

MANUEL SUR LES RÉSULTATS ET LA LIVRAISON

Octobre 2016



Le Manuel sur les résultats et la livraison a été rédigé par Delivery Associates, en collaboration avec l'équipe des résultats et de la livraison du gouvernement du Canada. Ce manuel vise à donner un aperçu des pratiques exemplaires et des leçons tirées des expériences d'administrations publiques étrangères qui ont mis en œuvre une approche axée sur les résultats et la livraison. Il se peut que les pratiques et les approches décrites dans ce manuel doivent être adaptées à la situation et aux besoins particuliers des organismes et utilisateurs du gouvernement fédéral.

Table des matières

1. Introduction	4
2. Compétences et comportements essentiels aux résultats et à l'exécution	9
3. Dix règles des résultats et de l'exécution	11
Établir les priorités (vraiment).....	12
Définir clairement le succès (ce n'est pas nécessaire d'appeler ça un objectif).....	15
Nommer votre coalition (les gens sur qui vous pouvez avoir besoin de compter)	20
Établir stratégie et politique (et éviter les initiatives).....	23
Veiller à la planification de la mise en œuvre (le détail importe)	27
Aligner les ressources (si l'objectif est clair, il est plus facile de trouver les ressources)	36
Utiliser les rencontres de suivi pour favoriser les progrès (et faire des rapports)	39
Résoudre les problèmes dès qu'ils se présentent (et ne pas donner le bénéfice du doute)	45
Continuer à aller de l'avant (malgré l'adversité et les défis)	50
Faire participer les intervenants et le public (constamment)	54

Avant-propos

Le gouvernement s'est engagé fermement à utiliser une approche axée sur les résultats et la livraison pour réaliser son programme. Pour respecter cet engagement, la fonction publique doit renouveler et recentrer certaines de ses activités. Nous devons aussi trouver de nouvelles méthodes de collaboration et de création avec nos représentants élus.

L'approche axée sur les résultats et la livraison nous demande tous de nous poser continuellement ces trois simples questions :

1. Que cherchons-nous à accomplir?
2. Comment allons-nous l'accomplir?
3. Comment allons-nous évaluer les progrès que nous accomplissons?

Sous sa forme la plus simple, une approche axée sur les résultats et la livraison nous demande à tous de porter une attention particulière aux répercussions de nos activités sur les Canadiens, de mesurer nos résultats et d'en rendre compte.

Pour être efficace, l'accent que nous mettons sur les résultats et la livraison doit devenir partie intégrante de nos systèmes, de nos pratiques et de notre culture de travail à la grandeur de l'organisation. À la fonction publique, nous devons tenter de définir clairement les objectifs de nos initiatives, que ce soit sur le plan des politiques, des programmes, de la réglementation ou des services. La mesure d'une initiative ne peut se compter en argent investi; on l'évalue plutôt selon la différence faite dans la vie des Canadiens.

Le gouvernement a annoncé clairement qu'il s'attend à ce que la fonction publique innove, fournisse des conseils fondés sur des données probantes, assure la collaboration entre ses ministères et tisse des partenariats avec les autres gouvernements et intervenants. Une approche axée sur les résultats et la livraison appuiera les orientations du gouvernement.

Le manuel des résultats et de la livraison est le fruit de la collaboration entre Delivery Associates et l'équipe chargée des résultats et de la livraison du Bureau du Conseil privé, et je tiens à souligner l'importante contribution de Sir Michael Barber à l'élaboration de ce document. L'objectif de ce manuel est de faire un survol des pratiques exemplaires et des leçons tirées sur la scène internationale qui pourront servir de point de départ dans vos propres ministères pour mettre en place l'approche axée sur les résultats et la livraison.

Je sais que nous sommes à la hauteur de cette mission.

Michael Wernick
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

1. Introduction

Concrétiser la promesse du gouvernement

La fonction publique est chargée de mettre en œuvre le programme des représentants élus. En s'appuyant sur de vastes expériences en matière de gestion axée sur les résultats, la fonction publique fédérale adopte une approche pangouvernementale axée sur les résultats et la livraison afin d'aider le gouvernement à atteindre ses objectifs. Le Manuel sur les résultats et la livraison, qui cadre avec le guide sur un gouvernement ouvert et responsable, contient des conseils et des outils utiles qui permettront aux fonctionnaires et au personnel exonéré du ministère d'adopter une approche concertée en matière de gouvernance.

Il est probable que vous dirigiez un secteur stratégique ou un programme particulier, et vous vous demandez peut-être comment votre travail s'inscrit dans ce désir global. En outre, vous avez peut-être déjà utilisé des outils de gestion et de gestion de projets axés sur les résultats, et vous vous demandez ce que cette approche a de différent. La gestion axée sur les résultats n'est pas un concept nouveau, mais la nouvelle approche nous pousse à clarifier les résultats escomptés, en mettant l'accent sur les grandes priorités interministérielles, et à toujours voir comment nos gestes auront une incidence sur la vie des Canadiens. Elle comprend également une approche plus systématique de mesure des progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, un accent accru sur la mise en œuvre et une meilleure utilisation des activités courantes pour faire le bilan des progrès.

Comment les résultats et la livraison peuvent vous aider

« Que cherchez-vous à atteindre? ». Cette question apparemment évidente demeure difficile pour de nombreux dirigeants du secteur public. La clarification des résultats, la définition du succès sur le plan des répercussions concrètes pour les Canadiens, l'établissement de liens entre les résultats et les ressources et la présentation de rapports sur les répercussions constituent, de façon claire et constante, un défi pour de multiples programmes, priorités et intérêts. Les distractions sont nombreuses pour les ministres, leur personnel et le service public qu'il peut être difficile de se concentrer sur les résultats qui importent vraiment aux citoyens.

Le gouvernement met en place une approche axée sur les résultats et la livraison dans l'ensemble de la fonction publique. Cette approche vise à vous aider à relever le défi de concentrer vos efforts sur les résultats pour vos dossiers. Elle vous aide à :

- clarifier vos priorités ou résultats escomptés;
- utiliser des données afin de comprendre ce qui sera nécessaire à l'atteinte de ces priorités, et planifier les ressources en conséquence;
- créer des plans qui envoient un signal clair quant à la façon dont vous souhaitez atteindre ces résultats;
- Mettre en place des routines pour suivre et contrôler la performance;
- créer des boucles de rétroactions qui vous aident à faire le suivi des progrès et à prendre des mesures correctives; et,
- renforcer la capacité et accroître l'intérêt relativement à l'adoption de l'approche axée sur les résultats et l'exécution.

Pour une des premières fois, un gouvernement applique l'approche axée sur les résultats et la livraison à l'action fédérale dans un contexte fédéral, ce qui présente en conséquence des occasions et des défis. Cette approche vise à modifier la culture du gouvernement afin de mettre en place un accent soutenu sur les résultats, la mise en œuvre et l'obtention des résultats concrets pour les Canadiens. Les concepts, outils et études de cas présentés dans le manuel sont destinés à mettre en lumière la façon dont vous pouvez réorienter vos efforts pour obtenir un plus grand effet.

Votre rôle

Le manuel est destiné aux employés de la fonction publique et le personnel exonéré des cabinets des ministres qui souhaitent accroître leurs connaissances sur la façon d'obtenir des résultats concrets et améliorer leurs compétences à cet égard. À titre d'illustration, les rôles et responsabilités ont été identifiés pour quatre groupes d'employés de la fonction publique et le personnel exonéré des cabinets des ministres. Cependant, il est entendu que les responsabilités réelles peuvent varier selon les besoins spécifiques et les circonstances particulières des organisations et des utilisateurs au sein du gouvernement fédéral :

- Personnel exonéré des cabinets des ministres: Vous jouez un rôle essentiel pour vous assurer que l'approche axée sur les résultats et la livraison est utilisée pour soutenir votre ministre. En mettant l'accent sur l'utilisation des données et des faits pour appuyer les décisions, vous contribuez à un changement de culture : on pourra passer de la gestion des données et des processus à une gestion des résultats. La surveillance et le soutien que vous assurerez en permanence avec votre ministre permettront d'assurer la transparence et l'efficacité de toute l'initiative
- Dirigeant principal des résultats et de la livraison (DPRL): En vous appuyant sur les systèmes en place lorsqu'il est possible de le faire, vous établissez et dirigez un système de résultats et de livraison dans votre ministère pour votre sous-ministre et votre ministre. Vous facilitez la livraison de chacune des étapes présentées dans le manuel avec les cadres supérieurs concernés et vous négociez la surveillance des progrès. À ce titre, vous assurez l'intendance et fournissez les ressources permettant de mettre en œuvre l'approche axée sur les résultats et la livraison. Vous n'avez pas absolument besoin de participer à tous les détails des travaux, mais votre contribution est néanmoins essentielle à la démarche complète de résultats et de livraison. Vous devrez vous appuyer fortement sur vos divers catalyseurs organisationnels, comme vos collègues responsables de l'évaluation, de la mesure du rendement, de la vérification, des finances et de la gestion de l'information, en raison de l'expertise et de leur rôle dans la mise en œuvre des changements.
- Responsable principal des données: L'approche axée sur les résultats et la livraison s'appuie sur la capacité des chefs à comprendre la façon dont leur travail touche la vie des Canadiens ce qui, en retour, dépend de leur accès à des données fréquentes et fiables. Vous êtes responsable de faire en sorte que votre ministère dispose des données dont il a besoin pour permettre un processus décisionnel fondé sur les faits et le respect des exigences de présentation de rapports. À ce titre, vous travaillerez avec le DPRL et d'autres intervenants afin de déterminer les données dont on a besoin et qu'on possède, et quelles sont les lacunes et les mesures nécessaires pour obtenir ces données. Vous travaillerez également en étroite collaboration avec le DPRL et les dirigeants organisationnels responsables de la présentation de rapports afin de préparer les rapports ministériels.

- **Cadre dirigeant:** Vous êtes responsable de la livraison de programmes majeurs qui contribuent à une priorité pangouvernementale, une priorité ministérielle ou un engagement défini dans une lettre de mandat. Le DPRL représente à la fois un allié et une ressource. Vous êtes responsable d'examiner la façon dont vos activités sont liées à une priorité pangouvernementale. Il est particulièrement important que vous maîtrisiez les outils présentés dans le manuel; en effet, vous aurez souvent à les expliquer à des équipes ou à renforcer la capacité des autres à les utiliser.
- **Gestionnaire principal de programme:** Vous souhaitez accroître les effets que vous avez en utilisant une approche axée sur les résultats et l'exécution. Vous êtes responsable d'examiner la façon dont vos activités sont liées aux priorités pangouvernementales et aux engagements définis dans les lettres de mandat ministériel. Presque tout le monde peut jouer ce rôle en examinant les choses pour lesquelles ils sont responsables et la façon d'en améliorer la mise en œuvre. Cela signifie garder son attention sur les résultats et l'exécution, de mettre en place les conditions permettant de faciliter l'atteinte des priorités et de renforcer les compétences dans l'ensemble du gouvernement. Vous devriez discuter le plus rapidement possible avec le responsable de la mesure du rendement et le responsable de l'évaluation de votre ministère pour examiner comment vous allez mesurer et évaluer le rendement de votre programme. Vous pouvez utiliser les outils précisés dans le manuel pour anticiper les défis d'intégration de l'approche axée sur les résultats et la livraison et y répondre le cas échéant.

Pour les quatre groupes, la collaboration entre ministères et un dialogue ouvert avec les ministres - et leur bureau sont des fonctions importantes pour les employés du service public.

Comment utiliser le présent manuel

Chaque employé de la fonction publique est rendu à une étape différente de son voyage vers les résultats et l'exécution. Certains ont déjà commencé à mettre en œuvre nombre des disciplines décrites dans le présent document, peut-être dans la section sur la gestion fondée sur les résultats, et d'autres en sont à apprendre les rudiments de cette approche. Peu importe où vous êtes rendu, le présent manuel constitue une ressource étape par étape. Les vétérans pourront profiter des réflexions plus ciblées dans des domaines particuliers où il est possible de renforcer la mise en œuvre. Les débutants, quant à eux, peuvent voir le manuel comme une carte leur permettant d'optimiser leurs chances d'atteindre les objectifs en matière de résultats et d'exécution. Le présent manuel sert de point de référence pour une pratique solide dans tous les aspects de l'exécution. Un peu comme une « liste de vérification » que vous pouvez utiliser pour évaluer votre travail actuel, décider les secteurs sur lesquels concentrer vos efforts et prendre des mesures efficacement dans ces secteurs.

Le manuel présente un aperçu de ce à quoi vos efforts en matière de résultats et d'exécution doivent ressembler, des éléments sur lesquels vous devriez vous concentrer personnellement et du travail que votre équipe devrait accomplir. Même si toutes les étapes essentielles du processus vers les résultats et la livraison sont précisées dans le document, celui-ci ne constitue pas une ressource complète



Le manuel présente les 10 règles des résultats et de l'exécution. Pour chaque règle, nous examinerons :

- ce que la règle signifie;
- votre rôle (divisé selon les quatre points de vue précisés ci-devant : DPRL, responsable des données, cadre dirigeant et gestionnaire principal de programme);
- les outils et exercices essentiels qui vous aideront à respecter l'approche; et,
- des exemples de cas tirés d'autres systèmes.

2. Compétences et comportements essentiels aux résultats et à l'exécution

Une culture axée sur les résultats et l'exécution

La majeure partie du manuel décrit les outils particuliers de l'approche des résultats et de l'exécution. Mais uniquement réussir les aspects techniques n'est pas un gage de succès. Plus que tout, l'approche axée sur les résultats et la livraison porte sur la modification de notre façon de travailler. Les outils « rigides » peuvent permettre de déterminer les changements nécessaires et offrir des modèles pour y parvenir. Cependant, pour être réellement efficaces, ils doivent être accompagnés de compétences et d'approches « souples » qui permettent d'intégrer le changement à la culture organisationnelle.

La mise en place d'un changement de culture nécessite qu'on influence les valeurs, croyances et normes qui orientent les actions et les comportements des gens au sein de l'organisation, ce qui n'est possible que par un leadership engagé à tous les niveaux. Il est crucial de donner aux autres les moyens d'agir en vue d'atteindre les résultats escomptés, de sorte que, plutôt que de simplement respecter leur mandat, les personnes sont profondément engagées à l'égard de leur travail, et ce, peu importe leur position d'autorité. Le changement de culture exige que suffisamment de personnes changent leur façon de faire, voient les avantages du changement, et influencent les autres à faire de même.

Le processus de gestion de changement touche toutes les règles énoncées dans le manuel. Lorsque vous tentez de mettre en place cette approche, vous devriez :

- demeurer concentré sur les priorités en tout temps, même si vous devez faire face à des questions non-prioritaires ou gérer les distractions inévitables;
- résoudre les problèmes en temps réel, aider les autres à faire le travail et diffuser les pratiques efficaces;
- incarner la culture et les comportements de l'exécution, renforcer les capacités et aider les agents d'exécution à atteindre les priorités;
- travailler dans l'ensemble du gouvernement en facilitant la collaboration et en détruisant les vases clos; et,
- faire face aux faits, quel qu'en soit la brutalité, en utilisant des données et comprendre comment l'implémentation se déroule en se salissant les mains.

Il faut éviter :

- de rejeter la faute sur les autres, de pointer du doigt, d'exercer son autorité à mauvais escient et de penser à court terme;
- de tout faire à la place des autres, de faire de la micro-gestion et d'offrir des défis sans apporter de soutien;
- d'être insensible au contexte et aux personnes concernées;
- de créer inutilement des barrières aux changements; et,
- de donner son opinion sans fait et de découvrir les problèmes lorsqu'il est trop tard.



Il n'existe pas de solution unique pour gérer le changement dans une organisation vaste et complexe comme le gouvernement fédéral. Les outils précisés dans le manuel évolueront au fil du temps. En outre, vous ferez preuve d'innovation et améliorerez les outils au bénéfice de la fonction publique et du gouvernement dans son ensemble. Cependant, les éléments essentiels de l'approche ne changeront pas – ils demeurent un outil de vérification utile lorsque vous évaluez la façon dont vous les avez adoptés.

3. Dix règles des résultats et de l'exécution

Règle 1

Établir les priorités
(vraiment)

Règle 2

Définir clairement le succès
(ce n'est pas nécessaire d'appeler ça un objectif)

Règle 3

Nommer votre coalition (les gens sur qui vous pouvez avoir besoin de compter)

Règle 4

Établir une stratégie et une politique
(et éviter les initiatives)

Règle 5

Veiller à la planification de la mise en œuvre
(le détail importe)

Règle 6

Aligner les ressources (si l'objectif est clair, il est plus facile de trouver les ressources)

Règle 7

Utiliser les vérifications routinières pour favoriser les progrès (et faire des rapports)

Règle 8

Résoudre les problèmes dès qu'ils se présentent (et ne pas donner le bénéfice du doute)

Règle 9

Continuer à aller de l'avant
(malgré l'adversité et les défis)

Règle 10

Faire participer les intervenants et le public (constamment)

Règle 1

Établir les priorités (vraiment)

Tout débute par les objectifs poursuivis par le gouvernement. L'approche de résultats et d'exécution exige des dirigeants de la fonction publique qu'ils déterminent les éléments les plus susceptibles d'aider le gouvernement à concrétiser ses aspirations et qu'ils y travaillent sans relâche. Les principales priorités, définies par le premier ministre et conseil des ministres, sont les résultats que le gouvernement souhaite atteindre pendant son mandat, et qui peuvent se traduire en buts mesurables et en plans d'action.

Ultimement, les priorités découlent d'une compréhension claire de l'objectif moral et de l'impact que le gouvernement souhaite avoir pour les Canadiens. Lorsque les priorités sont liées à l'objectif, la communication avec les intervenants et la population est plus authentique et efficace. À cette étape, il est crucial d'examiner la façon dont votre rôle s'inscrit dans les priorités pangouvernementales qui vous touchent. Réfléchissez aux priorités de votre ministre et aux responsabilités centrales énoncées dans le cadre des résultats de votre ministère. Examiner soigneusement les engagements énoncés dans la lettre de mandat et le budget fédéral lorsque vous établissez le lien entre votre travail et le programme dans son ensemble.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres: Une première étape importante de toute initiative axée sur les résultats et la livraison est d'aligner le travail de votre ministre sur les priorités gouvernementales. À cette étape, encouragez le dialogue entre votre ministre, ses collègues ministériels, le cabinet du premier ministre, les sous-ministres et les cadres supérieurs pour vérifier les faits et définir les objectifs, selon les besoins.
- DPRL: Vous devez vous assurer que les résultats du gouvernement et du ministre sont atteints, et vous devez aider les cadres dirigeants et les intermédiaires habilitants de l'organisation à faire des choix difficiles.
- Responsable des données: Connaître les principales priorités et les données disponibles à l'appui de ce travail. Aider les autres à comprendre ce qui est possible et ce qui ne l'est pas lorsqu'ils examinent les priorités à adopter. Si un leader souhaite vraiment adopter une priorité pour laquelle les données ne sont pas disponibles, indiquer les éléments nécessaires pour obtenir ces données insister sur le fait que, s'il s'engage à respecter ces priorités, il doit également s'engager à prendre les mesures que vous précisez le plus rapidement possible. Conduire des analyses comparatives à l'intérieur de votre organisation (par exemple, le temps supplémentaire, ou entre différents groupes) ou par rapport à l'extérieur (par exemple contre des pairs) est souvent essentiel pour déterminer l'ordre des priorités. Assurez-vous de la très haute qualité des données afin que les leaders soient en mesure de comprendre les défis reliés à la livraison et qu'ils soient bien équipés pour y répondre.
- Cadre dirigeant: S'adapter aux priorités établies par votre ministre ou d'autres cadres dirigeants tout en examinant la façon dont vous orienterez et définirez le travail qui vous est assigné.

- **Gestionnaire principal de programme:** Connaître les diverses étapes de définition de la priorité ou de l'engagement, y compris assurer la mobilisation des intervenants, et faciliter leur mise en œuvre. Cette étape constitue parfois la partie la plus longue et la plus difficile du processus, mais il est crucial de préciser ces éléments le plus rapidement possible.

Outils et exercices

Lier les visions et les actions constitue l'essence même de l'établissement des priorités. Au minimum, chaque système doit avoir quatre éléments en place pour organiser l'approche axée sur les résultats et la livraison : des objectifs, des stratégies, des mesures et des leaders formellement responsables. Ensemble, ces éléments forment l'architecture de base¹ de la planification axée sur les résultats et l'exécution.

- **Objectifs (buts) :** Une définition claire du succès, exprimée en termes d'incidence sur les citoyens, liée aux aspirations du gouvernement.
- **Stratégies :** Série de politiques, de projets ou de programmes destinés à atteindre un objectif pertinent.
- **Mesures :** Instruments qui permettent la surveillance et l'évaluation du rendement des stratégies de résultats et d'exécution.
- **Leaders responsables :** Personnes qui sont personnellement responsables de la mise en œuvre de la stratégie et de l'atteinte des objectifs. Chaque stratégie nécessite normalement un leader unique qui assume la responsabilité de ces efforts. De même, chaque objectif a normalement besoin d'un leader unique qui est responsable de l'atteinte des cibles.

L'idée de l'architecture s'applique aux règles 1 à 4 du manuel. À l'étape de l'établissement des priorités, essayez l'exercice de réflexion qui suit :

- Dans la première colonne du tableau, écrivez les priorités du gouvernement qui s'appliquent à votre travail.
- Dans la deuxième colonne, précisez les résultats associés à chaque priorité.
- Dans la troisième colonne, notez le responsable de chaque priorité.
- Dans la quatrième colonne, indiquez qui doit participer au processus d'orientation et de définition des priorités dans votre contexte particulier

Priorité	Résultats	Leader responsable	Principaux intervenants

¹ De plus amples détails sur le concept d'architecture se trouvent au chapitre trois de *Deliverology in practice*.

Exemple de cas

Établir les priorités au sein de l'Unité de l'exécution du premier ministre (UEPM) au Royaume-Uni

Lorsque Sir Michael Barber a accepté l'invitation d'agir à titre de directeur de l'UEPM en 2001, aucune unité n'existait. Il mentionne que : « lors d'une de mes premières rencontres avec Tony Blair dans mon nouveau rôle, il a convenu qu'il souhaitait une réforme "plus radicale, plus urgente et plus exhaustive", mais, à cette époque, je n'avais aucun employé et seulement une vague idée de ce que j'avais à accomplir! ».

L'établissement des priorités a représenté le point de départ des travaux de l'Unité. Après une série de rencontres avec de hauts responsables en matière de politique, 14 priorités sont apparues, regroupées en quatre domaines. Ces priorités ont été choisies parmi près des 200 ententes des services publics établies par le Trésor. Pour le ministère de la Santé, les priorités étaient la mortalité due aux maladies cardiaques, la mortalité due au cancer, les listes d'attente, les temps d'attente, et les accidents et les urgences. Le ministère de l'Éducation¹ avait pour priorité la littératie et la numératie à l'âge de 11 ans, les mathématiques et l'anglais à l'âge de 14 ans, des notes entre A et C dans cinq sujets ou plus aux examens du certificat général de l'enseignement secondaire, et la fréquentation scolaire. Le ministère de l'Intérieur visait trois priorités : la criminalité générale et la ventilation par type de crime, la probabilité d'être victime d'un acte criminel et la traduction en justice des délinquants. Les deux priorités du ministère des Transports étaient la congestion routière et la ponctualité des services ferroviaires. Pour chacune de ces priorités, les aspirations ont été traduites en engagements mesurables et divisées en sous-objectif au besoin, afin de bien définir la réussite. Mettre l'accent sur quelques priorités bien définies a été un facteur important de succès pour l'UEPM entre 2001 et 2005.

Règle 2

Définir clairement le succès (ce n'est pas nécessaire d'appeler ça un objectif)

Prenez les priorités et divisez-les en résultats mesurables à atteindre. Que vous les appeliez des cibles ou non, il faut une façon claire de savoir si vous êtes parvenu à accomplir ce que vous avez dit que vous feriez. Cela signifie choisir des mesures ou des indicateurs clairs pour chaque priorité, et utiliser les données pour vous aider à combiner ambition et réalisme. Il y aura des indicateurs de succès à tous les niveaux, des résultats généraux à long terme aux activités et résultats à court terme.

Il est à ce moment utile de garder à l'esprit les trois éléments de choix des indicateurs (CMM). Vous devrez adopter des mesures qui sont :

- **Concrètes** : un changement de la mesure se traduira par une différence notable pour les citoyens, et l'établissement d'un résultat escompté autour d'une mesure incitera les intervenants et le public à adopter votre cause.
- **Mobiles** : Votre travail à l'échelle fédérale peut avoir une incidence sur l'indicateur indirectement ou directement, selon le niveau de résultats ou d'extrants.
- **Mesurables** : Vous le mesurez déjà, ou vous êtes prêts à investir des ressources pour le faire.

Une fois que l'équipe a défini des mesures claires pour chaque résultat escompté, il est important de préciser des cibles pour chacune d'entre elles. Ce n'est pas grave si on préfère ne pas parler en termes de *cible*. Une définition claire du succès est ce qui importe vraiment. Par exemple « réduire le taux de décrochage scolaire à l'école primaire de 10% dans les trois prochains mois » est une définition plus claire que « l'amélioration de l'enseignement de base ». Les cibles, donc, constituent une expression bien définie de ce que l'équipe des résultats et de la livraison souhaite réussir en mettant en œuvre les stratégies. Idéalement, la définition du succès contiendra une mesure quantitative (comme la baisse du taux de décrochage scolaire, dans l'exemple susmentionné). Il est cependant important d'utiliser également les données qualitatives, qui permettent une compréhension plus nuancée du bon fonctionnement du système.

L'acronyme **SMART** est fréquemment utilisé pour décrire les pratiques exemplaires de l'établissement de cibles. Selon ce cadre, nos cibles doivent être **spécifiques**, **mesurables**, **ambitieuses**, **réalistes** et **temporelles**. Voici quelques exemples tirés de gouvernements à travers le monde qui ont adopté une approche axée sur les résultats et la livraison :

Résultats	Indicateur	Cible
Réduire le taux de mortalité infantile chez les peuples autochtones	Taux de mortalité infantile	Réduction de 30 % d'ici 2018

Résultats	Indicateur	Cible
Réduire le temps d'attente aux urgences	Proportion de patients dont le séjour aux urgences est inférieur à quatre heures.	Augmentation à 85 % d'ici 2018.
Améliorer l'accès des étudiants à des programmes parascolaires de grande qualité	Nombre d'étudiants qui évaluent leurs programmes parascolaires comme étant de haute qualité	Augmentation à 112 000 étudiants d'ici 2019
Offrir un accès Internet à haute vitesse à toutes les écoles	Pourcentage d'écoles ayant une connexion haute vitesse à large bande	100 % des écoles d'ici 2017

Le processus d'établissement de cibles est dynamique et doit donc être approché avec souplesse. Au début vous ne connaissez peut-être même pas quelles cibles sont réalistes. Au cours des premières étapes, il faut établir des cibles provisoires afin d'orienter les efforts de planification. Vous pourrez toujours raffiner vos objectifs lorsque vous aurez plus de données et selon les leçons que vous aurez tirées pendant le processus. Lorsque la mise en œuvre est véritablement commencée, c'est généralement approprié de fixer une cible, et déployez vos efforts pour l'atteindre. La définition du succès passe par la réponse à deux questions pertinentes : « quel serait, selon les citoyens, un succès concret et utile? » et « comment le communiquer? ». L'établissement de cibles vous aidera à répondre à ces questions. Certes, le processus peut être long, mais le jeu en vaut toujours la chandelle. Si une cible doit être révisée en raison d'influences hors de votre contrôle, ne le cachez pas, et expliquez clairement les raisons.

Dans le contexte du gouvernement fédéral, la création d'indicateurs et de cibles peut être difficile pour au moins deux raisons. D'abord, dans plusieurs cas, vous devrez négocier les résultats, les indicateurs et, assurément, les cibles avec les intervenants (voir la règle 10). Les provinces et territoires, les groupes autochtones et les principaux groupes d'intervenants devront être mobilisés pour l'établissement des indicateurs et des cibles. Plus ces groupes sentent qu'ils sont responsables des résultats, plus ils seront susceptibles de vouloir collaborer avec vous pour les atteindre. Il pourrait être utile d'examiner les Profils d'information sur le rendement de votre ministère, afin de déterminer quelle information fait déjà l'objet de suivi et quelles cibles existent déjà.

Deuxièmement, le gouvernement fédéral n'a pas le plein contrôle sur le processus de changement. Ceci est vrai à tous les niveaux du gouvernement; aucune partie prenante n'a le pouvoir de faire, seule, tout ce qu'il souhaiterait faire. Néanmoins, il est important de donner l'exemple aux autres en s'engageant avec une cible. Ce faisant, les leaders doivent résolument penser aux leviers de changement dont le gouvernement *dispose* pour atteindre les résultats souhaités (par exemple, les ressources, la persuasion, le leadership, la transparence). Dans les domaines où les résultats sont définis dans le très long terme, vous pouvez et devriez fixer des cibles pour des aboutissements à plus court terme à l'intérieur du mandat qui vous aidera à suivre les progrès vers cet objectif global.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres : Votre rôle est de faciliter les démarches aboutissant à un accord au plus haut niveau sur les indicateurs et les cibles de chaque priorité. Vous devez absolument créer, dès le début, une charte des résultats et fixer des indicateurs avec les cadres supérieurs de votre ministère, car toutes les étapes suivantes dépendront de la façon dont le succès est défini. L'établissement des indicateurs peut demander du temps et de l'itération, et en fin de compte, c'est vous et votre ministre qui devez décider ce qui définit la réussite.
- DPRL et cadre dirigeant: Vous aurez des choix difficiles à faire concernant les mesures, et il faut résister à l'envie d'en inclure trop. Vous devrez également réfléchir aux cibles : lesquelles représentent des progrès ambitieux, sont atteignables et auront une incidence sur les Canadiens? Déployez beaucoup d'efforts, et soyez impitoyables lorsque vous incitez les personnes à investir dans la collecte de données ou à cesser de vouloir utiliser des mesures si elles sont réticentes à l'égard de cet investissement.
- Responsable des données: Vous aiderez les autres à définir le succès d'une façon permettant la présentation de rapports, et vous veillerez à ce qu'ils comprennent les exigences connexes en matière de données. Vous ferez également en sorte que les données pour indicateurs définis sont disponibles, et vous contribuerez à l'analyse qui aidera vos collègues à déterminer une cible équilibrée, ambitieuse et réaliste. Votre rôle est l'un des plus cruciaux à cette étape du processus. Plus que quiconque, vous pouvez aider les autres dirigeants à évaluer si un indicateur est concret, mobile et mesurable.
- Gestionnaire principal de programmes: Vous devez connaître les diverses étapes de définition du succès, de la détermination des objectifs jusqu'à la sélection des données et l'établissement de cibles, et y contribuer. Ce rôle constitue parfois la partie la plus longue et la plus difficile du processus, mais il est crucial de préciser ces éléments le plus rapidement possible. Faites preuve de débrouillardise lorsque vous proposez des options pour obtenir les données.

Outils et exercices

Pour chaque priorité, avez-vous précisé un résultat, puis une mesure, qui est concret, mobile et mesurable? Ces trois critères de sélection vous permettront de faire un choix éclairé. Précisez vos réflexions dans les cases vides ci-dessous, notamment si les mesures que vous avez définies sont appropriées, et pourquoi :

Critères d'évaluation des cibles

Question	OUI/NON	Justification
Est-elle concrète?		
Est-elle mobile?		
Est-elle mesurable?*		

* Tenez compte des sources de données et de la façon dont aura lieu la collecte de données.

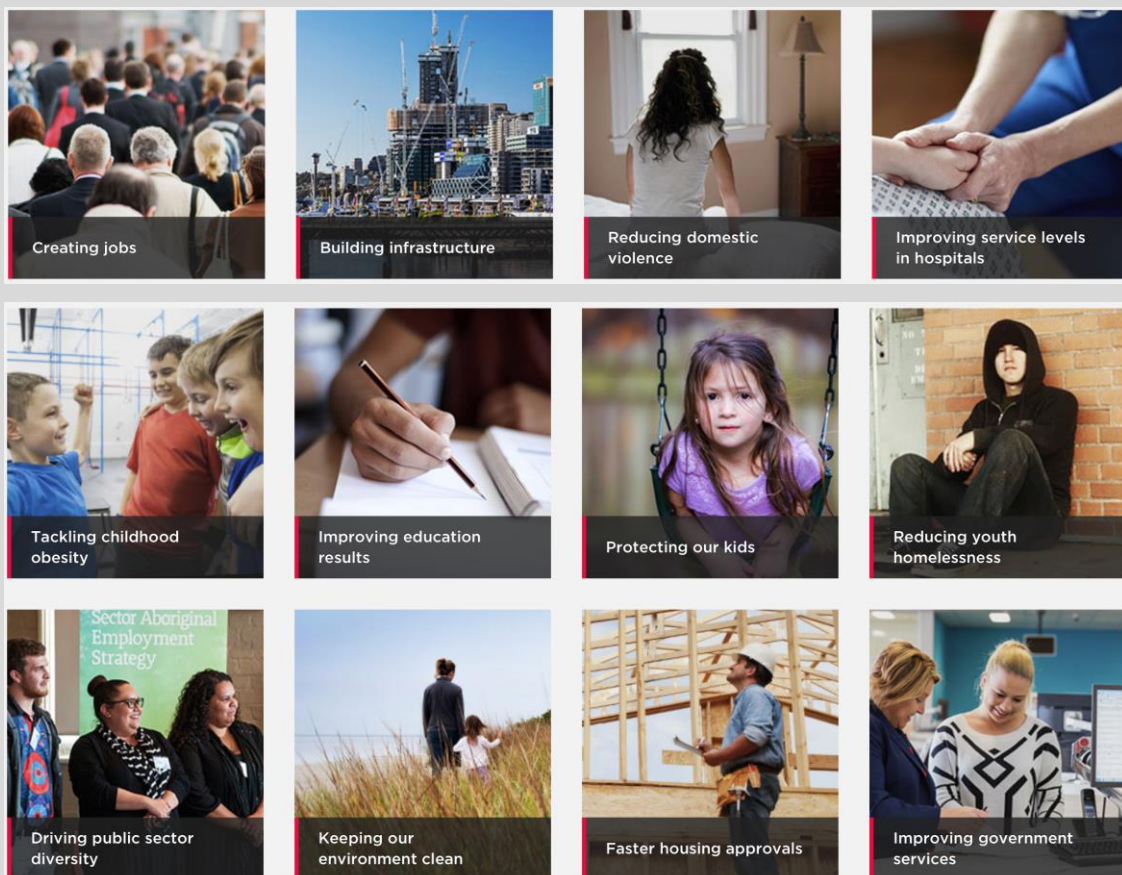
Ensuite, afin de passer de l'étape des mesures à celle de l'établissement de cibles claires, posez-vous les questions suivantes :

- Que nous disent les données de référence (ou points de référence comparables) à l'heure à actuelle à propos de chaque mesure?
- À cet égard, que doivent être nos cibles SMART?

Exemple de cas

Lier les priorités aux cibles en Nouvelle-Galles-du-Sud (Australie)

Le premier ministre de la Nouvelle-Galles-du-Sud s'est engagé à l'égard de 12 priorités clés, et a annoncé publiquement les cibles liées à chacune d'elle. L'unité de mise en œuvre du premier ministre est responsable d'assurer l'obtention de résultats et l'exécution dans le cadre du plan de « concrétisation ». Voici les principaux secteurs d'intérêt et les cibles pour la région :



Source : <https://www.nsw.gov.au/premiers-priorities> (en anglais)

Priorité	Cible
Création d'emplois	Création de 150 000 emplois d'ici 2019
Construction d'infrastructures	Concrétisation de 10 projets importants d'infrastructure, dans le respect des délais et des budgets établis
Réduction de la violence familiale	Diminution de 5 % du nombre de récidivistes en matière de violence familiale d'ici 2019
Amélioration des services dans les hôpitaux	81 % des patients ont un séjour aux urgences inférieur à quatre heures d'ici 2019
Lutte contre l'obésité juvénile	diminution de 5 % du nombre d'enfants obèses ou en surpoids d'ici 2025
Amélioration des résultats en éducation	8 % ou plus d'étudiants dans les deux premières bandes du NAPLAND d'ici 2019
Protection des enfants	15 % ou moins des enfants sont signalés comme « à risque de danger grave » d'ici 2019
Réduction de l'itinérance chez les jeunes	Hausse de 10 % des jeunes dans des mesures d'hébergement à long terme
Augmentation de la diversité dans la fonction publique	Accroître la représentation des Autochtones et des femmes dans des postes de cadre supérieur d'ici 2025
Propreté de l'environnement	Réduction des déchets de 40 % d'ici 2020
Accélération des approbations des projets domiciliaires	90 % des approbations de construction domiciliaire en moins de 40 jours d'ici 2019
Amélioration des services gouvernementaux	Augmentation annuelle du taux de satisfaction des clients d'ici 2019

Règle 3

Nommer votre coalition (les gens sur qui vous pouvez avoir besoin de compter)

Identifier et engager une coalition est un élément critique de l'approche des résultats et l'exécution. Une coalition est définie² comme une masse critique de personnes, ayant les bons types d'influence formelle et informelle, qui sont profondément en accord avec l'aspiration poursuivi et qui sont en mesure d'influencer de manière significative le travail accompli pour y parvenir. En termes simples, ce sont ceux dont vous avez besoin et sur lesquels vous pouvez compter, surtout quand les choses deviennent difficiles. Compte tenu de la nature transversale des priorités et de la nature de la structure du gouvernement fédéral, les ministères doivent collaborer et aller chercher la participation les gens avec les bons leviers et influence (par exemple le gouvernement provincial, les groupes autochtones) pour obtenir des résultats.

Tout le monde est concerné par la mise sur pied d'une coalition; cette question doit demeurer à l'esprit pendant toutes les étapes du processus. Toutefois, il est particulièrement important qu'une coalition appuie les décisions associées à la règle 1 et 2. Votre coalition d'orientation doit accepter les priorités et les définitions du succès.

Même si la composition de la coalition peut varier avec le temps (et, idéalement, prendre de l'expansion au fur et à mesure de l'intégration d'une culture de résultats et d'exécution dans le système), voici quelques membres dont la participation doit être envisagée :

- Dirigeants politiques
- Sous-ministre et cabinet du sous-ministre
- Partenaires au sein des gouvernements provinciaux ou territoriaux
- Leaders des groupes autochtones
- Agences centrales fédérales (PCO, Finance, SCT)
- Principaux responsables de la mise en œuvre, leaders et intervenants à l'intérieur ou à l'extérieur du ministère
- Catalyseurs à l'échelle du ministère (p. ex. vérification et évaluation)

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres : Vous êtes dans une position privilégiée pour participer à la création et au renforcement des relations entre votre ministre et d'autres intervenants importants, ainsi qu'avec d'autres ministres et d'autres intervenants. Vous devez absolument consacrer la majorité de vos efforts à la création des alliances les plus stratégiques pour vos priorités.
- DPRL et cadre dirigeant: Vous aurez des instincts forts pour déterminer les membres qui devraient faire partie de la coalition d'orientation. Il sera essentiel d'agir de façon délibérée afin d'assurer leur participation réelle, plutôt que de les tenir pour acquis.

² Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.

- **Responsable des données:** Vous devez envisager comment les données influencent les personnes de la coalition et les aider à dépasser les résistances. Vous pouvez travailler avec l'équipe pour anticiper et relever ces défis.
- **Gestionnaire principal de programme:** Vous serez responsable de veiller à ce qu'il y ait régulièrement des réunions de mobilisation avec les partenaires. L'établissement de relations est souvent approché avec insouciance, car les gens croient que les conditions nécessaires au succès se mettront en place d'elles-mêmes. Votre responsabilité est de réfléchir systématiquement et d'agir stratégiquement à l'égard de la meilleure façon d'établir une coalition unie et résiliente qui permettra à l'approche des résultats et de la livraison d'aller de l'avant.

Outils et exercices

L'exercice ci-dessous peut vous aider à déterminer qui doit faire partie de la coalition et la façon d'établir des relations mutuellement profitables de façon délibérée. Remplissez d'abord le tableau ci-dessous. La première rangée constitue un exemple.

Membre *	Pourquoi est-il important?	Quel est son rôle?
Gouvernement provincial, territorial, leaders de groupes autochtones	Fournir une validation et des perspectives différentes. Partager une expertise et un savoir	Partenaires clef pour l'implémentation

* Peut faire référence tant aux membres actuels qu'aux membres possibles

Ensuite, utilisez le tableau suivant comme outil de planification de votre stratégie de mobilisation :

Question	Membre 1	Membre 2	Membre 3
Quelle est la qualité actuelle de la relation?			
Comment renforcer la relation (p. ex. communications régulières, messages, demandes)?			
Quelle aide devrais-je chercher à obtenir?			
Quelle rétroaction devrais-je chercher à obtenir?			

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon d'établir une coalition d'orientation, veuillez consulter le chapitre 1D³ de *Deliverology in practice* et le chapitre 2⁴ de *How to run a government*.

Exemples de cas

Une coalition d'orientation au sein du gouvernement

Dans un gouvernement provincial d'Afrique, la coalition d'orientation est simple : le premier ministre, le directeur de l'unité de l'exécution et le ministre des Finances. Ces trois intervenants composent le comité du budget, qui détient le réel pouvoir de négociation en matière de dépenses. Et, plus important, ils représentent un regroupement des leaders en matière de politiques, de finances et de mise en œuvre; ce groupe a la force nécessaire pour détruire les obstacles au progrès.

Principales relations dans l'Unité d'exécution du premier ministre (Royaume-Uni)

À titre de chef de l'unité d'exécution de Tony Blair de 2001 à 2005, Sir Michael Barber s'est efforcé de mettre en place rapidement une coalition d'orientation dans le système. Afin d'éviter le risque de s'embourber dans une série de réunions débouchant sur des résultats limités, il a délibérément accordé la priorité aux relations et a créé une situation de bénéfice mutuelle dans chaque engagement. Cela signifiait créer un discours ciblé pour chaque intervenant clé, dans lequel on soulignait la proposition de valeur unique de l'Unité, selon son point de vue. Vous trouverez ci-après un résumé de certaines relations d'importance et le principal message de l'Unité pour obtenir son soutien :

Premier ministre : « Peu importe ce que vous faites, nous travaillons à vos priorités. »

Trésor : « Nous nous assurerons que l'argent que vous nous allouez produira des résultats. »

Ministres du Cabinet : « Nous ferons en sorte que l'appareil bureaucratique travaille à la mise en œuvre des priorités du gouvernement. »

Hauts fonctionnaires : « Nous nous assurerons de maintenir l'accent sur les priorités et nous vous aiderons à résoudre vos problèmes. »

Source : Barber, M. How to run a government: So that citizens benefit and taxpayers don't go crazy, Penguin UK, 2015.

³ Barber, M., Rodriguez, N., et Artis, E. *Deliverology in Practice: How Education Leaders Are Improving Student Outcomes*, Corwin Press, 2015.

⁴ Barber, M. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy* [en anglais seulement], Penguin, 2015.

Règle 4

Établir stratégie et politique (et éviter les initiatives)

Après avoir défini les résultats souhaités, vous devez déterminer comment vous allez vous y prendre pour les obtenir. C'est à cette étape que les stratégies entrent en jeu. Une stratégie consiste en un ensemble d'activités délibérées et coordonnées (politiques, programmes, projets) qui sont menées dans le but de vous aider à réaliser l'un ou plusieurs des objectifs prioritaires du gouvernement. Une stratégie comporte trois caractéristiques :

- elle englobe une série de travaux qui sont menés dans le but de réaliser vos objectifs (en facilitant l'atteinte des cibles fixées);
- elle a une date de début et de fin bien définie;
- elle permet de changer un aspect relatif au fonctionnement de notre système.

Chacun de vos résultats souhaités peut compter une ou plusieurs stratégies s'y afférant. Puisque les stratégies proposées seront inévitablement trop nombreuses relativement aux ressources disponibles, vous devrez aussi classer les stratégies par ordre de priorité. À cet égard, vous pouvez utiliser les deux critères suivants :

- Dans quelle mesure la mise en œuvre de la stratégie sera-t-elle difficile? Il faut tenir compte de la complexité de la stratégie, de la participation des intervenants et des coûts.
- Quelle sera l'incidence de la stratégie sur la cible fixée? (Pensez à la méthode que vous adopteriez pour obtenir des données sur l'incidence potentielle de chaque stratégie.)

La matrice expliquée ci-après vous permettra de choisir la combinaison idéale d'activités pour réaliser vos objectifs. Vos stratégies ne peuvent se limiter simplement à une liste d'initiatives. Utilisez la matrice suivante pour faire en sorte que les stratégies choisies :

- fonctionnent ensemble de manière cohérente, afin que le tout soit plus grand que la somme de ses parties;
- soient placées dans le bon ordre, afin de pouvoir réaliser des gains rapides qui donneront l'impulsion nécessaire pour effectuer le travail de transformation plus difficile.

Impact potentiel	Élevé	Incidence majeures, Controverse restreinte	Transformations obtenues de haute lutte
	Faible	Gains rapides	Nécessité d'évaluer Soigneusement Les avantages
		Faible	Élevé
		Degré de difficulté	

Outre ces critères, vous devrez faire preuve de courage et obtenir l'appui de votre coalition d'orientation pour proposer au ministre d'approuver les choses importantes.

Comme il est mentionné à la règle 1, les stratégies représentent l'un des principaux piliers de toute architecture des résultats et de l'exécution. Il ne faut pas oublier que les stratégies n'existent pas en vase clos. Elles sont plutôt des mécanismes qui, ultimement, permettent de passer de l'étape des aspirations et des priorités à celle des résultats et de l'exécution. Les dirigeants de la fonction publique à tous les niveaux doivent, dès le départ, penser à la façon d'intégrer et d'harmoniser les politiques, les programmes et la prestation de services pour assurer une exécution et des résultats de qualité supérieure.

L'opposé d'une stratégie? Une longue liste d'initiatives. Il s'agit ici d'activités fragmentées qui ont très peu à voir avec les objectifs fixés et qui sont faiblement liées les unes aux autres. Pour cette raison, elles sont moins susceptibles de susciter un changement réel au sein du système ou dans la vie des citoyens. On compte un très grand nombre d'initiatives au gouvernement, puisqu'elles sont plus faciles à mettre en œuvre et qu'elles peuvent offrir un faux sentiment d'efficacité (et donc une visibilité) à court terme. Toutefois, des objectifs ambitieux comme ceux fixés par le gouvernement ne peuvent être réalisés au moyen d'une simple série d'initiatives. Pour faire progresser des dossiers prioritaires, il faut définir une vision à long terme, établir des stratégies cohérentes et les classer dans le bon ordre. Voilà pourquoi « Établir une stratégie et une politique (et éviter les initiatives) » est une règle essentielle de l'approche fondée sur les résultats et l'exécution.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres : Il est essentiel que l'ensemble complet des travaux stimule les résultats pour qu'il soit possible de mettre en place une approche axée sur les résultats et la livraison. Vous devez aider votre ministre à s'assurer que le ministère élabore des stratégies proportionnelles aux objectifs établis à atteindre dans des délais déterminés. À cette étape, vous vous assurerez que les stratégies et les politiques tiennent compte des considérations à la fois techniques et politiques.
- DPRL : Vous devrez remettre en question les stratégies les plus importantes pour le Ministère et les classer par ordre de priorité. N'oubliez pas que, même si le « degré de difficulté » est une dimension importante (car il indique le niveau de difficulté que pose la mise en œuvre de chaque stratégie), la « faisabilité politique » doit aussi être prise en considération, car elle revêt une certaine importance pour votre ministre.
- Responsable des données : Vous pouvez aider les personnes qui cherchent une réponse à la question : « Quelle sera l'incidence réelle de cette stratégie relativement à l'atteinte de la cible? » En fournissant à ces personnes des analyses fondées sur les mesures et les cibles fixés, vous pouvez contribuer dans une large mesure au classement des stratégies par ordre de priorité en fonction de ce critère.
- Cadre dirigeant : Vous devrez évaluer les stratégies et, ultimement, proposer celles que vous jugez les plus importantes pour le Ministère. En fin de compte, c'est à vous qu'il reviendra de mettre en œuvre les stratégies que vous avez sélectionnées. En choisissant les stratégies, vous choisissez aussi les résultats que vous devrez obtenir pour réaliser l'objectif fixé. N'oubliez pas de recourir à l'expertise des divers facilitateurs ministériels, notamment les équipes d'évaluation et de vérification.
- Gestionnaire principal de programme : Vous devrez insister sur l'obtention de données probantes au cours de l'évaluation de chaque stratégie potentielle. Vous jouez aussi un rôle clef en encourageant le DPRL et les cadres dirigeants à considérer un ensemble d'options disponibles et à les classer par ordre de priorité.

Outils et exercices

La matrice 2 x 2 mentionnée précédemment est un outil utile qui vous aidera à élaborer une stratégie cohérente. N'oubliez pas que les stratégies sont liées à des paramètres, à des résultats et à des priorités, et qu'elles doivent être appuyées par une coalition d'orientation (et, idéalement, créées en collaboration avec cette dernière). Explorez des stratégies potentielles qui tiennent compte des priorités et des résultats dont vous êtes responsables. Placez ensuite ces stratégies dans la matrice afin d'en évaluer l'incidence potentielle et le degré de difficulté. Pour chaque stratégie, assurez-vous d'indiquer :

- comment elle changera ce que le gouvernement fait actuellement;
- pourquoi et comment ce changement contribuera à favoriser l'atteinte de la cible fixée.

Examen : Architecture de l'exécution

En combinant le travail que vous effectuerez dans cette section aux exercices et aux outils décrits dans les règles 1, 2 et 3, vous pourrez brosser un portrait de ce à quoi ressemblera l'architecture des résultats et de la livraison dans la pratique. Vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous pour évaluer votre architecture des résultats et de l'exécution.

Élément de l'architecture	Question principale	Cote (1-4)	Notes
Résultats	Avons-nous défini des résultats souhaités pour communiquer nos priorités?		
Mesures et cibles	Chaque objectif est-il assorti d'une mesure et d'une cible significatifs, mobiles et mesurables?		
Stratégies	Existe-t-il au moins une stratégie pour chaque cible fixée dont le but explicite est de favoriser l'atteinte de la cible?		
Responsabilité	Un responsable a-t-il été désigné pour chaque objectif et stratégie?		

En se fondant sur cette information, l'équipe chargée des résultats et de la livraison peut étoffer les stratégies. Pour de plus amples renseignements sur la façon d'établir une stratégie et une politique, veuillez consulter le chapitre 3A de l'ouvrage *Deliverology in Practice*⁵.

⁵ Barber, M., Rodriguez, N. et Artis, E. (2015). *Deliverology in Practice: How Education Leaders Are Improving Student Outcomes*. Corwin Press.

Réduction du temps d'attente au service des accidents et situations d'urgence (A et U) au RU

En 2001, la situation des soins d'urgence au RU était très préoccupante en raison des très longs temps d'attente. En partenariat avec la *Prime Minister's delivery Unit* (PMDU), les responsables du ministère de la Santé ont déterminé des indicateurs de rendement et se sont fixé un objectif ambitieux, soit que 100 % des patients du service des A et U soient traités à l'intérieur de 4 heures. Ensuite, ils ont déterminé les stratégies et les politiques qui allaient permettre d'atteindre les résultats visés. Vous trouverez ci-dessous les principales stratégies qui ont été examinées dans le but d'atteindre l'objectif visé :

Augmentation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déployer plus de travailleurs de la santé ■ Améliorer les installations existantes ■ Construire de nouvelles installations
Améliorer la qualité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revoir les processus de traitement ■ Redéfinir les rôles
Réduire la demande	<ul style="list-style-type: none"> ■ Augmenter le nombre de lits ■ Mettre en place un système de contrôle des accès par téléphone (NHS Direct) ■ Créer des unités pour les blessures secondaires et des centres de services

Après une année de mise en œuvre, le temps d'attente des patients n'avait pas diminué. L'exemple de cas sous la règle 8 décrit la méthode de résolution de problème qui a éventuellement mené à des améliorations concrètes du temps d'attente au service des A et U de 2002 à 2005.

Règle 5

Veiller à la planification de la mise en œuvre (le détail importe)

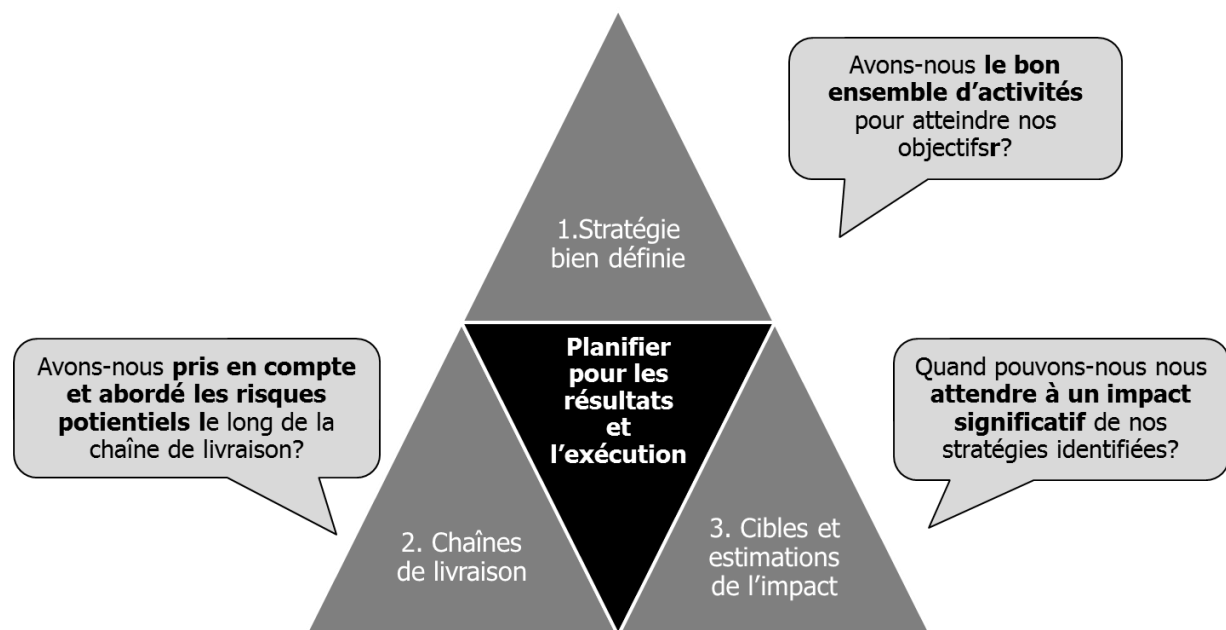
La planification peut s'avérer une tâche ardue. D'un côté, les gouvernements peuvent avoir tendance à sous-estimer la phase de mise en œuvre lors du processus initial de conception de politiques. D'un autre côté, on a parfois tendance à se mettre immédiatement au travail sans consacrer suffisamment de temps à la planification de la mise en œuvre de chaque stratégie et sans tenir compte des résultats de nos actions. Une gestion inadéquate des projets peut donner lieu à des activités désordonnées et, sans surprise, à des résultats décevants. À cette étape, il est clef d'élaborer des plans suffisamment détaillés pour assurer l'achèvement des travaux, mais aussi suffisamment simples et souples afin qu'ils puissent être modifiés constamment pendant la mise en œuvre. Il est également essentiel de considérer la phase d'implémentation tôt dans le processus de développement de politique. Cela permettra de s'assurer que cette politique sera bien adaptée au contexte et donc d'être plus susceptible d'avoir les résultats escomptés.

Un plan robuste fondé sur les résultats et la livraison comporte trois éléments distinctifs :

- Une stratégie bien définie : il faut clairement définir chaque stratégie en répondant à quelques questions clés, notamment sur la définition d'une réussite, la portée de la mise en œuvre et les principaux jalons à franchir. Le profil de la stratégie, qui se trouve dans la section Exercices et outils de la présente règle, vous aidera à mieux comprendre les principaux domaines qui nécessitent de l'attention.
- Chaîne d'exécution (une notion avec laquelle nous devrions nous familiariser) : Pour chaque stratégie, vous devez indiquer ce que chaque personne doit faire afin d'obtenir des résultats à grande échelle pour les citoyens. La chaîne d'exécution consiste en la série d'acteurs (personnes ou organisations) qui contribueront à la mise en œuvre de la stratégie et les relations qui les unissent. La chaîne d'exécution démontre clairement comment vos intentions stratégiques susciteront des changements de première ligne dans la pratique. Comment se concrétise votre stratégie et qui sont les personnes concernées? Cet exercice revêt une pertinence particulière dans les contextes où la fonction publique fédérale compte sur de nombreux autres acteurs, comme les provinces et les municipalités, pour la mise en œuvre de sa stratégie sur le terrain. La chaîne d'exécution est essentielle, car elle vous permet de présenter explicitement des hypothèses sur l'incidence qu'aura chaque stratégie sur le terrain. En vous fondant sur ces hypothèses, vous pouvez cerner les risques et les faiblesses, et les mettre à l'essai régulièrement grâce à la création de boucles de rétroaction sur la mise en œuvre. Sans une chaîne d'exécution, il sera difficile de déterminer si la mise en œuvre se déroule comme prévu. La section Exercices et outils de la présente règle contient des renseignements sur la façon de schématiser la chaîne d'exécution associée à chacune de vos stratégies.
- Cibles et estimations de l'incidence : L'expression « estimation des incidences », qui est synonyme du mot « trajectoire », a trait à l'influence de chaque stratégie sur une ou plusieurs des cibles au fil du temps. Les cibles permettent de prendre des engagements relatifs aux résultats qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et situés dans le temps. Une trajectoire ou une estimation de l'incidence est une hypothèse au sujet de ce qui va se produire et quand. Les cibles et les estimations de l'incidence se fondent sur les meilleures données probantes disponibles. La section Exercices et outils

de la présente règle présente les quatre principaux types de points de référence qui peuvent être utilisés pour l'établissement de cibles et l'estimation de l'incidence. Même s'il est préférable que les paramètres et les cibles soient définis de manière quantitative, il est aussi pertinent d'avoir des données qualitatives, car ceux-ci permettent d'obtenir des renseignements utiles sur les effets de l'exécution, les progrès accomplis et la façon d'optimiser les résultats.

Principales composantes d'un plan robuste fondé sur les résultats et la livraison :



Il incombe aux responsables de la mise en œuvre de déterminer les détails relatifs à l'élaboration du plan. Toutefois, c'est à vous de veiller à ce que les bonnes personnes participent au processus de planification (souvenez-vous de l'importance de votre coalition d'orientation) et à vous assurer que le plan peut réellement vous aider à réaliser vos priorités. Au chapitre de la planification de la mise en œuvre, les détails importent.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres: Votre rôle est d'examiner les plans de livraison pour vous assurer que les mesures cadrent avec les résultats choisis. Votre leadership et votre soutien dans ce processus permettront de faire en sorte que les données et les faits sont pris en compte dans le processus de planification, et que les systèmes de données sont en place pour surveiller le rendement et promouvoir la responsabilité après le déploiement.
- DPRL : Vous évalueriez les plans d'exécution. Songez à utiliser les critères énoncés dans la grille sur la planification de la livraison (voir la section Exercices et outils) plutôt que de suivre un seul modèle.

- Responsable des données : Comme à l'étape précédente, votre rôle principal ici consiste à aider les autres intervenants à établir des liens entre les stratégies et les cibles fixées. Plus précisément, vous les aiderez à tracer pour chaque cible un parcours à suivre fondé sur des données probantes. Votre contribution aux plans d'exécution aidera les autres intervenants à définir ce qui constitue une réussite.
- Cadre dirigeant : Vous devrez utiliser ce processus pour esquisser un scénario cohérent sur la façon dont vous allez réaliser ces objectifs. Votre gestionnaire principal de programme peut vous aider à mener à bien ce processus.
- Gestionnaire principal de programme : Il est essentiel que vous maîtrisiez les outils à votre disposition si vous voulez supporter les dirigeants responsables et leurs équipes à mener à bien le processus de planification.

Exercices et outils

Définition des stratégies:

La planification de la mise en œuvre comporte trois étapes : la définition de la stratégie; la schématisation de la chaîne d'exécution; l'établissement de cibles et l'estimation de l'incidence. Les outils fournis ci-après vous aideront à franchir chacune de ces étapes. Le profil de la stratégie consiste en une courte liste de questions essentielles auxquelles il faudrait répondre afin de maximiser les chances de réussite de votre plan fondé sur les résultats et l'exécution. Les cases grises représentent les définitions minimales requises pour le classement des stratégies concurrentes par ordre de priorité.

Description	<ul style="list-style-type: none"> • Décrivez votre stratégie et l'objectif de celle-ci en une phrase ou deux.
Résultat(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Sur quel(s) objectif(s) la stratégie aura-t-elle une incidence importante?
Justification	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi croit-on qu'elle aura cette incidence?
Portée	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle sera la portée de la mise en œuvre?
Ressources requises	<ul style="list-style-type: none"> • De quelles ressources (personnes, temps, argent et technologies) aura-t-on besoin pour la mettre en œuvre?
Définition de la réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Que faut-il accomplir, et dans quels délais, pour que la mise en œuvre de la stratégie soit considérée comme une réussite?
Jalons	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les plus importants jalons à franchir d'ici là?
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • À qui incombe-t-il de faire en sorte que la mise en œuvre ait lieu?
Chaîne d'exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Comment allons-nous travailler à mettre en œuvre des stratégies sur le terrain à l'échelle? Quels sont les risques, et comment les gérerons-nous? Quelles boucles de rétroaction pouvons-nous créer pour suivre les progrès?
Incidence	<ul style="list-style-type: none"> • Selon les estimations, quelle incidence la stratégie aura-t-elle sur les objectifs au fil du temps?

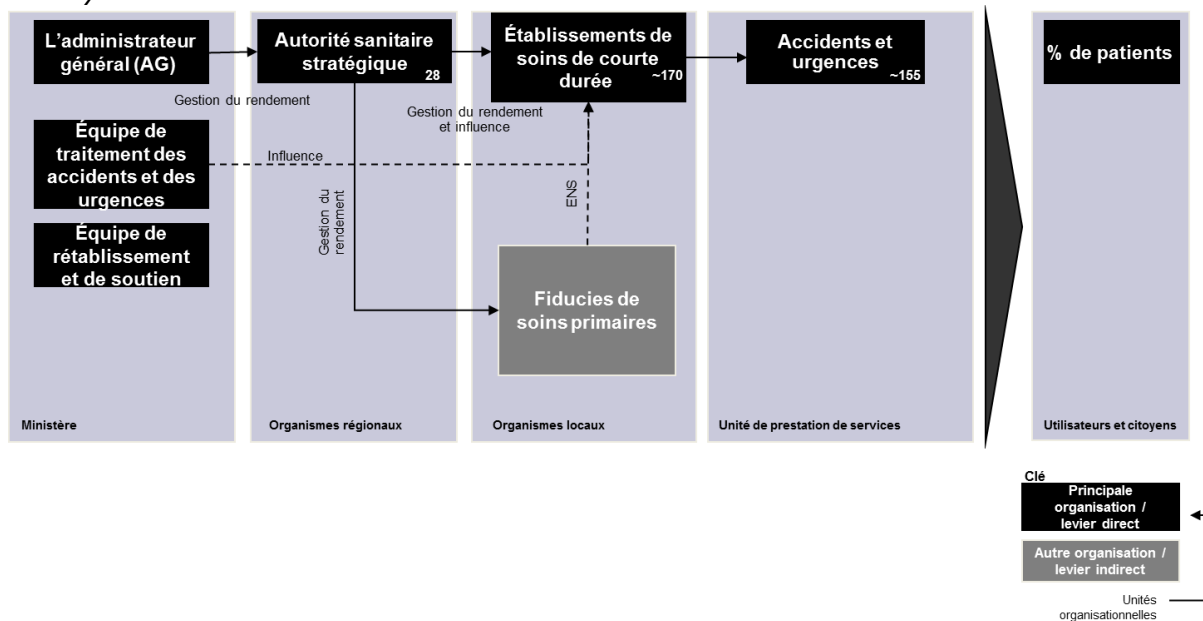
Chaînes d'exécution

La définition de la chaîne d'exécution est un processus en quatre étapes. Tout d'abord, vous devez définir les niveaux de votre système : quels jalons faut-il franchir pour que votre travail profite aux citoyens concernés? Ces jalons forment le cadre global de votre chaîne d'exécution. Dans l'image ci-dessus, les niveaux de système sont définis dans la partie supérieure du diagramme. Les niveaux sont présentés par ordre hiérarchique, le plus élevé à la gauche et le moins élevé (le plus proche des citoyens) à la droite.

Ensuite, vous devez définir les acteurs – personnes et organisations – qui participeront à la mise en œuvre de la stratégie à chacun de ces niveaux, et en indiquer le nombre. Placez chaque acteur sous le niveau de système correspondant. La troisième étape consiste à définir le rôle que chaque acteur doit jouer dans la mise en œuvre de la stratégie. Qui fait quoi? À cet égard, il est important de préciser où la chaîne commence et où elle se termine, c'est-à-dire de la personne qui dirige et amorce le processus jusqu'à l'endroit où le changement final se fera sentir aux premières lignes? Enfin, vous devez définir la plus

importante série de liens entre vous et le changement de première ligne que vous souhaitez apporter. Pensez à la ligne d'influence la plus directe entre le début et la fin de la chaîne, et connectez les acteurs au moyen de flèches. Même si les chaînes d'exécution peuvent avoir différentes formes selon le contexte, ces éléments de base devraient toujours être visibles. Voici un exemple :

Chaîne d'exécution – Réduction du temps d'attente pour les accidents et les urgences (A&E) au Royaume-Uni



Source : Lessons from the experience of delivery in the UK (*rapport interne*)

Une fois que vous aurez défini votre chaîne d'exécution, vous pouvez l'utiliser pour mettre à l'essai et renforcer votre stratégie. Essentiellement, une chaîne d'exécution consiste en une série d'hypothèses sur la façon dont se déroulera la mise en œuvre. Lorsque vous analysez votre chaîne d'exécution pour cerner les risques et les faiblesses potentielles, posez-vous les questions suivantes :

- Liens individuels : Quelle est la qualité de chaque relation essentielle entre les acteurs dans la chaîne d'exécution? Quels sont les liens les plus solides et les plus faibles? Cela englobe autant les pouvoirs officiels que les pouvoirs officieux.
- Capacité : Dans quelle mesure sommes-nous certains que chaque acteur possède les compétences et la volonté nécessaires pour s'acquitter du rôle que nous souhaitons lui attribuer? En faisons-nous assez pour renforcer cette capacité?
- Complexité : Combien d'acteurs participent à la chaîne d'exécution? À quel point est-il facile ou difficile de coordonner le travail de ces acteurs pour réaliser une tâche? La chaîne est-elle inutilement complexe?
- Distribution des fonds : Quelles sont les principales sources de financement et de ressources? Qui contrôle la distribution de ces fonds, et à quelle(s) direction(s) sont-ils affectés? La distribution des fonds suit-elle les mouvements d'influence prévus dans la chaîne d'exécution?
- Goulots d'étranglement : Y a-t-il des acteurs sur qui vous comptez trop pour arriver à votre but? Quel est le risque que ces acteurs soient surchargés ou pas à la hauteur de la tâche?

- Boucles de rétroaction : Avons-nous identifié les plus importantes boucles de rétroaction que nous souhaitons surveiller pour veiller à ce que la mise en œuvre se déroule comme prévu? Quels sont les acteurs concernés dans chacune de ces boucles? Sommes-nous en mesure de recueillir les données probantes nécessaires pour orienter la rétroaction et les dialogues sur l'amélioration du rendement?

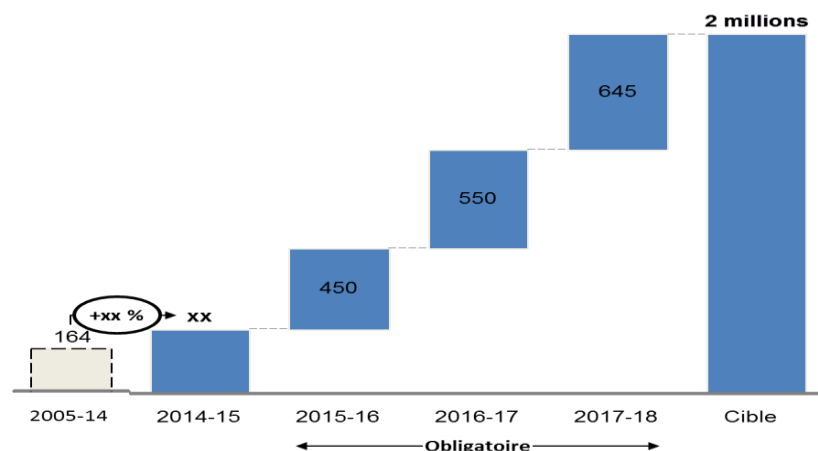
Estimation de l'impact

La définition des cibles et les estimations de l'incidence doivent se fonder sur les meilleures données probantes disponibles. Pour obtenir les données probantes dont vous avez besoin, utilisez les quatre principaux types de points de repère :

- Antécédents : De quelle façon le rendement mesuré a-t-il varié dans le passé au sein de notre propre système? Notre cible et le parcours que nous avons tracé représentent-ils un changement majeur par rapport à la tendance? La différence est-elle plausible?
- Pairs : Comment notre système (ou les composantes de celui-ci) se compare-t-il à des systèmes similaires ailleurs dans le monde?
- Vous-même : Quelle est l'échelle de rendement au sein de notre système? Comment les valeurs aberrantes se comparent-elles à la moyenne? Dans quelle mesure pouvons-nous modifier le système (Au 80^e percentile? Au 99^e percentile?)
- Votre plan : Quand seront mises en œuvre chacune des stratégies? Pouvons-nous nous attendre à ce que ces stratégies aient une incidence sur la trajectoire cible? Dans l'affirmative, quelle sera l'ampleur du changement chaque mois, chaque trimestre ou chaque année?

Ces efforts permettront d'estimer le parcours que suivra chaque mesure au fur et à mesure que des progrès sont réalisés en vue de l'atteinte de la cible. Vous trouverez ci-dessous un exemple d'une estimation de l'incidence. Dans cet exemple, la province du Pendjab au Pakistan s'est fixé comme cible de donner plus de deux millions de cours de formation professionnelle d'ici 2018. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, pour atteindre cette cible, il faudra donner environ 550 000 cours de formation par année pendant trois ans.

Estimation de l'incidence de la prestation d'une formation professionnelle au Pendjab, au Pakistan



Source : Bilan de la feuille de route du Pendjab en matière d'éducation (mars 2016)

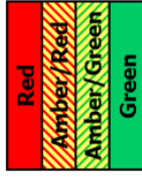
Boucler la boucle

Enfin, alors que vous jetez un coup d'œil à votre plan global, la grille sur la planification de la livraison vous aidera à évaluer votre travail. La grille couvre les critères essentiels de chacune des trois principales dimensions de la planification de la mise en œuvre : les stratégies, les chaînes d'exécution, et les cibles et estimations de l'incidence. La grille contient une série de questions qu'il faut se poser dans chacune des dimensions; elle attribue aussi des cotes fortes et des cotes faibles à chaque critère. Utilisez cet outil pour cerner les lacunes et mieux cibler le processus de planification de la mise en œuvre. Pour de plus amples renseignements sur la planification de la mise en œuvre, veuillez consulter le chapitre 3 de l'ouvrage *Deliverology in Practice* et le chapitre 4 de l'ouvrage *How to Run a Government*⁶.

⁶ Barber, M. (2015). *How to run a government: So that citizens benefit and taxpayers don't go crazy*. Penguin UK.

Rubrique concernant la planification de la livraison

Échelle d'évaluation :



Critère	Questions clés	Plan faible (rouge)	Plan fort (vert)
Définir son aspiration	Avons-nous une vision définie de notre aspiration en matière de résultats à atteindre pour ce plan? Comment saurons-nous que nous avons réussi? Comment les choses seront-elles différentes?	<ul style="list-style-type: none"> L'aspiration n'est pas bien définie ou est ambiguë Les résultats voulus ne sont pas précisés 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan définit une aspiration facile à comprendre et ambitieuse ayant une obligation morale claire Le plan définit l'aspiration en fonction de résultats précis et mesurables L'aspiration est liée aux objectifs et aux engagements du système
Déterminer les stratégies pertinentes	Avons-nous défini un ensemble de stratégies coordonnées et cohérentes qui nous aideront collectivement à réaliser notre aspiration? Comment et pourquoi croyons-nous que ces stratégies fonctionneront?	<ul style="list-style-type: none"> Les stratégies sont peu ou ne sont pas du tout définies 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan a un ensemble précis et défini de stratégies basées sur les meilleures mesures à l'intérieur et à l'extérieur du système Les stratégies sont définies et conçues pour nous permettre de travailler ensemble à réaliser notre aspiration Chaque stratégie a une théorie de l'action qui permet de savoir les répercussions qu'elle aura sur l'aspiration
Attribuer le leadership, la gestion et les responsabilités	Avons-nous déterminé une personne responsable du plan dans son ensemble et de chacune des stratégies? Comment interagiront ces personnes avec les autres membres de la direction et avec l'équipe d'exécution?	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de personne chargée du plan dans son ensemble. Il n'y a pas de personne chargée de chaque stratégie. D'autres rôles n'ont pas été définis. 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan dans son ensemble relève d'une personne de l'équipe de la haute direction qui est chargée de veiller à ce que le plan atteigne son objectif. Chaque stratégie est prise en charge par une seule personne responsable. Le rôle de l'équipe d'exécution dans l'appui de la direction est bien défini.
Déterminer la ou les chaînes d'exécution pertinentes	Savons-nous comment chaque stratégie atteindra le terrain? Avons-nous précisé ce que chacun fera, quelle capacité ou motivation sera nécessaire, qui sera chargé de mobiliser l'équipe et comme cette personne le fera?	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles ne sont pas bien définis ou les rôles donnent un portrait inadéquat ou incomplet de la réalité sur le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles sont clairement précisés à chaque niveau pour chaque stratégie, de l'état à la salle de classe, avec une analyse claire de la façon dont la capacité et la motivation nécessaires seront élaborées à l'échelle.
Créer des boucles de rétroaction pour la gestion du rendement	Avons-nous précisé de quelle façon nous saurons que chaque stratégie fonctionne? Savons-nous comment nous recueillerons et surveillerons ces informations?	<ul style="list-style-type: none"> Aucun indicateur donné mis à part la mesure principale du succès. L'échancier de la mise en œuvre est vague ou n'existe pas. 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque stratégie possède un ensemble défini d'indicateurs de succès qui est fondé sur la chaîne d'exécution, notamment : <ul style="list-style-type: none"> Des étapes de mise en œuvre précises et limitées dans le temps Des indicateurs avancés de la qualité de la mise en œuvre L'inclusion dans le plan de mécanismes pour surveiller cette information
Déterminer les risques et s'y préparer	Avons-nous déterminé les principaux risques et faiblesses dans la chaîne de travail qui pourraient faire dévier nos efforts? Savons-nous comment nous allons les gérer?	<ul style="list-style-type: none"> Aucun risque déterminé ou l'évaluation des risques n'est pas réaliste; aucune tentative pour trouver de vraies solutions de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan décrit les risques et les contraintes de la chaîne de travail, notamment les relations qui laissent à désirer, les goulets d'étranglement, le manque de fonds et autres difficultés majeures Il existe une solution pour gérer chaque risque
Décrire les ressources et les mesures de soutien nécessaires	Avons-nous déterminé le personnel et les ressources financières, technologiques et autres nécessaires pour que le plan soit une réussite?	<ul style="list-style-type: none"> Les ressources ne sont pas mentionnées ou elles sont vagues et non réalistes 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan donne une image claire de la façon dont il peut être suivi avec les ressources disponibles – ou il explique comment les ressources nécessaires peuvent être obtenues.
Établir une trajectoire pour la mise en œuvre	Avons-nous défini une mesure claire du succès? Que signifie réaliser ses aspirations? Quel est l'objectif final de cette mesure? Quels sont les objectifs intermédiaires? Pourquoi croyons-nous que nos stratégies nous permettront d'atteindre ces objectifs?	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise définition de la mesure du succès Aucun lien entre les stratégies et les répercussions sur la mesure du succès Aucun objectif intermédiaire 	<ul style="list-style-type: none"> Le plan comprend une mesure claire du succès de l'aspiration et un objectif limité dans le temps La trajectoire visant les objectifs intermédiaires s'appuie sur une série d'estimations fondées sur des éléments de preuve concernant les répercussions qu'aura chaque stratégie sur la mesure du succès. L'objectif et la trajectoire sont validés par des étapes pertinentes afin de veiller à ce que le tout soit ambitieux et réaliste.

Exemple de cas

Planification de la mise en œuvre de « facteurs de changement » au Cap-Occidental, en Afrique du Sud

En 2014, le premier ministre du gouvernement du Cap-Occidental a proposé une nouvelle approche en matière d'exécution mettant l'accent sur sept éléments prioritaires appelés « facteurs de changement ». Ce plan ambitieux visait à accélérer l'obtention de résultats et à accroître le niveau de satisfaction des citoyens à l'égard des services du gouvernement pendant le mandat du premier ministre.

Afin de pouvoir réaliser ces objectifs dans des délais aussi serrés, une unité d'appui à l'exécution a été mise sur pied dans le cabinet du premier ministre. Une feuille de route détaillée a été préparée pour chacun des facteurs de changement; ces feuilles abordent les trois piliers de la planification de la mise en œuvre : la définition d'une stratégie, la schématisation d'une chaîne d'exécution, ainsi que l'établissement de cible et l'estimation de l'incidence. Un objectif précis et des indicateurs de rendement clés (IRC) ont été définis en fonction du niveau d'ambition exprimé pour chaque facteur de changement. Voici un exemple du secteur de l'énergie et de la sécurité :

ENERGY SECURITY

Goal Statement: Enough power for growth in the Western Cape that is sustainable and low carbon

KPI: 10% reduction in consumption from Eskom by 2020

*Eskom est une société publique d'électricité en Afrique du Sud

Les chaînes d'exécution présentaient un schéma des acteurs participant à la mise en œuvre ou exerçant une influence sur l'exécution. Les données et les exigences en matière de données probantes liées à la mesure du rendement des résultats et des éléments livrables figuraient aussi sur le schéma.

Les plans de mise en œuvre contenaient des renseignements sur les résultats, les indicateurs, les éléments livrables et les jalons (sur une base annuelle), ainsi que les besoins en ressources et une analyse des risques. L'unité d'appui à l'exécution a joué un rôle de premier plan dans le cadre de ces efforts : elle a expliqué le processus à suivre pour concevoir les feuilles de route de chaque facteur de changement, en plus de donner des conseils sur les résultats, les indicateurs et les cibles.

Source : Exposé de l'unité d'appui à la livraison du gouvernement du Cap-Occidental

Règle 6

Aligner les ressources (si l'objectif est clair, il est plus facile de trouver les ressources)

Une fois que vous en savez suffisamment pour planifier les résultats et l'exécution, il est important d'aligner les ressources de votre budget de façon à obtenir des résultats qui comptent. Deux considérations sont à prendre en compte :

- Dans le cas probable où le financement est limité, vous devrez vous assurer que suffisamment de ressources sont affectées aux stratégies les plus importantes.
- Vous devrez estimer le coût de mise en œuvre de chaque stratégie priorisée.

C'est un processus qui peut avoir une influence sur les stratégies mêmes, alors que vous tenterez de les faire cadrer à l'intérieur du budget et de donner la priorité aux stratégies qui rapportent le plus de bénéfices aux citoyens par dollar investi. L'élaboration des stratégies et l'élaboration du budget sont des processus itératifs et interdépendants, et moins linéaires que ces règles pourraient le suggérer.

Assurez-vous d'établir le budget des résultats et de la livraison mêmes, en prévoyant les ressources pour les systèmes, les vérifications routinières et les contrôles qui seront mis en place pour assurer l'exécution. En général, cela aidera à augmenter les retombées de l'argent investi.

L'allocation et l'alignement des ressources est un examen sérieux. Vous aurez peut-être besoin de nouveaux fonds pour mettre en œuvre vos stratégies. Si c'est le cas, vous devrez prévoir du temps pour un mémoire au Cabinet ou une présentation au Conseil du Trésor, ou utiliser le processus de budgétisation annuel. Cependant, il est possible que vous deviez vous contenter des ressources existantes, ce qui signifie la réallocation de lignes budgétaires et la recherche de solutions pour améliorer l'efficacité de certains processus et économiser des fonds ailleurs. Dans les deux cas, votre coalition d'orientation devrait vous aider à trouver des ressources.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres : Votre ministre a la responsabilité et l'autorité formelle de s'assurer que les ressources nécessaires à la réalisation des plans soient disponibles en temps utile. Votre rôle est essentiel pour faciliter les discussions sur les demandes budgétaires associées à la mise en œuvre des priorités pangouvernementales, et il est essentiel pour s'assurer que les plans de livraison sont coordonnés et faisables.
- DPRL : C'est votre responsabilité de vous assurer que les priorités de haut niveau du ministère sont structurées de façon à justifier les ressources investies et à atteindre les objectifs.
- Responsable des données : Vous aiderez à recueillir les informations (par exemple les données de base sur un enjeu) qui permettent d'expliquer les besoins financiers. Les données que vous fournissez sont aussi essentielles pour que l'équipe d'évaluation puisse justifier l'utilisation des ressources.

- Cadre dirigeant : Vous serez responsable de rédiger méticuleusement les demandes de fonds dans les délais prescrits. Vous êtes chargé de présenter les résultats obtenus avec les fonds alloués.
- Gestionnaire principal de programme : Vous serez le gestionnaire des ressources allouées. Il est très important de planifier méticuleuse pour s'assurer d'utiliser judicieusement les fonds.

Exemple de cas

Aligner le programme de « transformation » sur le budget – Cap-Occidental en Afrique du Sud

Dans un contexte de restrictions économiques et financières, le gouvernement du Cap-Occidental a adopté une approche plus coordonnée, intégrée et stratégique de la planification, budgétisation et mise en œuvre de ses priorités de « transformation ». L'approche vise à combiner l'exécution et les programmes financiers pour que les investissements de deniers publics soient plus rentables et que les politiques publiques soient mises en œuvre plus efficacement.

En étroite collaboration avec le Trésor provincial, le gouvernement du Cap-Occidental aligne son programme de « transformation » sur les plans de rendement annuel et sur le Cadre de ressources à moyen terme (CRMT). Dans ce processus, le gouvernement détermine des possibilités de réallocation, de reprogrammation et d'économies, tout en examinant les possibilités de cofinancement, de parrainage et de partenariats pour réunir le budget nécessaire à la stratégie de mise en œuvre.

Le processus conjoint de planification et de budgétisation a également pour objectif l'alignement des plans municipaux et des projets existants dans les ministères, les régions et les secteurs géographiques de façon à maximiser l'allocation des ressources. Plusieurs programmes et projets conjoints ont été déterminés pour la croissance économique, le perfectionnement des compétences, la gestion de l'environnement, la gouvernance, les établissements humains et le développement du secteur social dans les municipalités.

La coordination améliorée des processus d'exécution et de financement des activités du Cap-Occidental a permis d'élaborer des budgets plus crédibles, plus souples et plus durables, avec en fin de compte des répercussions socio-économiques plus positives dans la région.

Source : Le gouvernement du Cap-Occidental

Règle 7

Utiliser les vérifications routinières pour favoriser les progrès (et faire des rapports)

Un plan n'est bon que si vous l'utilisez de façon continue et disciplinée. Les vérifications routinières vous permettent de vous assurer que vos plans sont mis en œuvre. Ils établissent une série de conversations régulières c.-à-d. des réunions de « bilans » ou des notes/rapports écrits sur les progrès et les priorités à l'intention des responsables, et qui sont préparés par l'équipe de résultats et de l'exécution.

Les vérifications routinières sont utiles pour plusieurs raisons :

- Elles permettent aux dirigeants responsables d'examiner les progrès accomplis en temps réel en fonction des objectifs, de discuter des principaux problèmes et de les résoudre, et de prendre des décisions qui font avancer les résultats et l'exécution.
- Elles maximisent l'utilisation du temps, elles garantissent un espace permanent qui permet aux responsables de travailler sur les priorités et à l'équipe de la livraison de se concentrer sur les questions les plus urgentes.
- Elles créent un sentiment permanent d'urgence, grâce à des échéanciers intermédiaires, qui pousse le système à livrer des résultats.

Les plans se réalisent lorsqu'on se pose des questions fondamentales sur les progrès accomplis : avons-nous fait ce que nous avons dit que nous ferions? L'avons-nous bien fait? Est-ce que cela a eu des répercussions? Qu'allons-nous faire pour améliorer la mise en œuvre? Ces questions sont au cœur de l'amélioration continue. Les vérifications routinières nous permettent également d'y répondre de façon cohérente et concrète.

Même si vous n'avez pas d'équipe dédiée aux résultats et à l'exécution, vous pouvez préparer des vérifications routinières pour faire le bilan des progrès et coordonner ces vérifications avec tous les principaux intervenants. Vous devez d'abord établir une architecture des vérifications routinières qui est similaire à celle de la planification des résultats et de la livraison que nous avons précédemment couverte. Il y a deux étapes :

- Réfléchir aux caractéristiques des vérifications routinières en place : comprendre ce que le système fait déjà et comment en tirer profit.
- Organiser les vérifications routinières : déterminer les sujets qui seront traités (mettre l'accent sur le rendement par rapport aux buts et/ou aux stratégies), les personnes qui participent (les dirigeants responsables doivent être engagés et préparés), la fréquence (la régularité est essentielle), la forme et le programme de chaque vérification routinière (échelonner les domaines prioritaires pour assurer la concentration et le rythme des efforts) et les outils qui permettent d'évaluer les progrès accomplis.

Une fois que l'architecture est établie, les autres démarches sont à faire à chaque vérification routinière :

- Préparer la vérification routinière : recueillir les données, rendre les jugements initiaux, préparer les documents et informer les dirigeants concernés.

- Faire la vérification routinière : concentrer toute votre préparation sur l'activité même, faire des suivis pour encourager les activités et les améliorations.

L'évaluation des progrès selon les buts est au cœur de tout exercice de bilan. Mais comment s'en assurer? Comment amener les participants à en arriver à une perspective commune des progrès accomplis? Le cadre d'évaluation est une ressource utile pour vous aider à répondre à ces questions. Il est centré autour d'une question essentielle : quelle est la probabilité des résultats et de la livraison (concernant le résultat ou la stratégie en cours d'analyse?) La probabilité des résultats et de la livraison est déterminée en fonction de cinq critères :

- Niveau de difficulté : ce que nous savons sur l'ampleur de la tâche et les obstacles qui sont à surmonter. Quelle est la difficulté de l'objectif à atteindre ou de la stratégie à réaliser? Est-ce que cela représente un écart important par rapport à l'historique des progrès accomplis ou est-ce moins ambitieux?
- Qualité de la planification : est-ce qu'un chef ou une équipe est responsable des résultats et de la livraison de l'objectif ou de la stratégie? Est-ce qu'un plan cohérent est en place, avec des mesures claires des progrès accomplis? Est-ce que le plan dirige concrètement le travail quotidien de l'équipe?
- Capacité de stimuler les progrès : est-ce que les dirigeants ont précisé les rôles joués par chacun à la grandeur de la chaîne d'exécution afin d'atteindre des résultats concrets? À quel point ces dirigeants sont-ils engagés auprès des personnes pour les aider à assumer ces rôles? À quel point ces dirigeants sont-ils sûrs que les personnes ont les capacités et la volonté de jouer ces rôles suffisamment?
- Niveau de réalisation des résultats et de la livraison : quelle est la phase actuelle de mise en œuvre – politique et planification, commencement ou fin de la mise en œuvre, ou conclusion?
- Démonstration des progrès : est-ce que les dirigeants examinent des preuves tangibles de nature diversifiée – principaux indicateurs, réalisations des étapes ou informations qualitatives – qui démontrent que des progrès sont accomplis? Est-ce que les données suggèrent que le but ou la stratégie sont en voie de produire les résultats attendus?

La section « exercices et outils » comprend un cadre d'évaluation qui vous aidera à déterminer la probabilité des résultats et de la livraison à tout moment.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres : Votre ministre joue un rôle fondamental dans la supervision de la mise en œuvre : il doit voir à ce que les ressources soient bien utilisées et à ce que les résultats soient atteints. Il sera utile d'organiser, d'une part, des réunions de bilan avec votre ministre, vous-même ou votre personnel afin d'examiner les progrès accomplis avec le ministère et, d'autre part, des réunions multipartites, selon les besoins, avec le Cabinet du premier ministre, le Bureau du Conseil privé et les responsables concernés, pour vérifier que les activités produisent les résultats escomptés. En établissant des processus routiniers, votre ministre sera toujours prêt à participer aux séances de bilan tenues avec le premier ministre et à rendre compte des progrès accomplis devant le Comité du Cabinet chargé du programme gouvernemental, des résultats et des communications. Assurez-vous toujours d'encourager des discussions sur le rendement qui sont fondées sur les faits et qui s'appuient sur les données pour maintenir les travaux sur la bonne voie.

- DPRL : Prévoyez du temps pour préparer le sous-ministre, le bureau du ministre ou le ministre avant de faire une vérification routinière – la valeur du temps investi sera maximisée. Vous devez vous assurer que les vérifications routinières permettent de faire des progrès et de poser des questions difficiles qui encouragent l'action.
- Responsable des données : Votre contribution principale aux vérifications routinières est de vous assurer que les données sur les progrès accomplis en fonction des objectifs et des estimations de retombées sont à jour et faciles à comprendre. Vous pouvez notamment collaborer avec les dirigeants pour établir des formats normalisés de présentation des données pour qu'ils puissent en saisir rapidement les répercussions et résoudre les problèmes en s'appuyant sur les faits.
- Cadre dirigeant : Utilisez les vérifications routinières pour systématiquement faire avancer votre travail – l'utilisation d'échéanciers intermédiaires pour faire rapport à votre sous-ministre ou ministre est une bonne façon de motiver votre équipe. Réfléchissez, en collaboration avec le gestionnaire principal de programme, aux progrès que vous aimeriez réaliser d'ici la prochaine vérification routinière
- Gestionnaire principal de programme : Gérer les vérifications routinières est une partie essentielle de votre travail dans le cadre du processus de planification et de mise en œuvre. Préparez-vous de façon obsessive à ces vérifications routinières, car la crédibilité de tout le processus dépend de votre capacité à garder la livraison sur la bonne voie.

Exercices et outils

L'élaboration du calendrier est un volet important de l'architecture des vérifications routinières. L'exercice de réflexion ci-dessous vous aidera dans ce processus :

- Quand ferons-nous des examens routiniers des progrès accomplis de concert avec l'équipe de la livraison et les autres intervenants? Pouvons-nous fixer les dates dans le calendrier de tout le monde pour la prochaine année? (nous suggérons au moins deux heures par semaine).
- Quand, et à quelle fréquence devrions-nous examiner les progrès accomplis à l'égard de chaque priorité?
- Comment nous assurerons-nous que les discussions sont honnêtes et transparentes?
- Comment nous assurerons-nous que les discussions vont au cœur de la question – la probabilité de la livraison et les façons de l'améliorer?
- Comment informerons et préparerons-nous les intervenants pour maximiser leur temps pendant les vérifications?
- Comment nous assurerons-nous que les dirigeants responsables feront les suivis nécessaires entre les vérifications routinières?

L'évaluation de la probabilité des résultats et de la livraison est un objectif essentiel des vérifications routinières. Le cadre d'évaluation ci-dessous vous aidera à évaluer les progrès accomplis en fonction des buts et des stratégies. Cet outil est très utile pour deux raisons :

- Il aide à surmonter les difficultés posées par la rareté et l'irrégularité des données. Plutôt que d'attendre que les données soient disponibles avant de porter un jugement sur les progrès accomplis, vous vous engagez à porter des jugements selon un calendrier raisonnable qui vous aidera dans votre prise de décisions, tout en utilisant ces moments

pour évaluer les données les plus récentes disponibles. De plus, il est axé sur la traduction de données brutes en côtes de rendement – une pratique analytique essentielle qui distingue les vérifications routinières des simples réunions sur les données.

- Il offre une perspective d’avenir sur les progrès qui sont faits, ce qui est essentiel lorsque l’on veut apporter des correctifs. La livraison d’une stratégie peut être sur la bonne voie, mais le manque de capacité dans le domaine peut compromettre les probabilités de résultats et de la livraison aux stades ultérieurs de la mise en œuvre.

Le cadre d’évaluation donné en exemple ci-dessous vous aidera à comprendre et à déterminer, à tout moment, quelle est la probabilité des résultats et de l’exécution. Plusieurs ministères ont développé des tableaux de bord de reddition de comptes qui permettent de saisir l’information utile à tous les niveaux. Après avoir fait consensus sur la probabilité des résultats et de l’exécution, assurez-vous d’établir un dialogue sur les changements possibles, les étapes à venir et l’aide nécessaire.

Stratégie/Résultat : _____

	Score (1 -4)	Résumé de la justification
Degré de difficulté		
Qualité de la planification		
Capacité à faire des progrès		
Stade dans la livraison		
Preuve des progrès		
1 (rouge): très problématique - exige une action urgente et décisive 2 (orange-rouge): problématique - nécessite une attention importante, certains aspects nécessitent une attention urgente 3 (orange-vert): mélangé - aspect (s) besoin d'une attention considérable, un bon 4 (vert): bon - exige le raffinement et la mise en œuvre systématique		

Probabilité de résultats et d'exécution

Les vérifications routinières ont une efficacité maximale lorsque les programmes, les structures et même le format demeurent le plus uniformes possible; cela aide tout le monde à bien jouer son rôle avec le temps. Vous devrez élaborer un programme qui déterminera comment le temps des participants sera utilisé. Ce programme devra s’appuyer sur des objectifs clairs : que voulez-vous que les participants accomplissent et retirent dans le cadre de ces vérifications?

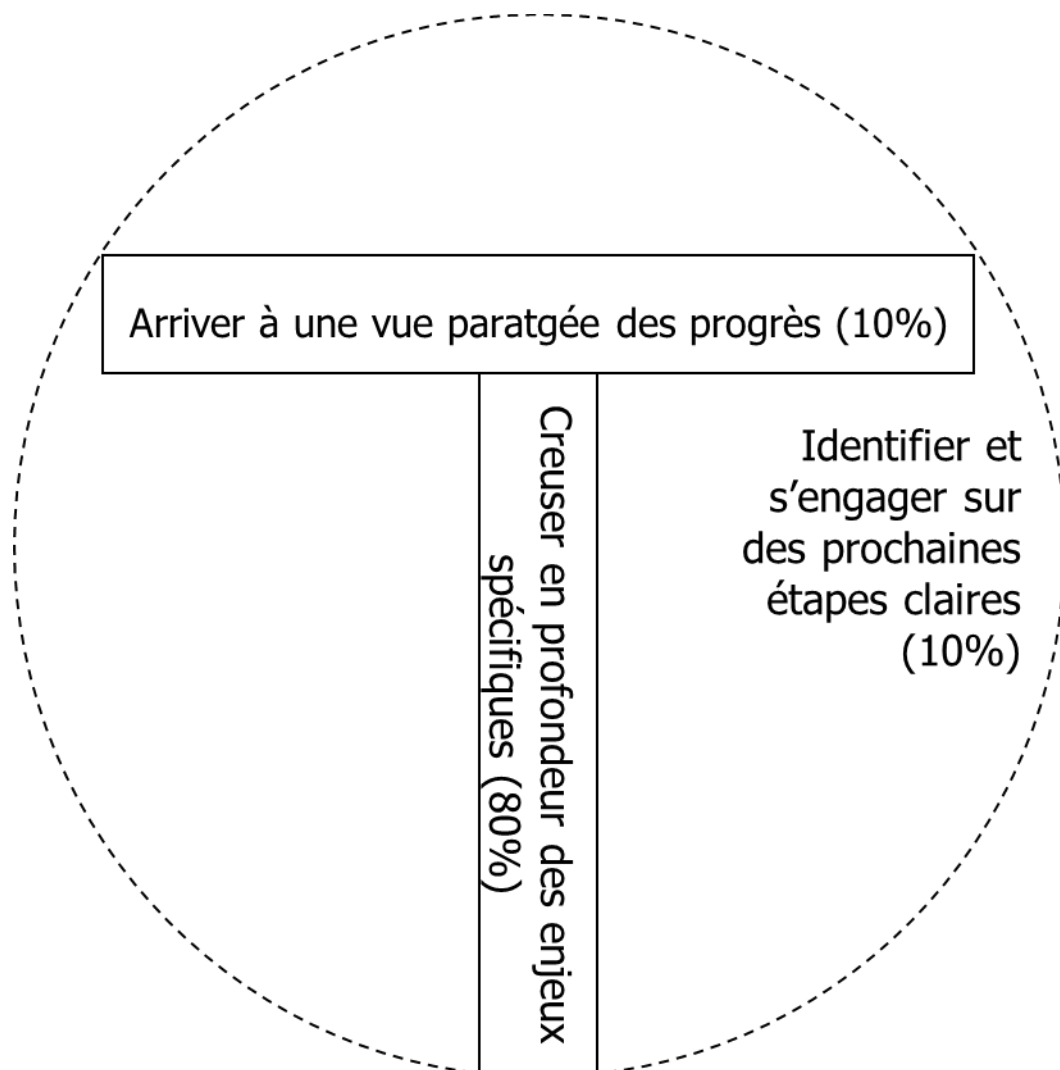
Tous les bilans faits dans le cadre des vérifications routinières devraient être structurés en fonction de trois types d’objectifs :

- En arriver à une perspective commune des progrès accomplis;

- Approfondir certaines questions (cette partie devrait occuper environ 80 % du temps de la vérification routinière);
- Déterminer les prochaines étapes et s'engager à les réaliser.

Ces objectifs donnent des discussions en forme de T, comme l'illustre la figure ci-dessous, en faisant l'équilibre entre l'ampleur et la profondeur de la discussion.

Types d'objectifs et temps recommandé dans les vérifications routinières :



Utilisez la typologie ci-dessus pour structurer le programme et les objectifs de vos rencontres de vérifications routinières. N'oubliez pas que la préparation est essentielle. Sans préparation adéquate, la plupart des réunions ne dépassent le stade de discussion générale des progrès accomplis en fonction du premier objectif. En prenant d'abord le temps d'organiser les données, de s'entendre sur leur signification et leurs répercussions, les vérifications routinières peuvent créer des interactions qui permettent d'accomplir bien plus.

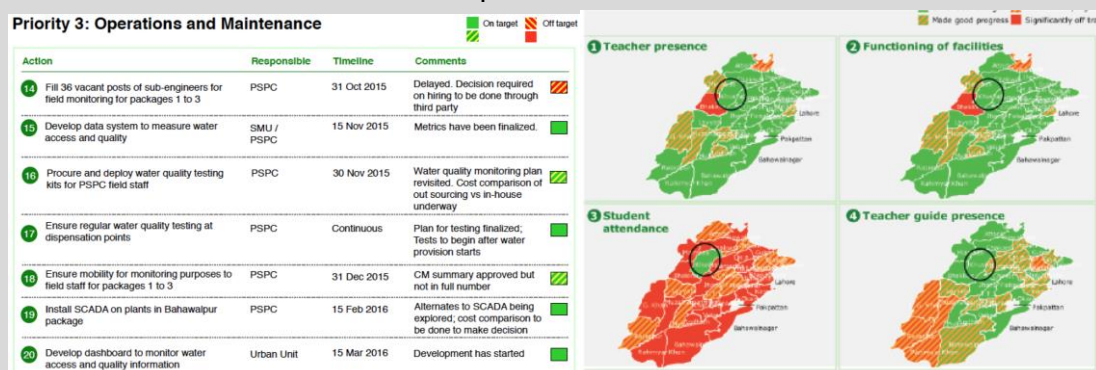
Exemple de cas

Encourager les résultats et l'exécution au moyen de vérifications routinières au Penjab, au Pakistan

Les rencontres de bilan sont la pierre angulaire des vérifications routinières de l'État du Penjab, auxquelles le ministre en chef qui les préside consacre une heure et demie toutes les 8 semaines. Tous les principaux responsables du gouvernement participent à la discussion qui se base sur une évaluation indépendante des progrès accomplis présentée par l'équipe de l'exécution. L'accent est mis sur les points suivants :

- Discuter des réalisations clés de la dernière phase;
- Examiner le rendement lié aux indicateurs clés;
- Examiner les cotes (système des feux de circulation) pour souligner les progrès et les difficultés;
- Prendre des décisions avec le ministre en chef;
- Convenir des mesures qui seront prises à la prochaine phase.

Il est essentiel que la préparation et la facilitation de ces rencontres soient excellentes. Vous trouverez ci-dessous des exemples de documents utilisés lors de ces rencontres :



Les progrès accomplis en fonction des plans d'action sont examinés et font l'objet de discussions.

Des tableaux des points chauds sont utilisés régulièrement pour faciliter l'évaluation des progrès et la prise de décisions.

Source : Documents sur les évaluations des bilans au Penjab, 2016

Règle 8

Résoudre les problèmes dès qu'ils se présentent (et ne pas donner le bénéfice du doute)

Tout le monde règle des problèmes dans le cadre de ses fonctions, mais tout le monde ne règle pas les bons problèmes avec les bons outils. Il y a toujours une crise qui nous guette, et c'est très facile pour les dirigeants du gouvernement de se laisser entraîner dans un cycle sans fin de gestion de crise, surtout lorsque la question est dans les médias.

En même temps, vos activités courantes en matière de résultats et de prestation révéleront des problèmes qui exigeront différents niveaux d'attention. Les crises sont inévitables, mais vous voudrez aussi prendre des décisions délibérées au sujet de ce que vous considérez comme une crise et des autres défis qui méritent votre attention. Afin de régler les problèmes efficacement et en temps opportun, élaborer et mettez en œuvre de manière intentionnelle des processus pour :

- classer et trier les défis qui se présentent en fonction de leur gravité;
- faire face à chaque défi en conséquence en utilisant un éventail d'approches (dans un ordre croissant de gravité) :
- Résolution de problème standard au moyen d'une conversation ciblée;
- Vérifications plus fréquentes pour examiner les progrès;
- « Examen des priorités » conçu pour enquêter sur la chaîne d'exécution et trouver les causes premières dans un domaine de travail particulier;
- Procédures hebdomadaires ou quotidiennes de gestion de crises.

Pour permettre une résolution de problème précoce et rigoureuse, il est crucial d'obtenir une rétroaction constante des travailleurs de première ligne. Parce qu'ils sont le plus près de l'action, les travailleurs de première ligne peuvent aider à cerner les endroits où la mise en œuvre se détériore peut-être dans la chaîne d'exécution. Une fois que vous connaissez clairement la nature du problème auquel vous faites face, il devient beaucoup plus facile de réaliser des analyses et de mettre au point des hypothèses et des solutions.

Votre rôle est de diriger votre attention vers les défis les plus importants. Vous devrez aussi encourager tout le monde à être honnête et à signaler le plus tôt possible les défis qui nécessitent une attention particulière. Ils ne devraient pas accorder à un problème potentiel le bénéfice du doute, et vous non plus.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres : Votre rôle est de fixer des attentes élevées tout en offrant le soutien nécessaire à la résolution des problèmes de mise en œuvre qui sont inévitables. Encouragez votre ministère à utiliser des données qui permettent de comprendre les origines des problèmes et à envisager les répercussions des solutions apportées. Vous jouez un rôle important, en ce sens que vous devez prévoir une marge de manœuvre dans le programme pour qu'il soit possible de voir venir les problèmes, d'y faire face avant qu'ils ne deviennent des crises et de vérifier que les solutions adoptées sont menées à bien.

- **DPRL, cadre dirigeant et gestionnaire principal de programme** : Votre tâche la plus importante est d'inciter les chefs de programme et les autres personnes responsables de la mise en œuvre à laisser leurs pensées transcender leurs limites initiales dans la recherche de solutions. Les gens seront tentés de penser à des solutions avant de retourner approfondir l'analyse des causes premières.
- **Responsable des données** : Vous jouez un rôle important dans le soutien de l'analyse des données tout au long du processus de résolution de problèmes. Cela est vrai pour l'analyse des données sur les principales cibles, mais aussi lorsqu'il s'agit de trouver des données à l'appui qui fournissent des indications sur le progrès de la mise en œuvre. Soyez prêt à aider à interpréter les données et à aider les autres à y voir les signes précurseurs qui indiquent que les résultats souhaités ne sont pas en voie d'être atteints ou ne seront pas atteints.

Exercices et outils

Faites une séance de remue-méninges sur tout défi que vous avez à l'esprit concernant la mise en œuvre de vos priorités actuelles. En fonction du tableau ci-dessous, classez-les selon les quatre niveaux, en ordre croissant de gravité:

Défis actuels

Niveau	Caractéristiques du problème	Approche
1	<ul style="list-style-type: none"> Les services sont défaillants La cause fondamentale et la solution sont relativement évidentes 	« Coup de pouce opportun » de l'unité de prestation de services
2	<ul style="list-style-type: none"> Le problème a une incidence importante sur la prestation de services La cause et la solution ne sont pas évidentes 	Résolution de problème standard
3	<ul style="list-style-type: none"> Le problème a une incidence grave sur la prestation de services La cause et la solution ne sont pas évidentes, même après application du processus standard de résolution de problème Des facteurs manifestement politiques sont en jeu 	Encouragement à une résolution intensive de problème
4	<ul style="list-style-type: none"> Le problème constitue le principal défi, ou l'un des deux principaux défis relatifs au système La cause et la solution présentent une grande complexité Le problème crève les yeux et sa résolution est urgente 	Gestion de crise

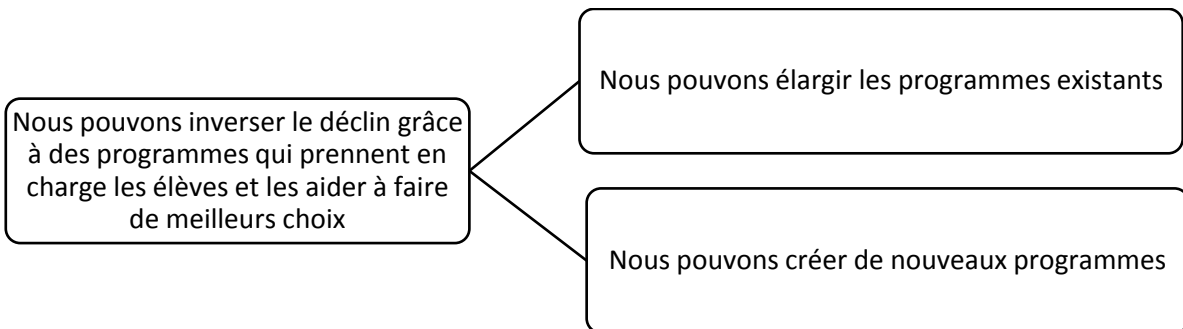
Changeriez-vous la manière dont vous utilisez votre temps pour faire face à ces défis? Une fois que vous avez des problèmes bien définis, vous êtes prêt à passer à l'étape la plus importante : les diviser en morceaux faciles à gérer et les analyser pour déterminer la solution. Structurer le problème en une série d'hypothèses qui peuvent être testées est une approche très utile. Le but est de produire une série d'éléments mutuellement exclusifs qui sont suffisamment petits pour qu'on puisse travailler sur ceux-ci et qui, ensemble, sont collectivement exhaustifs (c.-à-d. qu'ils abordent le problème dans son ensemble).

La création d'un arbre d'hypothèses vous aidera à analyser vos problèmes et à créer un plan d'action pour les étudier. Commencez avec la question fondamentale qui doit être résolue. Ensuite, créer une hypothèse générale au sujet de la réponse. La première hypothèse est le



« tronc » de votre arbre; à partir de là, créez un ensemble d'hypothèses mutuellement exclusives et collectivement exhaustives (MECE) comme première série de branches. Vous pouvez ajouter autant de branches que nécessaire à votre arbre. La clé est de réfléchir longuement dès le début au sujet des causes premières potentielles du problème et des solutions potentielles. Vous trouverez ci-dessous un exemple :

Énoncé d'un problème : Comment pouvons-nous renverser la récente chute des taux de diplomation par l'intermédiaire de programmes qui ciblent les étudiants à toutes les étapes du circuit?



Les hypothèses sont des outils utiles, mais elles ne peuvent pas déterminer les mesures à prendre avant d'avoir été testées au moyen de données réelles et d'éléments de preuve. Pour comprendre comment tester une hypothèse, une question utile est « que devriez-vous croire pour confirmer l'hypothèse? » À partir de cette question, cernez des analyses précises à réaliser, recueillez (ou créez) les données et les éléments de preuve nécessaires, réalisez l'analyse et lisez ensuite les résultats pour en dégager des indications et des implications. Le tableau ci-dessous présente un survol du processus de résolution de problème, étape par étape. Pour obtenir plus d'information, veuillez-vous reporter à « Deliverology in Practice », chapitre 4B, ⁷ et à « How to Run a Government », chapitre 6⁸.

	Question	Hypothèse	Analyse	Produit final	Sources	Échéancier et responsabilités
Définition	Quelle est la question clé non résolue?	Que pourrait être la réponse selon vous?	Quel travail devez-vous faire pour prouver ou réfuter l'hypothèse et résoudre la question?	Que sera le résultat de l'analyse?	D'où proviendront les données et les éléments de preuve?	Qui réalisera l'analyse et d'ici à quelle date?
Problème						

⁷ Barber, M., Rodriguez, N., & Artis, E. (2015). *Deliverology in Practice: How Education Leaders Are Improving Student Outcomes*. Corwin Press.

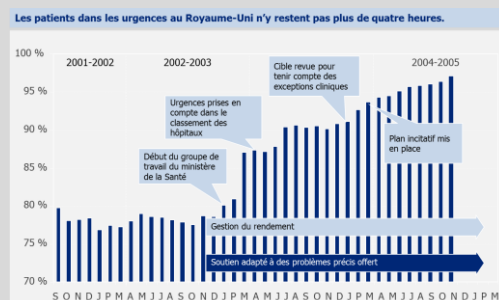
⁸ Barber, M. (2015). *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy* [en anglais seulement], Penguin, 2015. Penguin UK.

Exemple de cas

Améliorer les temps d'attente en cas d'accident et d'urgence au Royaume-Uni

Après la mise en œuvre de la prise d'inventaire des ministères au Royaume-Uni en 2001, des problèmes insolubles ont persisté dans certains domaines. Les temps d'attente en cas d'accident ou d'urgence, par exemple, étaient peut-être la question la plus importante pour le public et la plus complexe. La promesse était que, d'ici la fin de 2004, aucune des quelque 12 millions de personnes qui comptaient sur ce service chaque année n'attendrait plus de quatre heures pour être vue, traitée ou, au besoin, admise à l'hôpital. Toutefois, jusqu'à l'été 2002, les données mensuelles ont révélé que 20 pour 100 des patients attendaient plus longtemps, et parfois, beaucoup plus longtemps. Dans un rapport sur l'exécution présenté au PM, sir Michael Barber a fait valoir qu'une approche beaucoup plus viable était requise.

Devant le défi, l'équipe de la santé a décidé d'appliquer les méthodes de l'examen rapide des priorités et de l'intense mobilisation pour la prise de mesures. À l'occasion d'une série de visites sur le terrain, le PMDU (Prime Minister Delivery Unit) a recueilli des données probantes sur les causes profondes du problème et a rapidement eu une idée de ce qui devait être fait. Les membres du PMDU ont appris que les organisations chargées d'intervenir à la suite d'accidents et en cas d'urgence qui fonctionnent bien ont une excellente gestion, et qu'elles adoptaient systématiquement des processus pour accroître l'efficacité. La pratique qui consiste à voir le patient et à traiter les blessures mineures immédiatement (en plus de traiter les cas urgents) au point de triage et à envoyer les patients à la maison avait radicalement transformé le processus de triage. La mise à l'échelle la plus rapide possible de cette pratique est devenue la recommandation centrale à plus de 200 services d'intervention en cas d'accident ou d'urgence. Parmi les autres recommandations, mentionnons la prestation d'un soutien sur mesure, l'inclusion d'indicateurs relatifs aux accidents et aux urgences dans les classifications d'hôpitaux et l'introduction d'un régime d'incitatifs pour les hôpitaux en voie d'atteindre les cibles. L'approche a donné lieu à des améliorations spectaculaires du rendement, tel qu'il est illustré ci-dessous :



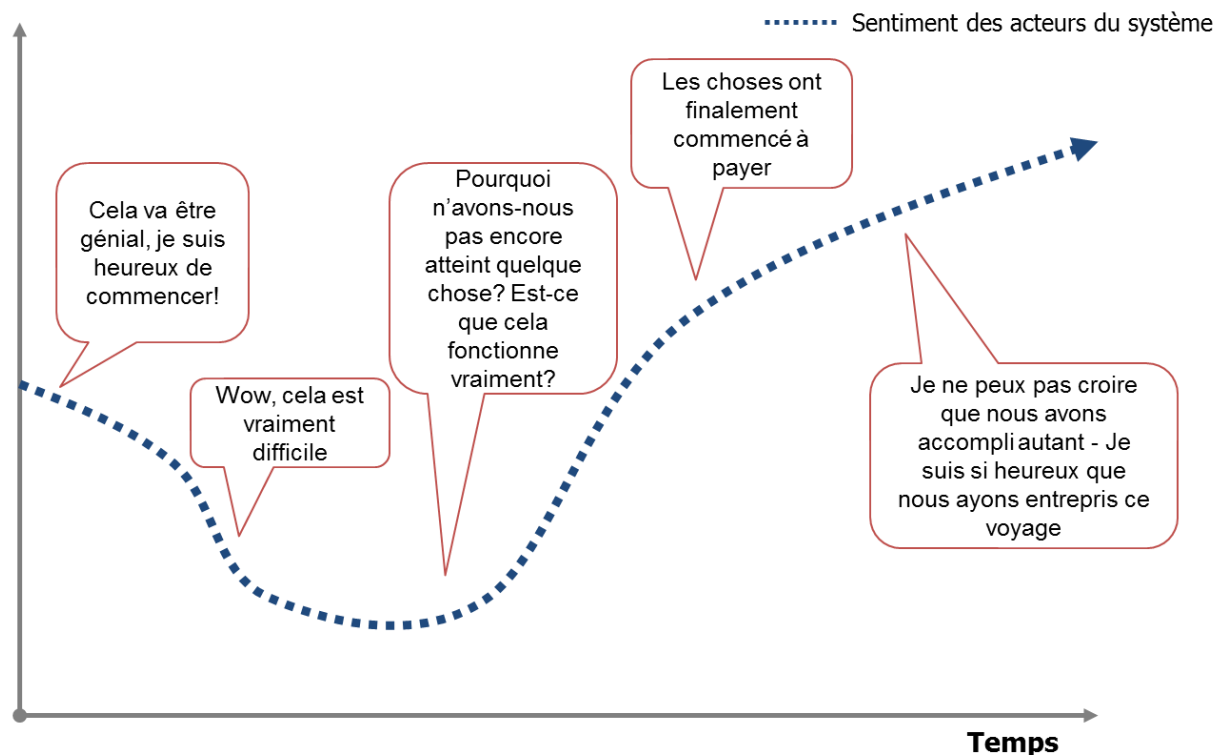
Règle 9

Continuer à aller de l'avant (malgré l'adversité et les défis)

Il peut être très difficile de garder le cap dans la fonction publique. Lorsque les choses vont mal, les gens ont tendance à réclamer un changement à cor et à cri. La mise en œuvre ne fait pas toujours les manchettes. L'attrait de la nouveauté crée une menace constante de distraction, comme la pression du public lorsque les choses semblent aller mal. La meilleure illustration du problème est le sophisme du politicien, tiré de la série télévisée britannique « Yes, Minister »:

- Nous devons faire quelque chose;
- Cela est quelque chose;
- Nous devons donc faire cela!

La vérité est que la mise en œuvre est un cycle de hauts et de bas – et souvent, la meilleure stratégie consiste à garder le cap. La clé est de comprendre le cycle, de reconnaître où vous vous trouvez dans le processus et de vous frayer un chemin.



Vous devez avoir une attitude de persistance dans vos interactions avec tous les chefs responsables, en particulier dans les routines d'exécution. Vous trouverez ci-dessous cinq principes fondamentaux pour vous aider à naviguer les hauts et les bas des résultats et de la livraison :

- **Persistez malgré les distractions** : vous devrez peut-être les gérer, mais protégez toujours le temps consacré aux résultats et à l'exécution, et maintenez la pression pour vos priorités et vos objectifs.
- **Persistez malgré la monotonie** : résistez à la forte envie d'introduire une nouvelle initiative uniquement parce que l'ancienne date d'un certain temps. Au lieu de cela, dans vos communications, trouvez et communiquez les nouvelles les plus importantes au sujet des travaux déjà en cours.
- **Persistez malgré la résistance** : Gardez l'objectif moral de votre travail à l'esprit et reportez-vous y continuellement dans vos conversations internes et externes. Insistez sur le fait que, si vous changez de cap, ce sera uniquement parce que vous aurez trouvé un moyen encore meilleur d'atteindre cet objectif.
- **Remettez en question le statu quo** : Ne vous contentez pas d'un succès partiel. Utilisez-le pour progresser afin d'atteindre l'objectif complet.
- **Célébrez les réussites (mais pas trop tôt!)** : Reconnaissez le mérite lorsque mérite il y a, et encouragez les chefs pour les progrès qu'ils réalisent. En particulier, soyez toujours à l'affût des mesures à effet rapide qui peuvent générer un air d'aller et vous donner le temps de souffler pour faire les choses les plus difficiles.

Votre rôle

- **Personnel exonéré des cabinets des ministres** : Votre rôle est essentiel pour aider à maintenir le cap sur les priorités et les résultats. En étant un exemple vivant de la concentration, de l'ambition, de la résilience et du sens de l'urgence, vous contribuerez à instaurer une culture axée sur les résultats et la livraison au sein de votre ministère et ailleurs.
- **DPRL et cadre dirigeant**: Il importera de ne pas se laisser entraîner par la tentation d'ajouter de nouvelles choses ou de changer le programme de manière significative à moins que les faits ne le justifient. Vous serez la personne qui donnera le ton lorsqu'il s'agira de garder le cap.
- **Responsable des données** : Insistez sur la prise de décisions reposant sur les faits et sur la vérification des données à long terme, en rappelant aux autres le cycle de progrès et que les petites déviations à court terme dans les progrès peuvent s'inscrire dans une amélioration globale.
- **Gestionnaire principal de programme** : Vous rendez un service important en rappelant aux gens ce à quoi ils se sont engagés et en les encourageant à la prudence lorsqu'ils veulent changer de cap (encore une fois, à moins que les faits ne le justifient).

Exercices et outils

L'exercice de réflexion suivant vous aidera à cerner les domaines et les circonstances dans lesquels il est impératif de faire preuve de persistance. Pensez à une importante priorité que vous mettez actuellement en œuvre et déterminez où vous vous trouvez dans le cycle de mise en œuvre. En fonction d'où vous en êtes, que devez-vous faire pour parvenir à la prochaine étape et, en bout de ligne, aux résultats et à l'exécution? Envisagez de discuter des questions ci-dessous avec d'autres chefs responsables :

- Quels sont les risques les plus importants à la mise en œuvre de nos priorités? Qu'est-ce qui a le plus de chances de nous faire dérailler dans les six prochains mois?



- Que devons-nous faire si ces risques se concrétisent? Avons-nous un plan?
- Que dois-je faire personnellement afin de faire en sorte que nous gardions le cap?
- Où dois-je faire preuve de souplesse?

Pour obtenir plus d'information sur la manière de persister malgré l'adversité et les défis, veuillez-vous reporter au livre « Deliverology in Practice », chapitre 4C,⁹ et au livre « How to Run a Government¹⁰, chapitre 7.

⁹ Barber, M., Rodriguez, N., & Artis, E. (2015). *Deliverology in Practice: How Education Leaders Are Improving Student Outcomes*. [en anglais seulement] Corwin Press.

¹⁰ Barber, M. (2015). *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy* [en anglais seulement], Penguin, 2015.

Exemple de cas

Persister malgré les adversités et les défis au Pendjab, Pakistan

En 2010, les pluies de moussons ont été exceptionnellement fortes, les plus fortes en 80 ans. L'inondation qui en a résulté a touché 1/5 des terres au Pakistan, ayant une incidence sur 20 millions de personnes et a eu des coûts économiques estimés à 40 milliards de dollars. À l'occasion de sa visite peu après que l'eau ait commencé à baisser, Sir Michael a été informé que la réforme de l'éducation ne pouvait plus être menée en raison de l'inondation. La plupart des responsables de l'éducation de l'État avaient été réaffectés à l'inondation et à ses conséquences. Même si l'intervention à l'égard de l'inondation était importante, Michael a insisté sur le fait que la réforme de l'éducation était tout aussi importante : « *L'inondation a-t-elle amélioré vos écoles? Vous convenez que vous aviez un problème d'éducation avant l'inondation... vous en avez encore un après l'inondation.* »

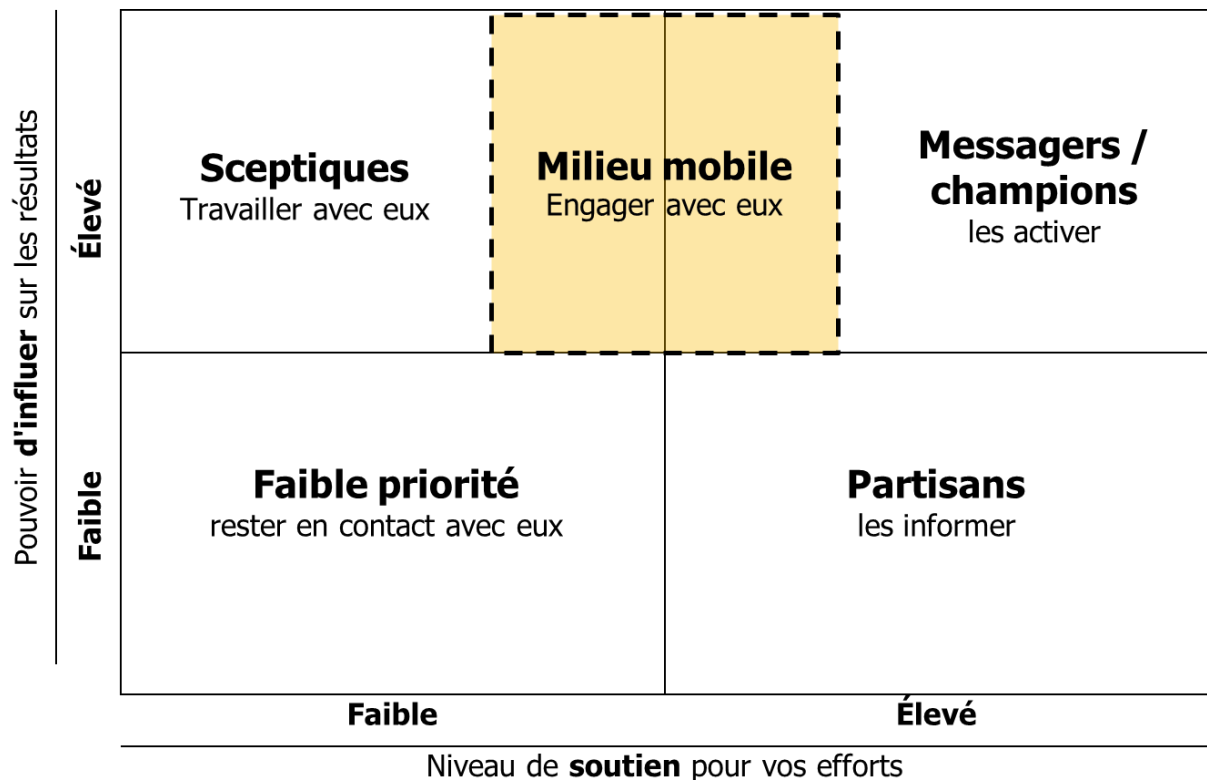
Un mois plus tard, il s'est produit une percée qui a mené à la feuille de route pour l'éducation au Pendjab, laquelle s'est traduite par une meilleure éducation pour des millions d'enfants.

Source : Barber, M. (2015). How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy [en anglais seulement], Penguin, 2015. Penguin UK.

Règle 10

Faire participer les intervenants et le public (constamment)

Tout le monde ne sera pas d'accord avec les changements que vous tentez de faire. Certains ne seront jamais d'accord, mais un grand nombre peut être rallié. La première étape consiste à distinguer les deux groupes. Vos partenaires dans la chaîne d'exécution sont les principaux catalyseurs de l'effort relatif aux résultats et à l'exécution. Au fur et à mesure que vous progressez dans les diverses étapes du présent manuel, ayez une réflexion stratégique sur les acteurs qui appuient vos actions et sur ceux qui s'y opposent. Il est crucial d'élargir constamment votre coalition d'orientation de manière à inclure davantage d'intervenants sur le terrain. Regarder la chaîne d'exécution est un excellent point de départ : qui parmi les dirigeants provinciaux et municipaux peut ou devrait être invité à apporter son concours? Il est aussi utile de considérer les principaux intervenants externes et les groupes de défense des intérêts qui peuvent aider à incorporer une nouvelle culture dans le gouvernement et à promouvoir son irréversibilité.



Vous voudrez choisir des intervenants sur lesquels vous concentrez dans presque tous les quadrants du tableau ci-dessus, mais avec des objectifs différents pour chacun :

- Dans le cas des champions, vous voulez les activer;
- Pour ce qui est des sceptiques, vous voulez les neutraliser (vous ne pourrez peut-être pas les amener à vous appuyer);

- En ce qui concerne les éléments mobiles qui se trouvent au milieu, vous voulez consacrer beaucoup d'attention pour obtenir leur adhésion;
- Dans le cas de ceux qui ont moins d'influence, consacrez du temps à gagner du terrain en cultivant les relations avec ceux qui vous soutiennent.

Dans les cas les plus difficiles, soit ceux qui ne sont pas d'accord avec vous ou qui sont septiques à l'égard de votre travail, souvenez-vous des mots de l'ancien premier ministre britannique Clement Attlee : « Si vous négociez avec quelqu'un demain, ne l'insultez pas aujourd'hui. » Ne les traitez pas comme des ennemis, mais comme de futurs alliés. Les principes traditionnels de la négociation, expliqués dans les livres Comment réussir une négociation¹¹ et Comment négocier avec les gens difficiles¹², constituent un guide utile pour tout chef des résultats et de la livraison :

- Faites une distinction entre les GENS et le PROBLÈME - faites preuve d'intransigeance à l'égard du problème, mais de délicatesse envers les gens.
- Concentrez-vous sur les intérêts en jeu et non sur les positions : trouvez des secteurs d'intérêt communs qui peuvent être le fondement d'un accord;
- Imaginez des solutions pour un bénéfice mutuel : Soyez créatif en élargissant l'ensemble de solutions qui pourraient satisfaire les deux partis;
- Utilisez des critères objectifs : négociez au sujet de ce sur quoi vous négociez, et en fonction de ce à quoi ressemblerait la réussite;
- Ne réagissez pas : Mettez-vous dans la peau de l'autre.
- Ne discutez pas : passez dans leur camp. Montrez-leur que vous comprenez leur situation et trouvez des moyens de les aider à résoudre les problèmes les plus pressants devant eux;
- Ne faites pas de pression : construisez-leur un pont en or qui leur permet d'être d'accord et de sauver la face;
- Faites en sorte qu'il soit difficile de dire non : ne faites pas de menaces, mais utilisez votre pouvoir pour les sensibiliser à ce que vous devrez faire si vous ne parvenez pas à un accord.

Les responsables de la mise en œuvre appliquent souvent ces règles à plus grande échelle dans les relations qu'ils nouent, mais il y aura toujours quelques relations individuelles dans lesquelles vous êtes le négociateur en chef, selon votre situation.

Peu importe la solidité des plans, des routines et des processus que vous mettez en place, les relations sont la colle qui assure la cohésion de votre effort en matière de résultats et d'exécution. En travaillant ensemble, les gens établissent des relations qui leur peuvent leur permettre de former un tout qui est plus grand que la somme de ses parties. Comme l'alchimie, les relations de grande qualité transforment le commun - un groupe de personnes - en quelque chose de particulier - un système qui permet d'obtenir de vrais résultats. L'inverse est aussi vrai : les mauvaises relations créent un dysfonctionnement et de terribles conséquences pour les fonctionnaires comme pour les citoyens.

¹¹ Fisher, R., & Ury, W. Comment réussir une négociation. Paris, Éditions du Seuil, 1994.

¹² Ury, W. Comment négocier avec les gens difficiles. Paris, Éditions du Seuil, 1993.

Votre rôle

- Personnel exonéré des cabinets des ministres : Votre point de vue aide à donner une perspective utile sur la façon de collaborer à l'échelle du gouvernement et avec les partenaires provinciaux et territoriaux dans le but d'atteindre les résultats. Le soutien que vous apportez à l'établissement de liens avec les intervenants et à la création de relations clés est essentiel à la durabilité de l'approche axée sur les résultats et la livraison. Encouragez vos pairs à faire des efforts délibérés pour mobiliser les intervenants et favoriser une approche au succès qui s'appuie sur des faits
- DPRL : Vous soutiendrez les cadres dirigeants et de gestionnaires principaux de programme pour définir leurs intervenants et établir leur profil. Souvent, le défi est que ce travail fait intuitivement, sans délibérément le planifier. Vous pouvez contribuer à élargir l'effort pour mobiliser les intervenants en encourageant les principaux chefs à exprimer clairement leurs plans aux autres. Soulignez l'importance de faire en sorte que les opinions et conseils des intervenants sont pris en compte.
- Responsable des données : Votre rôle consiste à aider les autres chefs à penser à la manière d'utiliser les données dans leurs communications. Ne considérez pas uniquement ce que les données montrent, mais comment les analyses peuvent être adaptées à différents publics pour répondre aux différentes préoccupations ou aux différents intérêts qu'ils peuvent avoir. Découvrez quelles données les intervenants possèdent et sont disposés à mettre à commun.
- Cadre dirigeant : Cela représente une part disproportionnée de votre rôle, et vous serez souvent la seule personne qui pourra nouer le dialogue avec un intervenant particulier. Il sera clef d'être en accord avec vos gestionnaires principaux de programme et votre DPRL à propos du plan de mobilisation des principales parties prenantes. C'est un élément auquel il faut porter attention parallèlement à la mise en œuvre. Dans le meilleur des cas, la stratégie de mobilisation des principales parties prenantes devrait être tirée de votre plan (p. ex. chaîne d'exécution) et, en dernière analyse, en faire partie intégrante.
- Gestionnaire principal de programme : Planifier la mobilisation des intervenants est souvent pas autant délibérée que la planification des travaux fondamentaux – mais les deux éléments ne font qu'un. Votre rôle de facilitation peut garder la question de la mobilisation des intervenants à l'avant-plan.

Exercices et outils

La mobilisation constante et délibérée des intervenants et du public est ce qui vous donne la bonne combinaison d'influence pour maintenir les efforts relatifs aux résultats et à la livraison sur la bonne voie. La grille d'intervenants présentée ci-dessus est un outil utile lorsque l'on réfléchit à qui mobiliser, comment et quand. D'abord, faites une séance de remue-méninges pour cerner les principaux intervenants pour vos efforts en matière de résultats et d'exécution. Ensuite, placez chaque intervenant sur la grille en tenant compte des deux axes, à savoir le niveau de soutien à l'égard de vos efforts et le niveau de pouvoir d'influencer les résultats. Le produit de cet exercice est un schéma des intervenants, qui peut guider l'établissement de priorités dans vos mesures et l'élaboration de votre plan de mobilisation, tel qu'il est décrit ci-dessous.

De nombreux chefs de systèmes ont un instinct naturel pour la formation de coalition; il leur sera facile de cerner et de mobiliser les principaux intervenants. Toutefois, beaucoup de chefs ne sont pas aussi stratégiques qu'ils le pourraient en ce qui concerne les personnes avec qui ils passent leur temps et pourquoi. Le plan de mobilisation des intervenants vous aidera à être plus délibéré et explicite dans ce processus. Examinez les éléments ci-dessous pour chaque intervenants que vous tentez de cibler (en fonction de l'exercice de schématisation que nous venons de voir).

Intervenant

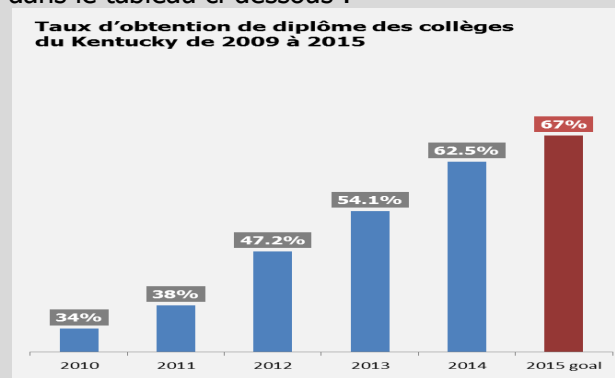
Objectif (pourquoi)	
Situation actuelle	
Messages clés (quoi)	
Principales mesures (comment)	
Moment opportun (quand)	

Exemple de cas

Mobiliser des intervenants pour amener des améliorations dans l'éducation au Kentucky (É.-U.)

Lorsque M. Terry Holliday est devenu commissaire à l'éducation au ministère de l'Éducation du Kentucky (KDE) en 2009, un grand objectif avait été défini par l'assemblée législative de l'État : réduire de moitié le nombre de diplômés du secondaire qui entrent au collège sans avoir été préparés à suivre des cours donnant des crédits. M. Holliday est allé plus loin dans la définition de cet objectif en cherchant à faire croître l'état de préparation des diplômés du secondaire au collège et au marché du travail de 34 à 67 pour 100 d'ici 2015.

Les arrondissements scolaires devaient mettre en œuvre plusieurs changements à la suite de la politique de l'État. Pour améliorer la qualité et la quantité du dialogue, les arrondissements ont été invités, et non obligés, à envoyer des équipes à des rassemblements régionaux où le KDE les aiderait à procéder à la mise en œuvre. Chaque mois, dans huit différentes régions de l'État, le KDE a déployé des experts pour former les éducateurs locaux qui étaient responsables en dernier ressort de faire en sorte que la mise en œuvre change réellement ce qui se passait dans les salles de classe et pour renforcer la capacité de ces éducateurs. Le nombre d'arrondissements scolaires qui ont participé à ces rassemblements a augmenté au fil du temps, et le KDE était à l'écoute de ce qui fonctionnait et de ce qui ne fonctionnait pas au fur et à mesure que les politiques étaient mises en œuvre. Cette information a été communiquée de manière régulière à M. Holliday, qui était en communication constante avec tous les responsables des politiques. En outre, le commissaire communiquait directement avec les gens sur le terrain par l'intermédiaire de son propre blogue, d'un site Web de type guichet unique, d'une note de service du lundi, et d'un courriel de masse du vendredi en cinq points rapides. Ainsi, les responsables des politiques et les praticiens du Kentucky ont pu rester en contact. En mobilisant les intervenants et en élargissant les cercles de leadership, le Kentucky a obtenu des résultats remarquables au niveau des étudiants, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous :



Source : U.S. Education Delivery Institute (non publié)