

## 6- Les indicateurs à DRHC

Comme nous l'avons déjà mentionné dans les sections précédentes, les ministères fédéraux, dont DRHC fait partie, ont subi d'énormes changements, qui incluent un accroissement de la reddition des comptes, des améliorations à la prestation de services et une tendance vers un pouvoir accru et plus de souplesse au niveau local. Dans cette optique, le ministère de Développement des ressources humaines Canada, a redéfini ce qu'il considère être les principaux résultats attendus de ses gestionnaires. Les chefs de programmes ont donc identifié et opérationnalisé un certain nombre de mesures du rendement pour isoler certains résultats. À la suite de cet exercice, qui revient annuellement, deux grandes catégories de mesures de rendement ont été établies : les principales mesure du rendement et les mesures opérationnelles.

Les principales mesures du rendement représentent les résultats essentiels dont le ministère est redevable. La nature des mesures évoluera et changera d'une année à l'autre suivant les modifications qui seront apportées à la prestation des services, aux priorités ministérielles et aux changements structuraux de l'organisation. Ces mesures établissent le fondement d'un examen permanent du rendement global du Ministère et sont aussi utilisées pour identifier et promouvoir des initiatives destinées à améliorer de façon continue le service à la population canadienne.

Les mesures opérationnelles sont importantes dans le contexte de la surveillance du rendement opérationnel. Les mesures opérationnelles aident les gestionnaires à obtenir de l'information supplémentaire sur leurs opérations et à établir les mesures principales de rendement.

Les objectifs de chaque mesure principale de rendement et opérationnelle sont établis à la suite de négociations avec les différentes régions<sup>11</sup>. Les chefs de programme établissent des

---

<sup>11</sup> Pour DRHC le terme régions désigne les différentes provinces et territoires. L'administration centrale soit la région de la capitale nationale est également identifiée comme étant une région distincte puisque que les activités qui s'y déroule sont uniques.

objectifs de rendement pour les principales mesures de rendement en tenant compte de la portée de l'indicateur. Si l'indicateur a une portée nationale, l'objectif sera national et s'appliquera uniformément à toutes les régions. Par contre pour les indicateurs qui ne sont pas de portée nationale, les objectifs seront établis régionalement. Aucune méthodologie de base n'est employée pour établir les objectifs. C'est le chef du programme concerné qui décide des principales mesures à cibler et de la méthodologie à utiliser.

### **6.1 Application du modèle d'évaluation aux indicateurs en place**

Pour les besoins de l'évaluation, nous n'avons conservé que les mesures de rendement principales pour les principaux programmes du ministère soit les programmes du Travail, de l'Assurance, de l'Investissement dans les ressources humaines et celui de la Prestation de la sécurité du revenu. Ces programmes regroupent au total 19 mesures qui sont censées nous donner des indications sur le rendement des différents programmes. Nous avons rejeté les mesures concernant les autres programmes puisqu'elles n'existent que depuis peu et sont encore sujettes à changements. Nous avons préféré conserver les mesures déjà stables et bien implantées.

L'évaluation porte sur la validité de l'indicateur par rapport à son objectif, au mandat du programme dans lequel il s'insère et également par rapport à la mission et à la vision du ministère. Dans une première partie, nous prendrons les indicateurs un à un et nous ferons état des résultats obtenus par l'intermédiaire des questionnaires. Ceux-ci mettaient l'emphase principalement sur l'objectif poursuivi par l'indicateur. De plus, les points abordés toucheront seulement les principales faiblesses ou lacunes identifiées pour chacun des indicateurs. La section 6.2 Résultats d'ensemble et statistiques fera le lien entre les indicateurs et la mission du ministère. Un résumé des résultats se trouve en annexe au tableau 5 et 6. De plus, un tableau des pourcentages obtenus par caractéristique est présenté pour chaque programme à l'intérieur du texte. Ce tableau met en évidence le niveau de réponse aux différentes caractéristiques et permet une comparaison plus facile avec l'ensemble des résultats.

## 6.1.1 Investissement dans les ressources humaines

### Objectifs du programme

Ce programme vise à favoriser le développement des ressources humaines au Canada et le fonctionnement efficace du marché du travail ainsi qu'à réduire la dépendance envers l'assurance-emploi et les autres formes de soutien du revenu du gouvernement fédéral. Des services d'information et de conseil ainsi que l'accès à des subventions, contributions et prêts sont mis à la disposition des Canadiens pour les aider dans leurs initiatives et leurs développements.

**Tableau des pourcentages<sup>12</sup>**

Caractéristiques et notation maximale							
Indicateurs	Pertinence %	Fidèle représentation de la réalité mesurée %	Obtention rapide et fiabilité des informations %	Intelligible et facile d'interprétation %	Homogène dans le temps et l'espace %	Capacité de l'adapter au niveau requis %	Total %
<i>Investissement dans les Ressources Humaines</i>							
PMR 0611 - Nombre de clients qui trouvent un emploi ou deviennent travailleurs autonomes grâce à une intervention de l'investissement dans les ressources humaines (IRH) (fonds du trésor ou de l'assurance-emploi)	82%	82%	88%	86%	85%	95%	86%
PMR 0612 - Prestations non versées (partie I de l'assurance-emploi) parce que des prestataires d'assurance-emploi trouvent un emploi avant la fin de leur période de prestations grâce aux prestations d'emploi et mesures de soutien	82%	76%	85%	59%	70%	85%	74%
PMR 0613 - Nombre de canadiens qui ont accès à des possibilités d'apprentissage grâce aux programmes de Prêts aux étudiants et de Subventions pour l'épargne-études	88%	76%	58%	71%	60%	70%	72%
Pourcentage moyen des notations de l'investissement dans les ressources humaines	84%	78%	78%	73%	70%	85%	77%
Pourcentage moyen de l'ensemble des indicateurs clés de DRHC	74%	70%	63%	69%	70%	75%	70%

<sup>12</sup> L'abréviation PMR qui se trouve dans les tableaux de résultats signifie : Principales Mesures de Rendement.

## Résultats des indicateurs

1. *Nombre de clients qui trouvent un emploi ou deviennent travailleurs autonomes grâce à une intervention de l'investissement dans les ressources humaines*

### Résultats

Les résultats pour cet indicateur montrent qu'il répond à l'ensemble des caractéristiques identifiées. Aucune lacune importante n'a été identifiée ce qui nous permet de dire que l'indicateur est pertinent et qu'il répond aux objectifs pour lequel il est utilisé. Il répond à son objectif qui est de fournir une rétroaction sur les résultats immédiats en terme de nombre de clients qui trouvent un emploi. Il rejoint également l'objectif du programme qui est de réduire la dépendance face à l'assurance-emploi et autres formes de soutien au revenu puisqu'on peut conclure que les clients qui trouvent un emploi n'ont plus recours à de telles mesures de soutien.

### Constatations

Cet indicateur est utile à une prise de décision éclairée puisqu'il comporte toutes les caractéristiques d'un bon indicateur et qu'il permet de mesurer adéquatement le rendement du programme. Il répond à son objectif qui est de fournir une rétroaction sur les résultats immédiats en terme de nombre de clients qui trouvent un emploi.

2. *Prestations non versées (partie I de l'A.-e.) parce que des prestataires d'A.-e. trouvent un emploi avant la fin de leur période de prestations grâce aux prestations d'emploi et mesures de soutien.*

### Résultats

Une lacune majeure a été mise en évidence par les résultats du questionnaire. Il s'agit de la caractéristique qui concerne l'intelligibilité et la facilité d'interprétation. La manière dont est formulé l'énoncé et le choix des termes seront loin d'être faciles à comprendre pour le citoyen moyen et même pour les gestionnaires qui sont moins familiers avec cette loi. Par exemple si on ne sait pas en quoi consiste la partie I de la *Loi sur l'assurance-emploi* il est

difficile de comprendre de quels types de prestations il s'agit. Les fonds de l'assurance-emploi servent à payer les prestations de chômage mais sont également utilisés dans différents programmes favorisant la création d'emploi et différentes mesures de soutien à l'emploi. Il serait donc important de revoir la formulation de l'indicateur afin de le rendre utile et plus facile d'interprétation.

#### Constatations

Si des modifications à la formulation de l'énoncé étaient apportées, l'indicateur serait utile à la prise de décision puisqu'il serait plus facile à interpréter et éviterait la confusion que peut apporter la formulation actuelle. L'indicateur est donc pertinent aux employés du programme qui connaissent les différentes composantes de la loi et il sera également pertinent et utile d'une façon plus générale lorsque les modifications auront été apportées.

### *3. Nombre de Canadiens qui ont accès à des possibilités d'apprentissage grâce aux programmes de Prêts aux étudiants et de Subventions pour l'épargne-étude*

#### Résultats

Les résultats du questionnaire montrent que les principales lacunes de cet indicateur se trouvent au niveau de l'obtention et de la fiabilité des données ainsi qu'au niveau de l'intelligibilité et de l'interprétation. Étant donné que les données de l'indicateur proviennent des systèmes financiers et opérationnels, les données ne peuvent être obtenues rapidement puisqu'il faut faire une estimation du nombre de participants basé sur des données financières et d'autres informations externes. La fiabilité des données est donc discutable puisqu'il s'agit d'une estimation. Enfin l'énoncé pourrait être plus clair afin d'être plus accessible aux Canadiens. Le terme "possibilités d'apprentissage" est large et peut porter à confusion entre ce que le ministère et les Canadiens définissent comme étant une possibilité d'apprentissage.

#### Constatations

L'objectif de l'indicateur est de fournir une rétroaction continue aux gestionnaires sur les capacités de l'IRH d'influencer l'apprentissage à vie à tous les Canadiens. De par les résultats

obtenus, il semble que celui-ci soit très pertinent et qu'il rencontre également les objectifs du programme. Cependant pour être vraiment utile à la prise de décision, les lacunes mentionnées dans la section résultats devraient être corrigées. Une méthode de cueillette de données évitant le recours à l'estimation résoudrait les principaux problèmes et rendrait l'indicateur fiable et utile à la prise de décision.

## 6.1.2 Travail

### Objectifs du programme

Ce programme vise à promouvoir et à maintenir des relations industrielles stables et un milieu de travail sécuritaire, juste et productif en ce qui concerne les compétences du gouvernement fédéral en matière de travail. Il vise également à recueillir et à diffuser de l'information sur le travail et son milieu ainsi qu'à favoriser des relations patronales - syndicales constructives. Le programme œuvre dans quatre secteurs différents : les relations industrielles, les opérations du travail, l'indemnisation fédérale des accidentés du travail ainsi que la législation, politique, recherche et gestion du travail.

### Tableau des pourcentages

Caractéristiques et notation maximale							
Indicateurs	Pertinence %	Fidèle représentation de la réalité mesurée %	Obtention rapide et fiabilité des informations %	Intelligible et facile d'interprétation %	Homogène dans le temps et l'espace %	Capacité de l'adapter au niveau requis %	Total %
<b>Travail</b>							
PMR 0721 - Pourcentage des différends concernant une négociation collective qui se sont réglés sans arrêt de travail	88%	70%	73%	83%	70%	90%	79%
PMR 0722 - Pourcentage des dossiers relevant de la partie II où les cas de non-respect (à l'exception des cas supposant un danger) sont réglés de façon volontaire par l'acceptation d'une promesse de conformité volontaire	82%	58%	68%	70%	70%	95%	72%
PMR 0723 - Pourcentage des plaintes concernant un congédiement injustifié réglées par des inspecteurs (en fonction des dossiers clos)	82%	78%	70%	61%	70%	90%	73%
Pourcentage moyen des notations du Travail	84%	68%	70%	71%	70%	90%	75%
Pourcentage moyen de l'ensemble des indicateurs clés de DRHC	74%	70%	63%	69%	70%	75%	70%

## Résultats des indicateurs

### *1. Pourcentage des différends concernant une négociation collective qui se sont réglés sans arrêt de travail*

#### Résultats

L'objectif de l'indicateur est de mesurer l'efficacité de l'aide fournie par les processus de conciliation et de médiation. Il est évident que l'indicateur est pertinent et aide à mesurer le degré d'atteinte des objectifs du programme qui est, entre autres, de maintenir des relations industrielles harmonieuses. Les lacunes détectées par le questionnaire se situent au niveau de la représentation de la réalité mesurée ainsi que sur la fiabilité des informations. Étant donné que les données sont transmises manuellement par l'intermédiaire de l'agent de conciliation ou de médiation, il est difficile de dire avec certitude que les données sont complètes et qu'elles ne comportent pas de jugement personnel. Par exemple, si l'évaluation du travail de l'agent conciliateur est directement liée au nombre de conciliations réussies, il est possible que certains résultats aient été faussés pour permettre à l'évaluateur de refléter une meilleure image. Il faudrait donc s'assurer que rien ne peut venir modifier les données réelles et que celles-ci soient toutes présentes.

#### Constatations

L'indicateur est pertinent et utile pour les gestionnaires en autant que les processus de cueillette de données soient exempts de trop de jugement personnel et de risque de falsification des résultats. Cependant, malgré cette lacune l'indicateur demeure valable puisqu'il repose sur l'intégrité des agents en place et que globalement il répond à l'ensemble des caractéristiques.

- 2. Pourcentage de dossiers relevant de la partie II où les cas de non-respect (à l'exception des cas supposant un danger) sont réglés de façon volontaire par l'acceptation d'une promesse de conformité volontaire*

### Résultats

Bien qu'étant près de la note de passage avec un résultat de 72%, cet indicateur comporte des lacunes importantes au niveau de la clarté de l'énoncé, de la rapidité de l'obtention des résultats et de la représentation de la réalité mesurée. L'énoncé de l'indicateur utilise des termes qui sont difficilement compréhensibles par le citoyen moyen et même par beaucoup d'employés du ministère. Par exemple le fait de mentionner la partie II sans spécifier de quelle loi elle fait partie ou même de ce dont elle est constituée complique la compréhension des résultats présentés par l'indicateur. Une reformulation plus explicite de l'énoncé est donc à conseiller.

L'information contenue par l'indicateur est également questionnable puisque la méthode de calcul n'inclut que les dossiers clos et des cas où il y a eu règlement volontaire ou par injonction de la cour. Qu'en est-il des dossiers ouverts ou de ceux qui sont fermés sans règlements ? Les informations sont obtenues par l'intermédiaire du système financier grâce à une interface entre celui-ci et le système utilisé par le programme. Les données sont donc disponibles environ avec un mois de retard, ce qui n'est pas efficient puisque les données sont diffusées mensuellement. Aucune action décision ne peut donc être prise en considération des données de l'indicateur puisque lorsqu'elles ne sont pas rendues disponibles elles sont déjà désuètes.

### Constatations

Malgré ses lacunes l'indicateur n'en demeure pas moins pertinent. Il s'agit de corriger le tir, ce qui ne devrait pas être trop difficile puisque les modifications ne se situent pas dans l'essence et la pertinence de l'indicateur mais bien dans les méthodes de diffusion et de saisie des données. L'indicateur sera utile à la prise de décision si les lacunes sont corrigées. Pour le moment, il ne l'est pas.



### 3. *Pourcentage de plaintes concernant un congédiement injustifié réglées par des inspecteurs (en fonction des dossiers clos)*

#### Résultats

Tout comme l'indicateur précédent, celui-ci se retrouve non loin de la note de passage avec un 73% globalement. Ses faiblesses se situent principalement au niveau de la facilité d'interprétation et de l'obtention rapide de l'information. Les données de l'indicateur proviennent également du système financier et sont donc disponibles aux utilisateurs avec un mois de retard, ce qui fait que l'information est quelque peu désuète. L'interprétation de l'énoncé de l'indicateur est assez claire mais il y aurait peut-être eu place à plus de détails afin de saisir aisément ce qu'est un congédiement injustifié par exemple.

#### Constatations

L'indicateur est pertinent et est une bonne mesure du rendement du programme. Cependant, les quelques lacunes mentionnées ci-dessous devraient être corrigée pour que celui-ci devienne vraiment utile.

### 6.1.3 Assurance

#### **Objectifs du programme**

Ce programme est un des plus connus puisqu'il gère les prestations d'assurance-emploi. Il a pour objectif de favoriser la stabilité économique et l'assouplissement du marché du travail en procurant un soutien temporaire du revenu aux chômeurs admissibles en vertu de la *Loi sur l'Assurance-emploi* et aux personnes admissibles à des versements en vertu de la *Loi relative aux rentes de l'État*, et sans placer de fardeau inutile sur les particuliers, groupes ou régions. Les

principales fonctions du programme sont de traiter les demandes, de verser les prestations et de contrôler l'ensemble des processus et des versements.

### Tableau des pourcentages

Caractéristiques et notation maximale							
Indicateurs	Pertinence %	Fidèle représentation de la réalité mesurée %	Obtention rapide et fiabilité des informations %	Intelligible et facile d'interprétation %	Homogène dans le temps et l'espace %	Capacité de l'adapter au niveau requis %	Total %
<i>Assurance</i>							
PMR 0841 - Rapidité des paiements - pourcentage de premiers mandats émis aussitôt que légalement possible (dans les 28 jours qui suivent une demande initiale ou renouvelée)	78%	78%	78%	71%	70%	90%	77%
PMR 0842 - Économies totales - enquêtes et contrôle	72%	42%	68%	40%	50%	70%	54%
PMR 0843 - Rapidité des appels - pourcentage des appels fixés à l'horaire dans les 30 jours qui suivent leur dépôt	70%	70%	63%	67%	70%	55%	67%
PMR 8422 - Pourcentage des appels téléphoniques répondu par un agent de prestation des services (APS) en moins de 180 secondes	82%	76%	68%	83%	85%	90%	80%
Pourcentage moyen des notations de l'Assurance	74%	64%	70%	60%	70%	70%	69%
Pourcentage moyen de l'ensemble des indicateurs clés de DRHC	74%	70%	63%	69%	70%	75%	70%

### Résultats des indicateurs

- Rapidité des paiements - pourcentage de premiers mandats émis aussitôt que légalement possible (dans les 28 jours qui suivent une demande initiale ou renouvelée)*

#### Résultats

À la suite du questionnaire, l'indicateur présente des résultats qui globalement sont équivalents à la note de passage qui est de 77%. Les résultats de cet indicateur nous montrent des lacunes au niveau de la pertinence et de la facilité d'interprétation. Le principal problème

avec cet indicateur est sa pertinence. L'objectif du programme est de procurer un soutien financier temporaire aux chômeurs. Il est vrai que la rapidité de paiement est importante dans le sens que les chômeurs qui font les demandes ont un besoin urgent d'argent. Cependant, bien qu'important cet indicateur ne devrait pas figurer comme élément clé puisqu'il n'indique pas si le programme atteint son objectif mais seulement le fait qu'une fois que le prestataire est devenu admissible celui-ci reçoit les fonds dans un court délai. Il serait probablement plus approprié d'avoir un indicateur qui indiquerait le pourcentage de chômeurs admissibles ou quelque chose se rapprochant.

L'énoncé de l'indicateur n'est pas clair. Que signifie l'expression « aussitôt que légalement possible » ? Est-ce que le délai maximal d'émission est de 28 jours ou est-ce une limite maximale établie par le ministère interne ?

### Constatations

L'indicateur en soit est valide et utile à la décision si nous considérons uniquement l'objectif de l'indicateur qui est de mesurer la qualité du service. Cependant, cet objectif, bien qu'important, ne rencontre pas directement l'objectif du programme. Ultiment, l'important ce n'est pas la rapidité du paiement mais le fait que le plus de chômeurs possible reçoivent une indemnisation. Dans ce cas-ci l'indicateur est utile pour la gestion opérationnelle mais pas comme étant un indicateur clé. Les hauts gestionnaires ne peuvent se servir des informations qui s'y trouvent pour évaluer le rendement du programme en général et apporter les changements nécessaires. Cet indicateur est donc inutile à la prise de décision en haut lieu.

## 2. *Économies totales - enquêtes et contrôle*

### Résultats

Les résultats de cet indicateur sont très faibles avec un pourcentage global de 54%. Il comporte des lacunes à cinq des six caractéristiques identifiées. Au niveau de la pertinence, l'indicateur évalue le rendement d'une activité spécifique au programme et l'objectif de

l'indicateur, bien que lié pour éviter le plus de fraude possible, ne rejoint pas l'objectif du programme qui est de procurer un support financier temporaire. L'indicateur ne devrait donc pas être un indicateur clé. La fiabilité des données est également discutable puisqu'il y a des possibilités d'entrées manuelles dans le système de rapport ce qui peut altérer les données et faire trop de place au jugement personnel. La clarté de l'énoncé laisse à désirer. Il est difficile de dire qu'elles sont les économies qui sont mesurées et sur quelles bases elles le sont. L'énoncé peut donc facilement porter à confusion.

### Constatations

Cet indicateur comporte de trop grandes lacunes pour être utile à la prise de décision au niveau du ministère. Il pourrait peut-être être utilisé au sein de la section enquête et contrôle du programme d'Assurance pour mesurer le rendement de celle-ci. Cet indicateur devrait soit être enlevé ou être considérablement modifié pour répondre aux objectifs actuels. Il est donc actuellement inutile.

### *3. Rapidité des appels - pourcentage des appels fixés à l'horaire dans les 30 jours qui suivent leur dépôt*

#### Résultats

Les résultats de cet indicateur indiquent qu'il est inadéquat. Il présente des lacunes au niveau de cinq caractéristiques sur six, il est donc loin du seuil de passage. Sa pertinence est discutable face à son objectif qui est d'indiquer le niveau de service requis pour suivre les progrès. Un pourcentage d'appel retourné ou effectué se rapprocherait peut-être plus de l'objectif mais encore là c'est discutable. La clarté de l'énoncé laisse également à désirer. Qu'est ce qu'un pourcentage d'appels fixé à l'horaire ? La description officielle de l'indicateur dit ceci : l'indicateur mesure le nombre d'appels fixés à l'horaire par le commis du conseil arbitral dans les 30 jours suivant leur dépôt, par rapport au nombre total d'appels tranchés. L'énoncé ne rend donc pas bien ce que l'indicateur mesure. Le programme aurait avantage à réviser l'énoncé et à le reformuler.

### Constatations

L'indicateur tel qu'il est actuellement n'est pas utile à la prise de décision. Il n'est pas vraiment pertinent par rapport à l'objectif du programme. Il serait donc à revoir.

4. *Pourcentage des appels téléphoniques répondu par un agent de prestation de service en moins de 180 secondes*

### Résultats

Les résultats du questionnaire montrent que l'indicateur répond à l'ensemble des caractéristiques. Le principal problème est que l'objectif poursuivi par cet indicateur est de mesurer la prestation de service et l'évolution de l'accessibilité au service. La mesure permet donc d'évaluer facilement la rapidité du service rendu. Cependant, l'objectif du programme a été quelque peu oublié dans la conception de cet indicateur. La rapidité de réponse aux appels téléphoniques ne garantit pas que les demandeurs de prestations d'assurance-emploi recevront leurs indemnités plus rapidement. La seule information apportée par l'indicateur est le nombre d'appels qui ont été répondus avant que le délai maximal, établi par le ministère, ne soit écoulé. Cet indicateur mesure donc une norme de service interne et devrait par conséquent être un indicateur de rendement interne et non être un indicateur clé du ministère.

### Constatations

L'indicateur est donc une bonne mesure par rapport à son objectif individuel mais est inutile à la prise de décision pour l'ensemble du programme. Il est un indicateur d'utilisation spécifique et n'évalue pas la performance du programme.

## 6.1.4 Sécurité du revenu

### Objectifs du programme

Le programme de Sécurité du revenu a pour objectif de promouvoir et d'améliorer la sécurité financière des Canadiens par l'administration et l'exécution du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse en versant des prestations aux aînés, handicapés, survivants et migrants.

### Tableau des pourcentages

Caractéristiques et notation maximale							
Indicateurs	Pertinence %	Fidèle représentation de la réalité mesurée %	Obtention rapide et fiabilité des informations %	Intelligible et facile d'interprétation %	Homogène dans le temps et l'espace %	Capacité de l'adapter au niveau requis %	Total %
<i>Prestation de la sécurité du revenu</i>							
PMR 4851 - Service téléphonique à la clientèle - Access I: Pourcentage des appels qui aboutissent	48%	100%	88%	76%	70%	95%	78%
PMR 4852 - Service téléphonique - Access II : Pourcentage des appels pris par un APS en 180 secondes ou moins	48%	28%	78%	73%	70%	65%	59%
PMR 4853 - Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes de Sécurité de la vieillesse	84%	76%	63%	74%	100%	55%	75%
PMR 4854 - Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes présentées au Régime de pension du Canada ( à l'exception des prestations d'invalidité	84%	76%	63%	74%	100%	55%	75%
PMR 4855 - Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes initiales de prestations d'invalidité du Régime de pension du Canada	60%	30%	40%	74%	40%	60%	53%
PMR 4856 - Supplément du revenu garanti - Renouvellement automatique	66%	76%	48%	61%	60%	55%	60%
PMR 4857 - Supplément du revenu garanti - Comptes retournés au taux de base	78%	84%	55%	69%	70%	80%	72%
PMR 4858 - Mesure des incidences sur la société: attentes des prestataires de 65 ans et plus face aux régimes publics	62%	66%	18%	66%	60%	50%	56%
PMR 4859 - Mesure des incidences sur la société: attentes des personnes qui reçoivent des prestations d'invalidité du Régime de pension du Canada	88%	82%	30%	67%	70%	65%	68%
Pourcentage moyen des notations de la Prestation de la sécurité du Revenu	68%	68%	63%	69%	70%	65%	66%
Pourcentage moyen de l'ensemble des indicateurs clés de DRHC	74%	70%	63%	69%	70%	75%	70%

## Résultats des indicateurs

### 1. Service téléphonique à la clientèle - Access I : Pourcentage des appels qui aboutissent.

#### Résultats

Globalement, l'indicateur a obtenu une note de 78 % ce qui permet de dire que l'indicateur possède toutes les caractéristiques essentielles d'un bon indicateur. Cependant, quant on regarde les résultats par catégorie, on s'aperçoit que l'indicateur n'a pas atteint la note de passage de 88% pour la pertinence. Le pourcentage de 48 % nous fait réaliser que même si globalement les résultats sont bons, l'indicateur n'est pas pertinent. L'objectif de celui-ci est de mesurer le service offert par voie téléphonique. L'objectif du programme étant d'améliorer la sécurité financière des Canadiens, nous pouvons conclure que l'indicateur ne répond pas aux besoins du programme en matière de reddition de compte. L'indicateur n'est pas un indicateur clé mais un indicateur qui devait être utilisé à l'interne.

#### Constatations

L'indicateur n'est pas utile à une prise de décision destiné à l'ensemble du programme. Il est utilisable uniquement dans un contexte d'évaluation du service à la clientèle.

### 2. Service téléphonique à la clientèle - Access II : Pourcentage des appels pris par un agent de prestation de service en 180 secondes ou moins.

#### Résultats

Cet indicateur est également un indicateur concernant le service à la clientèle. Il a des lacunes au niveau de la pertinence, de la fidélité à la réalité mesurée et de la facilité d'interprétation. Les deux premières lacunes identifiées sont dues à une mauvaise méthode de détermination des informations fournies par l'indicateur. En effet, la formule utilisée est la suivante :

$$\frac{\# \text{ d'appels répondus avant la fin du délai} + \# \text{ appels abandonnés}}{\# \text{ d'appels reçus des clients}}$$

L'information diffusée par l'indicateur est donc faussée puisqu'il est sensé donner le pourcentage d'appels pris par un agent. Les appels abandonnés ne devraient pas faire partie de la formule puisqu'ils n'ont pas été répondus.

#### Constatations

Cet indicateur est inutile à la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation puisque les informations qu'il véhicule ne sont pas adéquates. De plus, l'objectif de l'indicateur est axé sur le service et non sur l'objectif du programme. Il n'est donc pas pertinent.

### *3. Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes de Sécurité de la vieillesse*

#### Résultats

Les résultats de l'indicateur démontrent des faiblesses principalement au niveau de l'obtention et de l'interprétation de l'information. Le délai de diffusion des données est trop élevé. Étant de trois semaines, il devrait être diminué afin que les gestionnaires soient en mesure de prendre des décisions sur des données plus à jour. De plus, l'énoncé de l'indicateur est mal formulé. Il n'est pas utile de spécifier la rapidité du service dans l'énoncé puisque l'important c'est le délai d'exécution des demandes. L'énoncé répond à l'objectif du programme mais la formulation actuelle pourrait induire les gestionnaires en erreur. Ils pourraient la confondre avec une mesure de rendement interne.

#### Constatations

L'indicateur est utile à la prise de décision. Cependant, il serait conseillé de modifier l'énoncé et de réduire le délai de transmission des données.



4. *Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes présentées au Régime de pensions du Canada (à l'exception des prestations d'invalidité)*

Résultats

Cet indicateur présente les mêmes lacunes que le précédent puisqu'il mesure exactement les mêmes éléments mais pour une autre prestation émise par le programme. Le délai d'obtention des données est encore une fois un peu trop long et devrait être révisé. Il en est de même pour l'énoncé qui comporte également la mention «rapidité du service». Cette mention devrait être enlevée afin de ne pas induire en erreur les utilisateurs.

Constatations

L'énoncé est donc utile à la prise de décision. Certains correctifs doivent cependant être apportés afin d'éviter les ambiguïtés et que l'information soit encore juste au moment où elle sera disponible.

5. *Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes initiales de prestations d'invalidité du Régime de pension du Canada*

Résultats

Cet indicateur présente les mêmes lacunes que les deux précédents puisqu'il mesure exactement les mêmes éléments mais pour une autre prestation émise par le programme. Le délai d'obtention des données est encore une fois un peu trop long et devrait être révisé. Il en est de même pour l'énoncé qui comporte également la mention «rapidité du service». Cette mention devrait être enlevée afin de ne pas induire en erreur les utilisateurs.

Constatations

L'énoncé est donc utile à la prise de décision. Certains correctifs doivent cependant être apportés afin d'éviter les ambiguïtés et que l'information soit encore juste au moment où elle sera disponible.

## 6. *Supplément du revenu garanti - Renouvellement automatique*

### Résultats

Cet indicateur présente des lacunes au niveau de cinq des six caractéristiques. Une des principales raisons est que l'information de l'indicateur est compilée de façon manuelle ce qui peut facilement laisser place au jugement personnel et faciliter la modification des données. Les données ne sont également disponibles qu'une seule fois par année puisque les renouvellements automatiques sont effectués en fonction des données fiscales fournies à l'Agence canadienne des douanes et du revenu (ACDR). Le ministère n'est donc pas en mesure de vérifier la validité des renouvellements automatiques puisque ce n'est pas lui qui reçoit les données des clients. De plus, il ne peut contrôler le délai de diffusion des informations de l'indicateur puisque la majorité des données proviennent de l'extérieur du ministère. Enfin, l'énoncé de l'indicateur devrait être modifié afin de permettre à l'utilisateur de comprendre plus facilement ce qu'il calcule. La description de l'indicateur mentionne ceci : indicateur mesurant le nombre de pensionnés qui renouvellent leurs prestations de supplément de revenu garanti en remplissant une déclaration de revenu de l'ACDR. L'énoncé devrait être modifié pour mieux refléter ce que l'indicateur mesure.

### Constatations

L'indicateur répond aux objectifs du programme puisque le renouvellement automatique constitue une façon d'assurer la sécurité financière des clients. Cette méthode permet de poursuivre les paiements de la prestation en évitant tout arrêt causé par des délais de traitement de demande ou par l'oubli du client de remplir la demande de renouvellement. Cependant, les données de l'indicateur ne sont pas totalement sous le contrôle du ministère ce qui rend l'indicateur inutile puisque même si celui-ci indiquerait un nombre de renouvellements inacceptables (trop bas), le ministère ne serait pas en mesure d'apporter directement les modifications puisque les informations fiscales appartiennent à l'ACDR. L'indicateur n'est donc pas présentement utile à la prise de décision. Cependant, si la méthode de cueillette de l'information change, l'indicateur deviendrait un bon instrument de mesure.

## 7. *Supplément du revenu garanti - Comptes retournés au taux de base*

### Résultats

L'objectif de cet indicateur est de déterminer le nombre de comptes qui n'ont pas été renouvelés automatiquement. Une des principales lacunes est son énoncé. Celui-ci ne reflète pas du tout ce que l'indicateur mesure ce qui rend très difficile la compréhension des résultats. L'énoncé n'illustre pas non plus l'objectif de l'indicateur qui est de mesurer l'efficacité du processus de renouvellement du Supplément de revenu garanti. Le délai d'obtention est également trop long. L'information étant disponible une seule fois par année, il est difficile d'évaluer les progrès et de prendre des décisions en fonction des données de l'indicateur.

### Constatations

À cause de son énoncé et du délai de diffusion des informations, l'indicateur est peu utile à la prise de décision. Cependant, si des modifications nécessaires étaient apportées ceci le rendrait utile.

## 8. *Mesure des incidences sur la société : attentes des prestataires de 65 ans et plus face aux régimes publics*

### Résultats

Les résultats de cet indicateur montrent qu'il présente des lacunes au niveau de toutes les caractéristiques. L'objectif est de mesurer l'importance des différentes prestations (Sécurité de la vieillesse, Supplément de revenu garanti et Régime de pensions du Canada) pour les prestataires. D'autre part la description de l'indicateur souligne que celui-ci mesure le pourcentage du revenu annuel total des 65 ans et plus qui provient des trois types de prestations mentionnées ci-haut. Il est incontestable que l'indicateur est pertinent pour l'évaluation de l'importance du programme. Toutefois l'énoncé de l'indicateur ne reflète pas vraiment ce que celui-ci mesure. De plus, les données sont fournies uniquement une fois par

année par l'ACDR; ceci enlève donc toute latitude au ministère de vérifier si les informations sont exactes et d'avoir un contrôle sur les informations ainsi que sur les délais et la fréquence de production des données.

### Constatations

Selon les caractéristiques d'un bon indicateur les résultats démontrent qu'il n'entre pas à l'intérieur des critères. Cependant, il est très pertinent de mesurer l'importance des prestations à l'intérieur du revenu des bénéficiaires. L'indicateur serait donc utile à la prise de décision si les lacunes mentionnées ci-dessus étaient corrigées.

## *9. Mesure des incidences sociales : attentes des personnes qui reçoivent des prestations d'invalidité du Régime de pension du Canada*

### Résultats

L'objectif de cet indicateur est essentiellement le même que celui de l'indicateur précédent. L'énoncé manque de clarté puisqu'il est difficile de mesurer une attente, comme le mentionne l'énoncé. Le titre devrait plutôt mentionner ce que l'indicateur indique réellement soit le pourcentage du revenu annuel total d'un prestataire qui est constitué par les prestations d'invalidité. De plus, les données proviennent encore une fois de l'ADRC. Cette situation fait qu'il est impossible au ministère de vérifier lui-même la validité des données.

### Constatations

Malgré le fait que, selon le questionnaire, l'indicateur ne semble pas répondre aux différentes caractéristiques, il n'en demeure pas moins que celui-ci est pertinent et ce qu'il tente de mesurer s'accorde avec les objectifs du programme. L'indicateur est donc utile à la prise de décision. Cependant, il est important de souligner aux gestionnaires les lacunes qu'il comporte afin que ceux-ci soient en mesure de l'utiliser adéquatement en tenant compte de celles-ci.

## 6.2 Résultats d'ensemble et statistiques

Globalement, l'analyse des résultats montre que beaucoup d'indicateurs sont actuellement inutiles à une bonne prise de décision. Le tableau suivant montre l'ensemble des résultats après analyse :

	# d'indicateurs par programme	# d'indicateurs utiles	# d'indicateurs inutiles	# d'indicateurs qui pourraient être utiles
Investissement dans les ressources humaines	3	1		2
Travail	3	1		2
Assurance	4		4	
Sécurité du revenu	9	4	2	3
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

La colonne nombre d'indicateurs qui pourraient être utiles indique le nombre d'indicateurs qui deviendraient efficaces à la prise de décision après quelques modifications. Les résultats de l'analyse montrent donc que la majorité des indicateurs ne sont présentement pas utiles à la prise de décision pour la haute gestion.

Les principales lacunes sont illustrées dans le tableau suivant :

Caractéristiques / questions	# d'indicateurs n'ayant pas répondu
<u><i>Pertinence</i></u> - L'indicateur répond aux objectifs visés par le programme.	14
<u><i>Obtention rapide des informations</i></u> - Les coûts associés à la compilation des résultats sont raisonnables considérant les ressources demandées	19
<u><i>Intelligible et facile d'interprétation</i></u> - La formulation de l'indicateur est censée et grammaticalement correcte	19
- La définition de l'indicateur indique bien ce qu'il doit mesurer et ce qu'il signifie	17
- La présentation de l'indicateur est claire et facile à interpréter	18

La presque totalité des indicateurs montrent des faiblesses au niveau de l'ensemble des questions se trouvant dans le tableau ci-haut. DRHC devrait donc revoir ses indicateurs et s'assurer que ceux-ci répondent bien aux objectifs et que leur formulation facilite la compréhension. La question relative aux coûts est inadéquates pour l'ensemble des indicateurs puisqu'il m'a été impossible d'établir les coûts reliés à l'établissement et à la compilation des résultats. Aucune information à ce sujet n'étant disponible au ministère, les évaluateurs n'ont donc pas été en mesure d'évaluer si les coûts étaient raisonnables.

Dans l'ensemble, les indicateurs de DRHC ne répondent pas aux besoins en reddition de compte des hauts gestionnaires. Les indicateurs en place sont, pour la majorité, inadéquats ou ont besoin de modifications importantes afin de devenir utiles. Il est évident que les gestionnaires possèdent d'autres sources d'information pour les aider dans leur prise de décision. C'est pourquoi étant donné le peu d'utilité des indicateurs, il est probable que les gestionnaires ne prennent pas vraiment en compte les résultats de ceux-ci avant de prendre leurs décisions.

## 7- Conclusion

Le but de ce travail était d'évaluer l'utilité des indicateurs à DRHC. Dans le contexte actuel de reddition de comptes et de révision des programmes, DRHC doit faire rapport de ses activités et tendre vers une gestion performante.

Le ministère s'est donc doté de mécanismes d'information pour communiquer les résultats sur les principaux aspects de ses programmes. Des indicateurs de performance ont donc été mis en place pour permettre d'évaluer les programmes et de rendre les gestionnaires responsables de leurs résultats. Actuellement, 19 indicateurs sont en place et fournissent des informations sur différents programmes et activités du ministère.

Le questionnaire qui a été élaboré pour évaluer les indicateurs en place, nous a permis de déterminer les lacunes présentes à l'intérieur de chacun. Les lacunes sont basées sur les caractéristiques de base essentielles pour un bon indicateur. Les résultats des questionnaires ont démontré que la majorité des indicateurs ne répondent pas aux caractéristiques essentielles. Après analyse, il s'avère que 13 indicateurs sur 19 ne rencontrent pas les critères et par conséquent ne sont pas utiles dans le contexte de reddition de comptes actuel.

Les gestionnaires n'accordent peut-être pas une importance élevée aux indicateurs s'ils sont conscients que l'information qui est véhiculée par l'intermédiaire de ceux-ci est inadéquate. Il n'est donc pas surprenant que le temps accordé à la production de rapports de performance soit réduit et que l'importance accordée aux résultats soit minime. Il est toutefois important que les indicateurs en place soient révisés afin d'être en mesure d'utiliser les informations qu'ils véhiculent adéquatement. Le ministère devra donc effectuer une revue de ses indicateurs et des objectifs qui sont visés afin que ceux-ci soient en mesure d'apporter des données valables sur le rendement des programmes.

## Références

- Bergeron, Pierre G., *La gestion dynamique concepts, méthodes et applications*, Gaëtan Morin Éditeur, 1986
- Boisvert, Hugues., *Le contrôle de gestion vers une pratique renouvelée*, Édition du Renouveau Pédagogique, 1991
- Boyle, R., *Designing and using performance indicators*, Dublin, Institute of Public Administration, 1996
- Cérutti, Olivier., et Gattino, Bruno., *Indicateurs et tableaux de bord*, Paris, Association française de normalisation
- Cormier, Denis., Magnan, Michel., Zeghal, Daniel., *Le contenu informationnel et la capacité prédictive des mesures de performance financière ; une comparaison France, États-Unis et Suisse*, Université du Québec à Montréal, 2000
- Corbin, Ruth., Swain, Larry., Wilhelm, Ed., *Conception des questionnaires*, Statistique Canada, juillet 1977
- D'Astous, Alain., *L'analyse des données issues d'une enquête*, Guérin Universitaire, 1993
- De Guerny, J., Guirec, J.-C. et Lavergne, J., *Principes et mise en place du tableau de bord de gestion*, 6e édition, Paris, Celmas, 1990
- Gouvernement du Canada, Développement des Ressources Humaines Canada, *Cadre de responsabilité axée sur les résultats*, 1996
- Gouvernement du Québec, Secrétariat du conseil du Trésor., *Bilan de la directive sur l'analyse de programme et la vérification interne.*, 1989 - 1990
- Harvard Business Review., *Les systèmes de mesure de la performance*, Éditions d'Organisation, 1999
- Hyde, Albert C., Shafritz, Jay M., *Program Evaluation in the Public Sector*, Preager Publisher, 1979
- Kaplan, Robert S., et Norton, David., *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique, les 4 axes du succès*, Paris, Édition d'Organisation, 1998
- La Fondation canadienne pour la vérification intégrée., *Efficacité, La communication et la vérification sur l'efficacité dans le secteur public*, 1987



Lamoureux, Andrée., *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, Éditions Études Vivantes, 1995

Morin, Estelle M., Guindon, Michel., et Bouliane, Émilio., *Les indicateurs de performance*, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Éditions Guérin, 1996

OCDE., *La gestion des performances dans l'administration publique*, PUMA Gestion publique, 1996

Parenteau, Roland., *Management Public Comprendre et gérer les institutions de l'état*, Presses de l'Université du Québec, 1992

Rivers, David L., *Proactive Performance Measures*, Johnson & Johnson Professional Inc., 1999

Saucier, Alain., *Les indicateurs et la gestion par résultats*, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1995

Secrétariat du Conseil du Trésor, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, 2000

Swiss, James E., *Public management systems, Monitoring and Managing Government Performance*, Prentice-Hall, 1991

Voyer, Pierre., *Tableaux de bord de gestion*, Presses de l'Université du Québec, 1994

Wood, Robert., Marshall, Verena., *L'Évaluation des performances: pratique, problèmes et questions à débattre*, OCDE PUMA Gestion publique, Paris 1993

## Annexes, tableaux et figures

**Tableau 3 : Grille d'évaluation d'un indicateur de rendement**

### **Information de base**

*Indicateur à évaluer :* \_\_\_\_\_

*Programme dans lequel il est utilisé :* \_\_\_\_\_

*Objectifs du programme :* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Objectifs de l'indicateur :* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Méthode de détermination :* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***Instrument de mesure :*** \_\_\_\_\_

*Unité de mesure :* \_\_\_\_\_

*Fréquence des données :* \_\_\_\_\_

*Provenance des données :* \_\_\_\_\_

*Accessibilité des données :* \_\_\_\_\_

*Coût de la cueillette de données :* \_\_\_\_\_

## Grille d'évaluation

	Évaluation					Commentaires
	1- Répond tout à fait	2- Répond dans l'ensemble	3- Répond moyennement	4- Répond en partie	5- Ne répond pas du tout	
<b>Caractéristiques et facteurs</b>						
<b>Pertinence</b>						
1- L'indicateur est utile à la prise de décision.						
2- L'indicateur répond aux objectifs visés par le programme.						
3- L'indicateur est sensible aux variations et aux changements dus aux éléments sensibles du programme.						
4- L'indicateur est spécifique à une partie du programme.						
5- L'indicateur est daté.						
<b>Fidèle représentation de la réalité mesurée</b>						
1- L'indicateur répond à l'objectif visé.						
2- Les résultats de l'indicateur ne comportent pas de jugement personnel.						
3- Les données utilisées pour calculer l'indicateur ne sont pas facilement modifiables.						
4- Les données de l'indicateur sont difficilement criticables ou douteuses.						
5- Les résultats de l'indicateur ne peuvent être mis en doute.						

Caractéristiques et facteurs	Évaluation					Commentaires
	1- Répond tout à fait	2- Répond dans l'ensemble	3- Répond moyennement	4- Répond en partie	5- Ne répond pas du tout	
<b>Obtention rapide et fiabilité des informations</b>						
1- L'indicateur est disponible rapidement après que les données ont été rendues disponibles et utilisables.						
2- Les données de mesure sont facilement accessibles par les compilateurs de résultats.						
3- Les instruments de mesure utilisés sont précis.						
4- Les calculs utilisés sont toujours les mêmes.						
5- Les coûts associés à la compilation des résultats sont raisonnables considérant les ressources demandées.						
<b>Intelligible et facile d'interprétation</b>						
1- La formulation de l'indicateur est censée et grammaticalement correcte.						
2- La définition de l'indicateur indique bien ce qu'il doit mesurer et ce qu'il signifie.						
3- La présentation de l'indicateur est claire et facile à interpréter.						
4- La formulation de l'indicateur utilise un langage simple et accessible à ses utilisateurs.						
5- La formulation de l'indicateur et ses résultats sont clairs et concis.						
6- Les résultats donnés par l'indicateur sont facilement compréhensibles par les utilisateurs.						
7- L'unité de mesure utilisée est appropriée.						
8- Les données de l'indicateur sont facilement utilisables.						
9- Les données de l'indicateur n'ont pas besoin d'être converties avant utilisation.						
10- La forme de présentation aide à la compréhension des résultats.						

Caractéristiques et facteurs	Évaluation					Commentaires
	1- Répond tout à fait	2- Répond dans l'ensemble	3- Répond moyennement	4- Répond en partie	5- Ne répond pas du tout	
<p><b>Homogène dans le temps et l'espace</b></p> <p>1- L'indicateur peut- être comparé avec les données obtenues antérieurement.</p>						
<p>2- La méthode de mesure est effectuée de la même façon.</p>						
<p><b>Capacité de l'adapter au niveau requis</b></p> <p>1- L'indicateur est utilisable à plus d'un niveau décisionnel.</p>						
<p>2- L'indicateur peut être combiné avec d'autres pour obtenir un résultat d'ensemble.</p>						
<p>3- L'indicateur peut être joint à un autre pour former une nouvelle donnée.</p>						

**Tableau 4 : Clé de pointage de la grille de correction**

	Évaluation				
	1- Répond tout à fait	2- Répond dans l'ensemble	3- Répond moyennement	4- Répond en partie	5- Ne répond pas du tout

**Caractéristiques et facteurs**

**Pertinence**

1	10	7	5	2	0
2	10	7	5	2	0
3	10	7	5	2	0
4	10	7	5	2	0
5	10	7	5	2	0

**Fidèle représentation de la réalité mesurée**

1	10	7	5	2	0
2	10	7	5	2	0
3	10	7	5	2	0
4	10	7	5	2	0
5	10	7	5	2	0

**Obtention rapide et fiabilité des informations**

1	10	7	5	2	0
2	5	4	3	2	0
3	10	7	5	2	0
4	10	7	5	2	0
5	5	4	3	2	0

**Intelligible et facile d'interprétation**

1	5	4	3	2	0
2	5	4	3	2	0
3	5	4	3	2	0
4	5	4	3	2	0
5	5	4	3	2	0
6	10	7	5	2	0
7	10	7	5	2	0
8	10	7	5	2	0
9	10	7	5	2	0
10	5	4	3	2	0

	Évaluation				
	1- Répond tout à fait	2- Répond dans l'ensemble	3- Répond moyennement	4- Répond en partie	5- Ne répond pas du tout

**Caractéristiques et facteurs**

**Homogène dans le temps et l'espace**

1	10	7	5	3	0
2	10	7	5	3	0

**Capacité de l'adapter au niveau requis**

1	10	7	5	3	0
2	5	4	3	2	0
3	5	4	3	2	0

/50

/50

/40

/70

Notation maximale:

/250

Répond à:

%

/20

/20

**Tableau 5 : Résultats du questionnaire**

Caractéristiques et notation maximale							
	Pertinence	Fidèle représentation de la réalité mesurée	Obtention rapide et fiabilité des informations	Intelligible et facile d'interprétation	Homogène dans le temps et l'espace	Capacité de l'adapter au niveau requis	Total
Indicateurs	50	50	40	70	20	20	250
<i>Investissement dans les Ressources Humaines</i>							
PMR 0611 - Nombre de clients qui trouvent un emploi ou deviennent travailleurs autonomes grâce à une intervention de l'investissement dans les ressources humaines (IRH) (fonds du trésor ou de l'assurance-emploi)	41	41	35	61	17	19	214
PMR 0612 - Prestations non versées (partie I de l'assurance-emploi) parce que des prestataires d'assurance-emploi trouvent un emploi avant la fin de leur période de prestations grâce aux prestations d'emploi et mesures de soutien	41	38	34	41	14	17	185
PMR 0613 - Nombre de canadiens qui ont accès à des possibilités d'apprentissage grâce aux programmes de Prêts aux étudiants et de Subventions pour l'épargne-études	44	38	23	50	12	14	181
Moyennes des notations	42	39	31	51	14	17	193
Notation plus faible par caractéristique	41	38	23	41	12	14	181
Notation plus haute par caractéristique	44	41	35	61	17	19	214
Écart entre le plus faible et la plus haute	3	3	12	20	5	5	33

Caractéristiques et notation maximale							
Indicateurs	Pertinence	Fidèle représentation de la réalité mesurée	Obtention rapide et fiabilité des informations	Intelligible et facile d'interprétation	Homogène dans le temps et l'espace	Capacité de l'adapter au niveau requis	Total
	50	50	40	70	20	20	250
<i>Travail</i>							
PMR 0721 - Pourcentage des différends concernant une négociation collective qui se sont réglés sans arrêt de travail	44	35	29	58	14	18	198
PMR 0722 - Pourcentage des dossiers relevant de la partie II où les cas de non-respect (à l'exception des cas supposant un danger) sont réglés de façon volontaire par l'acceptation d'une promesse de conformité volontaire	41	29	27	49	14	19	179
PMR 0723 - Pourcentage des plaintes concernant un congédiement	41	39	28	43	14	18	183
<b>Moyennes des notations</b>	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>54</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>189</b>
<b>Notation plus faible par caractéristique</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>49</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>179</b>
<b>Notation plus haute par caractéristique</b>	<b>44</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>198</b>
<b>Variance entre le plus faible et la plus haute</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>19</b>
<i>Assurance</i>							
PMR 0841 - Rapidité des paiements - pourcentage de premiers mandats émis aussitôt que légalement possible (dans les 28 jours qui suivent une demande initiale ou renouvelée)	39	39	31	50	14	18	191
PMR 0842 - Économies totales - enquêtes et contrôle	36	21	27	28	10	14	136
PMR 0843 - Rapidité des appels - pourcentage des appels fixés à l'horaire dans les 30 jours qui suivent leur dépôt	36	35	25	47	14	11	168
PMR 8422 - Pourcentage des appels téléphoniques répondu par un agent de prestation des services (APS) en moins de 180 secondes	41	38	27	58	17	18	199
<b>Moyennes des notations</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>165</b>
<b>Notation plus faible par caractéristique</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>136</b>
<b>Notation plus haute par caractéristique</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>31</b>	<b>50</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>191</b>
<b>Variance entre le plus faible et la plus haute</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>55</b>



Caractéristiques et notation maximale							
Indicateurs	Pertinence	Fidèle représentation de la réalité mesurée	Obtention rapide et fiabilité des informations	Intelligible et facile d'interprétation	Homogène dans le temps et l'espace	Capacité de l'adapter au niveau requis	Total
	50	50	40	70	20	20	250
<i>Prestation de la sécurité du revenu</i>							
PMR 4851 - Service téléphonique à la clientèle - Access I: Pourcentage des appels qui aboutissent	24	50	35	53	14	19	195
PMR 4852 - Service téléphonique - Access II : Pourcentage des appels pris par un APS en 180 secondes ou moins	24	14	31	51	14	13	147
PMR 4853 - Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes de Sécurité de la vieillesse	42	38	25	52	20	11	188
PMR 4854 - Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes présentées au Régime de pension du Canada (à l'exception des prestations d'invalidité)	42	38	25	52	20	11	188
PMR 4855 - Rapidité du service - Délai d'exécution des demandes initiales de prestations d'invalidité du Régime de pension du Canada	30	15	16	52	8	12	133
PMR 4856 - Supplément du revenu garanti - Renouvellement automatique	33	38	19	43	12	11	156
PMR 4857 - Supplément du revenu garanti - Comptes retournés au taux de base	39	42	22	48	14	16	181
PMR 4858 - Mesure des incidences sur la société: attentes des prestataires de 65 ans et plus face aux régimes publics	31	33	7	46	12	10	139
PMR 4859 - Mesure des incidences sur la société: attentes des personnes qui reçoivent des prestations d'invalidité du Régime de pension du Canada	44	41	12	47	14	13	171
Moyennes des notations	34	34	21	49	14	13	166
Notation plus faible par caractéristique	24	14	7	43	8	10	133
Notation plus haute par caractéristique	44	50	35	53	20	19	195
Variance entre le plus faible et la plus haute	20	36	28	10	12	9	62
Écart type	7	11	8	3	4	3	22

**Tableau 6 : Statistiques des résultats**

<u>Données statistiques pour l'ensemble des indicateurs</u>							<u>Total</u>
Moyennes des notations	37	33	25	49	14	15	172
Notation plus faible par caractéristique	24	14	7	28	8	10	133
Notation plus haute par caractéristique	44	50	35	61	20	19	211
Variance entre le plus faible et la plus haute	20	36	28	33	12	9	78
Écart type	6	10	7	7	3	3	22