

Cadre de mesure de rendement

Titre de l'instrument:		
Séance d'information ou d'approbation?:	Séance d'information	Séance d'approbation
Bureau de première responsabilité (BPR):	N2: Coordonnées:	
Analyste DPIPM:		
Autorité fonctionnelle (cochez toutes les cases qui s'appliquent):	CPM CEMD	SM VCMD
Application (cochez toutes les cases qui s'appliquent):	officiers et militaires du rang des FAC officiers et militaires du rang du Force régulière et de la Première réserve (P rés) officiers et militaires du rang des FAC agissant comme gestionnaires ou superviseurs des employés du MDN. employés du MDN. employés du MDN agissant comme gestionnaires ou superviseurs des militaires du rang des FAC réserve supplémentaire SAIOC Rangers canadiens	
Domaines d'activité:		
Type d'instrument:		
Domaine fonctionnel:	sélection du personnel recrutement production du personnel militaire politique sur la tenue des FAC distinctions honorifiques instruction et éducation individuelle bien-être et moral identification de la structure des groupes professionnels militaires	pension développement professionnel gestion de carrière planification de la relève conditions d'utilisation rémunération et avantages sociaux services de santé militaires aumônerie militaire autre
Priorité du Plan prospectif des stratégies (PPS):	Oui	Non
Programmes associés (le cas échéant):		
Signature - Conseiller·ère principal·e en mesure du rendement (CPMR):	Signature: Commentaires:	
Date de la dernière révision:		

1. Aperçu

1.1 Cet outil a pour but d'aider les responsables de l'élaboration des politiques à rédiger un cadre de mesure du rendement (CMR). Il établit un lien entre les politiques relevant de la compétence fonctionnelle du Chef du personnel militaire (CPM), telles que définies dans la *DOAD 1000-7*, et les indicateurs de rendement liés à la responsabilité essentielle numéro 3 du Rapport sur les résultats ministériels (RRM).

1.2 L'outil CMR garantit également que l'élaboration des politiques au sein du CPM est conforme à la *Directive sur les résultats* (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et renforce les exigences en matière de rapport et de validation des résultats des instruments politiques pendant la phase *Observation* de *l'Approche CHARGEZ! Guide d'établissement des politiques*.

1.3 Un CMR est une approche pratique et structurée permettant de déterminer si un instrument de politique produit les résultats escomptés. Il rassemble un ensemble d'éléments interdépendants afin de décrire clairement le fonctionnement prévu d'un instrument de politique. En rendant explicites les liens de causalité entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats, le CMR jette les bases d'une évaluation pertinente.

1.4 Un CMR bien conçu facilite également le suivi continu du rendement des instruments de politique, la communication avec la haute direction, l'établissement de calendriers de révision périodique des instruments de politique, l'évaluation future des politiques et la continuité des activités.

1.5 Un CMR ne constitue PAS une collection ponctuelle de mesures, ni un outil de gestion du rendement individuel. Il se distingue des processus de gestion des ressources humaines, tels que *l'Évaluation de la performance et des compétences (EPC)* ou la *gestion du rendement dans la fonction publique*.

1.6 Cet outil est destiné à être utilisé conjointement avec le *COMPAS CHARGEZ!*. Les étapes décrites dans le COMPAS CHARGEZ!, y compris l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus), appuient une mesure du rendement efficace en veillant à ce que les politiques du CPM tiennent compte de multiples options, des risques connexes et de la diversité des expériences des militaires et des employés du ministère de la Défense nationale.

1.7 Cet outil est conçu pour être rempli de façon séquentielle, à mesure que l'instrument de politique progresse tout au long du cycle d'élaboration des politiques. Il peut être nécessaire de revoir et de mettre à jour les étapes précédentes afin de refléter les changements apportés à la portée, à la conception ou à la mise en œuvre, à mesure que l'on avance dans le cycle d'élaboration des politiques et que l'instrument arrive à maturité.

1.8 La partie A de l'outil de CMR doit être remplie et examinée par le/la conseiller·ère principal·e en mesure du rendement (CPMR) dans le cadre de la séance d'approbation CHARGEZ!. La partie A comprend:

- a. **Carte stratégique – Définir** le problème visé et établir des liens entre les initiatives de politique et le contexte organisationnel global.
- b. **Modèle logique – Décrire** les relations causales ou logiques entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats d'une politique donnée.
- c. **Questions clés sur le rendement – Déterminer** ce que la haute direction doit savoir pour évaluer le succès de la politique.

1.9 La partie B de l'outil de CMR doit être présentée au Comité CHARGEZ! environ un an après la promulgation de l'instrument. La partie B comprend:

- a. **Indicateurs clés de rendement (ICR) – Recueillir** des données probantes afin d'assurer le suivi du rendement au fil du temps.

Partie A: A remplir et à examiner par le CPMR dans le cadre de la séance d'approbation CHARGEZ!

2. Carte stratégique

2.1 Une carte stratégique offre une représentation visuelle de la manière dont un instrument de politique s'harmonise avec les objectifs stratégiques de l'organisation et les appuie. Elle établit les liens logiques entre l'instrument de politique et la mise en œuvre réussie des objectifs stratégiques de haut niveau du CPM.

2.2 Pour commencer l'élaboration d'un CMR pour votre instrument de politique, amorcez le processus en remplissant le diagramme de la carte stratégique. La carte stratégique permet d'établir un lien entre les objectifs de haut niveau de l'instrument de politique et les initiatives spécifiques qui y sont associées, d'une manière pertinente pour le CPM.

2.3 En vous appuyant sur l'énoncé d'identification du problème figurant à l'« Étape 1 – Cerner la question » de votre [COMPAS CHARGEZ!](#), résumez le ou les problèmes précis rencontrés, sans offrir la solution. L'énoncé d'identification du problème doit être bref et concis, soit environ une à deux phrases, et peut être repris directement de votre COMPAS CHARGEZ!.

2.4 Un **objectif** est un énoncé stratégique à long terme qui décrit l'état final souhaité pour l'organisation. Les objectifs appuient la réalisation du mandat de l'organisation et reflètent des résultats ambitieux qui dépassent le cadre d'un seul instrument de politique. Ils sont souvent façonnés par plusieurs politiques ou instruments.

2.5 Un **effet stratégique** décrit les changements stratégiques attendus découlant de l'atteinte de l'objectif organisationnel global. Il établit un lien entre les mesures associées à un instrument de politique et les objectifs plus généraux, en précisant ce qui doit être vrai, sur le plan opérationnel ou organisationnel, à la suite de la mise en œuvre des initiatives de l'instrument de politique.

2.6 Les **initiatives d'un instrument de politique** sont des énoncés concrets qui décrivent ce que l'instrument permettra de livrer ou de mettre en œuvre à l'appui des objectifs organisationnels plus larges. Elles peuvent également préciser la responsabilité associée à certaines mesures ou programmes au sein de l'instrument de politique. Les initiatives de l'instrument de politique représentent les éléments qui relèvent le plus directement de son champ de contrôle.

Carte stratégique:

Énoncé d'identification du problème

Une à deux phrases résumant le ou les problèmes précis rencontrés, sans laisser entendre de solution.

Objectif

Énoncé stratégique à long terme décrivant l'état final souhaité.

Effet stratégique

Justification de l'instrument de politique en décrivant les changements stratégiques qui découlent de l'atteinte de l'objectif.

Initiatives d'un instrument de politique

Énoncés opérationnels décrivant les activités menées par l'instrument en lien avec l'objectif et l'effet stratégique.

3. Modèle logique

3.1 Un modèle logique est un cadre visuel qui explique le fonctionnement prévu d'un instrument de politique. Il montre comment les ressources investies dans l'instrument sont utilisées pour mener des activités, comment ces activités produisent des extrants et comment ces extrants contribuent à des résultats générant des changements organisationnels. En rendant ces liens explicites, le modèle logique met en évidence les hypothèses sous-jacentes quant à la manière dont les responsables de l'élaboration des politiques s'attendent à ce que le changement se produise et fournit une base pour une mesure systématique du rendement.

3.2 Les **intrants** correspondent aux ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre de l'instrument de politique. Ils comprennent notamment le financement, le personnel et l'expertise, les systèmes, les outils ou les orientations, ainsi que les structures de gouvernance et de surveillance. Les intrants relèvent entièrement du contrôle de l'organisation, mais ne produisent pas de résultats en eux-mêmes.

3.3 Les **activités** correspondent aux tâches ou actions précises réalisées au moyen des ressources disponibles afin de mettre en œuvre un instrument de politique. Elles comprennent notamment l'élaboration de lignes directrices, la prestation de formation, le suivi des progrès, la mobilisation des intervenants ou la mise en œuvre d'activités de sensibilisation. Contrairement aux intrants, les activités représentent le travail effectué, et non les ressources sous-jacentes à la tâche.

3.4 Les **extrants** sont des produits ou des services directs et tangibles découlant des activités d'un instrument de politique. Ils comprennent notamment des règles ou des directives publiées, des outils d'orientation, des formations offertes, ainsi que des séances d'information, des rapports ou des communications diffusés. Les extrants relèvent du contrôle direct de l'organisation et peuvent généralement être comptabilisés ou vérifiés. La production d'extrants ne démontre PAS l'efficacité; elle signifie simplement que les activités et les extrants de l'instrument de politique ont été réalisés.

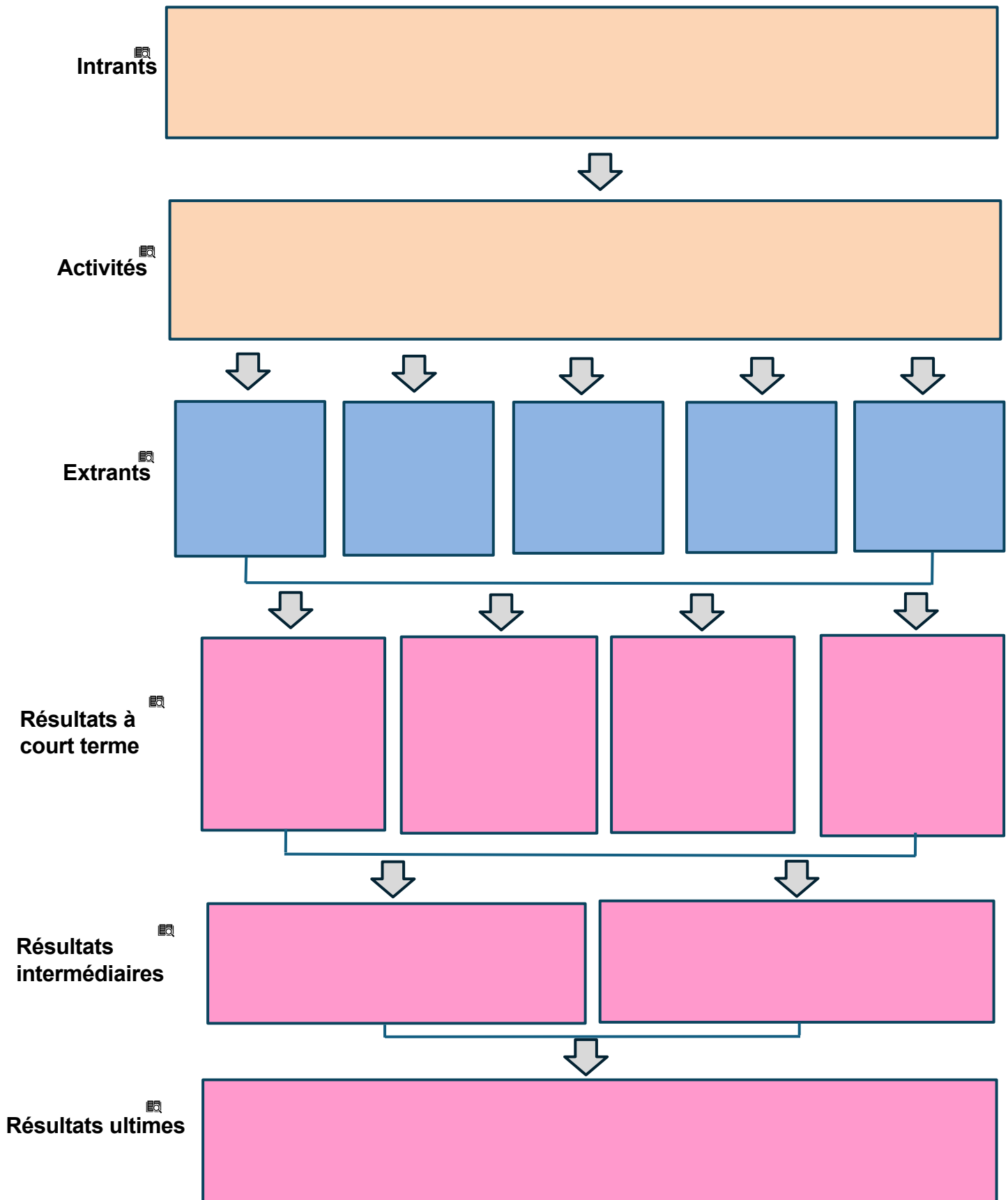
3.5 Les **résultats** décrivent les changements attendus découlant des extrants de l'instrument de politique. Ces changements peuvent concerner les comportements, la sensibilisation, les capacités, la prise de décisions ou les conditions. Les résultats sont mesurés et doivent être appuyés par au moins un indicateur clé de rendement. Les résultats sont influencés par l'instrument de politique, sans toutefois en relever entièrement. À mesure que l'on passe des résultats à court terme aux résultats ultimes, le lien d'attribution s'affaiblit et les facteurs externes jouent un rôle plus important.

3.6 Dans le [Rapport sur les résultats ministériels](#) (RRM), le CPM compte cinq résultats ultimes fondamentaux. Au plus haut niveau, tous les instruments de politique du CPM devraient contribuer à l'atteinte d'au moins l'un de ces cinq résultats ultimes fondamentaux: (i) les FAC progressent vers leur état final de 101 500 membres; (ii) la santé et le bien-être de l'Équipe de la Défense sont bien soutenus; (iii) l'Équipe de la Défense reflète les valeurs et la diversité de la société canadienne; (iv) les familles militaires sont soutenues et résilientes; et (v) les jeunes au Canada bénéficient d'expériences et de possibilités favorisant une transition réussie vers l'âge adulte. Il est également possible qu'un instrument vise un résultat ultime différent, selon ses circonstances particulières, notamment lorsqu'il relève d'une autorité différente.

3.7 Dans un modèle logique, les résultats sont classés selon l'horizon temporel :

- **Les résultats à court terme** correspondent aux changements immédiats qu'un instrument de politique est censé produire en matière de connaissances, de sensibilisation accrue ou d'amélioration de l'accès à un outil. Ces changements fondamentaux découlent directement des extrants de l'instrument de politique et sont généralement réalisables dans un horizon de un à trois ans. Au moins un indicateur clé de rendement doit être associé à ce résultat.
- **Les résultats intermédiaires** correspondent à des changements à moyen terme en matière de comportements, de prise de décisions, de conformité ou d'adoption de nouvelles pratiques. Ces changements indiquent que l'instrument de politique est appliqué efficacement et apparaissent généralement dans un horizon de trois à cinq ans. Au moins un indicateur clé de rendement doit être associé à ce résultat.
- **Les résultats ultimes** correspondent à des résultats de haut niveau du CPM auxquels l'instrument de politique contribue. Ils devraient appuyer au moins l'un des cinq résultats ultimes fondamentaux du CPM figurant dans le Rapport sur les résultats ministériels (RRM), mais peuvent varier selon l'autorité dont relève l'instrument.

Modèle logique:



4. Questions clés sur le rendement (QCR)

4.1 Les QCRs sont des questions courtes et ouvertes qui permettent de cerner les aspects les plus critiques de l'intention d'un instrument de politique et des résultats attendus. Elles mettent l'accent sur ce qui importe le plus pour comprendre la réussite et précisent ce que l'organisation doit savoir pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques. En définitive, les QCR traduisent la carte stratégique et le modèle logique en axes d'analyse ciblés qui guident la sélection d'indicateurs clés de rendement pertinents.

4.2 Les QCRs déterminent le type de mesure requis pour produire des données probantes pertinentes et utiles. Des QCRs bien formulées peuvent généralement être abordées à l'aide d'un nombre restreint d'ICRs et devraient être conçues pour appuyer la prise de décision, plutôt que de couvrir l'ensemble des initiatives d'un instrument de politique.

4.3 Voici quelques conseils pour structurer les QCR afin d'obtenir des renseignements significatifs en matière de rendement :

a. Formuler des QCR ouvertes (dans quelle mesure, à quel point, pourquoi) :

- Les questions fermées, telles que « avons-nous respecté notre budget? », peuvent être répondues par un simple « oui » ou « non », sans susciter d'analyse approfondie. En revanche, les questions ouvertes, telles que « dans quelle mesure gérons-nous efficacement notre budget? », laissent place à l'interprétation et exigent des données probantes pour étayer la réponse.

b. Rédiger des QCRs courtes et claires:

- Une QCR efficace est brève, claire et sans ambiguïté. Chaque question devrait porter sur un seul enjeu. Il arrive parfois que l'on regroupe involontairement plusieurs questions, par exemple : « Dans quelle mesure gérons-nous notre budget, allouons-nous les ressources et atteignons-nous les cibles en matière de dotation? », ce qui complique l'orientation d'une collecte de données ciblée. Le langage utilisé devrait être simple, clair et sans jargon.

c. Mettre l'accent sur le présent ou l'avenir:

- Les QCRs devraient être formulées de manière à porter sur le présent ou l'avenir. Par exemple, la question « dans quelle mesure augmentons-nous notre capacité de production? » amorce un dialogue qui permet de comprendre ce que les données et l'information de gestion signifient pour l'avenir. La formulation de questions clés sur le rendement axées vers l'avenir contribue à s'assurer que les indicateurs retenus génèrent des renseignements pertinents et exploitables.

4.4 En vous appuyant sur la carte stratégique et le modèle logique, commencez par cerner les composantes clés de votre instrument de politique qui sont essentielles à l'atteinte des résultats visés. Mettez l'accent sur l'information dont la haute direction a besoin afin d'évaluer si chacune de ces composantes fonctionne efficacement.

4.5 En vous appuyant sur la liste des initiatives de l'instrument de politique figurant dans votre carte stratégique, commencez par transformer chaque énoncé en question. Vous pourriez rapidement reconnaître des thèmes communs et être en mesure de regrouper plusieurs questions.

4.6 Ensuite, examinez les trois catégories de résultats figurant dans votre modèle logique et comparez-les aux questions élaborées à partir des initiatives de l'instrument de politique. Recherchez les sujets communs, les thèmes, les enjeux ou les priorités de la haute direction qui sont pertinents pour la mise en œuvre de l'instrument de politique. Les similitudes relevées entre la carte stratégique et les résultats du modèle logique permettent de cerner les composantes majeures de l'instrument qui nécessitent l'élaboration d'une question clé sur le rendement.

Questions clés sur le rendement :

Partie B : À remplir et à présenter dans le cadre du tour de table du comité CHARGEZ!, environ un an après la promulgation de l'instrument.

5. Indicateurs clés de rendement (ICR)

5.1 Les ICR fournissent les données utilisées pour suivre et évaluer la performance des instruments de politique. Les ICR sont des mesures qualitatives ou quantitatives choisies pour aider à répondre à des questions clés de rendement et à évaluer si un instrument de politique progresse vers les résultats attendus.

5.2 Les ICR doivent être directement liés aux résultats identifiés dans le modèle logique et alignés sur les ICR qu'ils sont censés renseigner. Les indicateurs clés de rendement permettent d'identifier les aspects essentiels d'un enjeu et offrent une meilleure compréhension de ce que l'organisation fait bien et des aspects du problème qui peuvent poser des difficultés.

5.3 Dans l'ensemble, disposer d'un ensemble d'indicateurs équilibrés (qualitatifs et quantitatifs) constitue l'approche la plus solide en matière de mesure du rendement. Un bon moyen de valider le choix d'un indicateur consiste à se poser les questions suivantes :

- a. Quels éléments mesurables fourniront des preuves claires permettant de répondre à cette question clé relative à la performance?
- b. Comment cet indicateur montre-t-il les progrès accomplis vers l'atteinte du résultat attendu ou la réalisation de celui-ci.
- c. Cet indicateur permet-il de déterminer de manière pertinente si l'instrument de politique fonctionne efficacement ou si des améliorations sont nécessaires?

5.4 En utilisant vos ICR complétés, commencez par déterminer quel indicateur de la liste des indicateurs fournie dans le rapport sur les résultats ministériels (RRM) correspond le mieux aux résultats de votre instrument de politique. Chaque résultat final de base du CPM est associé à une liste d'indicateurs que vous pouvez utiliser. L'un des ICR peut être utilisé pour le résultat ultime, s'il s'applique à votre instrument.

5.5 Les indicateurs pour le reste de vos ICR identifiés peuvent être une combinaison d'indicateurs nouveaux ou existants tirés du RRM. Votre N2 peut également disposer d'une liste de ICR pour ses niveaux d'activités/sous-activités qui pourraient s'appliquer à certains aspects de votre instrument de politique. Consultez d'abord ces ressources avant de vous lancer dans l'élaboration de nouveaux indicateurs.

5.6 Lors de l'élaboration de nouveaux ICR, consultez les ressources figurant dans la section Référence (section 6, qui comprend *l'aide-mémoire sur l'élaboration des indicateurs de rendement*).

QCR:

ICR:

QCR:

ICR:

QCR:

ICR:

QCR:

ICR:

6. Références

Lois, règlements, politiques d'organismes centraux et DOAD – politique

- [DOAD 1000-7](#), *Cadre stratégique de la gestion du personnel militaire*
- [DOAD 1000-9](#), *Cadre stratégique de la gestion des employés du ministère de la Défense nationale*
- [DOAD 6500-0](#), *Gestion des données et analytique*
- [Directive sur les résultats](#), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Autres références

- [IPMFAC 05/22](#), *Cadre de gestion de la politique du Chef du personnel militaire*
- [Plans ministériels de la Défense nationale](#)
- [Rapport sur les résultats ministériels](#)
- [L'approche CHARGEZ! guide d'établissement des politiques](#) (accessible uniquement sur le RÉD)
- [COMPAS CHARGEZ!](#) (accessible uniquement sur le RÉD)
- [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#)
- [L'Offre des FAC](#), Navigateur des prestations militaires
- [Aide-mémoire sur l'élaboration des indicateurs de rendement](#), Académie canadienne de la défense