Un profil complet et **concis** du programme permettra de communiquer clairement les objectifs visés par un programme, une politique ou une initiative, ainsi que les mesures envisagées pour atteindre ces objectifs. Le profil et la composante qui suit (résultats prévus) représentent le point de départ de l'élaboration des activités de suivi et d'évaluation.

Dans le cas des programmes présentant un « risque faible », cette section devrait tenir sur deux à quatre pages.

**Tableau 4.0 Renseignements requis pour la composante
« Profil du programme »**

1.0 Le profil du programme représente une description concise du programme, de la politique ou de l'initiative.	
Section	Éléments clés
1.1 Contexte	<ul style="list-style-type: none">▶ Présenter clairement la raison pour laquelle le programme, la politique ou l'initiative est nécessaire.<ul style="list-style-type: none">- Dans le cas d'un nouveau programme ou d'une nouvelle initiative, mentionner les données et la politique qui appuient le programme.- Dans les cas de renouvellement de l'autorisation relative à un programme ou à une initiative, expliquer pour quelle raison la question demeure importante ainsi que les progrès réalisés jusque là.- Mentionner les travaux de recherche, les évaluations de besoins, les études démographiques approfondies, etc. étayant l'analyse.▶ Expliquer pourquoi le gouvernement joue un rôle légitime et nécessaire dans ce domaine de programme ou cette activité⁸.

8 Il s'agit là d'une question étudiée par le Comité d'examen des dépenses. Une liste complète des questions du Comité est donnée à l'annexe B.

1.0 Le profil du programme représente une description concise du programme, de la politique ou de l'initiative.	
Section	Éléments clés
1.2 Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Énoncer clairement les objectifs du programme, de la politique ou de l'initiative. ▶ Expliquer les liens entre les objectifs et les résultats stratégiques du ministère présentés dans l'architecture des activités de programme.
1.3 Principaux intervenants et bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Donner la liste de tous les principaux intervenants, y compris les partenaires de la prestation et les bénéficiaires du projet. ▶ Si l'information est disponible, préciser les cibles en termes de bénéficiaires atteints. Si elle ne l'est pas, en indiquer les raisons et préciser de quelle façon et à quel moment les cibles, le cas échéant, seront établies.
1.4 Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présenter un résumé (sous forme de tableau) des ressources annuelles affectées au ministère et à chacun des partenaires de la prestation (y compris les salaires, les dépenses en F et E, les transferts aux partenaires et les dépenses en capital). ▶ Préciser les coûts estimatifs rattachés aux activités continues de mesure du rendement et d'évaluation.

4.2 Résultats prévus

Il s'agit des résultats que l'on prévoit obtenir du programme, de la politique ou de l'initiative et des obligations redditionnelles connexes. Cette composante constitue le noyau du CGRR.

Le modèle logique est l'un des éléments clés de cette composante. Il décrit sous forme de diagramme la relation déterminante ou logique (c'est-à-dire, les liens) entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'une initiative ou d'un programme donné. Le modèle doit être accompagné d'une explication décrivant les liens (c'est-à-dire, l'enchaînement des diverses séries de résultats). Un modèle logique bien conçu établit la validité de la théorie sur laquelle repose le programme et constitue la première étape de l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et d'évaluation réalisables et pertinentes.

À ce stade-ci, le SCT recommande de faire le point sur les risques internes et externes éventuels qui pourraient être rattachés au programme, à la politique ou à l'initiative, donc de procéder à une évaluation de risques afin de confirmer le caractère approprié des résultats proposés et des cibles de rendement connexes⁹.

Dans le cas des programmes présentant un « risque faible », cette section devrait tenir sur deux à trois pages.

9 Si vous avez besoin d'aide pour effectuer des évaluations de risques, consultez le cadre de vérification axé sur les risques sur le site Web du **Centre d'excellence en vérification interne** (http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp).

Tableau 4.1 Renseignements requis pour la composante « Résultats prévus »

2.0 Les résultats prévus présentent une description logique et une illustration des liens entre les activités et extraits et les résultats, ainsi que les obligations redditionnelles connexes.	
Section	Éléments clés
2.1 Résultats prévus	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Préciser les résultats prévus aux divers stades du programme, de la politique ou de l'initiative ainsi que les délais d'exécution prévus. ▶ Indiquer quels facteurs internes et externes pourraient agir sur la capacité d'un programme, d'une politique ou d'une initiative de mener aux résultats prévus¹⁰. Il peut s'agir d'un renvoi au CVAR, à condition de le préciser.
2.2 Modèle logique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournir un modèle logique, y compris un texte explicatif, du programme, de la politique ou de l'initiative en veillant à ce que les activités, les extraits et les résultats s'enchaînent de façon logique. ▶ Expliquer le lien entre les résultats finaux et les résultats stratégiques du ministère prévus dans l'architecture des activités de programme.
2.3 Obligations redditionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Préciser les rôles et les responsabilités (c'est-à-dire, les fonctions, les obligations et les pouvoirs) du ministère et de ses partenaires de la prestation. ▶ Préciser les cibles de rendement, les responsabilités en matière de rapports et toute contrainte de fonctionnement¹¹ du ministère et de ses partenaires qui pourrait se répercuter sur la capacité du ministère d'exécuter le programme ou de faire état du rendement. ▶ Dans le cas des ententes de collaboration (c'est-à-dire, les programmes ou les initiatives gérés ou exécutés conjointement avec des partenaires), expliquer de quelle façon la relation avec les partenaires sera gérée, y compris le processus décisionnel.

4.3 Plan de suivi et d'évaluation

Le plan de suivi et d'évaluation est élaboré en collaboration avec l'unité d'évaluation du ministère et constitue la stratégie du gestionnaire des programmes pour surveiller le rendement et démontrer les résultats.

Le plan de suivi et de mesure du rendement permet aux gestionnaires de mettre sur pied les systèmes et les processus nécessaires pour recueillir et analyser les données de manière à pouvoir optimiser le rendement. Les évaluations produisent de l'information exacte, objective et fondée sur des données probantes pour aider les gestionnaires à prendre des décisions judicieuses, à démontrer le succès du programme, en montrer la pertinence continue et élaborer d'autres modes de prestation plus rentables.

10 À ce stade-ci, il convient de procéder à une évaluation des risques stratégiques rattachés au programme, à la politique ou à l'initiative pour s'assurer que les énoncés de résultats et les échéanciers correspondent bien à la capacité d'exécution (autorisations, compétences et ressources) du ministère (et de ses partenaires).

11 Les règles et les procédures administratives devant être respectées ou les règles à suivre découlant des politiques en matière de valeurs et d'éthique et de protection des renseignements personnels sont des exemples de contraintes de fonctionnement.

Ce n'est qu'en combinant ces deux activités que les gestionnaires de programme et les cadres supérieurs peuvent prouver l'avantage d'un programme, d'une politique ou d'une initiative pour les Canadiens. Il convient donc de tenir compte des questions sur lesquelles portent les activités d'examen continu des dépenses.

Dans le cas des programmes présentant un « risque faible », cette section devrait tenir sur deux à quatre pages.

**Tableau 4.2 Renseignements requis pour la composante
« Plan de suivi et d'évaluation »**

3.0 Le plan de suivi et d'évaluation contient les directives s'appliquant aux activités continues de mesure du rendement et d'évaluation	
Section	Éléments clés
3.1 Plan de mesure du rendement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exposer la stratégie globale de mesure du rendement, dont les quatre à cinq questions de rendement clés, et justifier le choix de cette stratégie. La stratégie devrait comprendre une description des systèmes actuels (c'est-à-dire, tant les systèmes d'information que les systèmes opérationnels) sur pied pour appuyer le suivi et de la façon dont on procédera pour examiner le rendement et apporter les rajustements nécessaires, à quel moment cela sera fait et par qui. ▶ Présenter les indicateurs/mesures pertinents et les cibles de rendement pour chacune des questions de rendement clés. ▶ Décrire les dispositions qui seront prises pour assurer l'intégrité des données. ▶ Indiquer les coûts annuels estimatifs des activités de mesure du rendement. ▶ Énumérer tous les engagements en matière de rapports sur le rendement de la part du ministère et de tous les partenaires de la prestation. L'objet du rapport doit être clairement indiqué en mettant l'accent sur la manière dont le rapport sera utilisé pour améliorer le rendement.
3.2 Plan d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exposer la stratégie globale d'évaluation et justifier le choix de cette stratégie. <p>- Les évaluations formatives doivent être utilisées de façon judicieuse, dans les cas où des questions sont soulevées par rapport à l'exécution du programme. Elles peuvent porter sur des questions d'exécution précises ou sur la qualité des systèmes de collecte de données sur le rendement et de rapports. Les évaluations formatives « complètes » doivent aborder les extraits, les résultats préliminaires, la validation du modèle logique du programme et la probabilité de la réalisation des résultats à long terme.</p>

3.0 Le plan de suivi et d'évaluation contient les directives s'appliquant aux activités continues de mesure du rendement et d'évaluation

Section	Éléments clés
	<p>- Dans le cas des évaluations sommatives, préciser tous les enjeux de l'évaluation connus¹², qui comprennent le succès, la pertinence et la rentabilité, de même que les enjeux relevés dans les évaluations antérieures.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Indiquer comment et à quel moment les questions abordées par le Comité d'examen des dépenses seront intégrées aux activités d'évaluation. (L'annexe B renferme la liste des principales questions). ▶ Présenter l'approche globale de l'évaluation (c'est-à-dire, le cadre d'évaluation), y compris les sources de données, les méthodes proposées et les responsabilités en matière de collecte de données. (L'annexe C renferme un modèle de cadre sous forme de tableau.) ▶ Donner les coûts estimatifs des activités d'évaluation. ▶ Énumérer toutes les exigences en matière de rapports associées à la stratégie d'évaluation, y compris la date d'élaboration du cadre d'évaluation et la date d'achèvement des évaluations.

¹² On ne connaîtra pas tous les enjeux de l'évaluation au moment de l'élaboration du CGRR; le SCT en est conscient. Les enjeux définis dans le CGRR ne représentent donc qu'un point de départ pour l'élaboration d'un plan d'évaluation plus détaillé du programme, de la politique ou de l'initiative. Les activités menées à l'appui de l'élaboration d'un tel plan devraient être incorporées aux plans opérationnels d'un programme et commencer aux premiers stades de l'exécution.

5.0 L'élaboration d'un CGRR et ses pièges

Il y a un certain nombre de pièges que les gestionnaires de programme et les gestionnaires de l'évaluation doivent s'efforcer d'éviter lorsqu'ils élaborent un CGRR.

- ▶ **La rédaction à la seule intention du SCT.** S'il importe qu'un programme, une politique ou une initiative respecte l'ensemble des exigences du SCT, un CGRR doit, d'abord et avant tout, être un document utile au gestionnaire de programme. C'est à cette personne qu'il revient de veiller à ce que le programme soit géré efficacement, et le CGRR représente un outil clé à cette fin.
- ▶ **Un trop grand recours aux consultants de l'extérieur.** Le manque de temps et d'expertise peuvent amener un gestionnaire de programme à confier l'élaboration du CGRR à un consultant de l'extérieur. Bien que les consultants puissent apporter une expertise précieuse, ce ne sont pas eux qui ont la responsabilité de la mise en oeuvre du CGRR, ni de la concrétisation des résultats prévus. Le gestionnaire de programme doit s'assurer que le rapport du consultant reflète exactement le programme et qu'il sera en mesure d'exécuter ce qui y est proposé.
- ▶ **Un document volumineux et complexe.** Le CGRR peut facilement devenir un document volumineux qui sera difficile à mettre en oeuvre. Comme les détails relatifs au programme, à la politique ou à l'initiative devraient déjà être présentés dans d'autres documents, il faut bien veiller à ne fournir que les renseignements essentiels pour expliquer le programme, la politique ou l'initiative et le plan global de suivi et d'évaluation. La portée et le niveau de détail d'un CGRR (et d'un CVAR) devraient être proportionnés à la portée et à la complexité du programme, de la politique ou de l'initiative. Ainsi, dans le cas d'un programme simple à faible risque, le CGRR peut tenir sur moins de 10 pages¹³.
- ▶ **Le défaut de consulter l'unité d'évaluation du ministère ou d'assurer la coordination avec cette dernière.** Il est arrivé par le passé qu'un manque de coordination avec l'unité d'évaluation du ministère ou l'absence de consultation auprès de cette unité entraîne l'élaboration de stratégies de mesures du rendement et d'évaluation inadéquates ou difficiles à mettre en oeuvre. Un tel état de choses entraîne un gaspillage de ressources et amenuise considérablement la capacité du gestionnaire de fournir en temps opportun une information crédible et fiable sur la situation d'un programme. En mobilisant les unités ministérielles d'évaluation au tout début du processus, les gestionnaires de programme doivent s'assurer que les activités de suivi et d'évaluation sont « logiques » et peuvent être mises en oeuvre telles que décrites.

13 Le CEÉ recommande la concision et la précision dans le CGRR et, si possible, l'intégration des CGRR et CVAR afin de regrouper efficacement les constatations et d'assurer une meilleure coordination des tâches explicitement liées. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le sujet, consulter la section 7.0 « Intégration des CGRR et CVAR ».

- ▶ **La présentation d'une stratégie de mesure du rendement incomplète.** De nombreux gestionnaires de programme soutiennent qu'il est difficile de cerner tous les besoins en données au moment de l'élaboration du CGRR. Bien que cela soit effectivement le cas, surtout pour les nouveaux programmes, il reste que l'on connaît les besoins fondamentaux en matière de renseignements financiers et administratifs et que ces derniers peuvent servir de point de départ aux activités de suivi. En outre, plus l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement complète demande de temps, plus il faudra de temps pour être en mesure de fournir des renseignements crédibles et fiables aux gestionnaires de programme, aux intervenants clés, aux cadres supérieurs et aux organismes centraux. La disponibilité d'information sur le rendement est une question appelée à prendre une importance grandissante dans le cadre des activités d'examen continu des dépenses et de l'utilisation de la SGRR.

- ▶ **L'absence de cibles de rendement et de données de référence connexes.** Trop souvent, les stratégies de mesure du rendement ne comprennent pas de cibles de rendement ni d'exigences connexes en matière de données (c'est-à-dire, les données de base). Sans cette information, il est difficile d'évaluer la contribution relative d'un programme, d'une politique ou d'une initiative et de veiller à ce que les renseignements nécessaires soient recueillis et conservés dès le départ. La description des questions de rendement clés et des cibles connexes représente une nouvelle exigence visant à remédier à ce problème.

- ▶ **L'idée que le travail est terminé une fois le cadre approuvé.** Pour bien des gestionnaires de programme, l'élaboration d'un CGRR est une fin en soi. Une fois le cadre approuvé, ils le mettent de côté pour ne le reprendre qu'au moment de se préparer aux activités d'évaluation. Le CGRR constitue pour le gestionnaire de programme un guide non seulement pour le travail d'évaluation, mais aussi, et ce qui est encore plus important, pour la mesure du rendement et une gestion saine. Ainsi, l'élaboration d'un CGRR devrait être considérée comme la première étape d'une saine gestion et, par conséquent, comme un moyen d'arriver à ses fins. On devrait veiller dès le départ à disposer des ressources nécessaires au suivi et à l'évaluation du programme, de la politique ou de l'initiative et s'assurer ainsi que les engagements en la matière pourront être respectés.

6.0 Mise en oeuvre du CGRR

La valeur réelle du CGRR ne se concrétise que lorsque ce dernier est mis en oeuvre. Voici quelques conseils pour faciliter la mise en oeuvre et en assurer l'efficacité par rapport aux coûts :

- ▶ Distribuez un exemplaire de la version définitive du CGRR (ou un résumé) à tous les intervenants clés afin de confirmer les rôles et les responsabilités en matière de prestation, de mesure du rendement, d'évaluation et de rapports.
- ▶ Veillez à ce que les activités de mesure du rendement, d'évaluation et de rapport figurent dans les modalités et dans les ententes de contribution.
- ▶ Commencez à travailler avec l'unité de l'évaluation et les autres services de l'organisation chargés de la collecte de l'information liée aux résultats le plus tôt possible afin de créer les bases de données et les modèles de rapport et d'élaborer les plans d'évaluation détaillés nécessaires pour appuyer la prise de décisions.
- ▶ Prenez le temps de consulter le nombre croissant d'études spéciales, de documents de référence et autres sources d'information sur les méthodes efficaces de gestion axée sur les résultats, la mesure du rendement, la gestion des risques et les activités d'évaluation disponibles auprès du SCT, du Bureau du vérificateur général et des ministères qui gèrent des programmes de subventions et contributions. Cette documentation vous aidera à élaborer et à mettre en oeuvre des programmes axés sur les résultats et vos activités de mesure du rendement et d'évaluation.
- ▶ Une fois par année au moins, tenez une réunion avec le personnel du programme, y compris les partenaires de la prestation, le gestionnaire de l'évaluation et les autres intervenants clés, pour examiner et mettre à jour le CGRR. Vérifiez si l'information produite au sujet du programme contribue à démontrer ou à améliorer le rendement en temps opportun et si les résultats et les cibles prévus sont toujours pertinents.

7.0 Intégration des CGRR et CVAR

La Politique sur les paiements de transfert exige l'élaboration d'un CGRR et d'un CVAR pour veiller à ce que les gestionnaires disposent des outils et des mesures nécessaires au suivi du programme, à l'amélioration du rendement et à la production de rapports. Les deux cadres se complètent. Leur processus d'élaboration permet de les intégrer naturellement en raison des approches types de l'analyse et de la planification utilisées par les gestionnaires pour assurer le suivi du fonctionnement et du rendement des programmes. Les gestionnaires de programme devraient, par exemple, étudier simultanément les questions liées au rendement et aux risques lorsqu'ils définissent les résultats prévus, les cibles de rendement, les rôles et les responsabilités.

Les ministères pourraient envisager d'intégrer les deux cadres pour assurer une coordination efficace de ces activités connexes ou pour accroître l'efficacité de la préparation et du processus d'examen interne. (L'**annexe D** renferme un exemple de table des matières des CGRR / CVAR intégrés).

8.0 Vous avez besoin de plus de renseignements?

Si vous avez besoin de plus de renseignements, veuillez communiquer avec votre unité d'évaluation ou consulter le site Web du CEE à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp.

ANNEXE A : **Processus d'examen et d'approbation**

Agent financier supérieur (AFS) ou son délégué

La conformité de la présentation proposée au CT en ce qui a trait aux éléments suivants :

- ▶ les autorisations;
- ▶ la provenance des fonds;
- ▶ l'information détaillée au sujet des coûts;
- ▶ les comités de vérification et d'évaluation;
- ▶ les modalités;
- ▶ le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;
- ▶ le cadre de vérification axé sur les résultats;
- ▶ d'autres documents concernant la responsabilisation tel qu'il est spécifié par le SCT.

Nota : Il faut l'approbation de l'AFS avant qu'une présentation et des documents connexes ne puissent être soumis au SCT.

Direction du programme (niveau SMA)

- ▶ Une justification claire est donnée pour la portée et le niveau de détail proposés tel qu'il est déterminé par le niveau de risque rattaché au programme, à la politique ou à l'initiative.
- ▶ Le contenu est exact et reflète la structure, le fonctionnement et la gestion de la politique, du programme ou de l'initiative.
- ▶ Le cadre comprend un engagement (y compris les ressources humaines et financières connexes) à l'égard du suivi et de l'évaluation du rendement et les fonds nécessaires seront réservés et transférés.
- ▶ Les obligations redditionnelles relatives à la prestation, à la collecte et à la présentation de l'information sur le rendement et aux activités d'évaluation sont claires.

Unité d'évaluation ministérielle (chef de l'évaluation)

- ▶ Il existe une stratégie de mesure du rendement permettant au ministère d'assurer un suivi du rendement à l'égard des résultats et d'en faire rapport avec un degré élevé de fiabilité.
- ▶ Il existe un cadre et une stratégie d'évaluation préliminaires répondant aux exigences de la Politique d'évaluation du SCT.
- ▶ Le calendrier des activités d'évaluation est approprié et permet de fournir à la haute direction, en temps opportun, de l'information relative aux résultats axée sur des éléments probants.
- ▶ Les questions du Comité d'examen des dépenses ont été incorporées au cadre

- d'évaluation préliminaire dans les cas où il est pertinent de le faire.
- ▶ Des estimations plausibles des coûts des activités de suivi, de mesure du rendement et d'évaluation sont fournies.

ANNEXE B :

Questions du Comité d'examen des dépenses

Le Comité d'examen des dépenses, mis sur pied pendant l'hiver 2004, évalue les dépenses et les programmes actuels du gouvernement au moyen de deux séries de critères. La première série est de nature stratégique et porte sur les points suivants :

1. **Intérêt public** - Le programme ou l'activité continue-t-il de servir l'intérêt public?
2. **Rôle du gouvernement** - Y a-t-il un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement dans le domaine du programme ou de l'activité?
3. **Fédéralisme** - Le rôle actuel du gouvernement est-il approprié ou faut-il songer à transférer le programme ou l'activité aux provinces?
4. **Partenariat** - Quels programmes ou activités pourrait-on transférer en tout ou en partie au secteur privé ou au secteur bénévole?
5. **Optimisation des ressources** - Les contribuables canadiens obtiennent-ils le maximum de valeur pour leurs impôts?
6. **Efficacité** - Si le programme ou l'activité continue, comment peut-on améliorer son efficacité?
7. **Capacité financière** - Peut-on se permettre financièrement l'ensemble de programmes et d'activités qui en résultera? Sinon, quels programmes ou activités devraient être abandonnés?

La deuxième série porte sur la mise en œuvre. Ces questions ne sont abordées que si on propose une modification des dépenses. Ces critères sont incorporés aux évaluations au besoin.

1. **Faisabilité** - Les réductions de dépenses et les échéances proposées sont-elles réalisables et durables? Comment seront gérées leurs répercussions au fil des ans?
2. **Coûts futurs** - Les modifications proposées permettront-elles d'éviter des coûts ou des pressions sur les programmes ou entraîneront-elles de tels coûts ou pressions?
3. **Capacité** - Quelle est l'incidence de tous les changements proposés sur les capacités stratégiques et analytiques? Sur les capacités liées aux opérations et à la prestation?
4. **Gestion des ressources humaines** - Quelle est l'incidence de tous les changements proposés sur la gestion des ressources humaines, les niveaux de dotation et les coûts de la rémunération?
5. **Intégrité des programmes** - Les changements proposés tiennent-ils compte des besoins

actuels liés aux opérations et à l'intégrité des programmes? Assurent-ils le maintien de l'intégrité de la gouvernance générale et de la capacité de la fonction de contrôleur ainsi que des systèmes de gestion de l'information du ministère?

6. **Répercussions horizontales** - Les répercussions des changements proposés sur d'autres ministères sont-elles bien connues? Quelle est l'incidence des changements proposés sur les autres paliers de gouvernement, le secteur privé et le secteur bénévole? Qu'en est-il sur le profil de risque général du ministère? Quelles stratégies le ministère recommande-t-il pour atténuer les risques inacceptables? La proposition prévoit-elle des éventualités pour parer aux principaux risques liés à la mise en œuvre des changements proposés?

ANNEXE C : Modèle de cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation présenté dans le CGRR sera examiné et mis à jour au fil de l'évolution du programme en fonction de facteurs tels un changement de la situation, les changements apportés au programme et les leçons tirées de l'expérience. Il sert de point de départ à l'élaboration d'un plan plus détaillé pour les évaluations formative (si nécessaire) et sommative.

Activité d'évaluation	Enjeux	Sources de données	Méthodes d'analyse des données	Fréquence de l'analyse	Responsabilité
Évaluation formative ¹⁴	Amélioration continue : Existe-t-il des moyens d'améliorer l'exécution du programme du point de vue de l'efficacité ou de l'efficience?				
	Systèmes de mesure du rendement : Des données appropriées sur le rendement sont-elles recueillies, conservées et utilisées? Assure-t-on la qualité des données?				
	Conception et mise en œuvre du programme : Le programme est-il exécuté ou mis en œuvre comme il avait été prévu? Etc., etc.				
	Autres enjeux :				
Évaluation sommative	Succès : Est-ce que la politique, le programme ou l'initiative atteint ses objectifs sans dépassement de budget et sans effets indésirables?				
	Pertinence : Est-ce que le programme, la politique ou l'initiative est toujours compatible avec les priorités du ministère et de l'ensemble du gouvernement et répond véritablement à un besoin réel?				
	Rentabilité : Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs ou y aurait-il lieu d'envisager d'autres modes de conception et d'exécution?				
	Autres enjeux :				
	Questions/enjeux du CED : (Voir l'annexe B)				

14 Comme on le mentionne à la section 4.3 « Suivi et évaluation », le CEÉ recommande d'utiliser les évaluations formatives de façon judicieuse. On envisagera l'utilisation d'évaluations formatives et d'autres méthodes d'évaluation selon la situation. Les exemples d'enjeux pour les évaluations formatives figurant dans ce tableau ne sont que des suggestions.

ANNEXE D :

Modèle de table des matières des CGRR et CVAR intégrés

1. INTRODUCTION

- 1.1 Contexte
- 1.2 Niveau d'intégration
- 1.3 Évaluation générale des risques

2. PROFIL DU PROGRAMME

- 2.1 Contexte
- 2.2 Objectifs
- 2.3 Intervenants et bénéficiaires
- 2.4 Ressources

3. RÉSULTATS ATTENDUS

- 3.1 Résultats attendus
- 3.2 Principaux secteurs de risque
- 3.3 Modèle logique
- 3.4 Obligations redditionnelles

4. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION ET DE LA GESTION DES RISQUES

- 4.1 Principaux risques
- 4.2 Mesures d'atténuation en place
- 4.3 Stratégies supplémentaires

5. Suivi, évaluation et vérification

- 5.1 Plan de suivi
 - 5.1.1 Rendement
 - 5.1.2 Risque
- 5.2 Plan d'évaluation
- 5.3 Vérification interne et vérification des bénéficiaires
- 5.4 Engagements en matière de rapports

Annexes (selon les besoins)