Office des transports du Canada
Canadian Transportation Agency

Cadre de mesure du rendement

de

l'Office des transports du Canada

Table des matières

1. Survol.....3
   1.1. Introduction……...…….....…3
   1.2. Objet du cadre de mesure du rendement……...…….....4
   1.3. Lien entre la mesure du rendement et l'information financière….....……...…4
   1.4. Avantages d'un système de mesure du rendement pour l'OTC….....…..… 5
   1.5. Mesure du rendement : difficultés et limites…….…….....5

2. Principes de la mesure du rendement...…… …… ……....….....….....6

3. Processus de gestion des programmes..…… … …….....….....….6

4. Principales étapes de la mesure du rendement...… …….....…….....7
   4.1 Élaboration d'un enchaînement de résultats de base… …….....…….....7
   4.2 Définition et choix d'indicateurs de rendement..…… …….....…….…9
   4.3 Établissement de cibles ou de repères en matière de rendement ….....……...11
   4.4 Formulation d'un plan de mesure du rendement.....11
   4.5 Collecte et analyse de l'information sur le rendement.....12
   4.6 Interprétation des constatations et adoption de mesures correctrices au besoin...13
   4.7 Diffusion des résultats……..... ……13

Figure 1 – Processus de gestion des programmes..…….....…7
Figure 2 – Création d'un enchaînement de résultats de base..……....9
Figure 3 – Grille d'un plan de mesure du rendement……...…12

1. Survol

1.1 Introduction

Les organismes du secteur public reconnaissent de plus en plus depuis un certain nombre d'années qu'il leur est nécessaire de se doter d'un système de mesure du rendement pour s'assurer d'un rendement élevé. La mesure du rendement constitue l'un des quatre éléments clés de la nouvelle Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement fédéral. Il s'agit également de l'un des quatre secteurs d'amélioration prioritaires figurant dans le *Plan d'action de l'Initiative d'Excellence en gestion* de l'Office des transports du Canada (ci-après appelé l'Office ou l'OTC).

L'importance de l'information sur le rendement et de la mesure du rendement est également mise en lumière dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, publié par le Conseil du Trésor en mai 2000. On y présente un programme de gestion moderne pour la fonction publique fédérale qui met l'accent sur les résultats concrets – soit les répercussions et les effets des programmes fédéraux – plutôt que de se limiter aux activités et aux extrants. Les ministères et organismes, tels que l'OTC, se doivent donc de définir et de formuler clairement les résultats souhaités, de mettre en oeuvre les programmes et les recommandations, de mesurer et d'évaluer le rendement et d'apporter les modifications qui s'imposent pour accroître efficience et efficacité. On reconnaît dans ce document que la tâche ne sera pas chose facile, et ce, plus particulièrement encore pour les petits ministères et organismes disposant de ressources limitées.

Suite à la diffusion du nouveau cadre de gestion, le Conseil du Trésor a publié, en avril 2001, la Politique d'évaluation, ayant pour objet de « *Faire en sorte que le gouvernement dispose en temps voulu de renseignements stratégiques, objectifs et solides au sujet du rendement de ses politiques, programmes et initiatives, pour produire de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. » En vertu de cette nouvelle politique, l'OTC doit enchâsser l'évaluation dans ses pratiques de gestion afin de permettre la conception de politiques, de programmes et d'initiatives dont les résultats attendus sont clairement définis et qui, dès le départ, renferment des dispositions solides en matière de mesure du rendement, de présentation de rapports et de reddition de comptes. De plus, l'évaluation contribuera à mesurer, de façon rigoureuse et objective, les résultats des politiques, des programmes et des initiatives du gouvernement, y compris leurs répercussions, voulues ou non, et d'examiner d'autres façons d'atteindre les résultats escomptés. L'élaboration et la mise en oeuvre d'un système de mesure du rendement efficace permettra également à l'Office de respecter les objectifs de cette nouvelle politique.

1.2 Objet du cadre de mesure du rendement

Ce cadre de mesure du rendement a pour objet d'établir une méthode uniforme pour assurer systématiquement la collecte, l'analyse et l'utilisation de l'information sur le rendement des programmes et des activités de l'Office des transports du Canada, de même que la production de rapports sur le sujet. Il s'agit d'un outil de gestion grâce auquel il sera possible d'améliorer la gestion des programmes et des activités de l'OTC, de même que la présentation de rapports sur ces derniers, en permettant de déterminer dans quelle mesure les résultats escomptés par l'organisme ont été atteints. Les gestionnaires seront ainsi mieux en mesure de prendre des décisions et de faire des choix éclairés et judicieux au sujet de leurs programmes et activités.

1.3 Lien entre la mesure du rendement et l'information financière

Les liens entre la mesure du rendement et l'information financière sont divers. D'un point de vue général, l'OTC administre un seul secteur d'activités et reçoit du Parlement des crédits se chiffrant à environ 26,7 millions de dollars pour s'acquitter de sa mission, à savoir « *appliquer la législation touchant les transports ainsi que les politiques du gouvernement en vue de rendre les systèmes de transport efficaces et accessibles à l'aide d'éducation, de consultations et de la réglementation essentielle* ». Cette mission découle du mandat de l'OTC prévu dans la *Loi sur les transports au Canada*. En mesurant son rendement par rapport aux résultats définis, l'Office sera mieux en mesure d'évaluer et de présenter objectivement les résultats obtenus. Le système financier (SFMC) de l'Office lui permet de gérer et de surveiller son rendement financier, globalement et pour chacune de ses directions, ainsi que de produire des rapports sur ce rendement.

Comme dans la plupart des ministères et organismes fédéraux, les salaires représentent une part considérable du budget total de l'OTC. Le système de gestion des salaires utilisé par l'OTC et la majorité des autres ministères et organismes fédéraux ne comporte toutefois pas de mécanisme de comptabilisation du temps pour enregistrer et déclarer le temps consacré aux activités ou aux initiatives clés. L'Office n'est donc pas en mesure de surveiller les coûts globaux, y compris les salaires, de ses programmes et de produire des rapports sur le sujet avec facilité. Comme la mise sur pied et la tenue à jour d'un nouveau système de comptabilisation du temps seraient coûteuses et demanderaient du temps, nous allons examiner les possibilités d'utiliser et d'adapter le système financier et les données dont dispose l'Office à l'heure actuelle pour mieux intégrer l'information financière et non financière.

1.4 Avantages d'un système de mesure du rendement pour l'OTC

Un système de mesure du rendement efficace présente de nombreux avantages pour toute organisation. On dit souvent qu'il est difficile de gérer efficacement une chose que l'on ne mesure pas. Bien que l'OTC se soit doté d'un plan stratégique exhaustif, il n'utilise pas à l'heure actuelle de processus ou de système officiel et objectif pour assurer de façon systématique la collecte, l'analyse et l'utilisation de l'information sur le rendement, en général et pour chacun des programmes, de même que pour la production de rapports sur le sujet. En mettant en place un système de ce genre, l'Office disposera d'information et de données concrètes et objectives sur lesquelles fonder ses décisions de gestion et ses rapports aux clients, aux intervenants et aux Canadiens.

Un système de mesure du rendement permettra également à l'OTC d'améliorer sa capacité de planifier, de gérer et de mesurer le rendement grâce à des indicateurs de rendement et des cadres d'évaluation. L'équipe de la haute direction de l'Office disposera ainsi en temps voulu d'information sur l'utilité, l'efficacité et la rentabilité des programmes et activités.

Un autre des avantages du système de mesure du rendement est qu'il peut permettre d'établir une série de « pratiques exemplaires » et de « leçons tirées de l'expérience » pouvant être utilisées à l'interne pour améliorer les méthodes de gestion et les activités de l'Office. Ces leçons et pratiques peuvent en outre être partagées avec d'autres organismes judiciaires et quasi-judiciaires fédéraux, facilitant ainsi l'élaboration d'outils et la formulation d'idées pouvant être utiles à l'ensemble du milieu fédéral de la réglementation.

1.5 Mesure du rendement : difficultés et limites

La mesure du rendement est un système de gestion visant à mettre à la disposition des décideurs et des gestionnaires des données et de l'information concrètes qui leur permettront de prendre des décisions judicieuses et d'améliorer sans cesse le rendement. Il ne s'agit toutefois pas d'une science exacte, un point qu'il ne faut pas oublier. La raison en est souvent qu'on ne dispose pas de données exactes suffisantes ou que les coûts rattachés à une information plus poussée excéderaient les avantages découlant de cette information. Comme l'OTC devra fort probablement devoir définir et recueillir d'autres données et information pour pouvoir mesurer et surveiller efficacement le rendement, il serait bon d'utiliser le plus possible les données et l'information déjà disponibles. Il s'agit là d'une approche rentable et pratique de l'intégration de la mesure du rendement aux divers programmes de l'OTC par opposition à l'adoption d'un processus ou système distinct.

Une autre des limites qui se présentent dans le cas de l'OTC est le fait que, bien souvent, il n'existe pas de lien clair entre les décisions rendues par l'Office et l'efficacité et l'accessibilité de nos systèmes de transport nationaux au bout du compte; c'est le problème de l'attribution, un problème auquel font face bon nombre d'organismes du secteur public. De nombreux facteurs indépendants de la volonté de l'organisme ou du ministère ont inévitablement des effets sur les résultats. Cela s'applique aussi à un organisme du secteur public tel que l'OTC, ce dernier ne représentant que l'un des nombreux intervenants qui contribuent à fournir des systèmes de transport nationaux efficaces et accessibles. Il n'est donc pas possible d'attribuer clairement l'efficacité et l'efficience des systèmes entièrement à l'OTC en raison du grand nombre de partenaires et d'intervenants qui y jouent un rôle. Malgré cela, en mesurant notre rendement et en présentant des rapports sur ce dernier de façon objective, il nous sera possible de démontrer concrètement notre contribution au résultat final.

Un système efficace de mesure du rendement devrait permettre de déceler les problèmes, sans toutefois nécessairement en fournir la raison. Cela s'applique tout particulièrement à des organismes tels que l'OTC qui administrent un mécanisme de règlement des différends (tribunal officiel, organisme de médiation et de traitement de plaintes), dans le cadre duquel on met souvent davantage l'accent sur le processus même par opposition à la décision finale. Il faut donc prévoir des indicateurs de rendement qualitatifs dans le processus de mesure du rendement de l'OTC.

Si la mesure du rendement présente certaines difficultés et limites, il reste clair cependant que les avantages d'un processus plus systématique de collecte, d'analyse, d'utilisation et de communication de l'information sur le rendement l'emportent sur ces difficultés et limites.

2. Principes de la mesure du rendement

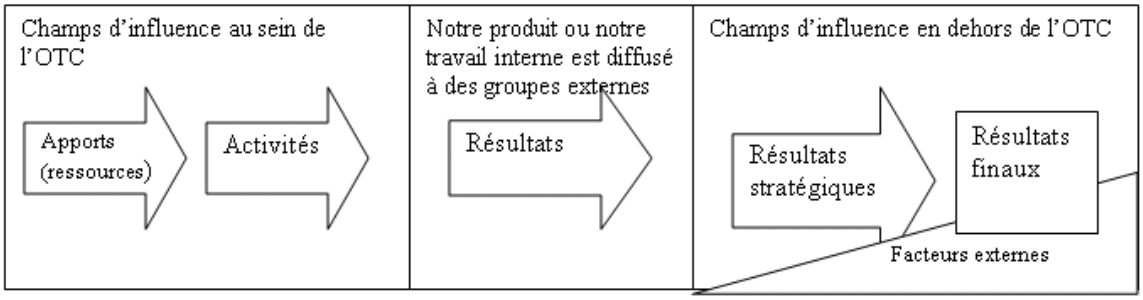
Afin d'assurer l'uniformité de la mesure du rendement dans l'ensemble de l'organisme, les cinq principes suivants ont été formulés pour orienter le processus :

1. Les résultats doivent être clairement définis.
2. Le système de mesure du rendement, y compris la collecte des données, devrait être simple et efficace par rapport au coût.
3. Le système de mesure du rendement devrait être positif et non pas punitif.
4. Les indicateurs de rendement devraient être simples, valables, fiables, abordables et pertinents par rapport à l'activité ou au processus mesuré.
5. Les indicateurs de rendement seront examinés et améliorés de façon continue. Ce n'est qu'avec l'expérience que l'on peut perfectionner et améliorer le processus.

3. Processus de gestion des programmes

Le processus de gestion des programmes est le processus global général sur lequel sont fondés les résultats obtenus par l'organisme, tant au niveau stratégique qu'au niveau des programmes. Ce processus comprend des **intrants,** des **activités,** des **extrants,** des **résultats stratégiques (immédiats et intermédiaires) et** des **résultats finaux**. Il est très utile en ce sens qu'il nous aide à nous concentrer sur ce que nous voulons vraiment mesurer. Il existe différents niveaux de résultats. Il est bon d'envisager le processus comme une suite de liens de cause à effet, dans laquelle chacun des niveaux de résultats a un lien de dépendance avec le niveau précédent. La figure 1 illustre ce concept.

Figure 1. Processus de gestion du programme



Source : Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, Secrétariat du Conseil du Trésor, gouvernement du Canada, août 2001

Les liens de cause à effet peuvent être exprimés au moyen d'énoncés conditionnels représentant la logique interne du programme, projet ou processus. Par exemple, si l'on obtient les extrants escomptés, nous devrions pouvoir atteindre le résultat; si les premiers résultats prévus sont atteints, nous devrions pouvoir parvenir aux résultats finaux.

Nous allons tenter d'intégrer ce processus général de gestion des programmes aux programmes et aux initiatives clés existants dans le cadre de l'élaboration et de la mise en oeuvre de ce nouveau système. Cela nous permettra d'être en mesure de définir clairement, de mesurer et de surveiller les résultats clés de chacun des programmes de l'OTC et de faire rapport sur ces résultats de manière cohérente. Cette mesure renforcera le processus de prise de décisions en fournissant de l'information objective pour nous aider à déterminer si nous faisons ce qu'il faut, et si nous le faisons efficacement, afin de concrétiser les résultats stratégiques visés par l'organisme.

4. Principales étapes de la mesure du rendement

Comme nous l'avons déjà mentionné, il n'existe pas une seule façon correcte de mesurer le rendement. L'élaboration d'un système efficace de mesure du rendement comporte par contre des étapes logiques clés, qui sont décrites ci-après.

4.1 Élaboration d'un enchaînement de résultats de base

Il nous faut d'abord élaborer un enchaînement de résultats de base pour démontrer comment nos activités et nos extrants devraient nous permettre d'atteindre nos résultats finaux. Cet enchaînement assure un lien clair entre nos ressources, activités et extrants et nos résultats stratégiques et finaux. Il nous permet de rattacher les crédits qui nous sont accordés par le Parlement au résultat final visé par l'organisme, à savoir *rendre les systèmes de transport efficaces et accessibles*. Surtout, comme la concrétisation de ce résultat final pourrait nous demander des années, l'enchaînement présente les résultats stratégiques illustrant notre progression vers ce résultat final.

NOTA : Une version préliminaire d'un enchaînement de résultats pour l'OTC est présentée sous pli séparé.

De tels enchaînements de résultats devraient être élaborés pour chaque programme et initiative clé de l'OTC afin de veiller à disposer d'un plan efficace décrivant le lien entre les ressources allouées et les résultats prévus pour chacun de nos programmes. Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le cas des nouveaux programmes, cet enchaînement devrait être élaboré dès le départ, dans le cadre de la phase de la délimitation de la portée du programme ou de la planification du programme.

Il ne faut pas oublier que l'élaboration d'un enchaînement de résultats est un **processus itératif**. Ce n'est qu'en obtenant une rétroaction que l'on peut effectuer un examen critique de l'enchaînement et y apporter les modifications nécessaires. Bien que l'on soit souvent porté à lire un tel enchaînement depuis les intrants jusqu'aux résultats finaux, pour pouvoir élaborer un enchaînement de résultats efficace en tant qu'outil de planification clé pour les nouveaux programmes, il convient de commencer par répondre à la question suivante : « *Quel résultat final voulons-nous obtenir de ce nouveau programme?* » – une question qui pourrait aussi souvent être formulée de la façon suivante : « *Quel **problème** de haut niveau voulons-nous régler?* ». Après avoir déterminé le résultat final de haut niveau, il nous faut définir les résultats stratégiques qui nous permettront de démontrer notre progression vers ce résultat final. Ce n'est qu'après avoir défini clairement les résultats stratégiques clés et les résultats finaux que l'on peut déterminer les extrants à produire et les activités à mettre en oeuvre. On détermine ensuite les intrants (ressources financières et humaines) nécessaires d'après les activités principales qui devront être menées. La figure 2 présente les principales questions permettant d'orienter l'élaboration d'un enchaînement de résultats de base.

Figure 2 – Création d'un enchaînement de résultats de base

Résultats finaux	**POURQUOI?** Quelle est la raison de ce programme ou de cette initiative? Qu'espérons-nous accomplir, même si ce résultat final pourr demander des années, voire des décennies?
Résultats stratégiques	**QUOI?** Qu'espérons-nous retirer de nos extrants et activités? **QUI? et OÙ?** Qui devons-nous engager et atteindre, et où? Les résultats stratégiques sont souvent considérés comme changements de comportement découlant de notre travail.
Extrants **Activités** **Intrants**	**COMMENT?** **Les extrants, les activités et les intrants sont en fait éléments opérationnels nécessaires à la concrétisation d résultats stratégiques.** Quels extrants (décisions et ordres, codes de practiques, etc.) sc nécessaires à la concrétisation des résultats stratégiques prévu Quelles sont les principales activités qu'il nous faut mener pc contribuer efficacement à la réalisation des résultats stratégique Quels sonts les intrants (ressources humaines et financières) dc nous disposons pour mener les activités clés?

4.2 Définition et choix d'indicateurs de rendement

Pour pouvoir mesurer le rendement de façon continue, il nous faut définir et choisir des indicateurs de rendement qui peuvent nous dire si nous avons offert un produit efficace (p. ex., codes de pratiques et listes de contrôle des réservations), mené nos activités principales (p. ex., traité les plaintes liées au transport aérien, mené des consultations auprès des groupes d'intervenants clés d'un secteur particulier du transport) ou obtenu un résultat précis (p. ex., une amélioration de l'accessibilité du transport aérien, du transport ferroviaire et du transport par traversier pour les personnes handicapées; une amélioration de la connaissance des droits et des obligations des transporteurs canadiens et des utilisateurs des services de transport; le règlement des questions de transport de compétence fédérale). Il existe deux genres d'indicateurs de rendement. En voici la description :

a. **Indicateurs quantitatifs –** Il s'agit de mesures numériques ou statistiques souvent exprimées sous forme d'unité d'analyse (nombre, fréquence, pourcentage, ratio, variance, etc.). Ainsi, un indicateur de l'efficacité du fonctionnement du tribunal pourrait être le nombre de décisions rendues dans le délai de 120 jours prévu ou le nombre d'intervenants ciblés ayant participé à des réunions de consultation de l'OTC. L'un des indicateurs quantitatifs fréquemment utilisé est la mesure dans laquelle le programme, l'activité ou l'événement a été exécuté selon le budget et le calendrier, accompagnée d'une explication de tout écart important.

b. **Indicateurs qualitatifs –** Les indicateurs qualitatifs sont des mesures fondées sur le jugement ou la perception. Ils peuvent, par exemple, comprendre le degré de satisfaction des personnes handicapées ou des organismes qui les représentent à l'égard de nouveaux codes de pratiques et de l'élimination d'obstacles abusifs. Il pourrait également s'agir des commentaires de représentants de l'industrie concernant l'efficacité du tribunal et des processus de règlement des plaintes et de médiation de l'OTC pour ce qui est de régler les différends. Les indicateurs qualitatifs peuvent bien souvent être quantifiés. On peut par exemple calculer le nombre ou le pourcentage de personnes ou organismes qui sont d'avis que les codes de pratiques de l'OTC sont très utiles, assez utiles ou pas du tout utiles.

Nombreux sont ceux qui croient que les indicateurs quantitatifs sont fondamentalement plus objectifs et utiles que les indicateurs qualitatifs. L'important en fait est d'utiliser un ensemble équilibré d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer les progrès réalisés par rapport à la concrétisation d'un objectif de programme ou d'un objectif stratégique donné. Selon ce que l'on remarque dans la pratique, il semble raisonnable de choisir trois indicateurs pour chaque mesure de rendement (un indicateur quantitatif, un indicateur qualitatif et un autre au choix).

Bien qu'il n'existe pas de recette toute faite pour choisir des indicateurs de rendement, les quatre critères suivants devraient être utilisés pour déterminer ceux qui conviennent le mieux.

1. **Validité** – L'indicateur permet-il une mesure précise des résultats (quantité, qualité, délai)?
2. **Pertinence** – L'indicateur a-t-il un lien avec l'activité, le produit ou le processus mesuré?
3. **Fiabilité** – L'indicateur représente-t-il une mesure constante au fil du temps? Cet aspect est particulièrement important dans le cas des indicateurs quantitatifs.
4. **Simplicité** – L'information est-elle disponible et sera-t-il possible d'en faire la collecte et l'analyse?
5. **Abordabilité** – Avons-nous les moyens de faire la collecte et l'analyse de l'information?

4.3 Établissement de cibles ou de repères en matière de rendement

La cible ou le repère en matière de rendement représente « l'objectif » par rapport auquel le rendement réel est mesuré. Sans une cible ou un repère quelconque pour chacun des indicateurs de rendement, il n'y a pas de point de référence auquel comparer les résultats obtenus. Dans le cas du règlement des différends, par exemple, on pourrait fixer une cible liée aux nouveaux outils élaborés pour améliorer l'accessibilité des transports (80 % des agences de voyage interrogées indiquent que la liste de contrôle des réservations les aide à répondre aux besoins des clients handicapés en serait un exemple).

4.4 Formulation d'un plan de mesure du rendement

Pour pouvoir mesurer efficacement le rendement réel par rapport aux cibles ou repères établis, il faut élaborer un plan pour la collecte et l'analyse des données ou de l'information sur le rendement nécessaires. Ce plan doit renfermer une description des méthodes et des techniques de collecte et d'analyse des données, de même que de la fréquence de la collecte. On doit en outre y préciser et confirmer les rôles et les responsabilités pour chacune de ces tâches.

Le plan devrait reposer sur une évaluation de la disponibilité des sources de données et de la faisabilité des méthodes de collecte et tenir compte de tout problème possible. Comme nous l'avons déjà mentionné, il serait bon au départ de mettre l'accent sur les données et les méthodes de collecte actuelles afin de tirer le maximum de ce dont nous disposons déjà. Si nous décidons d'utiliser un sondage comme méthode de collecte de données, nous devrons d'abord élaborer un questionnaire qui nous permettra de recueillir l'information voulue.

Une fois les questions des sources de données et des méthodes de collecte traitées, le plan doit aborder l'élément fréquence de la collecte de données. Il est possible qu'il

faille recueillir de l'information sur un groupe d'intervenants donné au départ afin d'établir un point de référence par rapport auquel mesurer les extrants ou les résultats obtenus. Les extrants étant la conséquence logique à court terme des activités, les renseignements recueillis sur ceux-ci sont utiles pour la gestion et l'amélioration continue du rendement des programmes. Les résultats, qui représentent la conséquence logique à moyen terme d'une combinaison d'extrants, ne se manifestent vraiment qu'après la concrétisation d'une série d'extrants.

On doit également indiquer dans le plan à qui revient la responsabilité de la collecte et de l'analyse des données et de l'information sur le rendement, ainsi que de la présentation de rapports sur le sujet. L'affectation de ces responsabilités sera fondée, par exemple, sur la concordance logique de ces dernières avec les responsabilités normales et la charge de travail du personnel, le délai d'exécution et les contraintes budgétaires. Comme l'un des buts de la conception d'un cadre efficace de mesure du rendement pour l'OTC est d'intégrer ce processus aux activités courantes de l'organisme, il serait préférable d'affecter ces responsabilités à l'interne dans la mesure du possible. La seule exception à cette règle pourrait être la responsabilité relative à la mesure du rendement de l'OTC pour ce qui est des résultats stratégiques de l'organisme dans son ensemble. Par exemple, si l'amélioration du cadre législatif des transports comprend tous les modes de transport, il ne serait pas nécessairement possible ou pratique d'ajouter simplement la responsabilité de la mesure des progrès réalisés dans ce domaine aux tâches d'un membre du personnel.

Le plan de mesure du rendement peut prendre la forme d'un rapport de deux ou trois pages. La grille qui suit illustre sommairement les principaux éléments d'un tel plan pour l'OTC.

Figure 3 - Grille d'un plan de mesure du rendement

Résultats	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable (s)
Les résultats décrits dans l'enchaînement de résultats.	Tel que mentionné à l'étape 2 ci-dessus, des indicateurs quantitatifs et qualitatifs conformes aux quatre critères suivants : 1. Validité 2. Pertinence 3. Fiabilité 4. Simplicité 5. Abordable	Tel que mentionné ci-dessus, nous utiliserons les sources de données existantes dans la mesure du possible.	Les méthodes de collecte dépendront des sources de données actuelles, puis de nouvelles sources, telles que des sondages, des entrevues, etc.	La fréquence à laquelle l'information sur le rendement sera recueillie.	La ou lespersonnes qui seront chargées de fournir ou de recueillir l'information et les données sur le rendement.

.....

4.5 Collecte et analyse de l'information sur le rendement

Les données et l'information sur le rendement doivent être recueillies et analysées selon le plan de mesure du rendement. En menant ces activités de façon continue, nous serons en mesure de surveiller et de gérer plus efficacement nos programmes. Nous pourrons ainsi détecter très rapidement tout problème éventuel et prendre les mesures correctrices ou apporter les améliorations nécessaires pour redresser la situation.

4.6 Interprétation des constatations et adoption des mesures correctrices nécessaires

Une fois que les données et l'information sur le rendement ont été analysées, l'information doit être interprétée afin de déterminer si les objectifs ont été respectés et, s'ils ne l'ont pas été, pour quelles raisons. Si les objectifs n'ont pas été réalisés, un plan d'action pour remédier à la situation devra probablement être formulé. Par exemple, si la rétroaction des associations et des organismes qui représentent les personnes handicapées indique qu'un nouvel outil mis à l'essai ne permet pas d'éliminer l'obstacle abusif ou le problème pour lequel il a été créé, il serait utile d'avoir cette information pour pouvoir apporter les modifications voulues avant de généraliser l'utilisation de l'outil en question.

4.7 Diffusion des résultats

Il importe de communiquer efficacement les constatations issues de cette démarche. Nos progrès vers la réalisation des résultats escomptés devraient être présentés dans le rapport sur le rendement que nous sommes tenus de produire chaque année. Ils devraient en outre être communiqués à la haute direction et au Comité exécutif. Il ressortira également de cette démarche des « pratiques exemplaires » et des « leçons tirées de l'expérience » pouvant renforcer les méthodes et les activités de gestion des programmes, processus et initiatives actuels et futurs de l'OTC.