

Orienter le processus décisionnel à la suite de la mise en œuvre de la *Politique sur les résultats*

Communauté de pratique du FRP – Mesure et évaluation du rendement
Présentateur : Marc Desjardins, chef de la mesure du rendement



VOTRE SANTÉ ET VOTRE SÉCURITÉ... NOTRE PRIORITÉ.

Objectifs

- Réfléchir à la façon dont les évaluations et les résultats sur le rendement sont utilisés pour orienter la prise de décisions à Santé Canada
 - Comparaison entre la situation actuelle et la situation idéale
- Aborder les défis qui peuvent entraver l'utilisation des renseignements sur les évaluations et les mesures du rendement dans le cadre du processus décisionnel
- Examiner les approches possibles pour améliorer l'utilisation des renseignements sur les évaluations et le rendement

Comment les évaluations et les résultats sur le rendement sont-ils utilisés dans le cadre du processus décisionnel à Santé Canada?

Situation actuelle

- Divers indicateurs se font concurrence pour attirer l'attention de la haute direction (p. ex. CMR, InfoBase du GC, Accord sur la santé, Suivi des lettres de mandat, etc.).
- L'accent est mis sur le respect de la Politique sur les résultats, sans tirer profit des possibilités.
- Les décisions sont prises instinctivement.
- Les indicateurs se sont accumulés année après année, et peu d'efforts de conciliation ont été déployés.

Situation idéale

- Les renseignements sur la mesure du rendement permettent aux membres de la haute direction de définir les résultats souhaités, en plus de démontrer si ces résultats sont atteints ou non.
- Une culture d'apprentissage est en place, où les membres de la haute direction disposent des renseignements dont ils ont besoin pour réaliser des améliorations.
- Les meilleures données probantes disponibles ainsi que l'instinct contribuent au processus décisionnel.
- Les indicateurs sont simplifiés et éliminés, au besoin.

Principaux défis pour le chef de la mesure du rendement

- Atteindre un juste équilibre
 - *Dans quelle mesure les décideurs doivent-ils être encouragés à se fier davantage aux renseignements sur les évaluations et les mesures du rendement pour prendre des décisions?*
- Recueillir les données
 - *Le ou les indicateurs choisis permettent-ils de recueillir des données qui peuvent (ou doivent) orienter la prise de décisions?*
- Maintenir l'élan
 - *Comment pouvons-nous maintenir l'élan et créer une culture qui favorise une amélioration continue?*

Atteindre un juste équilibre

Dans quelle mesure les décideurs doivent-ils être encouragés à se fier davantage à la mesure du rendement?

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor pousse en ce sens. Les principaux objectifs du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) comprennent ce qui suit :
 - les ministères utilisent les évaluations et les mesures du rendement pour prendre de meilleures décisions;
 - le Conseil du Trésor dispose de renseignements exacts sur les évaluations et la mesure du rendement, lui permettant ainsi de procéder à un examen efficace des nouvelles demandes de financement.
- Compte tenu de ces objectifs, le CRG vise à recueillir des renseignements sur :
 - la disponibilité des renseignements sur le rendement pour la prise de décision;
 - l'utilisation des renseignements sur le rendement pour la prise de décision.
- La lettre de mandat de la ministre de la Santé énonce ce qui suit : « Je m'attends à ce que les mesures de rendement, la présentation de preuves et la rétroaction des Canadiens soient la pierre angulaire de notre travail ».

Pousser, oui, mais pas trop...

- Le professeur Jerry Muller, dont les travaux récents font l'objet de plusieurs examens, soutient que l'importance actuellement accordée aux données sur le rendement peut être contre-productive, surtout dans les cas où :
 - cela semble lié à des récompenses et des punitions;
 - les résultats doivent être rendus publics aux fins de transparence et de responsabilisation;
 - les gens faisant partie du programme se concentrent sur ce qui est mesuré et non sur ce qui est le plus important, ou encouragent les jeux de hasard, où les mesures sont manipulées. M. Muller soutient que cela pourrait causer un « détournement des objectifs ».
- Notre sous-ministre est convaincu que la gestion de Santé Canada est efficace, que les membres de la haute direction se consacrent déjà à l'amélioration du rendement et que leurs besoins en matière d'information sont satisfaits.



Recueillir les données

Le ou les indicateurs choisis permettent-ils de recueillir des données qui peuvent (ou doivent) orienter la prise de décisions?

- Le rôle de surveillance du chef de la mesure du rendement à l'égard de l'annexe sur les résultats des présentations au CT nous permettra de déterminer si les indicateurs de rendement des présentations sont intégrés aux profils de l'information sur le rendement (PIR), de même que si les données sont recueillies et surveillées. Cela fournira une vision plus large du portrait du rendement d'un programme donné en vue des évaluations ou des demandes de renouvellement du financement.
- Élaborer une approche qui schématise la force relative de la méthode ainsi que l'état de préparation des données.
 - Une approche qui peut être appliquée à un ensemble de PIR, ou aux indicateurs faisant partie d'un PIR donné, afin de mettre l'accent sur ceux qui posent les plus grands défis en termes de méthodes ou de mise en œuvre des stratégies sur les données.
- Suivre les améliorations en tant que système coordonné peut être la base du rapport annuel du chef de la mesure du rendement (d'autres approches peuvent également être envisagées).

Maintenir l'élan

Comment pouvons-nous maintenir l'élan et créer une culture qui favorise une amélioration continue?

Créer une culture axée sur les résultats comporte de multiples facettes ainsi que les éléments suivants :

- Adopter des mesures de mobilisation et de communication pour faire connaître les principes liés à la mesure du rendement et aux résultats auprès d'un public plus vaste, et saisir les occasions qui favorisent un changement culturel. Un message clé est le suivant : « la simplicité d'abord ».
- Alléger le fardeau associé à la mesure du rendement.
 - Veiller à ce que les indicateurs soient utiles. Si un indicateur n'est ni mis en œuvre ni surveillé, il doit être éliminé. Si les données qu'il permet d'obtenir ne sont pas utilisées, il faut déterminer si les ressources doivent être réaffectées.
- Établir un programme de formation qui contribuera à simplifier la mesure du rendement. Axer la formation sur les personnes qui exécutent le programme ainsi que celles qui sont responsables des mesures du rendement.

Conclusion

- Bien que des progrès aient été réalisés, davantage d'efforts doivent être déployés pour que la mesure du rendement devienne « la référence » pour orienter les décisions, de même que les améliorations et l'apprentissage liés aux programmes et politiques.
- La gestion du changement culturel exigera une attention continue au fil du temps, une gamme d'outils et de mesures de soutien, ainsi qu'une collaboration avec Santé Canada et entre les différents ministères.

Pour obtenir de plus amples renseignements, s'adresser à :

Marc Desjardins

Directeur général et chef de la mesure du rendement

Direction générale du dirigeant principal des finances

Santé Canada

Marc.Desjardins@canada.ca

Tél. : 613-948-6357