

Mémoire
présenté à l'École nationale d'administration publique
dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique
pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)
concentration Analyse et développement des organisations

Mémoire intitulé
**L'apport de la résultologie au regard de l'évolution du système de
gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada**

Présenté par
Panyada Phandanouvong

Septembre 2025

Le mémoire intitulé
**L'apport de la résultologie au regard de l'évolution du système de
gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada**

Présenté par
Panyada Phandanouvong

Est évalué par les membres du jury de mémoire suivants :

Mme Isabelle Fortier, Professeure et présidente
Mme Michèle Charbonneau, Professeure et directrice de mémoire
Mme Nassera Touati, Professeure et évaluatrice

*Pour mes parents
et ma fille, Ana-Rose*

Remerciements

Je dédie ce mémoire à mes parents, Chanboth Nouanmala et Thong Phout Phandanouvong. En complétant ce mémoire, je matérialise l'un de leurs plus grands vœux pour moi. Mes parents m'ont fait comprendre l'importance de l'éducation et ils m'ont toujours encouragé à poursuivre mes études. Mes parents m'ont aussi inculqué la persévérance, la résilience et le désir, inébranlable, de réussir. Ce travail m'a poussé à aller au bout de mes capacités, au bout de ma pensée. Pour cela, je remercie mes parents.

Je dédie également ce mémoire à ma fille, Ana-Rose Phandanouvong Corsius. Sa joie de vivre et son innocence m'amènent tant d'énergie et de légèreté. Elle est ma motivation, ma raison d'être. J'espère pouvoir nourrir sa curiosité et l'inspirer à accomplir de grande chose.

J'aimerais remercier, tout particulièrement, ma directrice de mémoire, professeure Michèle Charbonneau, qui m'a appuyé tout au long de mon cheminement avec patience et gentillesse. Sous sa direction, j'ai été en mesure de produire un travail approfondi, rigoureux et de qualité. Son appui, sans hésitation, m'a donné toute la confiance dont j'avais besoin pour croire en mes idées, mes intuitions.

Je veux également remercier les membres du jury, professeure Isabelle Fortier et professeure Nassera Touati, pour leur temps et leurs conseils judicieux, ainsi que l'ÉNAP de m'avoir permis de prendre le temps nécessaire pour compléter mon mémoire.

Finalement, j'aimerais remercier mon conjoint, Xavier Corsius, un homme audacieux. Grâce à lui, je rêve plus grand, je bondis plus haut et je vais toujours plus loin. Merci de m'inspirer, d'être toujours à mes côtés.

Résumé

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons étudié l'apport envisagé de la résultologie au regard de l'évolution du système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. Nous nous sommes penchée sur l'entrée en vigueur quasi simultanée de la nouvelle Politique sur les résultats et de l'intégration de la nouvelle approche Résultats et livraison, basée sur la résultologie, au sein du gouvernement fédéral canadien au cours de l'exercice financier 2015-2016. Afin d'encadrer notre étude, nous nous sommes référée, aux concepts de trajectoire de réforme, d'interface politico-administrative et de paradoxes de la gestion publique. Nous avons procédé à une étude de cas unique intrinsèque selon une méthode interprétative et itérative. Nos résultats nous ont permis de conclure que la résultologie proposait d'ajouter une certaine complexité dans le système de gestion du rendement dans le sens qu'elle envisageait changer ce système en imposant une nouvelle approche spécifique pour outiller la sphère politique dans le pilotage stratégique de l'action publique.

Mots clés : résultologie, réforme de gestion publique, mesure de rendement, interface politico-administrative

Abstract

As part of our dissertation, we studied the proposed contribution of deliverology to the evolution of the performance management system within the Canadian federal government. We looked at the almost simultaneous coming into force of the new Policy on results and the integration of the new Results and Delivery approach, based on deliverology, within the Canadian federal government during the 2015-2016 fiscal year. To provide a framework around our study, we referred to the concepts of reform trajectory, political-administrative interface and public management paradox. We proceeded with an intrinsic unique case study by following an interpretative and iterative method. Our findings lead us to conclude that the planned integration of deliverology might have added a certain complexity to the performance management system, in the sense that it was intended to change this system by imposing a new specific approach to equip the political sphere for the strategic steering of public action.

Key words: deliverology, public management reform, performance measurement, political-administrative interface

Table des matières

<i>Remerciements</i>	<i>iv</i>
<i>Résumé</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vi</i>
<i>Table des matières</i>	<i>vii</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>ix</i>
<i>Liste des sigles</i>	<i>xi</i>
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 – Objet de recherche</i>	<i>7</i>
INTRODUCTION	7
1.1. ÉLÉMENTS CLÉS DE LA RÉSULTOLOGIE.....	7
1.1.1. Composante 1 : développer une base pour la livraison	8
1.1.2. Composante 2 : comprendre les défis liés à la livraison	10
1.1.3. Composante 3 : planifier pour livrer.....	11
1.1.4. Composante 4 : pousser vers la livraison.....	16
1.1.5. Composante 5 : création d’une culture qui appuie une livraison de résultats irréversibles	16
1.2. LA RÉCEPTION DE LA RÉSULTOLOGIE	18
1.2.1. Contexte britannique.....	19
1.2.2. Contexte canadien.....	23
CONCLUSION	29
<i>Chapitre 2 – Cadre conceptuel et questions de recherche</i>	<i>32</i>
INTRODUCTION	32
2.1. CADRE CONCEPTUEL	32
2.1.1. Concept de <i>trajectoire de réforme</i>	32
2.1.2. Concept d’ <i>interface politico-administrative</i>	33
2.1.3. Concept de <i>paradoxes</i> dans la gestion publique	36
2.2. ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL CANADIEN	38
2.3. QUESTIONS DE RECHERCHE	41
CONCLUSION	42
<i>Chapitre 3 – Méthodologie</i>	<i>44</i>
INTRODUCTION	44
3.1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	44
3.2. STRATÉGIE DE COLLECTE DE DONNÉES.....	44
3.3. PROCÉDURES D’ANALYSE DES DONNÉES	46
3.4. VÉRIFICATION DE LA RIGUEUR SCIENTIFIQUE DE L’ÉTUDE	49

3.5.	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	50
	CONCLUSION	51
Chapitre 4 – Analyse des résultats		52
	INTRODUCTION	52
4.1.	PARTIE I. CONTEXTE INITIAL DU SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT AVANT LA RÉSULTOLOGIE	53
4.1.1.	Objectifs des politiques.....	54
4.1.2.	Rôles et responsabilités des acteurs principaux du système de gestion du rendement.....	59
4.1.3.	Outils et pratiques de gestion du rendement	74
4.1.4.	Conclusion partielle.....	80
4.2.	PARTIE II. NOUVEAU CONTEXTE DU SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT INTÉGRANT LA RÉSULTOLOGIE ...	82
4.2.1.	La venue de la résultologie	83
4.2.2.	Les règlements de l’approche RL	86
4.2.3.	Objectif de l’approche RL comparé à la Politique sur les résultats.....	90
4.2.4.	Rôles et responsabilités des acteurs principaux du système de gestion du rendement.....	94
4.2.5.	Outils et pratiques de gestion du rendement	108
4.2.6.	Conclusion partielle.....	119
	CONCLUSION	120
Chapitre 5 – Discussion.....		123
	INTRODUCTION	123
5.1.	APPORT ENVISAGÉ DE LA RÉSULTOLOGIE AU REGARD DE L’ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT	124
5.2.	DÉFIS ET TENSIONS POTENTIELS ENGENDRÉS PAR LA RÉSULTOLOGIE	130
5.2.1.	Renforcer le rôle stratégique des autorités politiques	130
5.2.2.	Mesurer de manière significative l’action publique.....	132
5.2.3.	Avoir un système de gestion rendement intégré	134
	CONCLUSION	135
Conclusion		137
	RÉSUMÉ.....	137
	LIMITES	140
	PISTES DE RECHERCHE.....	141
Bibliographie		144
ANNEXE A – Matériel obtenu par demande d’accès à l’information		150
ANNEXE B – Outils et pratiques de gestion du rendement de l’approche RL		153

Liste des tableaux

Tableau 3.3.1 – Thèmes de la comparaison entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats	48
Tableau 3.3.2 – Thèmes de la comparaison entre la Politique sur les résultats et l’approche résultats et livraison	49
Tableau 3.4.1 – Stratégies proposées pour assurer la rigueur scientifique	50
Tableau 4.I.1 – Points saillants de l’analyse comparative entre les objectifs de la Politique sur la SGRR (PS) et de la Politique sur les résultats (PR)	59
Tableau 4.I.2 – Points saillants de l’analyse comparative entre la Politique sur la SGRR (PS) et ceux de la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les rôles et responsabilités des administrateurs généraux	67
Tableau 4.I.3 – Points saillants de l’analyse comparative entre Politique sur la SGRR (PS) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les rôles et responsabilités des autres acteurs principaux	73
Tableau 4.I.4 – Points saillants de l’analyse comparative entre Politique sur la SGRR (PS) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les outils et les pratiques de gestion	79
Tableau 4.II.1 – Éléments clés de l’approche Résultats et livraison (approche RL) (F.1)	86
Tableau 4.II.2 – Points saillants de l’analyse comparative entre les objectifs de l’approche Résultats et livraison (approche RL) et de la Politique sur les résultats (PR)	94
Tableau 4.II.3 – Responsabilités du personnel exonéré (F.1)	96
Tableau 4.II.4 – Responsabilités du dirigeant principal des résultats et de la livraison (F.1)	98
Tableau 4.II.5 – Responsabilités du chargé de données (F.1)	101
Tableau 4.II.6 – Responsabilités des cadres supérieurs (F.1)	103
Tableau 4.II.7 – Responsabilités des gestionnaires principaux de programmes (F.1)....	105
Tableau 4.II.8 – Points saillants de l’analyse comparative entre l’approche Résultats et livraison (approche RL) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les rôles et responsabilités des acteurs principaux	108

Tableau 4.II.9 – Points saillants de l’analyse comparative entre l’approche Résultats et livraison (approche RL) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les outils et pratiques de gestion du rendement.....	118
---	-----

Liste des sigles

Sigles	Correspondance littérale
AAP	Architecture d’alignement des programmes
BCP	Bureau du Conseil privé
CMR	Cadre ministériel de résultats
NGP	Nouvelle gestion publique
PIR	Profil de l’information sur le rendement
PR	Politique sur les résultats
PS	Politique sur la SGRR
RL	Résultats et livraison
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGRR	Structure de la gestion, des ressources et des résultats
URL	Unité des résultats et de la livraison

Introduction

Lorsque le nouveau gouvernement libéral du Canada est entré en fonction en 2015, le premier ministre et son cabinet ont consulté Sir Michael Barber, conseiller de l'ancien Premier ministre britannique Tony Blair et maître à penser de la *deliverology* (résultologie), afin d'adopter les principes de cette approche. Cette rencontre dénote l'importance qu'accordait le gouvernement nouvellement élu, à l'époque, à l'atteinte des résultats, ou encore à la finalisation de l'action publique (Emery et Giauque, 2005). Tout semble indiquer également que ce gouvernement avait la volonté de montrer que la réalisation des promesses électorales et la « livraison » des services étaient des priorités claires. La résultologie était une nouvelle manière de penser l'action publique et le projet d'intégrer ses principes au système de gestion du rendement appuyait cette volonté et annonçait donc une réforme au sein de l'administration publique canadienne (Dubuc, 2016).

Calquant le modèle britannique, une unité des résultats et de la livraison (URL) a été formée en décembre 2015 au sein du Bureau du Conseil privé (BCP). L'URL « fournit une liste de tous les engagements qui sont dans les lettres de mandat du premier ministre aux ministres » (Gouvernement du Canada, 2017a, s. p.).

Le premier ministre a aussi mis sur pied un comité du cabinet chargé du programme gouvernemental et des résultats « dont la responsabilité est [...] d'établir le programme du gouvernement et assurer le suivi des progrès tangibles dans les dossiers prioritaires » (Latraverse, 2016). Castonguay (2016) rapporte également que l'URL bénéficiait des conseils de Michael Barber lui-même afin de mettre en application l'approche de la résultologie. Le premier ministre a par ailleurs mis de l'avant une nouvelle pratique de publier les lettres de mandat des ministres établissant en quelque sorte une feuille de route publique (BCP, 2019 ; MacCharles, Smith, et Boutilier, 2015).

Or, au cours de la même période (Gouvernement du Canada, 2017b), le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a remplacé la Politique en matière de présentation de rapports au SCT sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts (2007), la Politique sur l'évaluation (2009) et la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR) (2012) par la Politique sur les résultats

(2016). Il est important de prendre en considération cet événement dans le cadre de notre recherche, car la Politique sur les résultats (2016)

établit les exigences fondamentales de la responsabilité ministérielle fédérale canadienne concernant l'information sur le rendement et l'évaluation, tout en soulignant l'importance des résultats dans la prise de décisions liées à la gestion, aux dépenses et aux rapports publics (SCT, 2016b, s. p.).

Cette politique devait vraisemblablement avoir une incidence sur le mécanisme de définition des priorités gouvernementales et des actions qui s'enchaîneraient pour appuyer ces priorités. Mais, nous croyons que la mise en œuvre des méthodes de la résultologie, elle aussi, devait déterminer comment les priorités gouvernementales seraient établies et atteintes.

Quels que soient la vision et l'objectif du gouvernement en place, nous pouvons observer que la responsabilisation et l'atteinte des résultats sont depuis longtemps au centre de la gestion publique du gouvernement du Canada. En effet, Smith (2019) indique qu'au cours des 50 dernières années, la responsabilisation du gouvernement fédéral a toujours été une priorité. L'auteur remonte en 1969 où

le gouvernement a adopté un système de programmes, de planification et de budgétisation dans l'intention de diriger l'attention de la direction et du Cabinet vers les objectifs et l'efficacité des programmes grâce à des évaluations périodiques (Smith, 2019, p. 2).

De plus, d'un point de vue général, Bernier (2017) souligne que, malgré les multiples réformes au sein des administrations publiques contemporaines, les valeurs de fiabilité et de prévisibilité, d'ouverture et de transparence, d'efficacité et d'efficience, et de responsabilité représentent une constante au fil du temps. Et, peu importe l'approche ou les outils utilisés, « les modifications apportées aux façons de faire ne modifient en rien les principes [les valeurs] qui subordonnent les pratiques attendues de l'administration publique depuis l'apparition de l'État moderne » (Bernier, 2017, p. 376).

Depuis lors, le gouvernement fédéral a connu plusieurs autres initiatives et réformes de la même nature dans le but de toujours améliorer le suivi des résultats¹. Les réformes du courant de la nouvelle gestion publique (NGP) sont sans doute celles qui ont marqué le plus le modèle canadien de la gestion publique tel que nous le connaissons aujourd'hui (Gow, 2004). L'atteinte des résultats est au cœur de ce modèle et motive quasiment tous les choix dans la pratique de la gestion publique. C'est pour cette raison que nous trouvons pertinent d'étudier les changements apportés au système de gestion du rendement du gouvernement fédéral du Canada depuis 2016, bien que plusieurs des mesures liées à la résultologie qui étaient envisagées en 2016 semblent n'avoir pas eu de suite au-delà de 2019.

Dans le premier chapitre de notre mémoire, nous présenterons l'objet de notre recherche en discutant des éléments clés de la résultologie et de sa réception dans les contextes britannique et canadien. À la fin de ce chapitre, trois problématiques liées à l'approche de la résultologie seront cernées : 1) l'utilisation de la résultologie pour un grand éventail de priorités et d'engagements ministériels ; 2) l'application des principes de la résultologie dans un contexte de confédération ; et 3) la culture de résultat qui existe déjà au sein de l'administration publique canadienne. C'est à partir de la troisième problématique que nous nous chercherons à voir en quoi la résultologie proposait de renouveler le système de gestion du rendement.

Au deuxième chapitre, nous présenterons notre cadre conceptuel, une rétrospective de l'évolution des politiques encadrant le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada et les questions de recherche. D'abord, les trois concepts qui composent notre cadre conceptuel seront présentés, soit la trajectoire de réforme, l'interface politico-administrative et les paradoxes en gestion publique. Nous retiendrons le concept de trajectoire de réforme étant donné que le système de gestion du rendement

¹ Pour plus de détails, voir Smith (2019) qui présente un historique concis sur les démarches entreprises par le gouvernement fédéral depuis 1969 pour mieux suivre les résultats. Gow (2004) mentionne aussi que le modèle canadien de la gestion publique a connu plusieurs réformes dans les 50 dernières années.

étudié a subi deux réformes simultanément et que nous voulons étudier les points de convergence et de divergence de ces réformes au regard des réformes précédentes. Nous avons choisi également de présenter le concept d'interface politico-administrative, car nous voulons étudier les changements que la résultologie aurait pu apporter aux dynamiques qui se jouent entre la sphère politique et la sphère administrative dans le cadre de la gestion du rendement de l'appareil fédéral. Enfin, le concept de paradoxe nous est apparu pertinent en ce qu'il permet d'entrevoir les effets possibles de la résultologie sur le système de gestion du rendement en aidant plus précisément à anticiper les défis et les tensions que sa mise en œuvre aurait pu susciter au sein de ce système.

Par ailleurs, dans le même chapitre, nous approfondirons le fait que le système de gestion du rendement au sein de l'administration publique canadienne a connu plusieurs réformes dans les cinquante dernières années. La rétrospective que nous ferons de l'évolution des politiques encadrant le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada nous permettra de dégager les questions sur lesquelles nous nous pencherons tout au long de notre travail pour mieux comprendre ce que la résultologie était susceptible d'apporter de nouveau au système de gestion du rendement et de montrer la pertinence scientifique et pratique de ces questions. Les trois questions qui nous guideront sont les suivantes :

- i. Dans quelle mesure la résultologie proposait-elle de renouveler le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien nouvellement mis à jour par la Politique sur les résultats (2016) ?
- ii. En quoi l'introduction de la résultologie proposait-elle de changer la dynamique entre la sphère politique et administrative du gouvernement fédéral du Canada ?
- iii. Quels défis ou tensions la résultologie était-elle susceptible d'engendrer pour le système de gestion du rendement pour le gouvernement fédéral du Canada ?

Au troisième chapitre, nous présenterons notre approche méthodologique qui consistera en une étude de cas unique intrinsèque telle qu'abordée par Barlatier (2018). Notre méthode se situera aussi dans une perspective interprétative et itérative dans la mesure où nous développerons le cas au fur et mesure que nous prendrons connaissance du cas et de ses

complexités. La stratégie de collecte de données se basera principalement sur une collecte de documents qui sont publics et disponibles en ligne. Des demandes d'accès à l'information au gouvernement fédéral du Canada nous permettront également de recueillir d'autres sources d'information non disponibles publiquement. Pour analyser nos données, nous procéderons à une analyse de contenu selon la méthode de Bardin (2013). D'abord, une préanalyse des données sera faite pour former notre corpus. Ensuite, Bardin (2013) indique de procéder à l'étape de l'exploitation du matériel. Afin d'établir le contexte administratif initial dans lequel la résultologie s'insérerait, nous effectuerons une analyse comparative entre les politiques encadrant la gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada, plus spécifiquement nous comparerons la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats en procédant à une analyse thématique. Ensuite, nous procéderons encore une fois à une analyse thématique pour comparer la Politique sur les résultats (2016) et l'approche Résultats et livraison basée sur la résultologie. Ainsi, en complétant notre analyse, nous serons en mesure d'interpréter les observations et de tirer certaines conclusions sur les nouveautés proposées par l'approche Résultats et livraison (RL). Afin de vérifier la rigueur scientifique et la fiabilité de notre étude, nous nous rapporterons aux stratégies de Creswell (2009). Les stratégies employées seront de trianguler les données, d'établir nos biais en tant que chercheur et de mener des sessions de compte-rendu avec notre directrice de recherche. Enfin, la présentation des résultats se fera principalement de trois façons : par tableaux, par listes et par texte narratif et descriptif. La méthode choisie nous permettra d'étudier les changements apportés par la résultologie au système de gestion du rendement du gouvernement fédéral du Canada au regard de son évolution.

Au quatrième chapitre, nous présenterons l'analyse des résultats en deux parties. La première partie présentera une analyse comparative de la Politique sur la SGRR (2012) et de la Politique sur les Résultats (2016). Cette analyse nous permettra d'établir le cadre administratif dans lequel la résultologie devait s'intégrer. La deuxième partie expliquera l'arrivée de la résultologie au gouvernement fédéral du Canada, l'approche canadienne de la résultologie et la comparaison entre cette approche et le cadre administratif nouvellement mis en place. Tout au long de notre analyse, nous dégagerons les nouveaux éléments du

système de gestion du rendement qui étaient proposés par la résultologie et les éléments qui étaient susceptibles d'avoir une incidence sur l'interface politico-administrative en réponse aux deux premières questions de recherche.

À terme, notre analyse montrera que la résultologie proposait d'ajouter une certaine complexité dans le système de gestion du rendement dans le sens qu'elle devait imposer une nouvelle procédure spécifique pour outiller et pour renseigner la sphère politique. L'approche RL, l'approche basée sur la résultologie élaborée pour le gouvernement fédéral du Canada, aurait possiblement complété les activités administratives en matière de gestion du rendement, mais elle aurait fonctionné aussi de manière indépendante. Par l'approche RL, on envisageait de mettre l'accent sur une interaction plus définie entre les sphères politiques et administratives.

Au cinquième chapitre, pour poursuivre les réponses apportées aux deux premières questions de recherche, nous discuterons de l'évolution du système de gestion du rendement, des réformes que celui-ci a subies et des changements potentiels qui auraient pu en découler. Nous discuterons aussi des défis et des tensions qui étaient susceptibles d'être engendrés par la résultologie, mais aussi par la Politique sur les résultats, répondant alors à la troisième question de recherche.

La conclusion fera d'abord un résumé des principaux résultats du mémoire. Puis après, avoir traité des limites de notre recherche, nous présenterons quelques pistes de recherche visant à mettre à l'épreuve certains de nos résultats et à poursuivre l'étude de l'évolution du système de gestion de rendement du gouvernement fédéral canadien.

Chapitre 1 – Objet de recherche

Introduction

L'objet de notre recherche porte sur la venue de la résultologie au sein du système de gestion du rendement de l'administration publique fédérale canadienne. Dans ce chapitre, afin de comprendre les tenants et aboutissants de la résultologie, nous présenterons les éléments clés de cette approche selon les écrits de Barber. Nous allons également présenter une recension des écrits sur la réception de la résultologie dans le contexte britannique ainsi qu'une revue de presse canadienne afin de comprendre la perception populaire de la résultologie dans le contexte canadien. Nous enchaînerons en faisant ressortir trois problématiques de la résultologie observées dans le contexte du gouvernement fédéral du Canada. Nous concluons en proposant une première problématisation de notre question de recherche.

1.1. Éléments clés de la résultologie

La résultologie est définie comme étant une « un processus systématique pour faire avancer les choses et obtenir des résultats au sein de l'administration et du secteur public » (Barber *et al.*, 2011a, p. vii, traduction libre. Termium *Plus*®² (2016) définit la résultologie comme une « approche qui vise à faire avancer les travaux et à produire des résultats au sein du gouvernement et du secteur public » (s. p.). Selon cette approche, les hauts dirigeants et les administrateurs de l'organisation doivent mener la réforme voulue et avoir la volonté de changer leur culture organisationnelle. De plus, l'organisation est vue comme un système avec des forces, des faiblesses et des failles. Ce système rencontrera des défis qui ralentissent la production de résultats. Ainsi, l'approche de la résultologie propose d'optimiser ce système afin qu'il puisse livrer des résultats concrets pour les bénéficiaires menant à une réforme irréversible. L'approche peut être décrite en cinq composantes. En nous référant

² Termium *Plus*® est la banque de données terminologiques et linguistiques du gouvernement du Canada.

principalement au guide pratique de Barber *et al.* (2011a), nous expliquerons sommairement dans cette section chaque composante de l'approche de la résultologie.

1.1.1. Composante 1 : développer une base pour la livraison

La première composante de la résultologie consiste à développer une base pour la production de résultats. Cette composante demande à l'organisation de faire une analyse de son milieu afin de définir son contexte et ses besoins, car, selon cette approche, chaque défi est différent. De plus, pour répondre à chacun d'eux, l'organisation doit avant tout évaluer le niveau d'effort à déployer pour mettre en œuvre une réforme qui sera irréversible.

Il faudra considérer les efforts déjà déployés pour améliorer le système, les forces et les faiblesses de ce système et les ressources disponibles. L'histoire, la mission et les ambitions de l'organisation seront aussi à considérer. Il existe par ailleurs des prérequis importants que l'organisation devra établir avant même de s'embarquer dans un processus de réforme. L'organisation doit avoir une idée claire de ce qu'elle doit « livrer » en tant que système, une compréhension de la provenance de ses failles et de la façon d'y remédier, une unité de livraison talentueuse qui déploiera les efforts nécessaires ainsi que l'appui de la haute gestion.

C'est ici que la sphère politique doit effectuer un travail en amont de la gestion du rendement. Les ministres doivent définir les priorités qui sont à la hauteur de leurs ambitions (Barber, 2016). Barber (2016) propose d'élaborer une carte de livraison à partir de laquelle les dirigeants pourront visualiser le niveau d'ambition de la réforme projetée.

Barber (2016) explique que l'utilisation de la carte de livraison permet aux politiciens de briser l'idée de toujours vouloir prendre des décisions prudentes, peu audacieuses, pour produire des résultats respectables. L'auteur se positionne en fait sur l'opposition entre la sphère politique et la sphère administrative en vertu de laquelle les politiciens n'ont à cœur que la production de résultats à court terme (perspective électoraliste) et les employés de carrière ne font que des prestations de conseils prudents demandant peu d'effort pour les mettre en œuvre (perspective cynique sur le changement). Selon Barber (2016), pour apporter des changements irréversibles, les décideurs doivent essayer de viser des réformes

audacieuses qui transforment l'organisation et qui sont exécutées avec qualité pour atteindre des résultats finaux améliorés.

Selon le contexte et la situation, les politiques publiques doivent perturber et transformer les choses pour le mieux. Cependant, un décideur peut être tout aussi audacieux en amenant des changements de manière incrémentale avec l'objectif ultime de livrer des résultats finaux améliorés. Ainsi, la carte de livraison permet aux décideurs de cerner la différence entre l'état actuel et l'incidence que pourrait avoir une action publique si l'on se concentrait vraiment sur une priorité.

Par ailleurs, l'établissement d'une unité de livraison permettra au premier ministre et à son équipe de s'assurer qu'à partir du centre du gouvernement, il y a un suivi de la mise en œuvre et de l'atteinte des résultats. Comme l'indique Barber (2016), « et dans ce livre, rappelez-vous, livraison signifie qu'en réalité les citoyens voient et sentent la différence, cela n'implique pas seulement qu'une politique soit annoncée ou qu'une loi soit passée » (p. 34, traduction libre). À la base de la résultologie, il faut donc comprendre que la mise en œuvre représente l'élément le plus important – c'est ce qui rend possible la livraison des résultats aux bénéficiaires. Selon l'auteur, l'atteinte des résultats dépend soit à 10 pour cent de l'élaboration de politiques et à 90 pour cent de la mise en œuvre. Bien que les ministres ou les agents équivalents soient responsables du rendement de leur organisation, Barber (2016) indique que ce ne sont pas tous les ministres qui sont loyaux aux priorités du premier ministre ou qui possèdent les compétences nécessaires pour faire un suivi et un contrôle adéquat de la mise en œuvre des politiques publiques. En effet, les ministres sont d'abord des politiciens. La plupart d'entre eux sont plus à l'aise de naviguer dans la sphère politique plutôt que la sphère administrative. De là vient l'utilité d'une unité de livraison jouant un rôle et des fonctions définis dans les organisations publiques. Selon Barber (2016), l'unité de livraison aura la fonction de s'assurer 1) qu'une courte période de temps d'un haut dirigeant soit consacrée à identifier des priorités de manière systématique et routinière, 2) qu'au centre du gouvernement, on se concentre sur la mise en œuvre, et non seulement sur les activités de nature politique, sur les stratégies et sur les politiques, 3) que tous les intervenants clés collaborent afin d'atteindre les objectifs communs et d'aider à briser les cloisons et 4) d'agir

en tant que centre d'expertise sur la livraison et la mise en œuvre en recueillant et en partageant les meilleures pratiques en la matière.

1.1.2. Composante 2 : comprendre les défis liés à la livraison

La deuxième composante s'appuie sur la première. Afin de livrer des résultats à la hauteur de ses ambitions, l'organisation devra déterminer les défis qui l'attendent et une stratégie qui permettra de les éliminer et des cibles qui permettront de mesurer le progrès, ainsi qu'élaborer un plan de mise en œuvre. Pour ce faire, l'approche propose, dans un premier temps, de décortiquer tous les défis identifiés, à savoir d'identifier quels sont les types d'obstacles auxquels fait face l'organisation, quelle est leur portée respective et quelles sont les solutions déjà mises en place par l'organisation.

Un tel exercice permettra à l'organisation de bien saisir, dans un premier temps, son rendement et les activités qui y sont liées, ce qui lui permettra dans un deuxième temps de développer une stratégie de réforme, des cibles et des plans de livraison adéquats. L'analyse du système de production de résultats déjà en place permet donc d'établir les tendances du système.

L'objectif d'une réforme est d'avoir un excellent rendement et, de surcroît, des citoyens engagés et satisfaits du service. Un état de rendement différent d'une organisation donnée suscitera différentes réactions des citoyens. La stratégie de réforme est choisie par l'agent politique pour guider l'action publique, soit l'élaboration des politiques et la mise en œuvre des programmes qui en découlent. Lorsque le service n'est pas d'une qualité optimale, les citoyens ne bénéficient pas des résultats attendus et ceux-ci auront, par conséquent, tendance à se désengager. Selon Barber (2016), les approches stratégiques peuvent être appliquées selon le contexte organisationnel et peuvent être combinées pour un résultat optimal. Nous présenterons sommairement ces approches stratégiques ci-après.

1.1.3. Composante 3 : planifier pour livrer

La troisième composante fait intervenir l'unité de livraison dans la définition de l'approche à prendre pour que le système puisse surmonter les obstacles. En utilisant l'information recueillie dans les premières composantes sur son environnement, son historique de rendement, ses forces et ses faiblesses, l'unité de livraison pourra mieux guider l'organisation. L'unité de livraison sera en mesure d'aider l'organisation à formuler une définition quantifiable du succès et à développer un plan qui appuiera le système dans la production des résultats voulus. Pour ce faire, elle devra tout d'abord définir une orientation stratégique à suivre pour le système. La stratégie propose une théorie du changement qui apporte de la cohérence dans les décisions de l'unité de livraison. Ainsi, l'intervention de l'unité de livraison consiste à sélectionner avec attention une série de nouvelles activités qui devront être introduites dans le système de manière échelonnée pour optimiser le processus d'atteinte des résultats. Ensuite, l'unité de livraison devra définir des cibles spécifiques, mesurables, ambitieuses, réalistes et limitées dans le temps. Enfin, elle devra développer des plans de livraison où les parties responsables d'atteindre les cibles sont identifiées et la manière d'exécuter chaque élément de la stratégie est définie. En intervenant de cette manière, l'unité de livraison maximisera son influence sur l'organisation.

Barber (2016) présente cinq approches stratégiques pouvant être utilisées pour réformer les pratiques d'une organisation afin d'améliorer son rendement. Nous les présentons ci-dessous afin de mieux les comprendre.

1.1.3.1. Confiance et altruisme

La première approche stratégique se base sur la confiance et l'altruisme. Selon cette approche, le gouvernement fournit les ressources au système de production et les employés formés et qualifiés sont responsables des prestations. Cette approche suppose que les employés prennent des décisions pertinentes de manière éthique selon les codes rattachés à leur profession. Dans ce cadre de travail, le gouvernement n'est donc pas, en soi, responsable de rendre des comptes, de recueillir des données et de gérer le rendement. Un système

inefficace est le résultat d'un manque de ressources et la solution est de dépenser plus. Selon Barber (2016), l'emploi de cette approche est courant, mais en général, cette dernière ne fonctionne pas à moins que la culture professionnelle soit très forte et cohérente et que les employés eux-mêmes soient rigoureux et éthiquement motivés.

1.1.3.2. Hiérarchie et cibles

La deuxième approche stratégique est basée sur la hiérarchie et des cibles – le gouvernement commande et contrôle. Selon Barber (2016), lorsque bien exécutée, c'est une approche descendante qui peut être efficace pour amener les systèmes inefficaces sur la bonne voie, à un niveau de rendement adéquat. Les organisations sont soumises à une feuille de route avec des indicateurs et des cibles appropriés. L'accès périodique à des données est essentiel pour surveiller la progression du rendement organisationnel et pour prendre des décisions en conséquence. Lorsqu'on ne peut pas faire confiance aux employés ou qu'on n'atteint pas les objectifs souhaités, un contrôle plus serré est donc nécessaire. Cependant, l'approche a ses limites : elle peut ramener une organisation sur le droit chemin, mais toujours commander le succès à tout prix et faire pression sur le système ne constituent pas une approche durable. Cette approche peut donc être combinée avec une autre au besoin.

1.1.3.3. Choix et compétition

La troisième approche stratégique repose sur un système de choix et de compétition. Cette approche implique que le gouvernement offre un service public qui doit prendre en considération le choix des citoyens, les utilisateurs. Ceci, par conséquent, crée une certaine compétition entre les organisations pour obtenir les ressources et l'attention pour faire valoir leur service. De ce fait, elle crée un marché, mais sans les mêmes contrôles du marché privé, où le fournisseur de services peut changer les prix et les utilisateurs peuvent changer de fournisseur comme bon leur semble. Un service public doit aussi bénéficier au plus grand nombre de citoyens pour que les changements sociétaux se fassent sentir, c'est-à-dire qu'un service public doit être bénéfique pour l'individu, mais aussi pour la communauté pour qu'on puisse juger ce service efficace. Barber (2016) explique que ce « quasi-marché » est très difficile à gérer pour les dirigeants politiques parce que même si une organisation est

inefficace et représente un maillon faible du service public, elle doit tout de même offrir un service. Par exemple, bien qu'une école et un hôpital ne soient pas en mesure d'offrir un service optimal, ces services ne peuvent pas être coupés et les utilisateurs n'ont pas toujours les moyens de changer de fournisseurs non plus (Barber, 2016). L'avantage de cette approche serait lié au rendement : à cause de la compétition, les organisations sentent la pression de performer sans que les décideurs aient à intervenir. Selon Barber (2016), lorsque les bonnes conditions sont réunies, les données montrent que cette stratégie peut augmenter le rendement. Le défi, toutefois, est lié à la diversité des choix. Le service public doit être en mesure d'offrir une variété de choix à tous les citoyens de façon équitable. La mise en œuvre des politiques publiques ne doit pas seulement se traduire par un même service pour tout le monde, mais elle doit davantage prendre en considération des facteurs socio-économiques et identitaires qui peuvent varier selon le contexte et fournir des solutions de rechange ainsi que des choix viables pour tous et chacun.

1.1.3.4. Dévolution et transparence

La quatrième approche stratégique se base sur la dévolution et la transparence. Selon Barber (2016), cette approche est applicable lorsqu'il n'est pas bien perçu pour le gouvernement d'offrir des choix ou lorsque le gouvernement lui-même est le demandeur de services au nom des citoyens. Barber (2016) cite en exemple la gestion des prisons et le service policier où l'offre de choix n'est pas une possibilité. Cette approche stratégique propose, donc d'un côté, de déléguer les pouvoirs et les responsabilités aux gestionnaires près des premières lignes. De l'autre côté, les décideurs suivent la mise en œuvre en demandant aux gestionnaires de rendre des comptes de manière transparente. Il est important que les données de rendement soient partagées et expliquées devant les pairs ou d'autres organisations. Barber (2016) indique que cette méthode permet non seulement de faire pression sur les gestionnaires qui sont classés selon leur rendement, mais permet aussi un apprentissage en temps réel, c'est-à-dire que les gestionnaires peuvent apprendre des autres et améliorer leur service au fur et à mesure que la réforme se déploie. L'application de cette approche renforce positivement le comportement des gestionnaires parce que leur réputation entre en jeu. Si un gestionnaire valorise sa réputation aux yeux de ses pairs et des hauts dirigeants, il s'assurera de prendre

des dispositions appropriées pour augmenter son rendement. Alors que, sous l'approche précédente, la pression monte vers le haut de la chaîne de commandement, dans cette approche, la pression provient directement du haut de la chaîne de commandement et aussi des gestionnaires entre eux. Cette approche présente aussi un défi pour le décideur qui l'a choisie, car elle demande une volonté de faire pression et de prendre des décisions fermes face aux gestionnaires et aux parties prenantes (Barber, 2016). Ainsi, elle peut être efficace pour amener le rendement d'une organisation à un bon niveau. Cependant, une fois que le niveau de rendement voulu est atteint, le renforcement positif pourrait devenir moins efficace (Barber, 2016).

1.1.3.5. Privatisation et obligations

La cinquième approche stratégique est la privatisation jumelée avec des obligations où des parts sont partagées avec les citoyens afin qu'ils puissent eux-mêmes choisir et payer pour leur service. Cette approche repose sur l'idée que le marché pourra offrir un meilleur service de qualité aux citoyens et, par conséquent, elle brise le monopole qui existe au sein du service public. Alors que les approches précédentes proposent de réformer le système tout en gardant les services publics, la privatisation est une approche d'une tout autre nature. Comme expliqué par Barber (2016),

[l]es quatre approches précédentes sont des façons différentes de réformer un service public tout en le gardant public. La privatisation est une solution tout à fait différente – elle dit simplement : pourquoi perdre du temps à réformer ? Vendons-le et laissons le marché s'en occuper. (p. 85, traduction libre)

Barber (2016) reconnaît qu'il y a beaucoup de risques associés à la corruption dans cette approche. Toutefois, elle n'est pas mauvaise en soi si la sous-traitance se fait de manière transparente. En effet, pour que cette approche fonctionne, l'auteur explique que le gouvernement doit établir un bon cadre réglementaire qui s'adapte aux changements économiques et à la modernisation technologique, et qui exige une gouvernance transparente des parties réglementées. Ainsi, lorsque la privatisation est bien conçue et encadrée, elle comporte plusieurs avantages pour le gouvernement. Selon Barber (2016) :

[u]ne privatisation bien conçue est une option politique sérieuse à prendre en considération lorsque les États et les sociétés se modernisent pour le XXI^e siècle. Elle permet de réduire la taille de l'État, d'augmenter les revenus et de se concentrer sur ce qui compte le plus pour les citoyens : renforcer la sécurité, réduire la criminalité, améliorer la santé et l'éducation et créer un climat propice à l'investissement et à la croissance économique (p. 89, traduction libre).

Il existe, en revanche, d'autres considérations et défis liés aux obligations. Bien que ce concept soit simple, émettre des obligations peut s'avérer difficile à gérer (Barber, 2016). Étant donné que les obligations seraient émises pour les citoyens de manière universelle et égale, il pourrait y avoir des conséquences perverses où le gouvernement subventionnerait les individus les plus aisés et créerait un écart encore plus grand entre les classes sociales. L'équité est encore une fois un aspect très important lorsque le gouvernement prend une approche stratégique basée sur le choix afin d'augmenter le pouvoir d'agir des citoyens. Barber (2016) relève un autre défi lié à l'administration des obligations. Le gouvernement devra élaborer un cadre de travail qui lui permettra d'identifier les bénéficiaires ciblés et les fournisseurs de services qui sont admissibles aux programmes et d'éviter à tout prix la corruption. Ultimement, ce cadre de travail aura une incidence sur les résultats, c'est pourquoi il est essentiel de bien l'élaborer.

Barber (2016) indique que le choix d'une approche stratégique dépendra, d'une part, de l'idéologie que prône le gouvernement et, d'autre part, des types d'obstacles auxquels ce dernier fait face et des objectifs qu'il veut atteindre. Comme mentionné plus haut, le gouvernement peut aussi choisir une combinaison de certains éléments ou d'approches les plus pertinentes selon la situation. Dans tous les cas, lorsque le rendement n'est pas à un niveau satisfaisant, le gouvernement doit absolument prendre le temps nécessaire de choisir une stratégie de réforme qui lui convient. En fin de compte, peu importe l'approche stratégique choisie, Barber (2016) précise que le gouvernement a un rôle important à jouer dans le pilotage du processus de réforme afin d'assurer que les changements apportés perdurent. Des ressources doivent être affectées pour créer une équipe au centre du gouvernement responsable du suivi du processus, mais aussi pour anticiper les changements technologiques, les changements dans les tendances globales d'approvisionnement et tout ce qui pourrait affecter le processus de réforme en cours.

1.1.4. Composante 4 : pousser vers la livraison

La quatrième composante représente une étape de surveillance. En appliquant la stratégie de livraison, le système devrait être en mesure de livrer les résultats voulus et de respecter ses engagements. Cette approche propose ainsi de surveiller la progression du système et de faire état de la situation le plus fréquemment possible en établissant et en évaluant des cibles réalistes. L'objectif de cette surveillance est de permettre au système de s'ajuster rapidement dans le but d'accroître les résultats. Pour ce faire, il faut, dans un premier temps, établir une routine de suivi de la progression du système. Une telle routine rend le processus en quelque sorte plus légitime et crée un sentiment d'urgence chez les parties responsables de livrer les engagements qu'elles ont pris (Barber, Kihn, et Moffit, 2011a ; Barber, Kihn, et Moffit, 2011b). Ensuite, comme montré dans le cycle de mise en œuvre de Barber (2016), la surveillance fréquente de la progression du système permet au système de s'ajuster promptement. Si un problème est identifié, il doit être résolu dès que possible et avec rigueur.

En posant des questions clés, l'unité de livraison doit analyser le problème et savoir le catégoriser afin de dédier des ressources nécessaires pour y remédier. D'autres routines sont donc établies pour suivre spécifiquement la résolution du problème afin qu'il ne réapparaisse plus. Enfin, l'unité de livraison doit savoir garder le rythme de travail. Même lorsque les résultats à court terme sont positifs, il faut garder le cap et s'assurer que le système se concentre sur la mise en œuvre d'une réforme complète. Selon Barber (2016), cet élément représente particulièrement un défi pour le système et pour les parties prenantes qui participent à la réforme, car l'unité de livraison doit continuellement appliquer une pression, même si cela ne semble pas nécessaire. L'unité de livraison doit ainsi gérer à ce moment-là une montée de résistances et, en même temps, le changement qui est en train de s'opérer.

1.1.5. Composante 5 : création d'une culture qui appuie une livraison de résultats irréversibles

La cinquième et dernière composante repose sur la culture. Afin d'assurer que le système apporte des changements irréversibles, l'unité de livraison doit absolument s'attarder à

changer la culture de ce système. Malgré les stratégies et les plans de livraison en place, il faut que toutes les parties du système aient une mentalité de livraison et acquièrent les compétences nécessaires pour que l'approche fonctionne. Le changement de culture doit s'opérer autant chez les hauts dirigeants que les employés à tous les niveaux (Richards, Gallo et Kronick, 2017). Pour ce faire, les décisions stratégiques du gouvernement doivent se baser sur la valeur de l'intendance.

L'intendance implique que chaque partie doit se responsabiliser : le gouvernement est tenu d'être responsable de faire des choix stratégiques et d'assurer que les directives soient suivies et les employés doivent être compétents et formés afin d'être en mesure de réformer le système. En tout temps, le système doit avoir la capacité – c'est-à-dire la structure, les ressources, les compétences et la motivation – pour accomplir ce qui est prévu au programme. Ceci implique que les employés doivent avoir des opportunités de développement professionnel pour acquérir ou pour raffiner leurs compétences. Ainsi, l'unité de livraison devra offrir des formations et obtenir la rétroaction des employés, évaluer l'apprentissage et les acquis, et agir en tant que modèle et responsabiliser le système. Enfin, le succès de l'unité de livraison dépendra de sa capacité à tisser des liens solides avec chaque partie prenante au sein du système. En tout temps, l'unité de livraison devra s'assurer qu'elle diffuse l'information, agit en tant que modèle et selon les valeurs qu'elle veut inculquer, entretient des relations positives avec les parties prenantes et gère les conflits de manière proactive et éthique.

Dernièrement, comme nous pouvons le constater, l'accent sur les prestations (*output*) et les résultats (*outcomes*) est central à l'approche de la résultologie. L'attention sur le rendement et sur l'efficacité est donc un élément important qui doit être intégré à la culture d'une organisation qui veut livrer des résultats. Bien qu'il soit parfois difficile de mesurer la productivité dans le secteur public, il faut être en mesure, comme gouvernement, de la démontrer. Comme le relève Barber (2017), bon nombre de gouvernements vont miser uniquement sur les intrants pour démontrer ce qu'ils ont produit. Tant qu'on injecte des ressources dans le système, que ce soit en investissant plus de fonds publics ou en embauchant plus de main-d'œuvre, le gouvernement agit et il produit quelque chose.

Cependant, l'approche de la résultologie se veut plus globale – elle renforce l'idée que le gouvernement doit s'attarder à ce qu'il fait, à ce qu'il produit et à son incidence sur la population ainsi qu'à la perception populaire, surtout lorsqu'il y a de plus en plus de surveillance par le public et les médias. Comme indiqué par Barber (2016),

[i]l est manifestement absurde et inacceptable de se baser sur les extrants (*output*) et les intrants, en particulier à une époque d'austérité ; nous devons évoluer et chercher à mesurer les résultats des services gouvernementaux, y compris la qualité et la quantité (p. 266, traduction libre).

Cela semble évident ; cependant, Barber (2017) explique que la plupart des gouvernements savent maîtriser le contrôle des dépenses publiques ou la prestation d'un service public précis, mais rarement les deux simultanément. Pour finir, le gouvernement doit être en mesure de faire plus avec moins, tout en s'assurant que le service qu'il offre soit de qualité et perçu par les bénéficiaires comme un service efficient (Barber, 2016 ; 2017).

1.2. La réception de la résultologie

L'objectif de cette section est de faire une recension des écrits sur la réception de la résultologie au Canada. En guise de mise en contexte, nous présenterons d'abord ce qui a été observé lorsque la résultologie a été introduite dans le contexte britannique, le contexte originel où celle-ci a été déployée. Ensuite, nous examinerons ce qui a été écrit sur le projet de la résultologie dans le contexte canadien. Comme mentionné précédemment, il existe peu d'études qui ont été menées sur les effets de la mise en œuvre des principes de la résultologie au Canada. Pour cette raison, nous recenserons les écrits parus autant dans les journaux scientifiques que dans la presse dans lesquels les journalistes et les praticiens rapportent leurs observations sur la résultologie. Ceci nous donnera une meilleure compréhension de ce que pourrait représenter la mise en œuvre d'un système de gestion de rendement qui intègre les concepts de la résultologie.

1.2.1. Contexte britannique

La première unité de livraison du premier ministre anglais a été établie en 2001 au Royaume-Uni, soit au cours du deuxième mandat du premier ministre Tony Blair (Barber 2008 ; Behn, 2017 ; Kelman, 2006 ; Richards et Smith, 2006). La mission de cette unité était d'assurer que les priorités du premier ministre concernant les services publics soient non seulement mises en œuvre, mais que les niveaux de performance prédéterminés soient atteints (Barber, 2008). Barber (2008) et Richards et Smith (2006) rapportent que cette unité devait se concentrer sur les niveaux de performance liés aux priorités précises concernant quatre secteurs d'intérêt : la santé, l'éducation, la criminalité et le transport.

Les niveaux de performance, appelés cibles (*target*), faisaient partie des ententes de service public (*Public service agreement*). Comme l'explique Kelman (2006), au cours du premier mandat du Parti travailliste, un exercice de négociation entre les ministères et le ministère qui s'occupait d'élaborer le budget (*Her Majesty's Treasury*) s'est fait pour établir des ententes de service public comportant des cibles à atteindre en échange de ressources. Au total, il y avait 110 cibles établies au sein du gouvernement. Les ententes de service public et l'établissement des cibles étaient un moyen pour le premier ministre et son équipe d'avoir un contrôle plus accru sur l'action publique (Richards et Smith, 2006). En effet, comme le rapportent les mêmes auteurs, avant l'entrée en fonction du Parti travailliste, le rôle du premier ministre et son influence sur l'action publique étaient plutôt diffus, c'est-à-dire que son pouvoir n'était pas prescrit dans la constitution ou dans une structure définie. Par ailleurs, le premier ministre n'avait pas de ressources comparables à celles qu'avaient les ministères, ces derniers possédant des connaissances, une capacité d'analyse et une capacité de développer et de mettre en œuvre des politiques beaucoup plus élevées (Richards et Smith, 2006 ; Chevallier, 2007).

La capacité d'influence du premier ministre peut être mieux comprise lorsqu'on s'attarde au système politique du Royaume-Uni. La transition vers la NGP a eu des effets sur le pouvoir exécutif du premier ministre et son cabinet. Comme l'expliquent Richards et Smith (2006), alors que, dans le modèle Westminster, le pouvoir exécutif est localisé au centre, ce pouvoir

n'a pas de forme concrète. Selon ce modèle, le premier ministre agit selon une certaine tradition et aussi selon ses préférences. Son attention est portée sur ce qu'il veut accomplir et ses priorités, et non nécessairement sur l'élaboration de politiques ou sur la livraison de services publics. La transition vers le modèle de la NGP a amoindri ce pouvoir, déjà diffus. En effet, la NGP amène de nouvelles formes de gouvernance où le pouvoir est distribué aux gestionnaires et la présence du marché est plus accrue. L'action publique, dont la manière de livrer les services publics, s'exécute par les ministères, les agences et certaines tierces parties provenant du secteur privé. Selon les mêmes auteurs, le rôle perçu du premier ministre dans ce cas-ci est réduit à la coordination d'activités. Celui-ci n'a pas nécessairement le contrôle sur la livraison des services publics – les résultats des politiques développées – ni sur le processus de livraison de ces services comme tel.

Lorsque nous comprenons les tensions qui existent entre les modèles qui coexistent, nous pouvons comprendre les orientations privilégiées du Parti travailliste. D'abord, dans son premier mandat, le premier ministre Blair tenta d'avoir un meilleur contrôle de l'action publique en développant une stratégie qui permettrait au centre d'aligner les activités gouvernementales avec les priorités établies par le centre. Cette stratégie impliquait que les ministères agiraient de concert dans une même direction et selon des standards préétablis ; c'est l'idée d'avoir un gouvernement décloisonné (*joined-up government*) où les actions de même que les politiques gouvernementales sont cohérentes les unes avec les autres. Les ententes de service public représentaient donc un outil stratégique pour que le centre puisse surveiller les ministères afin de les aider à réaliser sa vision. Toutefois, comme le rapportent Richards et Smith (2006), cet effort d'avoir un gouvernement décloisonné n'a pas porté fruit : la livraison des services publics ne s'est pas améliorée. Les auteurs citent le premier ministre Blair à ce sujet :

Après cinq ans au gouvernement, je sais très bien que l'adoption d'une loi ou d'un discours ne résoudra pas le vandalisme des propriétés, n'élèvera pas les normes dans les écoles secondaires, ne s'occupera pas des personnes âgées à risque. En effet, l'État peut parfois faire partie du problème (Liaison Committee 2001/2002 : paragraphe 37 rapporté dans Richards et Smith, 2016, traduction libre).

En effet, Richards et Smith (2006) expliquent : « On s'est rendu compte qu'il fallait plus que changer la capacité stratégique d'élaboration des politiques ; il fallait aussi développer une capacité de mise en œuvre des politiques » (p. 333, traduction libre). Ainsi, dans le deuxième mandat du Parti travailliste, avec l'intention d'avoir un vrai contrôle sur la livraison des services des secteurs d'intérêt, l'unité de livraison du premier ministre a été mise sur pied pour surveiller seulement les ministères qui étaient responsables des 21 cibles liées aux secteurs d'intérêt et prioritaires (la santé, l'éducation, la criminalité et le transport) (Barber, 2008 ; Kelman, 2006). Ces 21 cibles représentaient donc l'outil principal de contrôle qui permettait à l'unité de livraison du premier ministre de se renseigner régulièrement sur ce qui passait sur le terrain. Par ailleurs, l'unité de livraison du premier ministre étendait son pouvoir de contrôle au-delà des ministères ; elle avait également un contact direct avec les autorités locales sans nécessairement passer par les chaînes de communication habituelle, soit par les ministres et leurs ministères (Richards et Smith, 2016). La particularité de la résultologie s'illustre ainsi : le premier ministre sélectionne ses secteurs d'intérêt et priorités, décide des cibles à atteindre et s'attend à ce que tous les acteurs ayant la responsabilité de livrer les services des secteurs d'intérêt fassent les efforts nécessaires pour atteindre les cibles. L'utilisation de cibles comme outil permettait donc de questionner tous les acteurs impliqués dans le rendement et aussi de remettre en question les pratiques usuelles des secteurs d'intérêt.

À titre d'exemple, dans le cas du secteur de l'éducation, Goodwin (2015) rapporte que le ministère de l'Éducation au Royaume-Uni était fortement influencé par des groupes de pression et avait un regard plutôt conservateur sur l'éducation. Le Parti travailliste voulait donc remettre en question le *statu quo* en ayant des objectifs plus ambitieux et de meilleurs rendements, et en apportant des pratiques plus innovatrices. Avec les nouvelles pratiques de gestion, le Parti travailliste voulait aussi exercer une influence sur la culture des organisations et sur l'identité des groupes professionnels (comme des enseignants et des soignants). Gunter (2008) explique la réforme du secteur de l'éducation en quatre étapes :

[P]remièrement, changer la nature de ce que signifie être un éducateur professionnel, en mettant l'accent sur la responsabilité du rendement des élèves et des aides-

enseignants dans la prestation de programmes d'études déterminés à l'externe par l'utilisation des technologies d'information et de communication pour accéder aux plans de cours et aux ressources d'apprentissage ; deuxièmement, changer la nature de l'école pour en faire un site de services intégrés pour les enfants incluant l'éducation, la santé, le bien-être et le maintien de l'ordre ; troisièmement, changer la composition et la contribution de l'effectif afin de regrouper les personnes ayant un statut d'enseignant qualifié en un seul groupe au sein des services à l'enfance, et que le leadership soit générique dans l'ensemble des services et des organisations, ce qui attirera les personnes sans statut d'enseignant qualifié des secteurs public, privé et bénévole pour diriger la prestation des services ; quatrièmement, changer la culture et les pratiques entourant la prestation de services en adoptant des pratiques du secteur privé (planification, établissement d'objectifs, vérification) et en faisant appel à des experts du secteur privé comme les gestionnaires financiers, les directeurs généraux et les analystes de données. [Cette approche] est motivée par une réglementation centralisée, telle que celle de l'initiative *Every Child Matters* combinée à une gestion centralisée des performances (p.163, traduction libre).

Ainsi, l'accent sur la mise en œuvre, sur la gestion du rendement axée sur les données et sur la responsabilisation axée sur les résultats (plutôt que sur le processus) est au fondement de la résultologie. Toutefois, mettre l'accent sur les cibles peut amener des effets indésirables. D'après les recherches de Kelman (2006), qui examine le rôle et la contribution des gouvernements centralisés dans l'amélioration du rendement des sous-unités dans le contexte de la résultologie, en se concentrant uniquement sur l'atteinte des cibles, les acteurs impliqués n'ont en tête que les indicateurs. L'auteur a observé qu'il y avait manifestement un manque de cohésion ou de connexion entre les indicateurs et la mission de l'organisation. Kelman (2006) évoque ici « [une] création d'un risque de déplacement d'objectif où les personnes s'orientent vers la réalisation de la cible plutôt que vers l'objectif sous-jacent » (p. 413, traduction libre). Les conséquences sont multiples : une perte de la vue d'ensemble, une certaine acceptabilité de la manipulation des données, des employés désillusionnés, etc. L'approche quantitative a donc ses limites.

En présentant brièvement l'introduction de la résultologie dans le contexte britannique, nous pouvons comprendre qu'il existe une tension entre le centre, qui appuie la sphère politique, et les ministères et les autorités locales qui opérationnalisent les politiques et programmes. Les ministères et les autorités locales désirent maintenir une certaine liberté dans la manière de livrer les services et d'atteindre les cibles alors que le centre veut imposer sa vision et

s'assurer qu'elle se réalise en ayant un contrôle serré des cibles de performance. La résultologie vient donner en quelque sorte les moyens à la sphère politique de suivre et de contrôler la mise en œuvre des programmes. C'est ce qui semble différencier la résultologie des autres modes de gestion du rendement existants.

1.2.2. Contexte canadien

Nous présenterons dans cette section plusieurs écrits parus dans la presse. Bien que l'information rapportée soit utile pour comprendre le contexte dans lequel la résultologie a été introduite au Canada, nous devons également prendre conscience que ces écrits peuvent être de l'ordre de l'opinion et qu'ils peuvent présenter des postures idéologiques. Certains chroniqueurs, ayant travaillé au sein de l'administration publique canadienne, peuvent avoir un commentaire plus critique ou sceptique à propos de l'intégration de la résultologie au système de gestion du rendement. À titre d'exemple, c'est le cas de Rachel Curran qui a plus d'une quinzaine d'années d'expérience en affaires publiques et qui a travaillé sous le premier ministre Stephan Harper en tant que directrice des politiques. D'autres commentateurs, dans leur cas, écrivent pour des journaux appuyant des idées soit plus conservatrices, soit plus libérales.

À la suite d'une recension des écrits systématique, Richards *et al.* (2017) indique qu'il n'y a pas de données probantes qui soutiendraient le succès ou l'échec de la résultologie. Dans le contexte canadien, l'arrivée de la résultologie a créé autant de l'engouement que de l'appréhension. Comme l'indique le chroniqueur de *La Presse*, Alain Dubuc (2016) :

Il y a sans doute un effet de mode dans la [résultologie]. C'est à l'usage que l'on verra si cette nouvelle approche donne de meilleurs résultats. Mais l'idée même qu'un gouvernement déploie autant d'énergie à respecter ses engagements a quelque chose de rassurant (s. p.).

Nous pouvons observer en contrepartie un certain niveau de scepticisme. Schacter (2016), un consultant dans le domaine de la gestion publique, ira jusqu'à nous mettre en garde contre la résultologie en démontrant que celle-ci pourrait avoir des conséquences négatives sur l'administration publique du Canada. Quatre années après l'introduction de la résultologie

au sein du gouvernement fédéral, Kathryn May, correspondante parlementaire chevronnée, indique, elle aussi, à la suite de plusieurs entretiens avec des administrateurs, que les retombées de cette approche se font attendre (May, 2019).

En recensant les écrits, nous pouvons déceler trois types de problématiques, soit les problématiques liées au champ d'application de la résultologie, aux défis du fédéralisme et à la culture de résultat au sein de l'administration publique canadienne.

1.2.2.1. Champ d'application de la résultologie

L'application des concepts de la résultologie à l'ensemble du gouvernement fédéral du Canada est considérée comme un défi de taille (Castonguay, 2016 ; Curran, 2016 ; Johal, 2016 ; Lahey, 2017 ; Latraverse, 2016 ; Lindquist, 2016 ; May, 2019 ; Schacter, 2016). Selon notre recension des écrits, la résultologie semble être considérée comme un outil de gestion que l'on utilise pour un problème précis, mais en même temps, elle est considérée comme une approche scientifique de gestion axée sur les résultats comprenant ses théories et principes (Barber, 2016 ; Word Bank, 2013). Les expériences relatées par Michael Barber sont souvent en lien avec une réforme précise pour un problème précis (par exemple, l'éducation ou la santé). Dans ces cas-là, nous pouvons comprendre que la résultologie serait appliquée comme un outil permettant de résoudre un problème et d'amener un état alternatif au *statu quo*. Cependant, au sein du gouvernement fédéral du Canada, il semble que l'on veuille appliquer la résultologie davantage comme une approche globale de gestion axée sur les résultats.

Le *Centre for Public Impact*³ explique l'importance d'institutionnaliser la résultologie. Comme rapporté dans son bulletin d'information, corédigé avec Delivery Associates, un gouvernement existe dans l'unique perspective de livrer des résultats pour les citoyens.

³ Le *Centre for Public Impact* (<https://www.centreforpublicimpact.org/>) est un organisme sans but lucratif fondé par le Boston Consulting Group qui appuie des administrateurs et des personnes qui travaillent dans le domaine de l'innovation et qui les aide à élaborer l'élaboration des outils et des ressources dont ils ont besoin afin de façonner le gouvernement du futur.

Malgré un environnement complexe et insoluble et une administration tout aussi complexe, les élus en fonction doivent s'assurer de la livraison des résultats et, en fin de compte, ils doivent tenir leurs promesses. Comme relevé dans le bulletin, l'organisme indique que la résultologie est la solution – elle permettrait aux élus de cerner les enjeux et de s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie (Centre for Public Impact et Delivery Associates, 2016, p. 2). Mais, malgré la bonne volonté des élus en fonction d'adhérer à la résultologie, elle doit être appliquée, pratiquée et institutionnalisée pour qu'elle puisse être intégrée à la machinerie gouvernementale et qu'elle puisse ultimement avoir une incidence sur la culture organisationnelle. Dans cette perspective, la résultologie semble aussi être un mécanisme qui force les élus et les administrateurs à continuellement faire bouger les choses et à renoncer au *statu quo*.

En date du 20 juin 2019, le gouvernement fédéral canadien avait entrepris un total de 432 engagements⁴. Selon la page web du Bureau du conseil privé, « chaque engagement représente les mesures spécifiques sur les 12 priorités principales identifiées par le gouvernement » (BCP, 2019). Selon plusieurs critiques, le suivi de ces nombreuses priorités et engagements gouvernementaux semble contredire les principes mêmes de la résultologie où on doit faire la différence entre une priorité et ce qui doit être tout simplement fait (Barber, 2016). En effet, une priorité doit avoir une véritable importance et demande une attention particulière du gouvernement (Barber, 2016). De plus, nous pouvons nous demander comment l'URL du BCP fera pour interpréter les données et pour conclure que les résultats ont été livrés. Selon notre recension des écrits, peu d'études ou d'observations ont été faites sur les mécanismes en action de la résultologie. En d'autres termes, les façons dont la résultologie aide à livrer et à maintenir les changements ne sont pas encore pleinement connues.

⁴ La page web du Suivi des lettres de mandat a été archivée (<https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/campagnes/mandat-suivi-resultats-canadiens.html>). La dernière mise à jour date du 20 juin 2019.

Par ailleurs, Clark (2017), rédacteur en chef du journal *The Globe and Mail*, soutient que le site web sur le suivi des lettres de mandats est une bonne idée en soi, mais que, malheureusement, cet outil ne permet pas au gouvernement de devenir meilleur dans le domaine de l'imputabilité. L'un des principes de la résultologie est la transparence dans les activités du gouvernement. En effet, le gouvernement doit clairement démontrer comment il respecte ses engagements. Clark (2017) critique l'évaluation des engagements qui, selon lui, n'est pas faite de manière standardisée. Quoique l'information donnée pour rendre compte de la progression des engagements soit à la base informative pour les citoyens, elle ne représente pas tout à fait la réalité dans plusieurs cas. Par exemple, l'auteur relève que, pour l'engagement qu'a pris le ministre des Finances d'avoir un budget équilibré d'ici l'exercice financier 2019-2020, des actions ont été prises et des progrès accomplis, mais il existe tout de même des défis à relever. Selon Clark (2017), cette évaluation est fautive — l'équilibre budgétaire sera peut-être atteint, mais, dans les faits, pas d'ici 2019-2020. L'auteur donne d'autres exemples de la même nature pour montrer que l'application de la résultologie manque de rigueur. Étant très critique de la manière dont le gouvernement s'y prend pour parler de ses réussites, il cite George Orwell pour illustrer ses propos : « le langage politique... est conçu pour que les mensonges paraissent véridiques et les meurtres respectables, et pour donner une apparence de solidité au pur vent » (s. p., traduction libre). Parce que le gouvernement émet son propre bulletin, il aura toujours une bonne note. D'après ces observations, nous pouvons entrevoir déjà certains défis que la résultologie est susceptible d'apporter au sein du gouvernement fédéral du Canada.

1.2.2.2. Les défis du fédéralisme

L'application de la résultologie dans un contexte de confédération, comme au Canada, n'a pas mérité beaucoup d'attention par les praticiens par le passé (Johal, 2016). Bien que la résultologie ait pu fonctionner dans d'autres contextes, la fédération du Canada et l'adoption de l'approche pangouvernementale dans plusieurs de ses stratégies pourraient poser des défis à sa mise en œuvre (Curran, 2016 ; Johal, 2016). En effet, Curran (2016) relève que, par le passé, la résultologie a été appliquée par des gouvernements pour des fonctions de prestation de service faisant partie de sa juridiction. Le contrôle des activités gouvernementales, la

surveillance de sa progression et l'atteinte des résultats pouvaient donc se faire de manière centralisée. Plus important encore, Johal (2016) précise que, dans ces cas-là, les limites de l'imputabilité étaient bien définies, ce qui rendait l'application de la résultologie plus facile. Par exemple, dans le cas de l'Ontario, l'éducation est une compétence provinciale, ainsi l'application de la résultologie pour réformer ce système a été propice. Similairement, le déploiement du système d'éducation en Grande-Bretagne ne s'est fait qu'à partir d'un seul palier gouvernemental. Et, dans le cas de la Malaisie, la résultologie a été utilisée au sein d'un gouvernement déjà hautement centralisé. Le succès de la résultologie repose donc, jusqu'à maintenant, sur la centralisation des pouvoirs décisionnels et, par le fait même, sur l'unité de livraison qui a le rôle principal de suivre et de contrôler les activités liées aux priorités clés menant à la livraison des résultats et le respect des promesses électorales.

Dans le cadre du gouvernement fédéral du Canada, l'unité de livraison aura, toutefois, des défis supplémentaires. Le gouvernement consulte et collabore déjà avec d'autres champs de compétence et d'autres parties prenantes. En particulier, comme le soulignent Johal (2016) et Arellano et Dutil (2017), l'unité de livraison aura intérêt à consulter davantage les ministères et les autorités locales et à collaborer davantage avec eux pour traiter des questions horizontales et pour déterminer des priorités communes, avancer des ressources nécessaires et mesurer les résultats afin que les engagements soient tenus. Ainsi, le gouvernement fédéral devra savoir contrôler seulement ce dont il est imputable et en même temps insuffler le changement en collaborant avec d'autres partenaires. Il devra donc trouver l'équilibre entre le contrôle et la commande et la collaboration.

1.2.2.3. La culture de résultat au sein de l'administration publique canadienne

Les concepts de gestion de programme et de système de gestion du rendement proposés par la résultologie ne représentent pas une nouvelle révélation pour l'administration publique canadienne (Curran, 2016 ; Lahey, 2017 ; Schacter, 2016 et Tweedie, 2018). Curran (2016) et Tweedie (2018) expliquent que l'administration publique fédérale possède déjà une structure bien établie pour exécuter les activités liées à un système de gestion du rendement. Les ministères travaillent de concert avec les agences centrales pour élaborer des plans

stratégiques fondés sur un modèle logique qui inclut, entre autres, la définition des priorités, des cibles et des résultats du gouvernement à atteindre. Lahey (2017) fait quant à lui référence au rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* (SCT, 2000) qui fait état des pratiques de gestion permettant d'améliorer le rendement afin de montrer que la question du rendement et de la gestion axée sur les résultats était bien présente avant l'introduction de la résultologie. Plus important encore, comme mentionnés dans ce rapport, l'accent mis sur l'information sur le rendement et la production de données sur le rendement étaient déjà des préoccupations pour les gestionnaires. Ainsi, l'administration publique canadienne est sensibilisée à l'importance accordée aux résultats. Toutefois, Schacter (2016) précise que la résultologie amène une dimension ou une pression politique sur le système de gestion du rendement en place qui n'était pas présente avant. Comme le souligne l'auteur, c'est peut-être le seul élément novateur de l'approche dans le contexte canadien. La création d'une unité dédiée à la livraison des résultats au sein du BCP force les élus à porter une attention aux résultats parce qu'à la base, la résultologie est supposée faciliter la réalisation de leurs promesses électorales. On peut, dans ce cas-ci, supposer que des réunions régulières et fréquentes entre élus ou représentants politiques et administrateurs pour discuter de la progression des résultats et pour élaborer des plans pour améliorer l'état actuel des choses pourraient avoir des effets positifs, et même donner l'élan nécessaire pour atteindre les résultats.

Par ailleurs, selon la résultologie, il y a aussi une attente que l'information générée sur le rendement par l'entremise des bilans, des mesures de rendement (*metrics*) et des rencontres fréquentes soit utilisée pour faire bouger les choses. Ultimement, ces informations et données devraient permettre aux gestionnaires et aux élus en fonction de prendre de meilleures décisions pour la population canadienne. Or, comme le rapporte Tweedie (2018), le vérificateur général ne semble pas observer cette tendance en général. Le vérificateur général mentionne :

[q]uand je considère globalement ces audits, ce qui ressort pour moi encore une fois, c'est que les ministères n'envisagent pas du point de vue des citoyens les résultats des programmes et services qu'ils livrent. Cela veut dire que je répète le même message audit après audit et année après année, parce que nous voyons que les ministères

continuent d'être fixés sur leurs propres activités et oublient le point de vue des citoyens. (Bureau du vérificateur général du Canada, 2017, s. p.)

Force est de constater que l'administration publique du Canada est accoutumée aux pratiques et aux concepts proposés par la résultologie. Elle est aussi consciente de la primauté des résultats et de la rhétorique qui s'y attachent. Mais, avec la résultologie, la pression politique exercée sur l'administration publique pour atteindre des résultats serait plus accrue. Nous pouvons entrevoir que l'application des concepts de la résultologie, en théorie, influencerait l'interaction entre l'administration et la sphère politique. La résultologie forcerait un suivi et un contrôle encore plus serré de la progression des activités liées aux promesses électorales et, du même souffle, elle obligerait une collaboration accrue entre les deux parties.

Conclusion

Alors que plusieurs études ont été menées sur la résultologie et les politiques publiques du Parti travailliste au Royaume-Uni, peu d'études scientifiques ont été faites sur le projet de la résultologie au sein du gouvernement fédéral du Canada. En effet, comme nous avons pu le constater, plusieurs des renseignements que nous avons recensés ont été publiés en 2016, au moment où le gouvernement avait annoncé son adhésion à l'approche de la résultologie. Même neuf années après son introduction au gouvernement fédéral du Canada, il y a toujours peu d'études scientifiques qui ont été publiées sur la résultologie dans le contexte canadien.

Nous avons ainsi fait une recension des écrits qui nous a d'abord permis de comprendre dans quel contexte la résultologie a été initialement introduite au Royaume-Uni. Nous avons ensuite fait le point sur l'accueil de la résultologie au sein du gouvernement fédéral canadien et nous avons rapporté des enjeux qui ont été notés par des chercheurs, par des praticiens et par des observateurs sur plusieurs de ses aspects. La recension des écrits sur la réception de la résultologie que nous avons présentée nous amène à conclure que son arrivée et son intégration au sein du gouvernement fédéral du Canada ont suscité beaucoup d'intérêt.

Nous avons relevé trois problématiques, dont deux qui sont liées aux défis de la mise en œuvre de la résultologie. La première problématique est liée au nombre de priorités et

d'engagements qu'avait le gouvernement fédéral du Canada. Alors que la résultologie a été utilisée pour des enjeux précis selon les cas relevés, dans le contexte canadien, on semble vouloir l'utiliser pour un grand éventail de priorités et d'engagements, ce qui semble aller à l'encontre de ses principes mêmes qui, à la base, demandent de bien identifier les priorités sur lesquelles agir.

La deuxième problématique est liée à la capacité du gouvernement fédéral du Canada à contrôler la livraison des résultats. Considérant les différents paliers gouvernementaux et le vaste nombre d'intervenants qui opèrent au sein de la fédération du Canada, l'application de la résultologie pour suivre les activités liées aux multiples priorités et engagements sera vraisemblablement plus complexe.

Quant à la troisième problématique, elle s'est forgée à partir d'une réflexion sur l'apport de la résultologie au système de gestion de rendement. Plus précisément, on se demande ce que la résultologie apporterait de nouveau aux pratiques courantes du gouvernement fédéral du Canada. Il s'agira de notre question de départ.

Comme mentionné plus haut, certains observateurs sont plutôt sceptiques et d'autres y voient une occasion de discuter davantage de la façon dont le gouvernement pourrait mieux respecter ses engagements et livrer les résultats. Plusieurs auteurs, dont Richards et Smith (2006) et Schacter (2016), ont même rapporté que la résultologie pouvait créer des effets pervers. Par exemple, tout comme plusieurs approches axées sur les résultats, la résultologie serait trop axée sur l'atteinte des cibles ; en conséquence la vision d'ensemble des choses pourrait être perdue de vue. Ce problème ferait aussi en sorte que les équipes responsables de livrer un service pourraient tenter de tricher et de manipuler les résultats afin de respecter les cibles. D'autres auteurs, comme Curran (2016), Lahey (2017), Schacter (2016) et Tweedie (2018) affirment que les politiques et les systèmes qui sont en place permettent déjà de mettre en œuvre un mode de gestion par résultats.

Considérant les différentes perspectives que nous avons rapportées sur la résultologie, il est pertinent, à notre avis, de nous pencher sur le projet de la résultologie et sur ce qu'elle proposait d'apporter de nouveau, lors de son arrivée en 2016, au système de gestion du

rendement. Dans ce cadre de travail, nous ne pourrons pas étudier les effets concrets de cette réforme sur l'interface politico-administrative ou sur la gestion du rendement comme telle puisque la réforme semble avoir été mise de côté comme nous l'expliquerons au prochain chapitre. Par contre, nous pourrons étudier les changements que ce projet était susceptible d'apporter au système de gestion de rendement, et en particulier, à l'interface politico-administrative. En s'attardant à ces changements, nous nous intéresserons également aux tensions que la résultologie était alors susceptible de créer lors de son intégration à ce système déjà bien huilé. Toutefois, afin de formuler des questions plus précises, nous nous doterons, auparavant, d'un certain nombre d'éléments conceptuels.

Chapitre 2 – Cadre conceptuel et questions de recherche

Introduction

Notre mémoire se penchera sur le projet de la résultologie et sur ce que cette dernière proposait d'apporter de nouveau, lors de son arrivée en 2016, au système de gestion du rendement au sein de l'administration publique fédérale canadienne. Dans ce chapitre, nous présenterons les concepts clés qui nous permettront d'encadrer notre recherche empirique. Nous présenterons ensuite une rétrospective de l'évolution des politiques encadrant le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. Pour finir, nous précisons les questions de recherche et nous discuterons de leur pertinence conceptuelle et pratique.

2.1. Cadre conceptuel

Trois concepts seront abordés : la trajectoire de réforme en gestion publique, l'interaction politico-administrative dans le cadre du pilotage de la gestion du rendement et les paradoxes pour souligner les tensions qui existent lorsqu'on tente d'atteindre différents objectifs au sein d'une organisation.

2.1.1. Concept de *trajectoire de réforme*

Selon Pollitt et Bouckaert (2017), une réforme en gestion publique se définit comme une « [t]entative délibérée de changer les structures, les processus et/ou les cultures des organisations du secteur public dans le but de les faire mieux fonctionner (dans un certain sens) » (p. 2, traduction libre). En nous appuyant sur cette définition, ce concept nous permettra de mieux comprendre les différents changements que la résultologie projetait apporter au système de gestion de rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada.

Pollitt et Bouckaert (2017) définissent le concept de trajectoire de réforme comme étant « une configuration intentionnelle » (p. 75) – un sentier que quelqu'un essaie d'emprunter. Les auteurs expliquent que la trajectoire « mène d'un point de départ (un alpha) à un lieu ou un

état de choses désiré dans le futur (un oméga) » (p. 76). Selon Pollitt et Bouckaert (2017), « les trois éléments de base – un état initial, une trajectoire et un état futur – constituent un scénario » (p. 75, traduction libre).

Les auteurs utilisent ce concept pour étudier les trajectoires suivies par différentes administrations publiques dans la mise en œuvre de la NGP. Il leur permet de constater que la NGP suit différentes trajectoires, dont celles de la modernisation et de la minimisation de l'État, sous l'effet combiné d'une variété de réformes notamment budgétaires et de ressources humaines.

Pour notre recherche, nous retiendrons du concept de trajectoire de réforme que le système de gestion du rendement fédéral canadien suit une trajectoire sous l'effet des différentes réformes dont elle fait l'objet. Nous retiendrons également qu'il convient, pour étudier la trajectoire d'une réforme, de s'intéresser à la situation initiale et à la situation désirée. En s'autorisant à donner une extension à la proposition des auteurs, nous envisagerons la situation initiale comme étant elle-même l'aboutissement des réformes précédentes. Dans ce sens, nous concevons la Politique sur les résultats de 2016 et le projet de la résultologie de 2016 comme étant deux réformes qui proposent d'orienter la trajectoire du système de gestion du rendement fédéral canadien. La première définira la situation initiale à l'étude, situation étant elle-même l'aboutissement des réformes du système de gestion du rendement fédéral canadien antérieures. La seconde définira la situation visée. Nous reviendrons sur ces points en précisant nos questions de recherche.

2.1.2. Concept d'*interface politico-administrative*

L'interaction entre la sphère politique et la sphère de l'administration est complexe et sujette à des réglages constants dans la pratique. La fonction gouvernementale et la fonction administrative exercent des responsabilités et des marges de manœuvre qui diffèrent, mais qui doivent aller dans le même sens. Nous avons choisi d'aborder le concept d'interface politico-administrative sous l'angle du pilotage de l'action publique comme l'ont fait Emery

et Giaouque (2005), ce qui appuiera notre analyse du système de gestion du rendement du gouvernement fédéral.

D'abord, Emery et Giaouque (2005) définissent l'action publique ainsi :

D'autre part, le terme « d'action publique », très général, a été choisi par le fait qu'il désigne l'ensemble des phénomènes produits par le système politico-administratif : l'action publique peut ainsi recouvrir autant le concept défini de « politique publique », au sens de Knoepfel, Larue et Varone (2001), soit « un enchaînement de décisions ou d'activités, intentionnellement cohérentes, prises par différents acteurs publics ou parfois privés, dont les ressources, les attaches institutionnelles et les intérêts varient, en vue de résoudre de manière ciblée un problème défini politiquement comme collectif », que celui de prestations publiques, utilisé couramment en management public pour désigner les biens et services produits par les organisations publiques et qui sortent du système productif à l'attention de personnes ou groupes de personnes externes (Schedler et Proeller, 2000) (p. 95).

Comme l'indiquent Emery et Giaouque (2005), l'émergence de la NGP a renforcé l'importance de s'attarder aux effets produits des activités gouvernementales et à la réalisation des objectifs. L'atteinte des résultats est une priorité en soi et l'action publique doit la viser. Ces auteurs parlent ainsi d'une action publique finalisée où on focalise l'attention sur les extrants, c'est-à-dire les résultats de l'action publique. De là vient l'importance du pilotage de l'action publique « dont les mécanismes sous-jacents sont extrêmement utiles aux organisations publiques soucieuses d'orienter de manière plus efficace et efficiente leurs actions » (Emery et Giaouque, 2005, p. 95). Ce concept de pilotage provient de la cybernétique entendue comme « une science des communications et de la régulation dans l'être vivant et la machine » (Le Robert en ligne, 2023, s. p.). De cette science, on emprunte le concept de système de pilotage qui renvoie aux actions de régler, de diriger, de piloter un système en employant une boucle de réglage et des tableaux de bord. Emery et Giaouque (2005) expliquent qu'aujourd'hui, « la cybernétique englobe l'ensemble des concepts et méthodes permettant un pilotage des systèmes, dans notre cas des systèmes politico-administratifs » (p. 102).

Dans le cadre du système politico-administratif, « la fonction administrative exécute les décisions prises par les deux fonctions décisionnelles, soit le gouvernement et le législatif »

(Gow, 2004, p. 4). Nous pouvons aborder cette relation sous l'angle d'un système de pilotage. En principe, la fonction décisionnelle établit la vision et les orientations, et la fonction administrative exécute celles-ci et rend des comptes sur ses progrès. Il existe une relation de pouvoir entre les deux fonctions par laquelle la fonction administrative est pilotée par la fonction décisionnelle. Des rétroactions et des réglages sont nécessaires pour alimenter le système de pilotage ou l'instance dirigeante afin d'atteindre les objectifs et les résultats souhaités. Emery et Giaque (2005) précisent que les rétroactions sont des ajustements de premier niveau. Lorsque les objectifs sont modifiés ou que l'orientation politique comme telle change, les auteurs qualifient ces changements d'ajustements de deuxième niveau apportés à la boucle de réglage. Emery et Giaque (2005) discutent du pilotage opérationnel et du pilotage stratégique. Le pilotage opérationnel

regroupe les données quantitatives et qualitatives sur les processus de production et les ressources consommées, permettant d'évaluer l'efficacité de l'action publique. D'une manière plus précise, ce pilotage doit permettre de suivre l'ensemble des modalités de réalisation définies pour la mise en œuvre de l'action publique (règles, directives de tout ordre, etc.). Autrement dit, cette régulation permet d'optimiser la manière de réaliser l'action publique, sans remettre en question sa pertinence, constituant une régulation de 1^{er} niveau. Elle revient naturellement aux dirigeants membres des exécutifs et gestionnaires publics, selon une articulation spécifique à définir de manière ad hoc (Emery et Giaque, 2005, p. 118).

Le pilotage stratégique permet

d'évaluer les buts généraux, les objectifs politiques, programmes, prestations, et effets générés par l'action publique auprès des différents groupes d'acteurs (externes) concernés. Régulation de 2^e niveau, cet élément de pilotage revient par nature aux responsables politiques, membres des exécutifs et législatifs. Mais il apparaît également que les gestionnaires publics peuvent avoir une responsabilité de pilotage sur les prestations, selon les délégations définies (Emery et Giaque, 2005, p. 119).

Bien que la distinction puisse sembler claire techniquement, en pratique, Emery et Giaque (2005) expliquent « que la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique vient considérablement compliquer le partage des responsabilités de pilotage » (p. 119). En effet, il existe différents intervenants dans le système politico-administratif qui exercent des responsabilités spécifiques dans le pilotage. Les auteurs ajoutent que, selon le système politique en place, les citoyens, en exerçant leur droit de vote, ont une influence sur l'élection

des représentants politiques et l'orientation politique ; les élus membres du législatif établissent le budget et les orientations politiques ; les élus membres de l'exécutif identifient les groupes de prestations et les ressources pour mettre en œuvre les orientations politiques ; et, finalement, les services administratifs sont responsables de la prestation des services, de réaliser les objectifs et de produire les résultats souhaités selon les orientations politiques. Selon ses responsabilités, chaque instance impliquée dans le système de pilotage doit être en mesure de donner des instructions et des objectifs au système piloté à partir d'indicateurs. Les auteurs parlent ici de *variables d'action*. Les variables d'action qui consistent en des indicateurs sur les ressources initiales (intrants), les processus, les prestations fournies (les extrants), les incidences des prestations fournies sur la population cible et les résultats finaux produits par l'action publique. Les instances dirigeantes peuvent donc fournir des instructions basées sur ces indicateurs aux services administratifs qui, à leur tour et selon leur marge de manœuvre, les mettent en opération. Ainsi, le système de pilotage intègre différents groupes d'intervenants exerçant des responsabilités particulières et s'ajuste en fonction des indicateurs fournis à chaque niveau, selon un effet cascade, pour finaliser l'action publique.

2.1.3. Concept de *paradoxes* dans la gestion publique

Pollitt et Bouckaert (2017) ont souvent observé que, dans les initiatives de réformes où l'on tente d'amener un changement à un système de gestion donné, il y a des contradictions dans les objectifs de la réforme. Plusieurs de ces objectifs entrent en conflit et créent des tensions. Emery et Giaque (2005) et Pollitt et Bouckaert (2017) utilisent, entre autres, le concept de paradoxes pour faire état de ces tensions. Pollitt et Bouckaert (2017) expliquent que « [l]es paradoxes sont des contradictions apparentes : des déclarations qui paraissent contradictoires et fausses, mais qui peuvent contenir un certain degré de vérité » (p. 190, traduction libre). Emery et Giaque (2005) ont analysé les paradoxes de la gestion publique. Ils différencient, entre autres, les paradoxes liés au pilotage de l'action publique de ceux liés à la mesure de performance.

En ce qui a trait au premier paradoxe, bien que l'objectif principal de la gestion publique soit de rendre les services administratifs plus finalisés et pilotés, les pratiques avancées peuvent

amener une forme de surpilotage. Les auteurs expliquent qu'un tel phénomène s'exprime « par la production quasi-pathologique de concepts, d'instruments, de processus, de données, de rapports et d'analyses à tous les niveaux de l'action publique » (Emery et Giauque, 2005, p. 132). Il y aurait par conséquent une surcharge d'information qui pourrait finalement ralentir le système plutôt que de l'améliorer.

En ce qui a trait au deuxième paradoxe, dans le contexte où les services administratifs sont considérés comme des systèmes productifs, il est nécessaire de mesurer la performance et l'efficacité organisationnelle. Cependant, Emery et Giauque (2005) constatent que, dans un tel cas, il y a « une focalisation des réformes sur l'efficacité des organisations publiques, c'est-à-dire sur la capacité à réaliser des services et biens de façon économe » (p. 155). Ces auteurs indiquent aussi

[qu']à force de se concentrer sur la mesure quantitative de toutes les activités administratives, les acteurs courent le risque de ne plus percevoir le sens de toute mesure. Les finalités publiques, que l'on peut évaluer principalement de manière qualitative, s'effacent donc au profit de l'efficacité productive (p. 156).

Pollitt et Bouckaert (2017) abordent également le concept de paradoxes dans le même sens qu'Emery et Giauque (2005) où l'administrateur doit faire face à des contradictions ou à des effets inattendus de la réforme. Pollitt et Bouckaert (2017) donnent des exemples de paradoxes qui peuvent survenir principalement en ce qui a trait aux objectifs d'une réforme, incluant les suivants :

- on peut viser simultanément à augmenter le contrôle du politique sur la bureaucratie et à permettre aux gestionnaires de gérer avec le moins de contraintes possibles et à augmenter le pouvoir d'agir des consommateurs ;
- on peut prioriser les économies, mais en même temps chercher à augmenter la qualité des services ;
- on peut avoir comme objectif de motiver davantage les effectifs et de promouvoir le changement de culture, mais en même temps d'affaiblir la titularisation, d'accroître la flexibilité de l'emploi et de réduire les effectifs ;

- on peut chercher à réduire le fardeau de l'examen interne et de la paperasserie connexe, tout en accentuant la responsabilisation des gestionnaires et en renforçant la vérification et l'évaluation ;
- on peut accroître l'efficacité, mais renforcer la responsabilisation des gestionnaires, ce qui leur demande d'être plus prudents.

2.2. Évolution du système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien

Avant de préciser les questions de recherche, qui nous permettront d'approfondir l'apport envisagé de la résultologie au système de gestion du rendement utilisé au sein du gouvernement du Canada, il nous apparaît utile de nous pencher sur certains éléments du contexte dans lequel elle a été introduite. À cette fin, nous retracerons d'abord l'évolution du modèle canadien que la gestion publique fédérale a connu dans les 50 dernières années (Gow, 2004).

Les réformes du courant de la NGP sont sans doute celles qui ont marqué le plus le modèle canadien de la gestion publique tel que nous le connaissons aujourd'hui. Selon Bourgault (2004), la NGP est une approche axée sur l'optimisation des ressources et elle accroît l'influence politique sur le programme administratif. La NGP permet à la classe politique d'avoir un meilleur contrôle sur la machinerie gouvernementale et lui permet de démontrer que les décisions prises sont fiscalement responsables. Par ailleurs, la NGP « fait évoluer la conduite des affaires de l'État depuis la seule conformité légale vers une perspective managériale de la gestion de biens et de services publics qui valorisent l'efficacité, l'efficience et le service au client » (Bourgault, 2004, p. 69). Il est donc aussi question de faire évoluer la culture administrative vers une culture managériale où l'on valorise « le service à la clientèle, le dynamisme, la flexibilité, la recevabilité et la prise de risque » (Charbonneau, 2017, p. 414).

Dans le rapport du SCT (2000), intitulé *Des résultats pour les Canadiens et Canadiennes*, le gouvernement fédéral introduit la gestion axée sur les résultats, une pratique de la NGP ayant

pour but « d'aider les gestionnaires à établir un cycle de planification, de mesure, d'évaluation et de communication plus productif, et de divulguer les résultats aux citoyens, par l'intermédiaire des ministres et du Parlement [afin de favoriser] une culture d'apprentissage continu et d'ajustement constant » (p. 13). La gestion axée sur les résultats est définie par le SCT (2015) comme suit :

Une approche de la gestion à la fois globale et axée sur le cycle de vie qui intègre la stratégie, les personnes, les ressources, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision et susciter le changement. Elle met l'accent sur l'adoption hâtive d'un plan bien conçu dans tout processus, ainsi que sur la mesure du rendement, l'établissement de rapports connexes, l'apprentissage et l'adaptation (s. p.).

Ainsi, l'introduction de la gestion axée sur les résultats favoriserait un meilleur contrôle de l'action du gouvernement de la part des parlementaires. Accroître l'imputabilité aurait aussi pour objectif d'avoir un effet positif sur la légitimité du gouvernement en place. Comme l'indique Bourgault (2004),

[l]es administrations doivent produire et diffuser une information « enrichie » au sujet de leur action. [...] Pour que les citoyens puissent apprécier la performance de leurs gouvernements et donner un sens contemporain à la reddition de comptes (Pollitt et Bouckaert, 2000, p. 95), il faut, d'une part, que l'information soit présentée sous forme de résultats, que ceux-ci se trouvent complétés par des objectifs et liés aux ressources consenties, et d'autre part, que les représentants des citoyens puissent juger ces résultats en fonction des cibles établies en début d'année et des réalisations d'organisations similaires (p. 69).

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les organisations publiques fédérales sont donc amenées à développer un modèle logique pour chaque programme où sont définis les résultats à atteindre. Une méthode standardisée était définie dans la Politique sur la SGRR (2012) pour que les ministères puissent rapporter les informations financières et non financières (par exemple un résultat expliqué qualitativement) au gouvernement. Ces informations sont également rendues publiques, ce qui permet au gouvernement de démontrer ce qu'il a fait tout au long de son mandat. Le gouvernement doit définir et rapporter différents types de résultats (SCT, 2015). Il importe de savoir comment le gouvernement atteindra les résultats, mais aussi quand ceux-ci seront atteints. Cette manière de faire permet, c'est du moins ce qu'on en dit, au gouvernement de prendre des décisions

basées sur des faits. Par ailleurs, le gouvernement est plus transparent et met l'électeur, le citoyen, dans une situation où il peut faire le lien entre ce que le gouvernement a dépensé pour mettre en œuvre un programme et ce que donne en retour ce programme afin d'évaluer le rendement du gouvernement en place.

La Politique sur la SGRR (2012), de même que la Politique en matière de présentation de rapports au SCT sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts (2007) et la Politique sur l'évaluation (2009), ont ensuite été remplacées par la Politique sur les résultats (2016). La Politique sur les résultats (2016) établit les exigences fondamentales de la responsabilité ministérielle fédérale canadienne concernant l'information sur le rendement et l'évaluation, tout en soulignant l'importance des résultats dans la prise de décisions liées à la gestion, aux dépenses et aux rapports publics (SCT, 2016b). Par ailleurs, l'approche de la résultologie est survenue aussi en 2016. Le Rapport de vérification interne de la mesure de rendement des Affaires autochtones et du Nord Canada (2017) témoigne de la double exigence alors imposée sur les ministères et organismes fédéraux dans l'extrait suivant,

En matière de mesure du rendement, comme tous les ministères, AANC gère actuellement deux transitions majeures : la mise en œuvre de la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (CT) et la mise en œuvre de la « Deliverology », ou « résultologie » un ensemble de pratiques de gestion axées sur les résultats dont l'emploi a pour but de faciliter le respect de l'engagement du gouvernement du Canada pour ce qui est d'obtenir des résultats concrets dans le cadre des services publics (p. 1).

Bien que certaines pratiques de gestion aient vu le jour avec l'introduction de la résultologie, neuf ans plus tard, en 2025, la présence de la résultologie comme approche semble bel et bien s'être estompée au sein du gouvernement fédéral du Canada. May (2025) rapporte que « [l]'idée [de la résultologie] a ensuite été adaptée par les libéraux de Trudeau et a brièvement pris Ottawa d'assaut avant de s'évanouir sous un flot de priorités concurrentes et de résistances bureaucratiques » (s. p., traduction libre).

2.3. Questions de recherche

Bien que le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada soit bien établi depuis longtemps, le remplacement de la Politique sur la SGRR (2012), la Politique en matière de présentation de rapports au SCT sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts (2007) et la Politique sur l'évaluation, par la Politique sur les résultats en 2016 démontre que ce système évolue encore. C'est dans ce contexte qu'il apparaît d'autant plus pertinent de se pencher sur ce que la résultologie projetait d'apporter en 2016 au système qui était au même moment en renouvellement. Considérant notre question de départ présentée au chapitre 1, notre question principale à l'étude sera la suivante :

- i. Dans quelle mesure la résultologie proposait-elle de renouveler le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien nouvellement mis à jour par la Politique sur les résultats (2016) ?

En considérant que le système de gestion du rendement fédéral canadien suit une trajectoire, nous étudierons cette question principale à l'aide plus précisément des deux questions suivantes :

- a) quelle nouveauté apportait la Politique sur les résultats (2016) par rapport à la Politique sur la SGRR (2012) ? ; nous poserons cette question afin de déceler l'orientation que l'on tentait d'insuffler en 2016 au système de gestion de rendement à l'étude par l'adoption de la nouvelle politique ;
- b) quelle situation était visée par le projet de la résultologie par rapport à l'orientation que l'on proposait d'insuffler au système de gestion du rendement fédéral canadien au moment de l'adoption de la Politique sur les résultats en 2016 ?

Ensuite, au cours de cette analyse, nous nous pencherons en particulier sur la question suivante pour comprendre le système de pilotage de l'action publique :

- ii. En quoi l'introduction de la résultologie proposait-elle de changer la dynamique entre la sphère politique et administrative du gouvernement fédéral du Canada ?

Ces analyses nous permettront, dans la discussion, de nous pencher sur la question suivante à l'aide cette fois du concept de paradoxes :

- iii. Quels défis ou tensions la résultologie était-elle susceptible d'engendrer pour le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada ?

Nous aborderons les deux premières questions au chapitre 4 lorsque nous analyserons les résultats. La dernière question sera abordée au chapitre 5 dans notre discussion des résultats.

Même s'il semble rester peu de traces de la résultologie dans le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien en 2025, il nous apparaît intéressant d'étudier ces questions et plus généralement l'apport qu'aurait pu avoir la résultologie à ce système. Sur le plan conceptuel, elles permettront d'observer la façon dont la résultologie a été envisagée dans le contexte inédit du gouvernement fédéral canadien, déjà fortement engagé à l'endroit de la gestion par les résultats, et de mieux saisir les caractéristiques de la résultologie au regard de la gestion par les résultats. Sur le plan de la pratique, elles seront l'occasion d'approfondir, par l'effet comparatif, les caractéristiques du système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien tel que conçu selon la Politique des résultats de 2016 et de mieux envisager certains de ses défis, mais aussi certaines de ses évolutions possibles.

Conclusion

Afin de comprendre l'apport envisagé de la résultologie au regard de l'évolution du système de gestion publique au sein du gouvernement fédéral du Canada, nous utiliserons le concept de trajectoire de réforme pour cerner le contexte initial avant que les changements ne s'opèrent, soit le cadre de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada avant l'arrivée de la résultologie. Ensuite, nous étudierons les nouveaux éléments proposés par le projet de la résultologie. Nous pensons qu'en procédant ainsi, les résultats de notre

analyse permettront, à terme, de saisir l'incidence envisagée de la résultologie sur le pilotage politico-administratif du système de gestion du rendement du gouvernement fédéral du Canada et de discuter des défis et des tensions qu'elle était susceptible d'introduire dans ce système.

Chapitre 3 – Méthodologie

Introduction

Dans ce chapitre, nous précisons la manière dont nous allons procéder pour réaliser notre recherche. Nous expliquerons l'approche méthodologique choisie, la stratégie de collecte de données, les procédures d'analyse de données, la manière de vérifier la rigueur scientifique de l'étude et la manière de présenter les résultats.

3.1. Approche méthodologique

Afin d'étudier la nouveauté que le projet de la résultologie proposait d'apporter au système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien et de répondre à nos trois questions de recherche, nous avons choisi de faire une étude de cas unique intrinsèque (Barlatier, 2018). Barlatier (2018) indique que cette « approche qui vise tout d'abord une meilleure compréhension du phénomène incarné dans le cas, pour un cas particulier ou unique pour le chercheur, sans chercher a priori à en généraliser » (p. 132). L'étude de cas s'est ainsi focalisée sur la résultologie dans le contexte de son déploiement en 2016 au sein du gouvernement fédéral du Canada. En utilisant différentes sources de données publiques, nous avons recensé différents éléments ayant conduit à la venue de la résultologie au sein du système de gestion de rendement fédéral et analysé les principes énoncés pour en présenter les grandes lignes. Notre méthode se situe aussi dans une perspective interprétative et itérative dans la mesure où nous avons développé la démarche au fur et mesure que nous avons pris connaissance du cas et de ses complexités.

3.2. Stratégie de collecte de données

La stratégie de collecte de données s'est basée principalement sur une collecte de documents incluant des documents d'analyses, des politiques, des directives, des guides, des plans, des rapports, des audits et des évaluations, des documents de présentation, des discours et des lettres produites par le gouvernement sur son rendement et sur ses stratégies liées au

rendement, ainsi que tout autre document pertinent, qui étaient publics et disponibles en ligne. Les mots clés suivants ont été utilisés pour effectuer la recherche de documents :

- résultologie ;
- *deliverology, deliverology in Canada* ;
- Delivery Associates ;
- Sir Michael Barber ;
- gestion par résultat ;
- rendement, mesure de rendement au gouvernement fédéral du Canada ;
- réforme de gestion publique ;
- interface politico-administrative.

À partir de cette recherche documentaire, nous avons obtenu des articles scientifiques, des articles de la presse, des rapports de cabinets de consultation, des publications gouvernementales telles que des politiques et des directives sur le rendement publiées par le SCT.

Nous avons également soumis des demandes d'accès à l'information au gouvernement fédéral du Canada à plusieurs reprises pendant notre période de collecte de données. Nous avons commencé par des demandes plus générales. Certaines informations, que nous avons obtenues, nous ont menée à faire d'autres demandes d'information pour des documents plus précis. En tout, nous avons obtenu huit CD compilant des documents variés (plusieurs centaines de pages) qui traitent de la résultologie, ou qui sont en lien avec cette approche, au sein du gouvernement fédéral du Canada. Comme montré à l'annexe A, nous avons identifié les références les plus pertinentes pour notre analyse. Cette liste contient différents types de documents : des contrats de consultation, des courriels, des guides, des présentations, des rapports de progrès de consultants, des notes d'information et de décisions, des gabarits de rapport, une étude de cas et un manuel d'information. Enfin, puisque notre stratégie était de faire une collecte de données publiques, aucune démarche d'éthique à la recherche n'a été nécessaire.

3.3. Procédures d'analyse des données

Nous nous sommes basée sur la méthode de Bardin (2013) pour procéder à une analyse de contenu. Dans un premier temps, nous avons procédé à la préanalyse, c'est-à-dire que nous avons effectué une lecture de surface des différents documents obtenus afin de les organiser et de construire notre corpus. D'un côté, il y avait le matériel qui semblait pouvoir nous aider à comprendre le contexte dans lequel la réforme du système de gestion de rendement basée sur la résultologie est apparue. De l'autre côté, il y avait le matériel qui allait nous permettre d'examiner le déploiement de la réforme et de comprendre certains concepts de la résultologie dans le contexte fédéral.

Une fois le corpus rassemblé, nous avons procédé à l'étape de l'exploitation du matériel comme définie selon Bardin (2013), c'est-à-dire que nous avons procédé au codage de l'information. De manière générale :

- nous avons ciblé les notes d'information, les contrats de consultation et les courriels qui s'y rattachent ainsi que les rapports de progrès de consultants pour retracer l'historique et les événements entourant la venue de la résultologie au Canada ;
- nous avons ciblé les politiques, les directives et les guides publiés par le SCT pour établir le cadre politique sur le rendement au gouvernement fédéral du Canada ;
- nous avons principalement examiné le manuel de l'approche Résultats et livraison ainsi qu'une présentation, de format PowerPoint, pour comprendre l'approche Résultats et livraison basée sur la résultologie.

Afin d'établir le contexte administratif initial dans lequel la résultologie s'insérait, nous avons effectué une analyse comparative entre les politiques encadrant la gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. Pour ce faire, nous avons identifié les documents suivants disponibles publiquement en ligne :

- le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor (2008) ;
- la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (SGRR) (2012) ;

- la Politique sur l'évaluation (2009) ;
- la Politique sur les résultats (2016).

Bien que la Politique sur les résultats (2016) remplace la Politique sur la SGRR (2012), la Politique sur l'évaluation (2009) et la Politique en matière de présentation de rapports au SCT sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts (2007), nous nous sommes concentrée sur les deux premières et principalement sur la politique de 2012. En effet, la politique de 2009 n'a été qu'accessoirement considérée parce que les exigences analysées ne faisaient référence à l'activité d'évaluation qu'à quelques reprises. Quant à la politique de 2007, nous l'avons lue, mais ses objectifs et ses exigences ne nous ont pas semblé pertinents pour notre étude.

Nous avons procédé à une technique d'analyse thématique pour comparer la Politique sur la SGRR à la Politique sur les résultats. Selon Paillé et Mucchielli (2016),

procéder à une analyse thématique, c'est donc attribuer des thèmes en lien avec un matériau soumis à une analyse (puis effectuer des regroupements de plus en plus complets). Il s'agit de cerner par une série de courtes expressions (les thèmes) l'essentiel d'un propos ou d'un document (Chapitre 11, §19).

Après la lecture de ces documents, nous avons déterminé que le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor (2008) offrait la grille d'analyse pour comprendre la structure, la conception et la portée des deux politiques élaborées par le Conseil du Trésor. Ainsi, les thèmes que nous avons identifiés (tableau 3.3.1) ont été retenus à partir des différentes composantes nécessaires à l'élaboration de politique comme indiqué dans le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor (2008) ainsi que des questions de recherche. Après avoir regroupé les dispositions des Politiques selon les thèmes indiqués dans le tableau 3.3.1, nous avons procédé à la troisième phase de la méthode de Bardin (2013), soit au traitement des résultats et à l'interprétation. Nous avons relevé les différences et les similitudes, ainsi que les éléments nouveaux, le cas échéant, sur le plan des objectifs, des responsabilités et des outils de gestion.

Tableau 3.3.1 – Thèmes de la comparaison entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats		
Thème	Libellé	Question ⁵
Thème 1	Objectif des politiques	ii
Thème 2	Responsabilités des acteurs principaux	i
Sous-thème 2.1	Rôles et responsabilités de l'administrateur général	
Sous-thème 2.2	Rôles et responsabilités du président du Conseil du Trésor	
Sous-thème 2.3	Rôles et responsabilités des ministres	
Sous-thème 2.4	Rôles et responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor	
Thème 3	Outils et/ou pratiques de gestion du rendement	ii

Source : de l'auteur sur la base des composantes nécessaires à l'élaboration de politique comme indiqué dans le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor (2008) ainsi que des questions de recherche, s. p.

Ensuite, nous avons procédé encore une fois à une technique d'analyse thématique pour faire une comparaison entre la Politique sur les résultats (2016) et l'approche Résultats et livraison basée sur la résultologie à partir des documents de l'annexe A, mais principalement du manuel Résultats et livraison (C.2). Comme montré dans le tableau 3.3.2, nous avons utilisé la même stratégie pour identifier les thèmes que pour la première analyse comparative. Chaque thème a été analysé en fonction de chaque règlement de l'approche RL. Ceci nous a permis de relever les éléments clés de cette approche et les dispositions de la Politique sur les résultats (2016) qui permettaient d'aborder les différences ou les similitudes entre elles, le cas échéant, et les nouveautés. Ainsi, en complétant notre analyse, nous avons été en mesure d'interpréter les observations et de tirer certaines conclusions sur les nouveautés introduites par l'approche RL.

⁵ Nous n'avons pas fait de liens avec la troisième question de recherche qui aborde les défis et les tensions en lien avec la réforme de la résultologie parce qu'elle sera traitée dans la discussion du chapitre 5.

Tableau 3.3.2 – Thèmes de la comparaison entre la Politique sur les résultats et l’approche résultats et livraison		
Thèmes	Libellé	Question ⁶
Thème 1	Objectif des politiques	ii
Thème 2	Responsabilités des acteurs principaux	i
Sous-thème 2.1	Rôles et responsabilités du personnel exonéré	
Sous-thème 2.2	Rôles et responsabilités du dirigeant principal des résultats et de la livraison	
Sous-thème 2.3	Rôles et responsabilités du chargé de données	
Sous-thème 2.4	Rôles et responsabilités des cadres supérieurs	
Sous-thème 2.5	Rôles et responsabilités des gestionnaires principaux de programmes	
Thème 3	Outils et/ou pratiques de gestion du rendement	ii

Source : de l’auteur sur la base des éléments clés de l’approche RL et des dispositions de la Politique sur les résultats (2016), s. p.

Enfin, nous avons discuté, dans le chapitre 5, de nos trois questions au regard des analyses précédentes, mais également des quelques traces supplémentaires que la résultologie semble avoir laissées dans le système de gestion du rendement du gouvernement du fédéral du Canada, dont l’utilisation d’un tableau de bord, en dépit du fait qu’elle semble s’être estompée en 2025.

3.4. Vérification de la rigueur scientifique de l’étude

Dans cette section, nous nous rapporterons à Creswell (2009) afin de proposer des stratégies pour nous assurer de la rigueur scientifique de notre étude. Creswell (2009) souligne qu’il faut utiliser plusieurs stratégies de vérification afin d’assurer que notre recherche soit fiable, authentique et crédible. Ainsi, nous proposons d’employer les stratégies énumérées dans le tableau 3.4.1.

⁶ Nous n’avons pas fait de liens avec la troisième question de recherche qui aborde les défis et les tensions en lien avec la réforme de la résultologie parce qu’elle sera traitée dans la discussion du chapitre 5.

Tableau 3.4.1 – Stratégies proposées pour assurer la rigueur scientifique	
1) Trianguler les données	Même si la principale méthode de collecte de données a été l'analyse documentaire, nous avons fait l'effort d'avoir plusieurs sources indépendantes. Par exemple, nous avons extrait des données du SCT, du BCP, et/ou du Bureau du vérificateur général qui ont différentes visions, mandats et objectifs afin de corroborer les résultats et conclusions de notre étude.
2) Établir les biais du chercheur	Étant nous-même une employée du gouvernement fédéral du Canada, nous avons fait attention à nos biais internes. Nous avons fait preuve d'autocritique afin d'éviter un processus de transfert, ce qui introduirait des biais dans notre analyse ou narration.
3) Faire des sessions de compte-rendu avec le directeur de recherche	Les sessions de compte-rendu nous ont permis de discuter des résultats et aussi de mettre en évidence nos angles morts. Notre directrice de recherche a eu le rôle d'examiner notre travail et de poser des questions sur notre démarche. Cette stratégie nous a donc permis de prendre du recul et de faire des révisions, au besoin, pour que notre propos soit plus juste en fonction des données.

Source : de l'auteurice à partir de Creswell (2009), p. 190-193.

3.5. Présentation des résultats

La présentation des résultats s'est faite principalement de trois façons : par tableaux, par listes et par texte narratif et descriptif. Pour présenter des résultats obtenus à partir d'une comparaison, nous avons utilisé le texte descriptif et des tableaux afin de mettre en relation plusieurs dimensions, dont des similitudes, des différences ou des écarts (où il n'y a pas d'éléments comparables). Nous avons utilisé des listes pour présenter des séquences d'événements et la chronologie. Lorsqu'il s'agissait de souligner des éléments liés au contenu des documents retenus, les résultats ont été présentés sous forme de texte narratif et descriptif. Le texte narratif et descriptif reflète les observations que nous avons faites dans le traitement des données. Nous avons également inclus des citations lorsqu'il était nécessaire de faire ressortir des points saillants.

Conclusion

En appliquant notre approche méthodologique par étude de cas unique intrinsèque, nous pensons avoir réussi à approfondir la nouveauté que la résultologie était susceptible d'apporter au regard de l'évolution du modèle de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. En fin de compte, nous devrions être en mesure d'interpréter ce que l'introduction des différents changements engendrés par la résultologie était susceptible d'apporter au système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien au sens large, et en particulier, à l'interface politico-administrative. Ces résultats devraient nous permettre de discuter alors des défis et des tensions que la résultologie aurait été susceptible d'engendrer pour le système de gestion du rendement pour le gouvernement fédéral du Canada.

Chapitre 4 – Analyse des résultats

Introduction

Ce chapitre présentera une analyse comparative de deux instruments qui ont cherché à encadrer le système de gestion de rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. Avec cette analyse, notre objectif sera de répondre aux deux premières questions de recherche qui se lisent comme suit :

- i. Dans quelle mesure la résultologie proposait-elle de renouveler le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien nouvellement mis à jour par la Politique sur les résultats (2016) ?
- ii. En quoi l'introduction de la résultologie proposait-elle de changer la dynamique entre la sphère politique et administrative du gouvernement fédéral du Canada ?

Afin d'appuyer notre analyse, nous nous référerons au concept de trajectoire pour suivre les réformes apportées au système de gestion du rendement. Pour établir la situation visée par la résultologie, nous aurions pu procéder seulement à la comparaison entre la Politique sur les résultats et l'approche proposée par la résultologie. Cependant, comme indiqué au chapitre 2, nous proposons, d'abord, d'analyser les politiques qui encadrent la gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. Avant l'arrivée de la réforme de la résultologie, nous reconnaissons qu'il y avait un changement qui s'opérait sur le plan des politiques qui encadraient la gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. En effet, en 2016, la Politique sur les résultats a remplacé la Politique sur la SGRR (2012). Cet événement doit être bien compris à notre avis, car il nous permettra d'établir le contexte initial dans lequel la résultologie devait s'intégrer et l'orientation qui était poursuivie par l'adoption de la Politique sur les résultats (2016) dans l'idée de retracer la trajectoire de réforme suivie.

Dans la première partie de notre analyse, soit celle où nous comparerons la Politique sur la SGRR (2012) et la Politique sur les résultats (2016) afin d'établir la situation initiale, nous relèverons les rapports existants et les nouveaux rapports, s'il y a lieu, entre les différents

acteurs identifiés dans les politiques afin de mieux comprendre l'interface politico-administrative au sein du système de gestion du rendement. Nous identifierons également les différents outils de gestion du rendement qui existent et ceux qui ont été introduits par la Politique sur les résultats (2016) en vue de préparer la comparaison plus complète de cette politique avec la résultologie.

Une fois que nous aurons un portrait clair du cadre administratif dans lequel la résultologie devait s'insérer, nous procéderons à la deuxième partie de notre analyse. Nous analyserons le système de gestion de rendement du gouvernement fédéral au moment où la Politique sur les résultats (2016) et la résultologie coexistaient. Nous présenterons un court historique de l'introduction de la résultologie au sein du gouvernement fédéral du Canada. Nous effectuerons par la suite une seconde analyse comparative, en comparant cette fois les exigences existantes encadrant les pratiques de la gestion du rendement prévue dans la Politique sur les résultats (2016) et celles prévues dans les nouvelles propositions de la résultologie. Encore une fois, nous relèverons les nouveaux rapports entre les sphères politiques et administratives, et les nouvelles techniques ou pratiques de gestion pour mieux comprendre ce que la résultologie projetait d'apporter à l'évolution du système de gestion de rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada.

4.1. Partie I. Contexte initial du système de gestion du rendement avant la résultologie

Dans cette section, nous allons définir le contexte initial dans lequel la résultologie s'est intégrée. Nous comparerons la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats afin de saisir l'orientation qui était poursuivie par l'adoption de la Politique sur les résultats (2016). Notons que la Politique sur les résultats est accompagnée d'une Directive sur les résultats. Comme mentionné dans notre méthodologie, nous l'utiliserons également au besoin. Nous ferons aussi référence au Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor (2008). Ce Cadre

explique le but des politiques et d'autres outils de politique du Conseil du Trésor, comme les directives et les lignes directrices, et la façon dont ils sont structurés et

résume les exigences générales communes à l'ensemble des outils de politique du Conseil du Trésor [...] (SCT, 2008, s. p.).

Le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor (2008) indique que

bien que leurs exigences varient selon le sujet traité, la plupart des outils de politique ont en commun un certain nombre d'exigences générales que les administrateurs généraux doivent mettre en place pour que leur ministère puisse réaliser les résultats attendus et les objectifs (s. p., consulté le 11 avril 2021).

Nous nous référerons à ces ensembles d'exigences générales du Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor pour interpréter et pour comparer les exigences de la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats. Nous regarderons les objectifs des politiques afin de comprendre leur pertinence, pourquoi elles existent. Ensuite, nous discuterons des rôles et responsabilités énoncés dans les politiques pour identifier les acteurs principaux, leurs interactions et ce qu'ils doivent accomplir. Finalement, nous aborderons les outils et les pratiques de gestion du rendement proposées dans chacune des politiques. Cette analyse nous permettra de bien établir les paramètres qui existaient en 2012 avec la Politique sur la SGRR et d'identifier les ajustements ou les nouveautés qui ont été apportés en 2016 avec la Politique sur les résultats. À cette fin, nous analyserons plus précisément les différences et les similitudes quant à chacun des thèmes traités. Nous identifierons également pour chacun d'eux les nouveautés apportées par la Politique sur les résultats (2016).

4.1.1. Objectifs des politiques

Lorsque nous atterrissons sur le site Web du gouvernement fédéral du Canada pour chaque politique, nous pouvons lire, sous le titre de chaque politique, les descriptions ci-dessous :

La Politique sur la SGRR (2010) mise à jour en 2012 offre aux ministères une approche commune pour la désignation des programmes et pour la collecte, la gestion et la déclaration de données financières et de données relatives aux résultats. (SCT, 2012, s. p.)

La Politique sur les résultats (2016) établit les exigences fondamentales de la responsabilité ministérielle fédérale canadienne concernant l'information sur le rendement et l'évaluation, tout en soulignant l'importance des résultats dans la prise

de décisions liées à la gestion, aux dépenses et aux rapports publics. (SCT, 2016b, s. p.)

Nous avons décidé de considérer ces descriptions comme une composante à analyser, car chacune d'elles représente, à notre avis, un énoncé synthétique de la politique qui permet d'en comprendre rapidement l'objectif.

Selon le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor, une politique fait partie des outils politiques que possède le Conseil du Trésor et elle établit « les consignes officielles qui imposent des responsabilités précises aux ministères et expliquent les réalisations attendues des administrateurs généraux et de leurs fonctionnaires » (SCT, 2008, s. p.). Nous allons nous servir de cette définition établie par le SCT pour analyser la description ainsi que d'autres composantes abordées ci-dessous. Entre autres, nous essaierons de relever si, d'entrée de jeu, la description mentionne des consignes officielles et des réalisations attendues.

La description des deux politiques examinées soulève l'objet et la visée de la politique. La description de la Politique sur la SGRR se focalise sur une approche commune, standardisée, pour présenter certaines informations pour des actions spécifiques. Par contre, elle ne mentionne pas explicitement l'importance des résultats dans la prise de décision comme le fait la Politique sur les résultats. Poursuivons maintenant notre analyse en regardant les énoncés liés à l'objectif et aux résultats attendus des deux politiques.

Le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor indique que

les politiques sont destinées aux administrateurs généraux et visent à atteindre certains objectifs en matière de gestion à un niveau élevé. Chaque politique décrit des résultats précis et mesurables qui aident les ministères et le Conseil du Trésor à déterminer si l'objectif des politiques a été réalisé (SCT, 2008, s. p.).

En ce qui concerne la Politique sur la SGRR, le contenu de la section *Énoncé de la Politique* permet de bien en cerner l'objectif :

5.1 La Politique vise à garantir que le gouvernement et le Parlement reçoivent l'information financière et non financière intégrée sur le rendement des programmes, de façon à améliorer les décisions d'affectation et de réaffectation des ressources, tant dans chaque ministère qu'à l'échelle pangouvernementale.

5.2 Les résultats prévus de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats sont les suivants :

5.2.1 Gestion axée sur les résultats : Les ministères recueillent et utilisent l'information financière et non financière, des résultats et d'autres données clés sur les programmes qui sont fiables pour prendre des décisions éclairées sur la gestion des programmes et les propositions de nouveaux programmes.

5.2.2 Prise de décisions axée sur les résultats : Il faut assurer la fiabilité de l'information financière, des résultats et des autres données clés sur les programmes qui sont générées afin d'améliorer la prise de décisions sur l'affectation et la réaffectation des ressources, tant dans chaque ministère qu'à l'échelle pangouvernementale.

5.2.3 Obligation de rendre compte : Les rapports publics sur le rendement destinés au Parlement ainsi qu'aux Canadiennes et Canadiens se fondent sur une information financière et non financière fiable à propos du rendement.

La disposition 5.1 énonce la visée de cette Politique et les dispositions 5.2, 5.2.1, 5.2.2 et 5.2.3 expliquent les résultats attendus une fois la Politique appliquée. De plus, nous avons relevé certaines dispositions de la section *Contexte*, dont les dispositions 3.1, 3.2 et 3.4, qui aident aussi, selon nous, à comprendre l'objectif de la Politique sur la SGRR :

3.1 La Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) vise à faciliter l'élaboration d'une approche pangouvernementale commune pour la désignation des programmes, et pour la collecte, la gestion et la déclaration de données financières et non financières relatives à ces programmes.

3.2 La Politique fournit aux ministères la marge de manœuvre et les pouvoirs discrétionnaires dont ils ont besoin pour concevoir et gérer leurs programmes de la manière la plus susceptible de fournir des résultats pour les Canadiens.

3.3 La Politique réitère la promesse faite par le gouvernement de renforcer la gestion et la reddition de comptes dans le secteur public, conformément au Cadre de responsabilisation de gestion en fournissant une base normalisée pour produire des rapports à l'intention des citoyens et du Parlement sur l'appariement des ressources, des programmes et des résultats.

3.4 La mise en place, dans chaque ministère, de la SGRR constitue un élément important du Système de gestion des dépenses en fournissant un cadre commun permettant de relier l'information financière et non financière à l'échelle pangouvernementale.

Lorsque nous lisons ensemble ces dispositions, nous pouvons cerner que l'objectif global de la Politique sur la SGRR permet au gouvernement, au Parlement et aux ministères d'avoir un langage commun, une nomenclature, pour désigner les programmes gouvernementaux et d'avoir une grille d'analyse commune pour comprendre les informations liées au rendement des programmes administrés par les ministères pour appuyer la prise de décision axée sur les résultats. En ce sens, si ces informations sur le rendement sont obtenues, organisées et présentées de manière systématique au gouvernement et aux parlementaires, les objectifs de la Politique sur la SGRR seront atteints. Les ministères seront en mesure de mettre en application une gestion axée sur les résultats en suivant leur SGRR afin de prendre des décisions basées sur des données fiables et d'appuyer une reddition de comptes de manière transparente.

Lorsque nous nous référons à la Politique sur les résultats, il y a une section spécifique sur les *Objectifs et les résultats attendus* :

3.1 Les objectifs de cette politique sont les suivants :

3.1.1 contribuer à une meilleure réalisation des résultats à l'échelle du gouvernement ;

3.1.2 permettre une meilleure compréhension des résultats que le gouvernement cherche à atteindre et atteint ainsi que des ressources utilisées pour y parvenir.

3.2 Les résultats attendus de cette politique sont les suivants :

3.2.1 les ministères établissent clairement les objectifs à atteindre et les critères d'évaluation de leur succès ;

3.2.2 les ministères mesurent et évaluent leur rendement et utilisent les informations qui en découlent afin de gérer et d'améliorer les programmes, les politiques et les services ;

3.2.3 les ressources sont attribuées afin d'obtenir un rendement permettant d'optimiser les résultats, l'attribution se faisant notamment au moyen des présentations au Conseil du Trésor, des examens relatifs à l'alignement des ressources, et de façon interne par les ministères eux-mêmes ;

3.2.4 les parlementaires et le public reçoivent des informations transparentes, claires et utiles sur les résultats atteints par les ministères et sur les ressources utilisées à cette fin.

Tel que formulé, les objectifs indiquent clairement que la Politique sur les résultats est un outil pour comprendre les résultats et ce qui permet d'établir une manière de les atteindre.

Comparativement à la Politique sur la SGRR, les énoncés d'objectifs de la Politique sur les résultats sont moins axés sur la production et la fourniture d'information relative aux programmes. Cependant, lorsque nous lisons les énoncés liés aux résultats souhaités des deux Politiques, ceux-ci sont comparables. Les dispositions 5.2.1 et 5.2.2 de la Politique sur la SGRR et les dispositions 3.2.2 et 3.2.3 de la Politique sur les résultats ont la même visée. Les ministères sont tenus de prendre des décisions en se basant sur des données financières et non financières fiables afin de bien gérer et améliorer leurs programmes. De la même façon, la disposition 5.2.3 de la Politique sur la SGRR et la disposition 3.2.4 de la Politique sur les résultats ont aussi la même visée. Les ministères sont tenus de rendre compte sur le rendement de leurs programmes et de démontrer la pertinence des décisions prises.

Cependant, nous pouvons observer un élément de nouveauté dans la Politique sur les résultats et cela concerne la disposition 3.2.1. Cette disposition énonce que les ministères sont tenus d'établir des objectifs clairs et des critères d'évaluation par rapport à leurs programmes. Étant donné que la Politique sur les résultats (2016) a remplacé la Politique sur l'évaluation (2009), l'inclusion de la disposition 3.2.1 permet sans doute au Conseil du Trésor d'exiger que l'activité d'évaluer les programmes puisse continuer de s'effectuer au sein des ministères. La manière dont les ministères sont tenus de le faire peut toutefois avoir changé. Nous serons en mesure de traiter davantage de ce point lorsque nous examinerons les sections sur les exigences de la Politique sur les résultats.

Enfin, bien que les sections qui décrivent les objectifs de la Politique sur la SGRR (2012) et de la Politique sur les résultats (2016) soient structurées différemment, nous pouvons constater que les visées des deux Politiques sont similaires lorsque nous examinons les dispositions de plus près. Les points saillants de notre comparaison sont résumés dans le tableau 4.I.1. Dans la prochaine section, nous analyserons les différents rôles et

responsabilités des acteurs principaux du système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada.

Tableau 4.I.1 – Points saillants de l’analyse comparative entre les objectifs de la Politique sur la SGRR (PS) et de la Politique sur les résultats (PR)	
Différences	<ul style="list-style-type: none"> • PS se focalise sur une approche commune, standardisée, pour présenter certaines informations pour des actions spécifiques relative aux programmes. • PR est outil pour comprendre les résultats, ce qui permet d’établir une manière de les atteindre.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • PS et PR indiquent que les ministères sont tenus de prendre des décisions en se basant sur des données financières et non financières fiables afin de bien gérer et améliorer leurs programmes. • PS et PR indiquent que les ministères sont tenus de rendre compte sur le rendement de leurs programmes et de démontrer la pertinence des décisions prises.
Nouveauté	<ul style="list-style-type: none"> • PR intègre des objectifs relatifs à la mesure de performance et à l’évaluation de programme et crée un lien explicite entre ces deux activités aux fins de la gestion du rendement.

Source : de l’auteur à partir de la *Politique sur la SGRR (2012)*, s. p., et de la *Politique sur les résultats (2016)*, s. p.

4.1.2. Rôles et responsabilités des acteurs principaux du système de gestion du rendement

Dans cette section, nous nous pencherons sur les exigences qui établissent les rôles et responsabilités des acteurs principaux et celles qui établissent les attentes envers les ministères et les moyens qui sont disponibles pour répondre à ces attentes. Cette manière de procéder nous permettra de percevoir les interactions entre la sphère politique et administrative au sein du système de gestion du rendement.

4.1.2.1. Rôles et responsabilités de l’administrateur général

Nous allons commencer par analyser le rôle de l’administrateur général. Nous nous pencherons sur les dispositions spécifiques des deux politiques en question afin de relever la nature des rapports entre les sphères politique et administrative.

Tout d'abord, dans la Politique sur la SGRR, la disposition 3.6 énonce :

L'administrateur général est tenu de rendre compte à son ministre et au Conseil du Trésor de la mise en place d'une SGRR appropriée, de la gestion du ministère et de la présentation de rapports publics sur le rendement au moyen de la SGRR.

Cette disposition identifie trois acteurs principaux : l'administrateur général, le ministre auquel l'administrateur général se rapporte et le Conseil du Trésor. Dans la Politique sur la SGRR, le terme *administrateur général* « inclut généralement à la fois les sous-ministres et les administrateurs généraux et, dans certains cas, il peut inclure les dirigeants de sociétés d'État [...] » (SCT, 2012, s. p.).

Un ministre fait partie du conseil des ministres qui

élabore des politiques régissant le pays et dépose des projets de loi pour que ces politiques deviennent lois. La plupart des ministres se voient confier un ministère. Ils rendent des comptes au Parlement où ils expliquent les activités de leur ministère. Ils fournissent également des orientations à leur ministère concernant l'élaboration et la mise en œuvre des politiques du gouvernement. (Parlement du Canada, consulté le 26 novembre 2023, s. p.)

Quant au Conseil du Trésor, on le définit comme étant

un comité du Cabinet du Conseil privé du Roi pour le Canada [qui] est chargé de l'imputabilité et de l'éthique, de la gestion des finances, du personnel et de l'administration, de la fonction de contrôle ainsi que de l'approbation des règlements et de la plupart des décrets en conseil (SCT, 2023, s. p.).

Les rôles et responsabilités des ministres et du Conseil du Trésor seront discutés plus en détail dans les sections 4.1.2.2 et 4.1.2.3.

La disposition 3.6 de la Politique sur la SGRR explique clairement la relation entre l'administrateur général et son ministre et le Conseil du Trésor. Les administrateurs généraux doivent rendre des comptes sur la SGRR à ces deux parties en fournissant des informations d'une manière systématique et standardisée. Les responsabilités des administrateurs généraux se retrouvent aussi à la section 6 – *Exigences de la Politique*. Entre autres, la disposition 6.1 de la Politique sur la SGRR indique que

les administrateurs généraux sont responsables de l'efficacité et de la continuité de la mise en œuvre de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats.

Par ailleurs, d'autres dispositions de la section 6 expliquent comment les SGRR doivent être élaborées. Ces dispositions, qui touchent aux outils et aux pratiques de gestion du rendement, seront traitées dans la section 4.1.3 de ce chapitre.

Quant à la Politique sur les résultats, nous pouvons examiner que la section 4 – *Exigences* est divisée en six sous-sections. Ces sous-sections définissent qui sont les intervenants clés et quelles sont leurs responsabilités spécifiques. Plus spécifiquement, la sous-section 4.3 de la Politique sur les résultats établit les exigences qui définissent les responsabilités des administrateurs généraux. Comparativement à la Politique sur la SGRR, le rôle de l'administrateur général est beaucoup plus prescrit dans la Politique sur les résultats. Quantitativement, il y a beaucoup plus de dispositions définissant les responsabilités de l'administrateur général. Nous pouvons observer, dans les dispositions suivantes de la Politique sur les résultats, que l'administrateur général a des responsabilités sur le plan de l'organisation du système de gestion du rendement. Il doit mettre en place les structures qui appuient adéquatement le système de gestion du rendement :

4.3 Les administrateurs généraux assument les responsabilités suivantes :

4.3.3 identifier et présider un comité de cadres supérieurs (le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation) chargé de surveiller les activités de mesure du rendement et d'évaluation du ministère ;

4.3.4 mettre en place, dans leur organisation, une solide fonction de mesure du rendement et en assurer le bon fonctionnement ;

4.3.5 désigner un chef de la mesure du rendement chargé de mettre en place, en œuvre et à jour un Répertoire des programmes et de surveiller les profils de l'information sur le rendement, et faisant preuve dans son travail des compétences établies par le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada ;

4.3.6 désigner, pour chaque programme du Répertoire des programmes, un responsable chargé de mettre en place, en œuvre et à jour le profil de l'information sur le rendement et notamment de garantir la collecte des données nécessaires.

Comparées à la Politique sur la SGRR, où seulement une disposition (6.1.1.3) par rapport à la gouvernance était énoncée, les exigences de la Politique sur les résultats sont plus détaillées.

Étant donné que la Politique sur les résultats (2016) remplace également la Politique sur l'évaluation (2009), elle inclut aussi des exigences qui réfèrent au domaine de l'évaluation. Ainsi, les responsabilités de l'administrateur général liées à la fonction d'évaluation de la Politique sur les résultats (2016) sont énoncées dans les dispositions suivantes :

4.3 Les administrateurs généraux assument les responsabilités suivantes :

4.3.11 mettre en place une fonction d'évaluation solide et neutre, et en assurer le bon fonctionnement ;

4.3.12 désigner un chef de l'évaluation à un niveau approprié, chargé de la direction de la fonction d'évaluation, ayant un accès direct et sans entrave à l'administrateur général et faisant preuve dans son travail des compétences établies par le secrétaire du Conseil du Trésor.

Toutefois, nous pouvons observer que la majorité de ces exigences existaient déjà dans la Politique sur l'évaluation. Par exemple, la Politique sur l'évaluation exigeait qu'une fonction d'évaluation solide et neutre soit mise en place et qu'un chef de l'évaluation d'un niveau approprié soit désigné par l'administrateur général. Un plan quinquennal d'évaluation ministériel devait aussi être élaboré en collaboration avec le SCT. Nous pouvons toutefois relever un nouvel aspect introduit par la Politique sur les résultats (2016), par rapport à la Politique sur l'évaluation (2009), relativement à la disposition 4.3.19 qui stipule que l'administrateur doit s'assurer qu'une évaluation de la neutralité de la fonction d'évaluation soit réalisée au moins une fois tous les cinq ans.

La Politique sur les résultats reprend par ailleurs un aspect de la Politique sur l'évaluation, soit l'introduction d'un comité de cadres supérieurs dans la gouvernance de la gestion du rendement. Plus précisément, la Politique sur les résultats prévoit, selon la disposition 4.3.3, que l'administrateur général soit responsable d'identifier et de présider un comité de cadres supérieurs, nommé Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation. Ce comité serait

chargé de surveiller les activités de mesure du rendement et d'évaluation du ministère. Comme l'explique un audit sur la mise en œuvre de la Politique sur les résultats,

le sous-ministre est tenu d'établir un cadre ministériel des résultats et de désigner et de présider un comité de la mesure du rendement et de l'évaluation pour superviser la mesure du rendement ministériel et l'évaluation. La fonction de la mesure du rendement à [Patrimoine canadien] (PCH) relève du chef de la mesure du rendement, qui est également chargé d'établir, de mettre en œuvre et de tenir à jour un répertoire des programmes et de surveiller les profils sur le rendement. La fonction d'évaluation de PCH relève du chef de l'évaluation (Bureau de la dirigeante principale de l'audit, 2019, s. p.).

De plus, l'administrateur général doit, selon la disposition 4.3.13 de la Politique sur les résultats, veiller à ce que le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation, le chef de la mesure du rendement et le chef de l'évaluation aient accès à l'information ministérielle nécessaire pour mener à bien les activités de mesure du rendement et d'évaluation requises aux termes de cette politique et de ses instruments connexes. Les responsabilités de ce Comité sont aussi énoncées plus en détail dans la Directive sur les résultats. Comparées aux exigences de la Politique sur la SGRR, les exigences de la Politique sur les résultats liées à la création du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation représentent un nouvel aspect de la gouvernance dans la gestion du rendement. La Politique sur les résultats impose en ce sens que la fonction de mesure de rendement et la fonction d'évaluation se complètent et soient cohérentes l'une par rapport à l'autre.

En définissant des exigences concernant l'administrateur général en ce qui a trait à l'organisation de son ministère, la Politique sur les résultats définit, par le fait même, le rôle de certains employés clés dans la mise en application de la Politique sur les résultats, c'est-à-dire dans l'atteinte des résultats. En effet, comme mentionné plus tôt, la Politique sur les résultats est accompagnée d'une Directive sur les résultats. Selon le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor (2008), les directives sont des

instructions officielles qui obligent les ministères à instaurer (ou à éviter) une mesure particulière. Les directives expliquent comment les fonctionnaires qui relèvent des administrateurs généraux doivent atteindre l'objectif d'une politique (s. p.).

Dans la Directive sur les résultats, on définit les responsabilités des employés clés impliqués dans la mise en application de la Politique sur les résultats. Plus spécifiquement, la Directive sur les résultats définit les responsabilités des chefs de la mesure sur le rendement, des responsables de programme, des chefs de l'évaluation, du dirigeant principal des finances, du dirigeant principal de l'information et du dirigeant principal des ressources humaines. Un instrument politique semblable n'était pas disponible pour la fonction de mesure de rendement, mais l'était pour la fonction de l'évaluation.

Tout comme dans la Politique de la SGRR, la Politique sur les résultats exige que l'administrateur général transige avec le SCT pour développer toutes les demandes pour faire approuver ses outils de mesure du rendement. L'administrateur doit répondre à toutes les demandes concernant la mesure du rendement en provenance du SCT et il doit s'aligner sur les directives du SCT. Ces responsabilités sont énoncées, entre autres, dans les dispositions suivantes :

4.3 Les administrateurs généraux assument les responsabilités suivantes :

4.3.2 faire approuver par le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada les modifications apportées aux résultats ministériels et aux indicateurs de résultat ministériel figurant dans les cadres ministériels des résultats ;

4.3.7 faire approuver par le secrétaire du Conseil du Trésor le premier Répertoire des programmes et fournir au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada le premier Profil de l'information sur le rendement pour chaque programme du Répertoire des programmes ;

4.3.8 transmettre au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada les modifications apportées au Répertoire des programmes dans les délais et selon les modalités fixées par le Secrétariat ;

4.3.9 s'assurer que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada obtienne, sur demande, les renseignements concernant l'organisation, la mesure du rendement et l'évaluation, tel qu'exigé par le Secrétariat, afin notamment de contribuer aux examens de l'alignement des ressources et aux évaluations dirigées par l'administration centrale.

Cependant, un élément marquant de ces dispositions est qu'on définit explicitement le rapport entre l'administrateur général et le SCT. La Politique sur la SGRR définit les exigences liées

à l'examen du Conseil du Trésor à la section 8 ; cependant il n'y a pas de langage aussi explicite qui définit le lien entre l'administrateur général et le SCT comme dans la Politique sur les résultats. Comparée à la Politique sur la SGRR, la Politique sur les résultats semble donc être un outil plus prescriptif quant au rôle et aux responsabilités des administrateurs généraux.

En faisant la comparaison entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats, nous pouvons observer que les deux Politiques présentent une section spécifique qui énonce les exigences liées à la surveillance et à la production de rapports. La Politique sur la SGRR énonce les dispositions suivantes :

6.2.1 Les administrateurs généraux sont responsables de surveiller la conformité avec cette politique et d'informer le Secrétariat du Conseil du Trésor en temps opportun de tout changement qu'ils comptent apporter aux éléments à leur SGRR déjà signalé par le Conseil du Trésor, à titre informatif, conformément au paragraphe 8.1 de la présente politique.

6.2.2 La SGRR doit servir d'outil de base pour fournir des renseignements au Parlement dans les documents budgétaires et tout autre document de déclaration parlementaire, de la manière et dans le format définit par le Conseil du Trésor ou son Secrétariat.

6.2.3 Le Secrétariat du Conseil du Trésor effectuera une évaluation de la Politique dans les cinq années suivant son entrée en vigueur.

Quant à la Politique sur les résultats, elle énonce les dispositions suivantes :

Les administrateurs généraux assument les responsabilités suivantes :

4.6.1 conformément au Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor :

4.6.1.1 veiller à ce que leur ministère respecte cette politique et ses instruments connexes ;

4.6.1.2 s'assurer, s'il y a lieu, que des propositions soient préparées pour composer avec les difficultés, lacunes et problèmes relatifs à la conformité ;

4.6.1.3 signaler au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada les difficultés, lacunes ou problèmes importants concernant la conformité et l'aviser des solutions envisagées pour y remédier ;

4.6.2 veiller à ce que leur ministère effectue des évaluations particulières et participe aux évaluations dirigées par l'administration centrale qui sont demandées par le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, et régler les coûts connexes à même les niveaux de référence du ministère ;

4.6.3 veiller à ce que leur ministère participe aux examens d'alignement des ressources ;

4.6.4 s'assurer que leur ministère transmette au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada toute autre information demandée concernant la fonction de mesure du rendement, la fonction d'évaluation, la couverture, la qualité, l'utilisation et le caractère opportun de la mesure du rendement et des évaluations au sein du ministère ;

4.6.5 conformément aux instructions du secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, enquêter et produire des rapports sur les problèmes de conformité, remédier à ces problèmes et régler les coûts connexes à même les niveaux de référence du ministère.

Les exigences de ces deux politiques pour l'administrateur général sont sensiblement les mêmes, dans la mesure où ces derniers doivent, en résumé, s'assurer de la conformité en respectant les exigences des politiques, d'utiliser les instruments politiques tel que prescrit, de remédier aux problèmes de conformité et de rapporter tout changement au SCT. La différence peut toutefois se faire remarquer dans la manière que ces exigences sont énoncées. D'abord, comparées à la Politique sur la SGRR, les exigences liées à la surveillance et à la production de rapport dans la Politique sur les résultats ne concernent que les responsabilités de l'administrateur général. Les exigences de la Politique sur la SGRR sont aussi plus générales alors que dans la Politique sur les résultats chaque action attendue de l'administrateur général est définie séparément.

Nous pouvons conclure que les dispositions de la Politique sur les résultats liées au rôle et aux responsabilités de l'administrateur général sont plus nombreuses et elles sont formulées de manière plus prescriptive. Les points saillants de notre analyse pour cette partie sont rapportés dans le tableau 4.I.2.

Tableau 4.I.2 – Points saillants de l’analyse comparative entre la Politique sur la SGRR (PS) et ceux de la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les rôles et responsabilités des administrateurs généraux	
Différences	<p><i>Sur le plan des fonctions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • PS exige que les administrateurs généraux mettent en place une fonction de l’évaluation pour appuyer la gestion du rendement, alors que l’évaluation de programmes ne faisait pas partie de son champ d’application. <p><i>Sur le plan organisationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • PR énonce des exigences plus détaillées que PS en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités des administrateurs généraux. • PR est plus prescriptive que PS dans la manière dont les administrateurs généraux doivent interagir avec le SCT. • Alors que PS ne proposait qu’une définition de la gouvernance à mettre en en place, PR en prescrit des composantes.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • PS et PR énoncent que les administrateurs généraux doivent s’assurer de la conformité en respectant les exigences des politiques, d’utiliser les instruments politiques tels que prescrits, de remédier aux problèmes de conformité et de rapporter tout changement au SCT.
Nouveautés	<ul style="list-style-type: none"> • PR exige que les administrateurs généraux mettent en place un comité pour surveiller les activités de mesure du rendement et d’évaluation. • PR est accompagnée d’une Directive sur les résultats qui définit les rôles et responsabilités des employés impliqués dans la gestion du rendement, dont ceux des chefs de la mesure sur le rendement, des responsables de programme, des chefs de l’évaluation, du dirigeant principal des finances, du dirigeant principal de l’information et du dirigeant principal des ressources humaines.

Source : de l’auteur à partir de la Politique sur la SGRR (2012), s. p., de la Politique sur l’évaluation (2009), s. p., et de la Politique sur les résultats (2016), s. p.

4.1.2.2. Rôles et responsabilités des ministres

La section 4.2 de la Politique sur les résultats établit les responsabilités qu’ont les ministres envers le Conseil du Trésor. Comme indiqué par les dispositions 4.2.1, 4.2.2 et 4.2.3 de la Politique sur les résultats, les ministres sont tenus : de présenter et de faire approuver par le Conseil du Trésor les premiers cadres ministériels de résultats (CMR) ; de faire approuver par le Conseil du Trésor les modifications apportées aux responsabilités essentielles de leur organisation ; et de rendre des comptes au Conseil du Trésor concernant leurs résultats

ministériels, à la demande du président du Conseil du Trésor. Comparativement à la Politique sur les résultats, la Politique sur la SGRR ne spécifie pas les responsabilités des ministres.

Néanmoins, nous pouvons relever que, dans la Politique sur la SGRR, les ministres devaient probablement exercer des responsabilités similaires, mais utilisaient des outils différents. En effet, étant donné notre expérience en tant qu'employée du gouvernement fédéral du Canada, nous savons que l'administrateur général produit les rapports selon les exigences de la politique et qu'il les fait approuver par le ministre avant qu'il le soumette au Conseil du Trésor. Pour appuyer notre expérience, nous pouvons aussi nous référer à la disposition 6.1.4 qui indique que les composantes d'une SGRR peuvent être mises à jour sous la direction du ministre responsable. Toutefois, le fait que les responsabilités des ministres soient clairement définies dans la Politique sur les résultats renforce leur responsabilisation et leur imputabilité.

4.1.2.3. Rôles et responsabilités du président du Conseil du Trésor et du Conseil du Trésor

La Politique sur la SGRR ne définit pas clairement les responsabilités du président du Conseil de Trésor par rapport à la gestion du rendement. La référence au président n'apparaît que deux fois, soit aux dispositions 7.1 et 7.2. Cependant, à la section 8 de la Politique sur la SGRR, nous pouvons lire les responsabilités du Conseil du Trésor. Les dispositions 8.1.1, 8.1.2 et 8.1.3 de la Politique sur la SGRR énoncent ce que le Conseil du Trésor doit faire pour approuver les SGRR. Sommairement, le Conseil du Trésor doit examiner chaque architecture d'alignement des programmes (AAP) et déterminer s'il y a suffisamment d'information pour affecter et pour contrôler les ressources au bon niveau de l'AAP.

Bien que la Politique sur la SGRR ne spécifie pas les responsabilités du président du Conseil du Trésor, notons que les attributions du Conseil du Trésor sont identifiées à l'article 7 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'article en vertu de laquelle la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats ont été établies et qui énonce ce sur quoi le Conseil du Trésor peut agir au nom du Conseil privé du Roi pour le Canada. Ainsi, même si les responsabilités du président du Conseil du Trésor ne sont pas définies de manière détaillée

dans la Politique sur la SGRR, l'étendue de ses actions est circonscrite par l'article 7 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Quant à la Politique sur les résultats, elle contient une section 2 – *Autorisation et pouvoirs* qui n'existe pas dans la Politique sur la SGRR. La disposition 2.2 de la Politique sur les résultats énonce que

le Conseil du Trésor du Canada a délégué au président du Conseil du Trésor du Canada les pouvoirs de modifier et d'annuler les directives et les procédures obligatoires se rapportant à cette politique.

La disposition 4.1 de la Politique sur les résultats définit aussi les responsabilités du président du Conseil du Trésor : celui-ci « peut, s'il y a lieu, engager ou mener des examens concernant l'alignement des ressources » (SCT, 2016b). Selon les définitions de l'annexe A de la Politique sur les résultats, un examen de l'alignement des ressources s'entend comme des

exercices cycliques ou ponctuels ayant pour but de vérifier que les priorités, les ressources et les résultats des programmes gouvernementaux concordent afin de contribuer à l'excellence sur le plan de la gestion, de la saine hiérarchisation des dépenses et de l'innovation.

Les dispositions 4.2.1, 4.2.2 et 4.2.3 indiquent par ailleurs les responsabilités du Conseil du Trésor. Le Conseil du Trésor doit approuver le CMR et les modifications aux responsabilités essentielles des organisations, et recevoir les comptes rendus sur les résultats ministériels.

En conclusion, la Politique sur les résultats ne change pas l'étendue des actions du président qui est circonscrite par l'article 7 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Toutefois, rendre explicites les délégations de pouvoirs et autorités au président du Conseil du Trésor a une incidence sur l'interface politico-administrative au sein du système de gestion du rendement. Avec la Politique sur les résultats, il est clair que le président du Conseil du Trésor peut imposer la manière dont les administrateurs généraux mettent en œuvre cette politique. Et, par le fait même, les pouvoirs et autorités des administrateurs généraux en sont affectés et amoindris en quelque sorte. Coupler avec le fait que leurs responsabilités sont définies en détail dans la Politique sur les résultats, les administrateurs généraux semblent avoir moins de marge de manœuvre, selon la nouvelle politique, qu'auparavant.

4.1.2.4. Rôles et responsabilités du SCT

Le SCT a un rôle à jouer autant dans la Politique sur la SGRR que dans la Politique sur les résultats. Les responsabilités spécifiques du SCT peuvent être relevées dans la Politique sur la SGRR à la section 7 – *Conséquence* et à la section 8 – *Examen du Conseil du Trésor* :

7.1 Le Secrétariat du Conseil du Trésor travaillera en étroite collaboration avec les ministères afin de veiller à ce que l'esprit et l'objet de la présente politique soient compris et intégralement mis en œuvre. Toutefois, en cas de problèmes de conformité avec un quelconque aspect de la SGRR d'un ministère, le Secrétariat du Conseil du Trésor peut en informer l'administrateur général, le président du Conseil du Trésor ou le Conseil du Trésor même.

7.2 Il serait possible de recommander l'application de mesures correctives ; si celles-ci ne sont pas appliquées adéquatement ou assez rapidement, le président du Conseil du Trésor peut faire part des points faibles et des risques afférents au ministre responsable du ministère en question, et/ou le Conseil du Trésor pourrait suspendre les affectations ou imposer d'autres conditions, le cas échéant.

8.2 Le Secrétariat du Conseil du Trésor a la responsabilité d'assurer un leadership et de fournir des conseils et une orientation concernant la production et l'utilisation de l'information financière et non financière sur le rendement des programmes à l'échelle pangouvernementale en soutien à la mise en œuvre de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats.

Selon ces dispositions, le SCT joue un rôle d'encadrement au sein du système de la gestion du rendement. Le SCT vérifie la qualité de l'information produite, alors que les administrateurs généraux sont responsables de faire appliquer la Politique sur les résultats au sein de leur ministère. Le SCT surveille le système de gestion du rendement en donnant une orientation, des conseils, des recommandations et des échéanciers tout au long du processus de la mise en œuvre de la Politique sur la SGRR.

Quant à la Politique sur les résultats, l'étendue du rôle du secrétaire du SCT est d'abord définie à la section 2 – *Autorités et pouvoirs* :

2.3 Le Conseil du Trésor du Canada a délégué au secrétaire du Conseil du Trésor du Canada les pouvoirs suivants :

2.3.1 modifier ou annuler les normes qui accompagnent cette politique ;

2.3.2 fixer, modifier ou annuler les compétences des chefs de la mesure du rendement, des chefs de l'évaluation et des spécialistes de l'évaluation.

2.4 Le Conseil du Trésor a confié au secrétaire du Conseil du Trésor la responsabilité d'exiger des ministères qu'ils entreprennent des évaluations particulières et participent aux évaluations dirigées par l'administration centrale.

Ceci représente un nouvel élément qu'introduit la Politique sur les résultats. Les responsabilités du SCT sont, par ailleurs, énoncées à la section 5 de la Politique sur les résultats :

5.2 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada assume les responsabilités suivantes :

5.2.1 exercer, à l'échelle du gouvernement, un leadership pour les fonctions de mesure du rendement et d'évaluation ;

5.2.2 effectuer et surveiller les examens d'alignement des ressources et les évaluations des dépenses ministérielles dirigées par l'administration centrale, au besoin ;

5.2.3 rendre rapidement publics les rapports et sommaires des évaluations dirigées par l'administration centrale ;

5.2.4 porter à l'attention de l'administrateur général ou du président du Conseil du Trésor du Canada, selon le cas, tout problème de conformité résultant de la mise en œuvre de cette politique ;

5.2.5 favoriser la mise en œuvre de recette en collaborant avec les ministères, s'il y a lieu, afin de garantir que le processus de la collecte des données et de présentation de rapports est efficace.

En ce qui a trait aux responsabilités du SCT à l'endroit de la Politique sur les résultats, elles sont comparables à celles énoncées dans la Politique sur la SGRR. Le SCT encadre la mise en œuvre de la Politique sur les résultats tout comme il l'a fait pour la Politique sur la SGRR. En effet, la disposition 5.1 indique que les dispositions 5.2.1 à 5.2.5 ne confèrent aucun pouvoir au SCT. En revanche, si nous nous référons à certaines dispositions sur les responsabilités de l'administrateur général de la Politique sur les résultats, nous pouvons voir que le SCT peut intervenir de manière plus significative dans le système de gestion du rendement qu'il ne pouvait le faire selon la Politique sur la SGRR. Ainsi, nous pouvons

relever que le SCT doit approuver les instruments de gestion du rendement et de l'évaluation préparés par les ministères, déterminer les compétences des chefs de la mesure du rendement, des chefs de l'évaluation et des spécialistes de l'évaluation et déterminer les modalités pour les évaluations particulières.

Ensuite, nous pouvons relever que la disposition 8.2 de la Politique sur la SGRR et la disposition 5.2.1 de la Politique sur les résultats identifient le SCT comme un leader dans le domaine de gestion du rendement. Toutefois, l'étendue de ses responsabilités liées à ce rôle de leader est un peu différente d'une politique à l'autre. La Politique sur les résultats est plus englobante : le SCT exerce son leadership non seulement en apportant un soutien dans la production d'information financière et non financière, mais aussi sur tous les éléments liés à la fonction de mesure du rendement et à l'évaluation. L'insistance de la Politique sur les résultats de rendre les rapports et les sommaires d'évaluation dirigés par l'administration centrale rapidement publics est un autre élément important à souligner. Même si l'un des objectifs de la Politique sur la SGRR concernait l'obligation de rendre compte et de rendre les rapports publics, les responsabilités consistant à rendre l'information publique et la vitesse d'exécution sont absentes de la Politique sur la SGRR alors que la Politique sur les résultats les précise.

Par ailleurs, l'aspect de la surveillance des ressources et de la reddition de comptes est toujours présent dans la Politique sur les résultats. C'est le SCT qui, selon la disposition 5.2.3 de la Politique sur les résultats, doit effectuer et surveiller les examens d'alignement des ressources⁷ et les évaluations des dépenses ministérielles. Les dispositions 5.2.4 et 5.2.5 de la Politique sur les résultats sont semblables à la disposition 7.1 de la Politique sur la SGRR.

⁷ Rappelons que la Politique sur les résultats définit un examen de l'alignement des ressources comme étant des « exercices cycliques ou ponctuels ayant pour but de vérifier que les priorités, les ressources et les résultats des programmes gouvernementaux concordent afin de contribuer à l'excellence sur le plan de la gestion, de la saine hiérarchisation des dépenses et de l'innovation » (SCT, 2016b, Annexe A, s. p.).

La politique sur les résultats n’aborde pas cependant l’application de mesures correctrices au besoin comme le fait la Politique sur la SGRR à la disposition 7.2.

Enfin, nous complétons l’analyse des rôles et responsabilités des acteurs principaux au sein du système de gestion du rendement en présentant le tableau 4.I.3. Ce tableau regroupe les points saillants de l’analyse comparative entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats en ce qui concerne les rôles et responsabilités des ministres, du Président du Conseil du Trésor et du Conseil du Trésor et le SCT. Les résultats de notre analyse comparative montrent que les rôles et responsabilités de chacun des acteurs principaux sont plus prescriptifs et définis d’une manière plus explicite dans la Politique sur les résultats que dans la Politique sur la SGRR. Nous analyserons les différents outils et pratiques de gestion du rendement dans la prochaine section de notre travail, le dernier thème de la première partie de ce chapitre.

Tableau 4.I.3 – Points saillants de l’analyse comparative entre Politique sur la SGRR (PS) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les rôles et responsabilités des autres acteurs principaux	
Différences	<ul style="list-style-type: none"> • PS ne spécifie pas les responsabilités des ministres alors que PR le fait. • PR énonce que les ministres sont tenus : <ul style="list-style-type: none"> ○ de présenter et de faire approuver par le Conseil du Trésor les premiers CMR ; ○ de faire approuver par le Conseil du Trésor les modifications apportées aux responsabilités essentielles de leur organisation ; ○ de rendre des comptes au Conseil du Trésor concernant leurs résultats ministériels, à la demande du président du Conseil du Trésor. • En plus d’encadrer le système de gestion du rendement, selon PR, le SCT doit approuver les outils de gestion du rendement et de l’évaluation préparés par les ministères, déterminer les compétences des chefs de la mesure du rendement, des chefs de l’évaluation et des spécialistes de l’évaluation, et déterminer les modalités pour les évaluations particulières.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Le SCT joue un rôle de leader au sein du système de gestion du rendement. • Le SCT doit surveiller les ressources et la reddition de comptes.

Nouveautés	<ul style="list-style-type: none"> • Les délégations de pouvoirs et autorités au président du Conseil du Trésor et au secrétaire du SCT sont explicitement définies dans PR, alors que ce n'est pas le cas dans PS. • Le fait que les responsabilités des ministres soient clairement définies dans PR renforce leur responsabilisation et leur imputabilité.
------------	---

Source : de l'auteur à partir de la *Politique sur la SGRR (2012)*, s. p., et de la *Politique sur les résultats (2016)*, s. p.

4.1.3. Outils et pratiques de gestion du rendement

Dans cette section, nous allons relever différents outils et pratiques de gestion du rendement qui apparaissent dans la *Politique sur la SGRR* et dans la *Politique sur les résultats*. Commençons par la *Politique sur la SGRR*. C'est principalement à la section 6 – *Exigences de la Politique* que nous pouvons repérer les outils et pratiques de gestion du rendement. Les dispositions de cette section énoncent les responsabilités des administrateurs généraux. Nous avons toutefois décidé d'analyser ces dispositions dans la présente section, car nous voulons relever les outils avec lesquels les administrateurs généraux doivent travailler. La *Politique sur la SGRR* énonce à la disposition 6.1 que « les administrateurs généraux sont responsables de l'efficacité et de la continuité de la mise en œuvre de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* » (s. p.).

Plus précisément, les administrateurs généraux doivent :

6.1.1 S'assurer que leurs SGRR intègrent les trois éléments suivants :

6.1.1.1 Des résultats stratégiques clairement définis et mesurables :

- qui reflètent le mandat et la vision du ministère et qui sont reliés aux priorités et aux résultats escomptés du gouvernement ;
- servent de fondement à l'établissement de liens horizontaux entre les ministères présentant des similarités ou des regroupements naturels dans leurs résultats stratégiques.

6.1.1.2 Une architecture d'alignement des programmes (AAP) qui est expliquée de manière assez détaillée pour montrer comment un ministère affecte et gère ses ressources pour atteindre les résultats visés et qui :

- cerne et regroupe des activités connexes et établit des liens logiques entre elles et les résultats stratégiques qu'elles soutiennent ;
- sert de cadre permettant d'établir un lien entre les affectations de ressources prévues et chaque programme à tous les niveaux par rapport auxquels les résultats financiers sont déclarés ;
- sert de cadre permettant d'établir un lien entre les résultats attendus et les mesures de rendement et chaque programme à tous les niveaux de l'Architecture d'alignement des programmes et pour lesquels les résultats réels sont déclarés ;
- sert de cadre permettant aux responsables des programmes à chaque niveau de l'AAP de s'engager à obtenir les résultats qu'ils prévoient atteindre avec les ressources qui leur sont affectées et pour lesquelles ils doivent produire des rapports, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du ministère ;
- établit la structure de présentation du Budget de dépenses et des rapports au Parlement ;
- sert de fondement à l'affectation des ressources par le Parlement, le Conseil du Trésor et la gestion ministérielle ;
- sert de fondement à l'établissement d'architectures des programmes horizontales visant plus d'un ministère.

6.1.1.3 Une description de la gouvernance actuelle, pour chaque programme de l'AAP.

La SGRR est un outil en soi qui est à la base de la gestion du rendement. Selon les exigences de la section 6 de la Politique sur la SGRR, une SGRR appropriée intègre les résultats stratégiques, l'AAP et la description de la gouvernance pour chaque programme identifié dans l'AAP. L'AAP est un

répertoire de tous les programmes entrepris par un ministère. Ces programmes sont présentés selon les liens logiques qui existent entre eux et d'après leurs liens avec les résultats stratégiques auxquels elles contribuent. L'Architecture des programmes est le document initial qui sert à établir la structure de gestion, des ressources et des résultats. (SCT, 2012, s. p.)

En termes de pratiques de gestion, l'administrateur général est tenu de suivre plusieurs étapes administratives (la gouvernance). L'administrateur a la responsabilité d'approuver la SGRR du ministère et d'apporter des mises à jour régulières et rapides pour en assurer sa pertinence. Lorsque nécessaire, l'administrateur doit formuler ou mettre à jour les résultats stratégiques et l'AAP sous la direction du ministre responsable, tout en s'assurant que l'AAP reste stable

afin de pouvoir examiner les tendances en matière de rendement au fil des années. Si des modifications sont nécessaires pour les éléments qui constituent une SGRR, l'administrateur général doit suivre les procédures d'approbation auprès du Conseil du Trésor tel qu'exigé par la Politique sur la SGRR. L'administrateur général est aussi tenu de veiller à ce que les systèmes d'information, les stratégies de mesure du rendement, les rapports et les structures de gouvernance des ministères s'alignent avec leur SGRR, leur permettant ainsi d'atteindre les résultats et de démontrer leur rendement auprès des instances identifiées dans la Politique sur la SGRR. Finalement, l'administrateur général doit veiller à ce que les cadres supérieurs rendent des comptes sur les extrants et les résultats prévus dans la SGRR. Sur ce point, la Politique sur la SGRR ne précise pas les cadres supérieurs dont il s'agit, ni leurs niveaux hiérarchiques. Elle ne précise pas non plus les liens entre les cadres supérieurs et les administrateurs généraux évoqués.

Quant à la Politique sur les résultats, elle ne fait plus référence ni à la SGRR, ni aux résultats stratégiques, ni à l'AAP. Plutôt, la Politique sur les résultats introduit de nouveaux outils que nous pouvons relever dans différentes dispositions de sa section 4.

Le premier outil est le CMR. Le CMR établit les responsabilités essentielles du ministère, les résultats ministériels et les indicateurs de résultats ministériels. Selon le Guide provisoire sur les résultats,

[l]e CMR décrit de façon générale les champs d'action de l'organisation, les changements qu'elle cherche à apporter et la façon dont elle appréciera les progrès accomplis. Le CMR devrait être une façon simple et claire pour l'organisation de communiquer ses réalisations au Parlement et aux Canadiens. (H.1.a, p. 000006)

Selon l'InfoBase⁸ du gouvernement du Canada, les responsabilités essentielles sont définies comme une

⁸ L'[InfoBase du Gouvernement du Canada](#) est un outil interactif qui traduit en termes simples l'information complexe du gouvernement fédéral au profit des Canadiens.

fonction ou [un] rôle permanent exercé par un ministère. Les intentions du ministère concernant une responsabilité essentielle se traduisent par un ou plusieurs résultats ministériels auxquels le ministère cherche à contribuer ou sur lesquels il veut avoir une influence. (Gouvernement du Canada, 2022a, s. p.)

Le Guide provisoire sur les résultats fait une remarque sur la transition de la Politique sur la SGRR vers la Politique sur les résultats en ce qui a trait à cet outil :

- Le CMR est la structure qui remplace les résultats stratégiques (RS) et les programmes de l'Architecture d'alignement des programmes (AAP), en tant que structure par rapport à laquelle les renseignements sur les ressources et le rendement sont présentés au Parlement et aux Canadiens.
- Les responsabilités essentielles n'ont pas nécessairement besoin d'être identiques aux anciens résultats stratégiques ou aux programmes du niveau le plus élevé de l'AAP ; ils peuvent toutefois servir de point de départ à l'élaboration de responsabilités essentielles.
- Une distinction essentielle entre le CMR et les RS de l'AAP réside dans le fait que le CMR n'est pas structuré de façon hiérarchique (résultats stratégiques, programmes, sous-programmes et sous-sous-programmes). Plutôt :
 - le CMR comporte des résultats ministériels figurant sous chaque Responsabilité essentielle ;
 - le Répertoire des programmes identifie les programmes de l'organisation attribués à une Responsabilité essentielle. (H.1.a, p. 000007).

Le Guide provisoire sur les résultats fait aussi la différence entre le CMR et une charte d'exécution :

En général, les CMR servent à indiquer la direction de l'organisation, tandis que les chartes d'exécution et les priorités à l'échelle du gouvernement indiquent la direction du gouvernement dans son ensemble. Par conséquent, les chartes d'exécution peuvent souvent inclure des résultats et des indicateurs particuliers qui se retrouvent également dans le CMR d'un ministère comme résultats ministériels ou indicateurs de rendement ministériels. Les mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor (CT) et les programmes devraient par conséquent démontrer clairement leur contribution à l'orientation ministérielle définie dans le CMR et à l'orientation gouvernementale définie dans les chartes connexes. Cela peut signifier utiliser les mêmes ou différents résultats et indicateurs, mais dans chaque cas le lien devrait être clair (H.1.a, p. 000013).

Le deuxième outil est le Répertoire des programmes. Celui-ci fait la compilation de l'ensemble des programmes du ministère et contient une description de la manière dont les

ressources sont attribuées pour contribuer aux responsabilités essentielles et aux résultats du ministère. Selon le Guide provisoire sur les résultats,

le Répertoire des programmes vise à accomplir ce qui suit :

- 1) Démontrer la façon dont l'organisation réalise son mandat ;
- 2) Appuyer l'autorisation des dépenses au moyen de documents du Cabinet, par exemple les présentations au Conseil du Trésor ;
- 3) Rendre compte du rendement de chacun des programmes, y compris dans les plans ministériels, les rapports sur les résultats ministériels, et l'InfoBase du SCT.

Le Répertoire des programmes est aligné sur le CMR. (H.1.a, p. 000016)

Le troisième outil est le Profil de l'information sur le rendement (PIR). Le PIR est un document présentant les renseignements relatifs au rendement pour chaque programme faisant partie du Répertoire des programmes. Le Guide provisoire sur les résultats explique que le

PIR est conçu pour être la source finale de renseignements sur le rendement, soit la mesure et l'évaluation du rendement propre à un programme. Un PIR devrait décrire le programme, planifier et orienter la production des données sur le rendement et être dépositaire d'autres renseignements clés sur le programme. (H.1.a, p. 000027)

Sur ce point, le Guide provisoire sur les résultats fait mention de l'approche Résultat et livraison basée sur la résultologie et montre que l'administration a pris en considération cette approche dans l'opérationnalisation de la Politique sur les résultats. En effet, le Guide provisoire sur les résultats indique que

le PIR devrait décrire clairement la contribution du programme à l'orientation générale du ministère, comme il est défini dans le Cadre ministériel des résultats (CMR), et du gouvernement, comme il est défini dans les chartes

des résultats⁹ et de l'exécution des grandes priorités pangouvernementales. (H.1.a, p. 000027)

En ce qui a trait aux pratiques de gestion du rendement, tout comme dans la Politique sur la SGRR, la section 4 de la Politique sur les résultats énonce les différentes actions que les administrateurs généraux doivent poser pour mettre en œuvre ces outils de gestion du rendement. Comme expliqué à la section 4.1.2.1 du présent chapitre, les exigences de la Politique sur les résultats sont plus détaillées que celles de la Politique sur la SGRR.

Enfin, nous complétons l'analyse des outils et les pratiques de gestion du rendement en présentant le tableau 4.I.4.

Tableau 4.I.4 – Points saillants de l'analyse comparative entre Politique sur la SGRR (PS) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les outils et les pratiques de gestion	
Différences	<ul style="list-style-type: none">• Contrairement au RS, le CMR n'est pas structuré de façon hiérarchique (résultats stratégiques, programmes, sous-programmes et sous-sous-programmes).• Les outils de PR sont conçus non seulement pour présenter les informations sur le rendement, mais aussi pour produire de l'information qui appuie et facilite l'atteinte des résultats.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none">• Les deux Politiques définissent des outils de gestion et des pratiques de gestion pour les mettre en œuvre.
Nouveautés	<ul style="list-style-type: none">• PR introduit trois nouveaux outils de gestion : le CMR, les répertoires de programmes et les PIR.• PR tente de simplifier la présentation de l'information sur le rendement.

Source : de l'auteur à partir de la Politique sur la SGRR (2012), s. p., et de la Politique sur les résultats (2016), s. p.

Ce tableau regroupe les points saillants de l'analyse comparative entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats en ce qui concerne les outils et les pratiques de gestion rendement. Les résultats de notre analyse comparative montrent que les outils de gestion de

⁹ La version anglaise de cette citation permet de mieux comprendre l'intention de l'administration : « PIPs should clearly describe the Program's contribution to the overall direction of the department – as set out in the Departmental Results Framework (DRF) – and of the Government – as set out in the Results and Delivery Charters for the Top Government-Wide Priorities » (H.1.b, p. 000116).

la Politique sur les résultats ne sont plus les mêmes que ceux de la Politique sur la SGRR. Les pratiques de gestion du rendement pour mettre en œuvre ces nouveaux outils sont définies de manière détaillée et sont, par le fait même, plus prescriptives.

4.1.4. Conclusion partielle

L'analyse de cette dernière composante conclut la première partie de notre analyse, soit la comparaison entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats. L'analyse du cadre politique de la gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada nous a permis de prendre en considération les changements apportés par la Politique sur les résultats. Nous avons dégagé l'orientation que l'administration a prise dans ce domaine de la gestion publique. Les exigences de la Politique sur les résultats sont en effet plus nombreuses et introduisent plus de contrôle sur la gestion du rendement au sein de l'appareil administratif du gouvernement fédéral du Canada de la part du Conseil du Trésor. Ce constat est également observé par Caron (2020) qui explique

comme les exigences de la Politique de 2016 sont toutes plus détaillées et spécifiques que celles de la Politique de 2010¹⁰, force est de constater que les exigences de 2016 sont plus contraignantes pour l'administrateur général qui voit sa marge de manœuvre diminuer (p. 47).

À la suite de notre analyse comparative, nous pouvons tirer quelques conclusions qui permettent de mieux comprendre le cadre administratif du système de gestion rendement au moment où la résultologie devait s'y intégrer.

La Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats abordent toutes les deux le concept de résultat, mais l'analyse de leur contenu respectif permet de déceler des nuances entre les deux, surtout en ce qui a trait à leurs objectifs et à leurs visées. Comparés à la Politique sur la SGRR, les énoncés liés aux objectifs de la Politique sur les résultats sont moins axés sur

¹⁰ Caron se réfère à la version de la Politique sur la SGRR qui a été publiée le 23 février 2010. Comme nous l'avons indiqué précédemment, cette Politique a été mise à jour le 1^{er} avril 2012, et c'est cette version que nous utilisons pour notre analyse.

la production et la fourniture d'information relative aux programmes. La Politique sur les résultats se focalise davantage sur l'atteinte des résultats. En dépit de cette différence, lorsque nous lisons les énoncés liés aux résultats visés des deux Politiques, nous pouvons dire que ceux-ci sont comparables. Les ministères sont tenus de prendre des décisions en se basant sur des données financières et non financières fiables afin de bien gérer et d'améliorer leurs programmes. Les ministères sont tenus de rendre compte du rendement de leurs programmes et de démontrer la pertinence des décisions prises.

La Politique sur les résultats définit des nouveaux rôles, dont celui du chef de la mesure sur le rendement, de responsables de programme et de chefs de l'évaluation. Les rôles et responsabilités des administrateurs généraux y sont par ailleurs plus détaillés et en même temps plus circonscrits. Quant aux rôles et responsabilités du SCT, ils continuent de consister à encadrer la gestion du rendement et de l'évaluation et à assurer la qualité du produit, alors que les administrateurs généraux sont responsables de mettre en œuvre la Politique sur les résultats au sein de leur ministère. En plus de la surveillance que devaient opérer les ministres au sein de leur ministère selon la Politique sur la SGRR, ces derniers doivent mettre sur pied un Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation selon la Politique sur les résultats. Ce comité est chargé de surveiller les activités de mesure du rendement et d'évaluation du ministère. La Politique sur les résultats définit également les rôles et responsabilités des ministres et du président du Conseil du Trésor, ce qui renforce leur responsabilisation et leur imputabilité.

Sur le plan des outils et des pratiques de gestion du rendement, la Politique sur les résultats ne fait plus référence à la SGRR, aux résultats stratégiques ou à l'AAP. Elle introduit ces nouveaux outils : le Cadre ministériel des résultats, le Répertoire des programmes et les Profils de l'information sur le rendement. Bien que ces outils de gestion visent à simplifier la gestion de l'information sur le rendement, les pratiques de gestion sont plus prescriptives. Les pratiques de gestion sont énoncées explicitement dans la Politique sur les résultats et expliquées encore plus en détail dans la Directive sur les résultats et dans le Guide provisoire sur les résultats.

Cette analyse comparative entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats nous permet de constater que le système de gestion du rendement s'orientait vers un système beaucoup plus précis. Sur tous les plans, la Politique sur les résultats, avec ses outils sous-adjacents, est plus prescriptive. Ceci nous amène à constater par ailleurs que l'interface politico-administrative au sein du système de gestion du rendement a évolué. La sphère administrative, en théorie, semblait avoir plus de latitude avant la mise en œuvre de la Politique sur les résultats, de marges de manœuvre dans la manière de gérer. Cependant, n'ayant pas vérifié ce constat à l'aide d'entrevues, une autre conclusion pourrait aussi être proposée : la Politique sur les résultats formaliserait en quelque sorte les responsabilités qui existaient déjà, dans la pratique, dans la Politique sur la SGRR. Les administrateurs généraux doivent employer de nouveaux outils et créer de nouvelles positions dans leur organisation, mais ils doivent continuer à respecter l'orientation ministérielle et à travailler avec le SCT pour faire approuver les différents documents par leur ministre et le Conseil du Trésor.

À l'aide de notre analyse comparative entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats, nous croyons avoir cerné les éléments clés de l'orientation que suivait le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien au moment de l'introduction de la résultologie. Maintenant, dans la prochaine section, nous allons aborder la venue de la résultologie, son application et son intégration dans le cadre administratif de 2016.

4.2. Partie II. Nouveau contexte du système de gestion du rendement intégrant la résultologie

Dans cette section, nous allons maintenant étudier ce que la résultologie projetait d'apporter au système de gestion du rendement du gouvernement fédéral du Canada au moment de son arrivée. Pour commencer, nous allons retracer l'historique de l'arrivée de la résultologie. Ceci nous permettra de mettre en évidence qui étaient les intervenants et quel était l'objectif visé en amenant la résultologie. Nous allons ensuite effectuer une analyse comparative entre l'approche RL, une approche basée sur la résultologie qui a été élaborée pour mettre en œuvre la résultologie au gouvernement fédéral canadien, et la Politique sur les résultats afin de relever les changements envisagés. Nous utiliserons les mêmes thèmes que dans la partie I

de notre chapitre 4. Nous comparerons les objectifs, les rôles et responsabilités des acteurs principaux, et les outils et pratiques de gestion du rendement.

4.2.1. La venue de la résultologie

Dans cette section, nous allons recenser les événements qui ont mené à l'introduction de la résultologie au sein du gouvernement fédéral du Canada. Nous nous servons des renseignements que nous avons obtenus par l'entremise de demandes d'accès à l'information afin de situer ces événements dans le temps.

Après l'élection du gouvernement Trudeau, notons que le gouvernement fédéral du Canada a rencontré la firme Delivery Associates à plusieurs reprises (C.4, C.6, C.7, C.9 et C.10). La firme Delivery Associates, fondé par Sir Michael Barber, a travaillé avec plusieurs gouvernements dans le monde afin de les conseiller dans l'atteinte de leurs priorités. Sir Michael Barber et son conseiller principal ont été invités à une retraite du Cabinet du 15 au 19 janvier 2016 pour présenter et discuter des approches pour atteindre les priorités et les cibles gouvernementales ainsi que pour livrer des résultats (A.3).

Le gouvernement fédéral du Canada a établi un premier contrat, allant du 17 au 19 février 2016, avec Delivery Associates au montant de 17 800 de dollars américains (A.1). Selon les termes du contrat (A.1), Sir Michael Barber et son conseiller principal ont été invités à l'École de la fonction publique pour animer des séances d'information offertes aux employés, aux sous-ministres adjoints et aux sous-ministres sur les meilleures pratiques déployées par d'autres URL conseillées par la firme Delivery Associates. Lors de son séjour au Canada, la firme Delivery Associates devait également diriger des consultations auprès de certains ministres pour expliquer l'approche des unités de livraison et son utilité dans l'atteinte des priorités ministérielles. Enfin, comme mentionné dans le contrat A.1, la firme devait travailler avec le BCP qui cherchait à mettre en œuvre une nouvelle approche qui lui permettrait de mesurer les résultats des initiatives pour atteindre les priorités gouvernementales. Le BCP cherchait également à obtenir des conseils pour mieux comprendre le rôle de l'URL dans le suivi des priorités et l'atteinte des résultats. Plus

particulièrement, le BCP a demandé conseil sur la manière d'établir un système de livraison de résultats au sein du gouvernement fédéral du Canada et sur l'ébauche du cadre de résultats et d'un plan de travail pour son URL.

Le BCP a aussi établi un contrat du 18 au 19 février 2016 avec monsieur Tony Dean de la firme Mapleview Consulting au montant de 4 150 dollars canadiens (A.2). Comme indiqué dans ce contrat, monsieur Tony Dean, ancien greffier du Conseil exécutif de premier ministre de l'Ontario Dalton McGinty, est considéré comme l'un des experts canadiens sur les unités de livraison et, en ce sens, il fut invité à offrir des conseils sur l'établissement de ces unités, ayant lui-même participé à la création de telles unités au sein du gouvernement de l'Ontario. Monsieur Tony Dean avait une expérience unique dans la création, la mise en œuvre et l'opération d'une unité de résultats et livraison. Plus important, il avait de l'expérience dans l'établissement d'une structure de gouvernance et des fonctions pour ces unités. Ainsi, le contrat stipulait que monsieur Tony Dean serait aussi appelé à partager les meilleures pratiques qu'il avait observées au palier provincial et qui pourraient s'appliquer au contexte fédéral lors des sessions d'information organisées par l'École de la fonction publique du Canada.

Le 19 mars 2016, le BCP a établi un autre contrat avec la firme Delivery Associates allant jusqu'au 31 mars 2018. Le contrat octroyé était d'une somme de 200 milles de dollars canadiens (B.1). Il prévoyait également une disposition pour prolonger le mandat jusqu'au 31 mars 2019 au besoin, et un montant de cent mille de dollars canadiens était réservé pour cette éventualité. Selon la justification (A.5) pour un contrat à fournisseur unique que nous avons obtenu, le BCP explique que la firme Delivery Associates avait une expertise unique pour conseiller le gouvernement fédéral du Canada dans la livraison de programmes basés sur des données probantes et dans l'atteinte des résultats. Le BCP affirme qu'en travaillant avec la firme Delivery Associates, il pourrait mettre en œuvre la résultologie, une approche spécifique et éprouvée. Par ailleurs, le contrat B.1 mentionne que cette approche, qui a été développée et peaufinée au fil du temps, permettrait au gouvernement d'obtenir des résultats ciblés, concrets, mesurables et avantageux pour les dossiers prioritaires. De plus, le BCP précise que cette approche a été développée pour un gouvernement de système parlementaire

de type Westminster, comme l'est le Canada. Plus concrètement, le BCP avait besoin de Delivery Associates pour intégrer cette nouvelle approche dans une structure gouvernementale existante. En effet, selon l'énoncé de travail annexé au contrat (B.1, p. 000030), le gouvernement fédéral du Canada cherchait à obtenir des conseils, des recommandations, des rétroactions et des analyses afin d'élaborer et de mettre en œuvre une nouvelle approche adaptée au contexte fédéral canadien qui lui permettrait d'atteindre ses objectifs et de livrer des résultats en lien avec ses promesses électorales. Cette nouvelle approche, l'approche RL, devait se baser sur la transparence, sur la collaboration et sur la prise de décisions fondée sur des données probantes. Dans le but d'atteindre les objectifs du contrat, la firme Delivery Associates devait travailler avec les membres de l'URL. La firme Delivery Associates devait aussi rencontrer, au besoin, les membres du Cabinet afin de présenter des conseils précis au sujet de la mise en œuvre de l'approche RL et de son intégration à leurs activités ministérielles.

Par ailleurs, selon les rapports de progrès obtenus (B.2, B.3, B.4, C.1, C.3, E.1 et E.2), la firme Delivery Associates a aussi élaboré plusieurs documents comme un manuel sur l'approche RL, une compilation d'études de cas sur les meilleures pratiques en matière de résultats et livraison et d'autres aspects, dont les stratégies de collecte de données, l'élaboration d'indicateurs et les structures organisationnelles. Du matériel didactique a aussi été développé par la firme Delivery Associates pour être présenté dans le cadre d'une formation à l'École de la fonction publique du Canada. Nous examinerons certains de ces documents dans les sections qui suivent.

Enfin, l'introduction de la résultologie au sein du gouvernement fédéral du Canada a été dirigée grandement par la sphère politique et faite d'une manière descendante, soit du haut vers le bas de la hiérarchie. Le BCP était au centre de projet. Il a fait appel à plusieurs reprises aux services de la firme Delivery Associates pour le conseiller. La firme Delivery Associates était non seulement impliquée dans la mise en place des structures pour intégrer la résultologie au système de gestion de rendement, elle a aussi conseillé directement les ministres. Plus important, elle était appelée à élaborer une nouvelle approche adaptée au contexte fédéral canadien – c'est ce que nous examinerons dans les sections qui suivent. Tous

ces événements montrent qu'il y a eu un effort concerté de la part de la sphère politique et du BCP pour intégrer de nouvelles pratiques dans le système de gestion du rendement au sein du gouvernement du Canada en lien avec RL.

4.2.2. Les règlements de l'approche RL

L'approche RL qui a été élaborée pour le gouvernement fédéral du Canada est présentée dans le manuel Résultats et livraison (F.1). Le manuel présente 10 règlements, soit autant d'éléments. Dans cette section, nous présenterons les éléments clés de chaque règlement de l'approche RL indiqués dans le tableau 4.II.1. Ces règlements ont été élaborés spécifiquement pour le gouvernement fédéral du Canada. Cette étape nous permettra de mieux comprendre l'approche RL envisagée avant de procéder à l'analyse comparative.

Tableau 4.II.1 – Éléments clés de l'approche Résultats et livraison (approche RL) (F.1)	
Règlements	Éléments clés
1. Priorisez	<ul style="list-style-type: none"> • Les principales priorités (<i>top priorities</i>), établies par le premier ministre et son cabinet, peuvent être traduites sous forme d'objectifs mesurables à atteindre. • Les priorités gouvernementales sont, au départ, liées à un objectif moral envers la population et servent de guide pour le gouvernement. • Il est important de lier les actions publiques aux priorités gouvernementales telles que décrites dans les lettres de mandat. • Chaque acteur doit trouver comment il peut contribuer à ces priorités en fonction de son rôle dans le ministère.
2. Définissez clairement le succès	<ul style="list-style-type: none"> • Les priorités devraient être décortiquées en objectifs mesurables. • Les indicateurs doivent être définis en partenariat avec les parties prenantes pour encourager la responsabilisation et la collaboration afin d'atteindre les résultats souhaités. • Le succès devrait être clairement défini : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les indicateurs de succès sont déterminés pour tous les objectifs à long, à moyen et à court terme, les activités et les prestations (<i>outputs</i>). ○ Les indicateurs de succès et les cibles devraient permettre d'examiner les objectifs de manière claire et réalisme (<i>reality check</i>).

	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de formulation des cibles devrait être flexible. Au début de la mise en œuvre, les cibles peuvent être établies de manière provisoire. On peut corriger le tir en se basant sur les données probantes et sur les leçons apprises.
3. Identifiez votre coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier une coalition directrice et s’engager auprès d’elle est un élément critique de l’approche RL. • Une coalition directrice est définie comme une masse critique de personnes, avec les bons types d’influence formelle et informelle, qui sont profondément en accord avec l’aspiration poursuivie et qui sont capables d’influencer de manière significative le travail effectué pour y parvenir. • La coalition directrice peut inclure : <ul style="list-style-type: none"> ○ les dirigeants politiques ; ○ les sous-ministres et leurs équipes ; ○ les partenaires provinciaux et territoriaux ; ○ les groupes autochtones ; ○ les agences centrales (Bureau du conseil privé, le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du trésor) ; ○ les intervenants clés au sein et en dehors du gouvernement ; ○ les secteurs ministériels tels que l’audit et l’évaluation. • Il est surtout important que la coalition directrice appuie les décisions prises en lien avec les règlements 1 et 2.
4. Établissez des stratégies et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • L’élaboration de stratégies est un pilier essentiel de l’approche RL. C’est un mécanisme qui permet de connecter les aspirations et les priorités avec les résultats et la livraison. • Une stratégie est un ensemble d’activités délibérées et coordonnées (p. ex. : politiques, programmes, projets) qui est élaboré de manière à atteindre un ou plusieurs objectifs priorités par le gouvernement. • Une stratégie a trois caractéristiques : <ul style="list-style-type: none"> ○ elle contient un ensemble de travaux entrepris afin d’atteindre les objectifs ; ○ elle a un début et une fin ; ○ elle change quelque chose au fonctionnement du système. • Il peut exister plusieurs stratégies pour atteindre un résultat ; par conséquent, il faut aussi les prioriser selon les ressources disponibles et selon l’incidence sur les cibles à atteindre.

	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies doivent être cohérentes entre elles afin de s’assurer que le tout est plus grand que la somme de ses parties. • Les stratégies doivent être mises en œuvre dans un ordre pertinent afin d’obtenir des gains rapides et de créer un élan pour accomplir, par la suite, les activités les plus difficiles et les plus transformatives.
5. Assurez-vous de planifier la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan de mise en œuvre de l’approche RL devrait commencer le plus tôt possible dans le processus d’élaboration des politiques. • Le plan de mise en œuvre contient trois composantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Une stratégie bien définie qui définit le succès, l’échelle de la mise en œuvre et les jalons à atteindre. ○ Une chaîne d’exécution (<i>delivery chain</i>) qui identifie les acteurs (les gens et les organisations) qui doivent mettre en œuvre une stratégie et les relations entre eux. ○ Des cibles et une trajectoire qui permettent d’anticiper les répercussions d’une stratégie sur les cibles et quand les changements arriveront.
6. Alignez les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • L’alignement des ressources avec les résultats les plus importants est crucial. • Il faut s’assurer qu’il y ait assez de ressources pour les stratégies priorisées. • Le choix des stratégies et la budgétisation sont des processus indépendants et itératifs et ne suivent pas nécessairement l’ordre des règlements présentés dans le manuel RL. • La coalition d’intervenants clés appuie ces processus et guide la prise de décision.
7. Utilisez des routines pour progresser	<ul style="list-style-type: none"> • Des routines sont nécessaires afin de mettre en œuvre les plans. • Les routines sont utiles pour permettre aux responsables de suivre le progrès des activités en temps réel, de discuter de certains enjeux et de prendre des décisions afin d’atteindre les résultats. • On peut se poser des questions pour cerner le progrès des activités telles que : <ul style="list-style-type: none"> ○ A-t-on fait ce qui a été promis ? ○ L’a-t-on bien fait ? ○ A-t-on eu un impact ? ○ Qu’est-ce qui sera fait pour améliorer la mise en œuvre ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Les routines permettent aux autorités et aux personnes responsables de la mise en œuvre des activités de se réserver du temps pour se concentrer sur les enjeux prioritaires. Les routines créent, par conséquent, un sentiment d’urgence là où les plans et les échéances doivent être respectés. • Les agendas, la structure et le format des routines doivent être constants afin que chaque partie prenante soit en mesure d’apprendre à définir son rôle. • Les réunions de routine doivent être structurées autour de trois types d’objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ○ Atteindre une vision partagée du progrès. ○ Avoir une compréhension approfondie des enjeux (représente 80 pour cent du temps d’une réunion de routine). ○ Identifier les prochaines étapes et s’engager à les faire.
8. Résolez les problèmes au fur et à mesure qu’ils apparaissent	<ul style="list-style-type: none"> • Afin de résoudre les problèmes de manière efficace et dans un temps opportun, il est important d’élaborer et de mettre en œuvre des processus pour classer et pour faire le tri des problèmes selon le niveau de sévérité, et pour utiliser une approche de résolution de problème appropriée. • Les approches pour résoudre un problème doivent : <ul style="list-style-type: none"> ○ être basées sur la conversation ; ○ accroître le nombre de réunions de routine pour évaluer plus fréquemment le progrès ; ○ revoir les priorités dans le but d’évaluer la chaîne d’exécution et identifier la cause des problèmes ; ○ avoir une routine en place pour gérer les crises au quotidien ou de manière hebdomadaire. • Il est important d’avoir des rétroactions constantes des employés de la première ligne afin de bien comprendre la chaîne d’exécution et la façon dont les problèmes liés à la mise en œuvre peuvent survenir.
9. Persistez	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de mise en œuvre et de livraison est un cycle qui comporte des hauts et des bas. • Ce processus demande à l’unité de livraison et à toutes les parties prenantes de persister tout au long de ce processus. • Notons cinq principes à garder en tête : <ul style="list-style-type: none"> ○ persister malgré les distractions ; ○ persister malgré la monotonie ; ○ persister malgré les résistances ; ○ défier le statut quo ; ○ célébrer les succès.

10. Échangez avec les parties prenantes et le public	<ul style="list-style-type: none"> • Il est important de connaître les parties prenantes, leurs rôles et comment ils peuvent influencer le processus de livraison. • Il est essentiel de miser sur la création et sur le maintien de relations positives et de qualité, ou encore d’avoir une bonne chimie, sans quoi, les plans, les routines ou les processus ne seront pas efficaces et ne permettront pas d’atteindre de vrais résultats.
--	---

Source : de l’auteur à partir du manuel Résultats et livraison (F.1), 000034 à 000085.

Maintenant que nous avons identifié les éléments clés de chaque règlement de l’approche RL, nous procéderons dans la prochaine section à l’analyse comparative entre l’approche RL et la Politique sur les résultats. Nous dégagerons les différences, les similitudes et les nouveaux éléments de l’approche RL. Pour ce faire, nous nous référerons principalement au manuel Résultats et la livraison (manuel RL) (F.1). Ce manuel a été développé par la firme Delivery Associates et présente une approche basée sur la résultologie adaptée au contexte canadien. Bien que ce manuel ne soit pas une politique comme la Politique sur les résultats, les renseignements qui y sont inclus sont comparables au contenu de la Politique sur les résultats. Comme nous allons le montrer plus loin, l’approche RL décrite dans le manuel RL n’était pas ancrée dans la loi, mais elle était imposée par le Greffier du Conseil Privé. Notre analyse comparative explorera les mêmes thèmes que ceux qui ont servi à faire l’analyse comparative effectuée à la partie I de ce chapitre : nous comparerons les objectifs, les rôles et responsabilités des acteurs principaux et les outils et pratiques de gestion du rendement. Finalement, cette analyse nous permettra de constater l’évolution envisagée du système de gestion du rendement après l’intégration de la résultologie.

4.2.3. Objectif de l’approche RL comparé à la Politique sur les résultats

Afin de repérer les objectifs de l’approche RL, nous nous référerons au manuel RL. Nous avons obtenu deux versions du manuel, en anglais seulement, l’un complété en août 2016 (C.2) et l’autre en octobre 2016 (F.1). Une note de décision (F.1, p. 000019) qui accompagnait la version d’octobre 2016 explique que cette version établit maintenant un lien avec la Politique sur les résultats et qu’elle fournit des renseignements sur le rôle du personnel

exonéré¹¹. La note de décision indique également que cette version du manuel a été approuvée par le greffier du Conseil privé le 13 octobre 2016. C'est cette version que nous utiliserons pour notre analyse.

D'abord, le manuel RL inclut un avant-propos signé par Monsieur Michael Wernick, à l'époque, le greffier du Conseil privé. L'avant-propos est cité intégralement ci-dessous, car selon nous, ce communiqué annonce l'objectif de l'approche RL.

Le gouvernement s'est fermement engagé à utiliser une approche axée sur les résultats et la livraison pour mettre en œuvre son programme. Cet engagement oblige le service public à revoir et à réorienter certaines de ses activités. Il nous demande également de collaborer et de cocréer avec nos élus selon de nouvelles modalités.

L'approche axée sur les résultats et la livraison exige de nous tous que nous posions en permanence trois questions simples :

1. qu'essayons-nous d'atteindre ?
2. comment allons-nous y parvenir ?
3. comment saurons-nous si nous progressons ?

Dans sa formulation la plus simple, une approche axée sur les résultats et la livraison exige que nous accordions une attention particulière à l'impact que nous avons sur les Canadiens, que nous mesurions nos résultats et que nous en rendions compte.

Pour être efficace, l'accent mis sur les résultats et la livraison doit être intégré dans nos systèmes, nos pratiques et notre culture organisationnelle dans l'ensemble de l'organisation. En tant que service public, nous devons nous efforcer de définir clairement les objectifs des initiatives que nous poursuivons, qu'il s'agisse de politiques, de programmes, de réglementations ou de services. Une initiative ne se mesure pas à l'aune des sommes dépensées, mais plutôt à la différence qu'elle apporte dans la vie des Canadiens.

¹¹ Comme l'explique Smith (2012),
une ministre peut embaucher, en plus du personnel alloué aux députés et aux sénateurs pour leurs bureaux parlementaires et leurs bureaux de circonscription, du personnel politique payé par les deniers publics. Ces employés sont appelés « personnel exonéré », justement parce qu'ils sont exonérés des règlements et des processus d'embauche qui s'appliquent normalement aux fonctionnaires. Ils doivent fournir au ministre des conseils et un appui politique que celui-ci ne peut demander à des fonctionnaires impartiaux » (p. 1).

Le gouvernement a clairement indiqué qu'il attendait de la fonction publique qu'elle innove, qu'elle donne des conseils fondés sur des données probantes, qu'elle collabore entre les ministères et qu'elle établisse des partenariats avec d'autres gouvernements et parties prenantes. Une approche axée sur les résultats et la livraison soutiendra l'orientation du gouvernement.

Le manuel Résultats et livraison est le fruit d'une collaboration entre Delivery Associates et l'unité des résultats et de la livraison du Bureau du Conseil privé. Je tiens à remercier Sir Michael Barber pour son importante contribution à l'élaboration de ce document. L'objectif de ce manuel est de fournir une vue d'ensemble des principes et des pratiques qui peuvent être utilisés comme feuille de route pour instaurer une approche axée sur les résultats et la livraison au sein de vos propres services.

En tant que fonctionnaire, je sais que nous sommes à la hauteur de cette tâche. (F.1, p. 000026, traduction libre)

Comme exprimé clairement dans l'avant-propos, le manuel RL est destiné aux employés de la fonction publique. L'objectif du manuel est de permettre à ces employés d'acquérir des connaissances nécessaires pour s'assurer que leurs actions mènent à des résultats concrets. Un peu plus loin, un extrait de l'introduction du manuel explique ce qui suit :

La fonction publique est chargée de mettre en œuvre le programme des élus. S'appuyant sur l'expérience acquise en matière de gestion axée sur les résultats, le secteur public fédéral s'oriente vers une approche axée sur les résultats et la livraison de services à l'échelle du gouvernement, afin de l'aider à atteindre ses objectifs (F.1, p. 000027, traduction libre).

Bien que la firme Delivery Associates note que l'atteinte des résultats ne soit rien de nouveau pour le Canada, on indique que l'application de l'approche Résultats et livraison devrait permettre au gouvernement de vraiment se concentrer sur les résultats qui auront une incidence réelle sur les Canadiens. En effet, la firme Delivery Associates affirme ce qui suit :

C'est l'une des premières fois qu'un gouvernement applique une approche fondée sur les résultats et la livraison aux actions fédérales dans un contexte fédéral et, en tant que telle, elle présente certaines opportunités et certains défis. L'approche fondée sur les résultats et la livraison consiste à changer la culture du gouvernement pour qu'il se concentre sans compromis sur les résultats, sur la mise en œuvre et sur l'obtention de résultats réels pour les Canadiens (F.1, p. 000028, traduction libre).

Comme rapporté dans l'extrait ci-dessus, Delivery Associates souligne l'importance de changer la culture organisationnelle pour améliorer l'atteinte des résultats. En effet, Delivery Associates indique que les outils fournis dans le manuel vont certainement appuyer l'atteinte des résultats, mais les intervenants clés, à tous les niveaux de l'administration, devront avoir avant tout du leadership pour insuffler le changement de culture. La valeur de l'engagement à l'endroit des priorités gouvernementales devra être à la base des actions prises et des comportements des employés, c'est-à-dire que ces derniers devront non seulement effectuer leur travail de manière engagée, mais ils devront également croire au changement. Delivery Associates explique que « pour changer la culture, il faut qu'un nombre suffisant de personnes modifient leur comportement et constatent les avantages du changement, de sorte qu'elles incitent toutes les autres à faire de même » (p. 8, traduction libre). Le manuel peut être utilisé comme un outil de référence tout au long du processus de la livraison des résultats. En appliquant les dix règlements selon leurs rôles, les employés pourront atteindre les objectifs de l'approche RL.

Rappelons maintenant les objectifs de la Politique sur les résultats (2016) :

3.1 Les objectifs de cette politique sont les suivants :

3.1.1 contribuer à une meilleure réalisation des résultats à l'échelle du gouvernement ;

3.1.2 permettre une meilleure compréhension des résultats que le gouvernement cherche à atteindre et atteint ainsi que des ressources utilisées pour y parvenir.

De prime à bord, l'approche RL semble être une approche complémentaire à la Politique sur les résultats. Les objectifs de l'approche RL et de la Politique sur les résultats sont similaires et, dans les deux cas, l'atteinte des résultats en est l'élément central. Cependant, le communiqué du greffier semble insinuer que l'application de la Politique sur les résultats n'est pas suffisante pour mettre en œuvre le programme des élus. Comme indiqué dans un autre extrait du manuel RL, l'approche RL semble vouloir apporter des nouveaux éléments à la gouvernance du système de gestion du rendement :

Conformément au guide pour un gouvernement ouvert et responsable, le manuel des résultats et de la livraison vise à fournir des orientations et des outils utiles aux fonctionnaires et au personnel ministériel exonéré afin de permettre une approche commune de la gouvernance (F.1, p. 000027, traduction libre).

Cela annonce que la sphère politique croyait peut-être qu'elle n'avait pas assez d'information ou de connaissances précises sur ce qui devait être fait pour que ses priorités soient atteintes. Nous pourrions dire qu'il existait, du point de vue de la sphère politique, malgré la refonte du cadre administratif, un déséquilibre à l'interface politico-administrative du système de gestion du rendement.

Par ailleurs, l'approche RL amène une nouvelle dimension : la dimension de la culture. L'approche RL agit aussi sur la culture organisationnelle en apportant des outils permettant de changer les comportements des intervenants au sein du système de gestion du rendement. Nous nous attarderons à ces aspects dans les sections qui suivent. En conclusion, nous avons relevé les points saillants de la comparaison des objectifs dans le tableau 4.II.2.

Tableau 4.II.2 – Points saillants de l'analyse comparative entre les objectifs de l'approche Résultats et livraison (approche RL) et de la Politique sur les résultats (PR)	
Différences	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche RL n'est pas une politique qui relève d'une obligation légale. C'est un outil en soi élaboré pour la sphère administrative pour qu'elle puisse mieux appuyer la sphère politique dans l'atteinte des priorités et dans la livraison des résultats. • PR est plus englobante – elle définit tous les aspects du système de gestion du rendement.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche RL et PR ont le même objectif fondamental : l'atteinte des résultats.
Nouveautés	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche RL agit sur le plan de la culture organisationnelle.

Source : de l'auteur à partir de la Politique sur les résultats (2016), s. p. et du manuel RL (F.1), 000023 à 000085.

4.2.4. Rôles et responsabilités des acteurs principaux du système de gestion du rendement

Dans cette section, nous allons aborder les rôles et responsabilités des acteurs principaux du système de gestion du rendement. Tout comme dans la partie I du chapitre 4, cette manière

de procéder nous permettra de percevoir les nouvelles relations établies par l'approche RL entre la sphère politique et la sphère administrative à l'intérieur du système de gestion du rendement.

Commençons par identifier les acteurs principaux de l'approche RL. Dans le manuel RL, Delivery Associates définit cinq acteurs associés à la livraison, soit :

- le personnel exonéré ;
- le dirigeant principal des résultats et de la livraison (*Chief Results and Delivery Officer*) ;
- le chargé de données (*Data Leads*) ;
- les cadres supérieurs (*Senior Executives*) ;
- les gestionnaires principaux de programmes (*Senior Program Manager*).

Ces catégories de personnes auront chacune des rôles spécifiques à jouer dans l'application de chaque règlement du manuel. Mis à part le personnel exonéré, les acteurs principaux de l'approche RL sont les employés. Rappelons que la Directive sur les résultats définit également les responsabilités d'employés clés dans l'application de la Politique sur les résultats. Nous nous référerons ainsi à cet outil adjacent de la Politique sur les résultats pour étayer notre analyse.

Nous poursuivons notre analyse maintenant en relevant les rôles et responsabilités de chaque acteur de l'approche RL. Les responsabilités de chaque acteur de l'approche RL seront regroupées et présentées sous forme de tableau. Une comparaison avec la Politique sur les résultats suivra.

4.2.4.1. Rôles et responsabilités du personnel exonéré

Les responsabilités du personnel exonéré sont présentées dans le tableau 4.II.3.

Tableau 4.II.3 – Responsabilités du personnel exonéré (F.1)	
Règlements	Responsabilités
1. Priorisez	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie les dialogues entre son ministre, les autres ministres, le cabinet du premier ministre, les sous-ministres et les cadres supérieurs pour aligner l’approche RL avec les objectifs communs.
2. Définissez clairement le succès	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite les démarches pour arriver à une entente sur des indicateurs et des cibles pour chaque priorité. • Amorçe le processus de consultation interne le plus rapidement possible pour élaborer les chartes de livraison et travailler avec les cadres supérieurs pour établir les indicateurs.
3. Identifiez votre coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Travaille et s’efforce à créer et renforcer les relations et les alliances stratégiques entre son ministre et d’autres partenaires clés tels que d’autres ministres et parties prenantes.
4. Établissez des stratégies et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • S’assure que le ministère élabore des stratégies qui permettent d’atteindre les objectifs voulus et selon l’échéancier établi. • S’assure que les stratégies et les politiques (<i>policy</i>) soient faisables sur le plan technique et prennent en compte des considérations politiques.
5. Assurez-vous de planifier la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie le ministre pour examiner les plans de livraison afin que ceux-ci connectent les actions aux résultats voulus. • S’assure que les données probantes soient utilisées pour fournir de l’information servant au processus de planification et que les systèmes soient en place pour surveiller le rendement et pour faire la promotion de la responsabilisation.
6. Aligned les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite les dialogues sur les demandes de ressources (budget) qui appuient la mise en œuvre des priorités gouvernementales. • S’assure que les plans de livraison soient coordonnés entre eux et faisables.
7. Utilisez des routines pour progresser	<ul style="list-style-type: none"> • Organise les réunions de routine (<i>stock takes</i>) pour examiner les progrès avec le Cabinet du premier ministre et les cadres supérieurs, le cas échéant, afin de s’assurer que le travail avance de manière à atteindre les résultats. • S’assure que le ministre priorise les routines. • Encourage l’utilisation de données probantes pour discuter du rendement.
8. Résolvez les problèmes au fur et à mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie le ministre pour établir des attentes élevées en matière de rendement, tout en offrant du temps pour résoudre des problèmes inévitables de mise en œuvre.

qu'ils apparaissent	<ul style="list-style-type: none"> • Encourage le ministère à utiliser les données pour comprendre les causes à la racine du problème et pour évaluer l'incidence des solutions envisagées. • Prévoit du temps pour discuter de manière proactive des problèmes avant qu'ils ne deviennent une crise et s'assure que des actions s'ensuivent pour les résoudre.
9. Persistez	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à garder le cap sur les priorités et les résultats. • Contribue à la culture RL en servant de modèle à suivre en termes de focus, d'ambition, de résilience et de sentiment d'urgence.
10. Échangez avec les parties prenantes et le public	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite les rencontres, les collaborations et l'entretien des relations avec les parties prenantes et les partenaires provinciaux et territoriaux dans le but d'atteindre les résultats. • Encourage ses pairs à s'engager avec les parties prenantes et appuie une approche basée sur des données probantes afin d'avoir du succès.

Source : de l'autrice à partir du manuel *Résultats et livraison (F.1)*, 000034 à 000085.

Ces employés doivent faire usage de données probantes pour soutenir les décisions afin de contribuer au changement de la culture organisationnelle et de gérer désormais les résultats plutôt que les intrants et les processus. De concert avec le ministre, le personnel exonéré appuie et surveille les activités afin d'assurer la transparence et l'efficacité tout au long de la mise en œuvre de l'approche. Bien que nous ne puissions pas vérifier comment l'intégration de ces acteurs au système de gestion du rendement s'est faite, nous pouvons constater que cette fonction vient peut-être alourdir la gestion du rendement. En plus d'une surveillance serrée prévue dans l'application de la Politique sur les résultats de la part du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation et du SCT, le personnel exonéré semble aussi jouer un rôle de surveillance et de contrôle dans la mesure du rendement et l'atteinte des résultats. En revanche, étant engagé pour donner un appui politique au ministre, le personnel exonéré aura sans doute une perspective différente à faire valoir comparée à celle des employés. La prise en compte de considérations politiques ne peut être faite par le personnel administratif, car il doit être impartial. C'est vraisemblablement pourquoi le personnel exonéré joue un rôle important dans l'approche RL.

4.2.4.2. Rôles et responsabilités du dirigeant principal des résultats et de la livraison

Passons maintenant aux responsabilités du dirigeant principal des résultats et de la livraison décrites dans le tableau 4.II.4.

Tableau 4.II.4 – Responsabilités du dirigeant principal des résultats et de la livraison (F.1)	
Règlements	Responsabilités
1. Priorisez	<ul style="list-style-type: none"> • S’assure que les priorités du ministre soient atteintes et que les résultats soient livrés. • S’assure aussi que les cadres supérieurs font des choix difficiles.
2. Définissez clairement le succès	<ul style="list-style-type: none"> • Choisit judicieusement les indicateurs de succès qui vont permettre de déterminer si le progrès est assez significatif (<i>ambitious progress</i>) et si les cibles sont atteignables et significatives pour la population. • Exige qu’il y ait des indicateurs de succès en place et un investissement dans la collecte de données. • Cesse l’utilisation d’indicateurs de succès si un secteur n’a pas la volonté d’investir dans la collecte de données.
3. Identifiez votre coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les membres la coalition directrice. • Détermine comment s’engager avec les membres de la coalition directrice de manière significative.
4. Établissez des stratégies et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Priorise les stratégies les plus importantes à entreprendre par le ministère. • Considère le degré de difficulté d’une stratégie, mais aussi la dimension politique et la faisabilité de la stratégie étant donné que cela représente une préoccupation du ministre.
5. Assurez-vous de planifier la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue les plans de mise en œuvre à l’aide de critères pertinents.
6. Alignez les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Est responsable de justifier l’allocation des ressources aux priorités et l’atteinte des résultats souhaités.
7. Utilisez des routines pour progresser	<ul style="list-style-type: none"> • Réserve du temps avec le sous-ministre, le bureau du ministre ou le ministre pour les préparer aux réunions de mise à jour (<i>stock takes</i>). • Est responsable de poser des questions difficiles lors de ces réunions routinières et de s’assurer qu’on se dirige vers le progrès.

8. Réolvez les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent	<ul style="list-style-type: none"> • Demande aux chargés de programme de bien évaluer les problèmes et d'avoir une bonne compréhension de leurs causes avant de proposer des solutions.
9. Persistez	<ul style="list-style-type: none"> • Sauf à preuve du contraire, évite d'ajouter des nouveaux éléments à l'agenda de livraison et à le changer significativement. • Est responsable de garder le rythme.
10. Échangez avec les parties prenantes et le public	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie les cadres supérieurs et les gestionnaires principaux de programmes pour identifier les parties prenantes. • Appuie la planification des sessions de consultation et la communication de ces plans. • S'assure que les commentaires recueillis sont pris en considération.

Source : de l'auteurice à partir du manuel Résultats et livraison (F.1), 000034 à 000085.

Dans l'approche RL, le dirigeant principal des résultats et de la livraison est responsable de mettre en place un système qui appuie l'approche RL pour le sous-ministre et le ministre. Celui-ci doit travailler de près avec les cadres supérieurs des secteurs de la finance, de la gestion de l'information, de l'évaluation et de l'audit pour le faire. Le dirigeant principal des résultats et de la livraison est responsable d'appuyer les cadres supérieurs dans la mise en application des règlements de l'approche RL et de mettre à leur disposition les ressources pour suivre et appuyer ce processus.

La Politique sur les résultats fait référence au chef de la mesure du rendement, qui constitue un nouveau rôle au sein du système de gestion du rendement en 2016. Selon la disposition 4.2 de la Directive sur les résultats :

Les chefs de la mesure du rendement, désignés au paragraphe 4.3.5 de la Politique, sont responsables de ce qui suit :

4.2.1 Mettre en place, en œuvre et à jour le Répertoire des programmes conformément aux exigences prévues dans les Procédures obligatoires pour les cadres ministériels des résultats, pour les répertoires des programmes, pour les profils de l'information sur le rendement et pour les programmes, et dans la Norme sur l'étiquetage, en tenant compte des conseils du chef de l'évaluation et en consultant les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

4.2.2 S'assurer que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada obtient sur demande l'information sur le rendement, notamment les données et métadonnées, concernant les indicateurs relatifs à tous les programmes du Répertoire des programmes.

4.2.3 S'assurer que les profils de l'information sur le rendement existent et sont appliqués pour chaque programme.

4.2.4 Faire rapport, au moins une fois par année, au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation sur la disponibilité, la qualité, l'utilité et l'utilisation des données sur la mesure de rendement liées au Répertoire des programmes.

4.2.5 Informer le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation de la disponibilité, de la qualité, de l'utilité et de l'utilisation des indicateurs prévus dans le Cadre ministériel des résultats.

4.2.6 Faire preuve, dans le cadre de leur travail, des compétences établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour les chefs de la mesure du rendement.

Les responsabilités du dirigeant principal des résultats et de la livraison et du chef de la mesure du rendement sont différentes, mais complémentaires. Notons que nous n'avons pas pu vérifier si le rôle de dirigeant principal des résultats et de la livraison et de chef de la mesure du rendement pourrait être rempli, en pratique, par la même personne au sein d'une organisation. Il semble que cette éventualité soit probable. En étant responsable d'appliquer la disposition 4.3.5 de la Politique sur les résultats, le chef de mesure du rendement est en mesure de fournir l'information sur le rendement et sur les résultats au ministre et au sous-ministre. Nous constatons, par ailleurs, que les aspects de la consultation et de la formulation d'une coalition sont des nouveaux éléments de l'approche RL. Bien que le chef de mesure de rendement pourrait travailler à former des coalitions et à consulter tous les intervenants clés, cette responsabilité n'est pas définie ni dans la Politique sur les résultats ni dans ses outils adjacents. Par ailleurs, contrairement à la Politique sur les résultats, l'approche RL ne définit pas les relations avec le SCT, qui encadre la gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. L'approche RL focalise davantage les efforts vers l'appui au ministre dans l'atteinte de ses priorités et dans la livraison des résultats souhaités.

4.2.4.3. Rôles et responsabilités du chargé de données

Passons maintenant aux responsabilités du chargé de données décrites dans le tableau 4.II.5.

Tableau 4.II.5 – Responsabilités du chargé de données (F.1)	
Règlements	Responsabilités
1. Priorisez	<ul style="list-style-type: none"> • Doit être au courant des priorités. • Travaille avec les intervenants clés pour identifier les données nécessaires pour le suivi de la mise en œuvre et pour élaborer une stratégie sur les données lorsqu'elles ne sont pas disponibles. • S'assure que les données soient de haute qualité pour expliquer le progrès et les défis.
2. Définissez clairement le succès	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie les autres intervenants à définir leur succès en s'assurant que cette définition soit mesurable et que les intervenants comprennent les exigences en matière de collecte de données. • Conseille les intervenants dans l'élaboration d'indicateurs significatifs et mesurables, et de cibles équilibrées, ambitieuses et réalistes.
3. Identifiez votre coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Considère comment les données peuvent influencer les membres de la coalition directrice et répondre à une certaine résistance.
4. Établissez des stratégies et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie les intervenants dans la détermination du niveau d'incidence d'une stratégie en menant des analyses sur les indicateurs et les cibles.
5. Assurez-vous de planifier la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Appuie les intervenants dans l'établissement d'un lien entre les stratégies du plan de mise en œuvre et les cibles. • Appuie l'élaboration des chaînes d'exécutions pour chaque cible, ce qui permettra ultimement de définir de quoi le succès aura l'air.
6. Aligned les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit les données qui permettent d'expliquer les enjeux prioritaires et le besoin d'allouer des ressources nécessaires.
7. Utilisez des routines pour progresser	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure que les données mesurant le progrès sont à jour, comparées aux cibles, et faciles à comprendre. • Utilise un gabarit standard pour présenter les données afin qu'il soit facile pour les leaders de les comprendre rapidement et de trouver des solutions basées sur des données probantes.
8. Résolvez les problèmes au fur et à mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Doit être à l'affût du progrès et en mesure de signaler un problème potentiel. • Appuie le processus de résolution de problème en analysant les données et les écarts entre les résultats obtenus et souhaités.

qu'ils apparaissent	
9. Persistez	<ul style="list-style-type: none"> • Analysez les données sur le long terme et expliquez aux parties prenantes que l'on acceptera que des incohérences se manifestent uniquement dans le court terme et qu'elles font partie du processus de livraison. • S'assurez que les décisions soient prises selon des données probantes.
10. Échangez avec les parties prenantes et le public	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiez des méthodes de communication efficaces de données. • Faites des analyses de données en mettant en valeur certaines tendances selon les parties prenantes consultées et leurs intérêts respectifs. • Travaillez avec les parties prenantes pour recueillir de nouvelles données.

Source : de l'auteur à partir du manuel *Résultats et livraison (F.1)*, 000034 à 000085.

Le chargé de données est responsable de s'assurer que les décisions liées à la livraison des résultats soient basées sur des données probantes. Celui-ci doit travailler avec le dirigeant principal des résultats et de la livraison pour identifier quelles sont les données nécessaires pour déterminer si le ministère est en bonne voie d'atteindre les résultats. Le chargé de données est aussi responsable d'élaborer des rapports qui font état des données pertinentes.

Dans la Politique sur les résultats, le rôle de chargé de données n'est pas défini. Toutefois, le rôle de dirigeant principal de l'information est défini à la disposition 4.6 de la Directive sur les résultats :

Le dirigeant principal de l'information du ministère est responsable des activités suivantes :

4.6.1 Demander des conseils au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada concernant les applications et outils normalisés liés aux technologies de l'information et les gabarits de déclaration utilisés pour faciliter la mise en œuvre de la Politique.

4.6.2 Faire en sorte que le ministère dispose des applications et des outils liés aux technologies de l'information lui permettant de collecter et de traiter, rapidement et par ministère, des données de haute qualité sur le rendement, notamment de l'information qualitative lisible par machine, et d'appuyer la déclaration d'information au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, sur demande, en utilisant la structure prescrite.

4.6.3 Indiquer au chef de la mesure du rendement et au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation les besoins du ministère en matière d'applications et outils liés aux technologies de l'information, ou les informer de tout changement apporté aux exigences concernant le Cadre ministériel des résultats, le Répertoire des programmes ou le Profil de l'information sur le rendement.

Les responsabilités des deux positions sont différentes à bien des égards. La différence principale est, à notre avis, sur le plan des responsabilités du chargé de données. Les responsabilités du chargé de données ont un caractère plus stratégique que les responsabilités du dirigeant principal de l'information énoncées dans la Directive sur les résultats. Le chargé de données doit participer activement aux activités qui permettent de faire un suivi des priorités et d'atteindre les résultats. Le chargé de données fournit des informations pertinentes pour analyser les tendances et les différents enjeux problématiques. Par ailleurs, encore une fois, les responsabilités liées à la consultation et à la formation d'une coalition ne sont pas définies pour le dirigeant principal de l'information. Ceci représente un nouvel élément introduit par l'approche RL.

4.2.4.4. Rôles et responsabilités des cadres supérieurs

Passons ensuite aux responsabilités des cadres supérieurs décrites dans le tableau 4.II.6.

Tableau 4.II.6 – Responsabilités des cadres supérieurs (F.1)	
Règlements	Responsabilités
1. Priorisez	<ul style="list-style-type: none"> • Sont sensibles et répondent aux priorités du ministre, du sous-ministre et des autres cadres supérieurs et définissent leur travail tout en considérant ces priorités.
2. Définissez clairement le succès	<ul style="list-style-type: none"> • Choisissent judicieusement les indicateurs de succès qui vont permettre de déterminer si le progrès est assez significatif (<i>ambitious progress</i>) et si les cibles sont atteignables et significatives pour la population. • Exigent que des indicateurs de succès soient en place et qu'on investisse dans la collecte de données. • Cessent l'utilisation d'indicateurs de succès si un secteur n'a pas la volonté d'investir dans la collecte de données.
3. Identifiez votre coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Identifient les membres de la coalition directrice. • Déterminent comment s'engager avec les membres de la coalition directrice de manière significative.

4. Établissez des stratégies et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluent et proposent les stratégies à prioriser pour le ministère. • Sont responsables de mettre en œuvre les stratégies proposées et en deviennent imputables.
5. Assurez-vous de planifier la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Sont responsables d'utiliser ce processus pour élaborer une « histoire cohérente » sur la façon dont les objectifs seront atteints.
6. Alignez les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Sont responsables de faire la demande de ressources selon les besoins auprès des autorités pertinentes. • Sont responsables de démontrer l'atteinte des résultats à la suite de l'allocation de ces ressources.
7. Utilisez des routines pour progresser	<ul style="list-style-type: none"> • Se servent des routines de manière systématique afin de donner un élan aux projets. • Peuvent établir des échéanciers à court terme pour motiver les employés à atteindre des objectifs et les rapporter au sous-ministre et au ministre. • Travaillent de près avec les gestionnaires principaux de programme pour identifier les enjeux à rapporter lors des réunions de mise à jour.
8. Résolvez les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent	<ul style="list-style-type: none"> • Demandent aux chargés de programme de bien évaluer les problèmes et d'avoir une bonne compréhension de leurs causes avant de proposer des solutions.
9. Persistez	<ul style="list-style-type: none"> • Sauf à preuve du contraire, évitent d'ajouter des nouveaux éléments à l'agenda de livraison et à le changer significativement. • Sont responsables de garder le rythme.
10. Échangez avec les parties prenantes et le public	<ul style="list-style-type: none"> • Travaillent de près avec le dirigeant principal des résultats et de la livraison et les gestionnaires principaux de programmes pour élaborer un plan et des stratégies de consultation.

Source : de l'autrice à partir du manuel *Résultats et livraison (F.1)*, 000034 à 000085.

Dans l'approche RL, les cadres supérieurs sont responsables de livrer des résultats liés aux initiatives horizontales, aux priorités ministérielles et aux priorités notées dans les lettres de mandat. Afin d'y parvenir, les cadres supérieurs peuvent compter sur le dirigeant principal des résultats et de la livraison pour les appuyer. Les cadres supérieurs devraient comprendre et mettre en application les règlements de l'approche RL et ils devraient s'assurer que leurs employés soient formés et à l'affût des principes de l'approche RL.

Nous n'avons pas relevé de rôle équivalent ni dans la Politique sur les résultats ni dans ses outils adjacents. Nous pouvons assumer que les cadres supérieurs auxquels fait référence l'approche RL sont au même niveau de position que les dirigeants principaux des résultats et de la livraison étant donné qu'ils doivent travailler en étroite collaboration. Nous ne pouvons pas cependant vérifier en pratique si notre hypothèse est juste.

4.2.4.5. Rôles et responsabilités des gestionnaires principaux de programmes

Passons maintenant aux responsabilités des gestionnaires principaux de programmes, le dernier groupe d'acteur identifié dans l'approche RL. Les responsabilités de ces acteurs sont décrites dans le tableau 4.II.7.

Tableau 4.II.7 – Responsabilités des gestionnaires principaux de programmes (F.1)	
Règlements	Responsabilités
1. Priorisez	<ul style="list-style-type: none"> • Appuient le processus de priorisation ainsi que le processus de consultation avec les parties prenantes. • S'assurent que les priorités et les engagements sont bien définis et clairs.
2. Définissez clairement le succès	<ul style="list-style-type: none"> • Appuient la définition du succès et l'élaboration des objectifs, des indicateurs et des cibles. • Proposent des stratégies innovantes pour la collecte de données.
3. Identifiez votre coalition	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurent d'établir des routines de consultation avec les membres de la coalition directrice. • Mettent en place des conditions propices à l'établissement de relation.
4. Établissez des stratégies et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Recherchent des données probantes pour évaluer chaque stratégie potentielle. • Conseillent les cadres supérieurs et le dirigeant principal des résultats et de la livraison sur toutes les options disponibles et sur la manière de les prioriser.
5. Assurez-vous de planifier la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrisent les outils pour soutenir les dirigeants responsables (leaders) et leurs équipes tout au long du processus de planification.
6. Alignez les ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Sont responsables des ressources allouées et de s'assurer que ces ressources soient utilisées à bon escient.

7. Utilisez des routines pour progresser	<ul style="list-style-type: none"> • Sont responsables d'intégrer les routines dans le processus de mise en œuvre. • Préparent consciencieusement les routines, car la crédibilité de l'approche dépend de son habilité à respecter les échéanciers.
8. Résolvez les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent	<ul style="list-style-type: none"> • Demandent aux chargés de programme de bien évaluer les problèmes et d'avoir une bonne compréhension de ses causes avant de proposer des solutions.
9. Persistez	<ul style="list-style-type: none"> • Sont responsables de rappeler aux parties prenantes ce à quoi il se sont engagés. • Recommandent la prudence lorsqu'on tente de faire des changements à l'agenda de livraison.
10. Échangez avec les parties prenantes et le public	<ul style="list-style-type: none"> • Jouent un rôle central dans l'élaboration d'un plan et des stratégies de consultation.

Source : de l'auteur à partir du manuel Résultats et livraison (F.1), 000034 à 000085.

Dans l'approche RL, les gestionnaires principaux de programme sont responsables de livrer et d'améliorer les résultats en appliquant cette approche. Les actions prises doivent être en lien avec les priorités du gouvernement. Les gestionnaires principaux de programmes sont ainsi responsables de créer des conditions gagnantes pour que ces priorités soient atteintes.

Dans le cadre de la Politique sur les résultats, les responsabilités des responsables de programme sont définies à la disposition 4.3 de la Directive sur les résultats :

Les responsables de programme, qui sont désignés au paragraphe 4.3.6 de la Politique, sont responsables de ce qui suit :

4.3.1 Mettre en place, en œuvre et à jour les profils de l'information sur le rendement applicables à leurs programmes désignés conformément aux Procédures obligatoires pour les cadres ministériels des résultats, pour les répertoires des programmes, pour les profils de l'information sur le rendement et pour les programmes, et à la Norme sur les résultats et les indicateurs de rendement obligatoires, en consultant le chef de la mesure du rendement et le chef de l'évaluation, et veiller à ce que l'on recueille des renseignements sur le rendement qui soient valides, fiables et utiles et à ce que ces derniers soient disponibles aux fins suivantes :

4.3.1.1 la gestion des programmes ;

4.3.1.2 l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des programmes ;

4.3.1.3 le respect des exigences en matière d'information de rendement applicables aux évaluations et aux présentations au Conseil du Trésor du Canada et celles prévues par l'administration centrale.

4.3.2 Présenter aux administrateurs généraux une confirmation écrite indiquant que l'ensemble de l'information sur le rendement, notamment les évaluations, qui figurent dans les présentations au Conseil du Trésor ayant trait à leurs programmes, est valide, fiable et correctement représentée, et que le chef de l'évaluation a été consulté.

4.3.3 Collaborer avec le chef de l'évaluation et les évaluateurs lors de planification et de l'exécution des évaluations.

Les responsabilités du gestionnaire principal de programme de l'approche RL et celles du responsable de programme de la Directive sur les résultats sont différentes mais complémentaires. Nous ne pouvons pas vérifier si ces deux rôles pourraient être remplis par une même personne au sein d'une organisation, mais il semble que cette éventualité soit possible. En étant responsable d'appliquer la disposition 4.3.5 de la Politique sur les résultats, le responsable de programme est au courant de la progression des activités et recueille des informations qui lui permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficience du programme.

Au terme de notre analyse, nous avons pu identifier les responsabilités de chacun des acteurs principaux de l'approche RL en fonction de chaque règlement de cette approche. Nous avons ensuite fait une comparaison avec les responsabilités des acteurs principaux de la Politique sur les résultats, là où il était possible de le faire. Certains rôles de l'approche RL n'étaient pas définis ni dans la Politique sur les résultats, ni dans ses outils adjacents. Dans certains de ces cas, nous avons relevé, dans la Directive sur les Résultats, des rôles dont le titre de la position était similaire. Par exemple, nous avons comparé le rôle du dirigeant principal des résultats et de la livraison de l'approche RL au rôle du chef de la mesure du rendement de la Politique sur les résultats.

Par ailleurs nous pouvons constater que même si l'approche RL n'était pas ancrée dans la loi comme la Politique sur les résultats l'est, la force de l'approche RL provenait du fait qu'elle avait été imposée par la sphère politique. Même si certains rôles de l'approche RL n'ont pas

été définis par la Politique sur les résultats, il nous semble raisonnable de penser que ceux-ci auraient dû être créés ou que certains rôles auraient dû être redéfinis pour mettre en œuvre l'approche RL.

Enfin, nous avons consigné les points saillants de notre comparaison des rôles et responsabilités des acteurs principaux prévus dans l'approche RL et dans la Politique sur les résultats dans le tableau 4.II.8.

Tableau 4.II.8 – Points saillants de l'analyse comparative entre l'approche Résultats et livraison (approche RL) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les rôles et responsabilités des acteurs principaux	
Différences	<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles et responsabilités des acteurs principaux de PR sont ancrés dans la loi alors que ceux de l'approche RL sont imposés par la sphère politique. • Les rôles et responsabilités de l'approche RL sont définis à un niveau opérationnel alors que PR définit les rôles et responsabilités de manière à considérer les niveaux hiérarchiques de chaque acteur. • Contrairement à PR, dans aucun cas, l'approche RL définit les relations entre les acteurs principaux avec le SCT.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche RL et PR définissent toutes les deux les rôles et responsabilités des acteurs principaux.
Nouveauté	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche RL définit le rôle du personnel exonéré qui apporte un appui politique aux ministres. Le personnel exonéré aura sans doute une perspective différente à faire valoir comparée à celle des employés. La prise en compte de considérations politiques ne peut être faite par le personnel administratif, car il doit être impartial.

Source : de l'auteur à partir de la Politique sur les résultats (2016), s. p. et du manuel RL (F.1), 000023 à 000085.

4.2.5. Outils et pratiques de gestion du rendement

Dans cette section, nous comparerons les outils et pratiques de gestion du rendement proposés par l'approche RL à ceux de la Politique sur les résultats. D'abord, à l'annexe B, nous avons compilé les outils et pratiques de gestion de l'approche RL que nous avons repérés dans le manuel RL. Nous analyserons ces outils et pratiques de gestion en fonction de chaque règlement. Cette manière de procéder nous permettra de mettre en contexte chacun d'eux.

Le **premier règlement** de l'approche RL propose d'élaborer une architecture de base pour établir les résultats souhaités et les stratégies pour atteindre les résultats souhaités, et il identifie les mesures et les dirigeants responsables. L'architecture de base rappelle des éléments du CMR, des répertoires de programme et du PIR de la Politique sur les résultats. Cependant, les outils de la Politique sur les résultats sont plus complexes et plus englobants. Les outils de la Politique sur les résultats permettent au ministère de rendre compte de tous les programmes liés aux responsabilités essentielles et au mandat du ministère.

Le **deuxième règlement** propose de définir le succès en utilisant des indicateurs et des cibles. L'utilisation d'indicateurs de rendement et de cibles pour surveiller le progrès et mesurer le rendement est une pratique courante dans la planification et la production de rapport ministériel sur le rendement par le gouvernement fédéral du Canada. Dans l'application de la Politique sur les résultats, ces outils forment une partie intégrante de la gestion du rendement pour l'administration. Comme nous pouvons le relever dans le Guide provisoire sur les résultats, on porte une attention particulière à l'élaboration d'indicateurs de résultats pour mesurer le progrès. Toutefois, le Guide provisoire sur les résultats indique bien que :

Les résultats devraient être déterminés avant les indicateurs : ce que les organisations tentent d'accomplir ne devrait jamais être basé sur ce qu'ils (sic) peuvent mesurer. Plutôt, les organisations devraient déterminer ce qu'ils (sic) tentent d'accomplir, puis déterminer la meilleure façon de mesurer leurs progrès pour atteindre ces résultats. Élaborer des résultats ministériels n'est souvent pas une tâche facile. Il ne s'agit pas seulement de refléter des plans organisationnels et stratégiques existants. Souvent, l'exercice implique que l'organisation devra se poser des questions fondamentales sur ce qu'elle tente d'accomplir. Les organisations ne devraient pas se décourager si le processus est demandant et qu'il comprend une profonde introspection : c'est souvent là le signe qu'un ministère est sur la bonne voie (H.1.a, p. 000011).

Le Guide provisoire sur les résultats demande à l'organisation de se poser les questions suivantes pour élaborer des indicateurs de résultats :

- L'indicateur est-il clair et dépourvu de jargon ?
- Est-ce qu'une personne de l'extérieur de votre organisation comprendra comment l'indicateur est mesuré ? Est-il relativement explicite ? La méthode est-elle claire ?
- L'indicateur est-il aligné sur le résultat ? Affichera-t-il les progrès vers l'atteinte du résultat ?

- L'indicateur devrait-il être ventilé selon le sexe, le genre ou autre considération identitaire ?
- Votre organisation aura-t-elle des données sur l'indicateur ?
 - À quelle fréquence pouvez-vous recueillir des données ? Assez souvent pour suivre les progrès ?
 - La collecte et l'inscription des données sont-elles gérables à court terme ?
- L'indicateur vous permet-il de voir les changements au fil du temps ?
- Y en a-t-il trop ? (Il est idéal d'avoir un indicateur par résultat, dans certains cas, les ministères en auront deux ou trois). (H.1.a, p. 000012)

Delivery Associates admet que d'établir des indicateurs et des cibles ambitieux peut représenter un défi de taille pour le gouvernement fédéral. La firme relève deux raisons :

1) Le gouvernement fédéral devra négocier avec plusieurs parties prenantes (p. ex. : les provinces et les territoires, les groupes autochtones et d'autres groupes principaux représentants des parties prenantes) pour établir des indicateurs et des cibles pertinents. Bien que la négociation soit un défi, Delivery Associates indique que plus il y a de groupes qui s'approprient une cause et qui se sentent responsables des résultats, plus ils seront enclins à collaborer.

2) Le gouvernement fédéral n'a pas le contrôle complet sur les processus de changement. En fait, aucun palier gouvernemental en détient complètement le contrôle. Toutefois, Delivery Associates conseille au gouvernement ainsi qu'aux employés d'utiliser tous les moyens tels que ses ressources, son influence, son leadership et sa transparence à leur disposition pour atteindre les résultats souhaités. À titre d'exemple, Delivery Associates explique que pour les résultats à très long terme, il serait judicieux pour le gouvernement d'établir des indicateurs et des cibles qui mesureront aussi les résultats à court terme pour suivre adéquatement le progrès incrémental qui relève de son contrôle. Ainsi, le gouvernement fédéral agira en tant que leader transparent en faisant progresser les choses.

Par ailleurs, dans la présentation de Delivery Associates (G.1) donnée le 24 août 2016 à l'École de la fonction publique du Canada, on indique comme suit, à la diapositive 6, qu'une démarche axée sur des objectifs a ses limites :

- Il y a création d'une vision étroite.
- Les objectifs sont atteints sans résolution de problème.
- Il peut y avoir des erreurs de mesure.
- On ne peut écarter la possibilité de « jouer » le système où il y a une fausse déclaration ou une distorsion dans l'analyse des extrants.
- Il y a absence d'instructions claires quant à l'utilisation des indicateurs.
- Il existe un risque de politisation du système de rendement.

Afin de surmonter ces limites, Delivery Associates propose les lignes directrices suivantes à la diapositive 9 :

- Accorder autant d'importance à la qualité des données qu'à l'atteinte des objectifs.
- Prêter attention (et mesurer, lorsque possible) au contexte, et non seulement à l'indicateur.
- Faire constamment le lien avec l'objectif moral de façon à réduire au minimum le risque de jouer les objectifs.
- Appliquer équitablement les mesures.
- Être ouvert et prêt à réitérer.

Enfin, en ce qui concerne les outils proposés pour mettre en application le deuxième règlement de l'approche RL, ceux-ci sont alignés avec la Politique sur les résultats. L'élaboration des indicateurs et des cibles peut prendre du temps et doit être faite consciencieusement. Il n'est pas suffisant d'utiliser les outils de gestion du rendement de manière techniquement correcte, sans direction ; il faut que les intervenants soient engagés à suivre de près le progrès en temps réel. En revanche, selon les informations que nous avons, comparée à l'approche RL, la Politique sur les résultats offre des outils de gestion techniquement plus complexes pour élaborer des indicateurs et des cibles. Étant donné que l'approche RL semble être moins prescriptive et offrir plus de latitude aux acteurs impliqués dans les résultats et la livraison, ces acteurs doivent avoir une certaine base dans la gestion axée sur les résultats pour l'appliquer efficacement.

Le **troisième règlement** de l'approche RL indique aux acteurs d'identifier leur coalition qui appuiera leur stratégie de livraison. La consultation avec les intervenants clés est à notre avis une pratique courante du système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada. D'ailleurs, il existe différents mécanismes de consultation selon la stratégie privilégiée. On peut par exemple penser au processus de consultation formelle lorsqu'un

projet de loi passe à la Chambre des communes et le Sénat ou lorsqu'un ministère choisit de publier un avis d'intention dans le *Canada Gazette* afin d'apporter des modifications réglementaires. Il existe aussi des comités consultatifs d'experts ou de scientifiques qui sont formés pour conseiller l'administration publique dans l'élaboration de politiques publiques ou des orientations politiques. Les ministères semblent donc être préparés et habitués à consulter et à engager un dialogue avec les parties prenantes à l'interne comme à l'externe du gouvernement. En ce qui concerne la gestion du rendement, comme relevé à la section 5.2, la Politique sur les résultats demande une implication engagée, entre autres, du président du Conseil du Trésor, des ministres, du SCT et des administrateurs généraux.

Comme outil, le manuel RL propose une série de questions pour aider les acteurs à identifier leur coalition. Les acteurs agissent comme des influenceurs et non seulement comme des personnes qui font partie d'un processus d'approbation, un processus hiérarchique. Chaque membre devient en quelque sorte un agent de changement et participe activement à l'atteinte des résultats souhaités. Cet élément de l'approche RL est une nouveauté apportée au système de gestion du rendement au sein du gouvernement du Canada. Nous avons aussi observé que l'approche Résultats et livraison s'appuie beaucoup sur le gestionnaire de programme. Delivery Associates indique que la responsabilité du gestionnaire est celui qui

est chargé de veiller à ce que les principales parties prenantes s'engagent régulièrement [...] à réfléchir systématiquement et à agir stratégiquement sur la meilleure façon de constituer une coalition cohésive et résistante pour faire avancer les résultats et la mise en œuvre. (F.1, p. 21, traduction libre)

À notre avis, cet aspect peut être un défi en soi ; celui-ci doit justifier continuellement pourquoi ses activités sont prioritaires auprès des administrateurs généraux.

Le **quatrième règlement** de l'approche RL demande aux acteurs d'établir des stratégies et des politiques pour atteindre les résultats souhaités. Comme outils, l'approche RL propose une série de questions qui permettent de voir comment la stratégie ou la politique proposée permettra vraiment d'atteindre les résultats souhaités. Nous pouvons aussi rappeler que les approches stratégiques de la résultologie sont expliquées dans les sections 1.1.3.1 à 1.1.3.5 de notre mémoire.

Pour l'administration publique, élaborer des politiques et mettre en œuvre des programmes qui en découlent ne représentent pas quelque chose de nouveau. L'élaboration des politiques fait partie de son champ de compétences. L'approche RL met l'accent sur le caractère stratégique que les politiques et programmes doivent avoir. Comme expliqué dans le manuel RL, identifier une stratégie n'implique pas seulement de mettre en place des initiatives sans direction, sans cohérence. L'élaboration de stratégies est un pilier essentiel de l'approche RL. C'est un mécanisme qui permet de connecter les aspirations et les priorités au résultats et à la livraison. Une stratégie est un ensemble d'activités délibérées et coordonnées (p. ex. : politiques, programmes, projets) qui sont élaborées de manière à atteindre une ou plusieurs objectifs priorités par le gouvernement. Ce règlement s'aligne avec le résultat attendu à la section 3.2.3 de la Politique sur les résultats où les ministères doivent d'assurer que les ressources sont alignées avec les résultats souhaités et que ceci soit expliqué notamment dans les présentations au Conseil du Trésor. Rappelons qu'une

[p]résentation au Conseil du Trésor est un document officiel qui sert à demander au Conseil du Trésor des autorisations ou des approbations précises pour la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet au sein du gouvernement du Canada. Elle est soumise par un ministre pour permettre à son organisation de lancer une initiative qu'elle ne peut entreprendre autrement ou qui dépasse les pouvoirs délégués à l'organisation (Gouvernement du Canada, 2022b, s. p.).

En consultant le Guide à l'intention des rédacteurs de présentation au conseil du Trésor (SCT, 2016a, s. p.), nous pouvons relever une section entière sur les résultats où le ministère responsable doit identifier les liens entre l'initiative proposée et les responsabilités essentielles du ministère ainsi que les manières dont l'initiative aura une incidence sur les objectifs, les cibles et les résultats ministériels. De plus, le Guide à l'intention des rédacteurs de présentation au conseil du Trésor indique aussi que pour certaines initiatives qui sont plus controversées ou à risque plus élevé, une annexe sur les résultats doit être remplie afin que des renseignements plus spécifiques sur les résultats attendus et la stratégie de collecte de données soient soumis au Conseil du Trésor. Ainsi, de cette perspective, on peut observer que la Politique sur les résultats, l'outil encadrant la gestion du rendement, et la manière d'élaborer les programmes au gouvernement agissent aussi, à l'instar de ce que l'approche RL préconise, sur le caractère stratégique de l'action publique.

Le **cinquième règlement** de l'approche RL propose une structure pour un plan de mise en œuvre incluant trois composantes :

1. Une stratégie qui définit clairement les paramètres qui indiquent l'atteinte des résultats et le succès, l'échelle de la mise en œuvre et les jalons à atteindre.
2. Une charte d'exécution (*delivery chain*) qui identifie les acteurs (les gens et les organisations) qui doivent mettre en œuvre une stratégie, et les relations entre eux. Une charte d'exécution doit expliquer comment l'intention de la stratégie mènera aux changements des pratiques de la première ligne. Cette composante est particulièrement importante, selon Delivery Associates, car sans une charte bien définie, il sera difficile de voir si la mise en œuvre se fait comme planifié. Delivery Associates indique également qu'une charte d'exécution est pertinente dans le contexte fédéral, car la fonction publique dépend à bien des égards des parties prenantes au niveau provincial et municipal pour mettre en œuvre la stratégie localement.
3. Des cibles et une trajectoire qui permettent d'anticiper les répercussions d'une stratégie sur les cibles et le moment auquel les changements arriveront.

L'approche RL propose une série de questions permettant de bien élaborer chaque composante. Les éléments du plan de mise en œuvre rappellent certains éléments des outils définis dans la Politique des résultats aux sous-sections 1.3 et 4.3. La structure du CMR définit les résultats ministériels à atteindre et les indicateurs pour mesurer le progrès des activités.

Toutefois, il est nécessaire de noter la visée de ces outils. Le CMR est lié aux responsabilités essentielles d'un ministère, une organisation spécifique, alors que les outils de l'approche RL, comme les chartes d'exécution, visent à établir les priorités à l'échelle du gouvernement et indiquent la direction du gouvernement dans son ensemble (H.1.a, p. 000008).

Le **sixième règlement** de l'approche RL demande aux acteurs d'aligner leurs ressources avec les résultats souhaités. Nous n'avons cependant relevé aucun outil dans le manuel RL pour appliquer ce règlement. Nous pouvons constater que ce règlement s'aligne avec l'énoncé de

la section 3.2.3 de la Politique sur les résultats en vertu duquel les ministères doivent s'assurer que les ressources soient alignées avec les résultats souhaités. Cependant, il faut noter que l'administration doit agir avant tout selon les exigences du système de gestion des dépenses qui repose sur la gestion axée sur les résultats (Gouvernement du Canada, 2015, consulté le 25 août, 2021). Selon le gouvernement du Canada (2015), le système de gestion des dépenses repose sur une approche basée sur les principes suivants :

- Gestion axée sur les résultats : Évaluation des programmes et présentation de résultats pour les Canadiens.
- Discipline initiale : Toutes les nouvelles propositions de dépenses gouvernementales doivent présenter des mesures de succès claires et de meilleurs renseignements démontrant en quoi ces propositions s'agencent aux programmes actuels.
- Évaluation continue : Examen de toutes les dépenses de programmes directes afin de s'assurer que les programmes sont efficaces et efficients et qu'ils s'alignent avec les priorités des Canadiens et les responsabilités du gouvernement fédéral. (s. p.)

Selon le Guide provisoire sur les résultats, la Politique sur les résultats prévoit, pour chaque ministère, l'utilisation d'un répertoire des programmes qui lui permet :

- de rendre compte des renseignements détaillés et pertinents sur le rendement afin d'appuyer la gestion quotidienne ;
- de raconter clairement comment il organise ses ressources et, en fin de compte, de présenter les résultats de ces programmes ;
- de faire état du nombre et de la composition des programmes qui auront une incidence sur la complexité de rendre compte et de suivre le rendement.

L'administration publique est outillée pour prioriser les dépenses, et surtout contrainte par des exigences établies. La mise en œuvre de l'approche RL au sein du gouvernement fédéral du Canada doit ainsi tenir compte du cadre établi.

Le **septième règlement** demande d'utiliser des routines comme outil de gestion pour surveiller et pour soutenir le progrès. Les routines, lorsque bien établies, permettent aux gestionnaires de programmes et aux cadres supérieurs de surveiller de près et en temps réel le progrès et de le faire de manière constante. L'approche RL recommande de tenir des

réunions routinières pour faire le point sur les probabilités d'obtenir les résultats voulus. Lors de ces réunions, les routines établies doivent permettre d'évaluer le niveau du défi à atteindre les objectifs ou à exécuter une stratégie, la qualité de la planification, la capacité de faire progresser les dossiers, l'état de la progression et les preuves de progression. Nous pouvons constater que le règlement 7 agit davantage sur la manière d'opérationnaliser l'approche RL au quotidien. La Politique sur les résultats, quant à elle, aborde des outils essentiels pour le système de gestion du rendement et les pratiques de gestion qui permettent de mettre en œuvre ces outils. La Politique sur les résultats n'aborde toutefois pas les détails fins de l'opérationnalisation de ces outils.

Le **huitième règlement** de l'approche RL demande aux acteurs de résoudre les problèmes aussitôt qu'ils apparaissent. L'approche RL propose une grille d'analyse pour identifier et pour décortiquer le problème. Ces problèmes doivent être discutés lors des réunions routinières avec les responsables de projets et les cadres supérieurs. Plusieurs approches peuvent être utilisées pour résoudre les problèmes selon leur degré de sévérité, allant d'une simple conversation à l'établissement de routines journalière pour gérer une crise. Peu importe l'approche, il faut entretenir des conversations avec les intervenants de la première ligne de la chaîne d'exécution, car ce sont eux qui ont l'expérience de terrain. L'essentiel de ce règlement est d'encourager chaque intervenant à être honnête afin d'analyser le problème en profondeur. Encore une fois, la Politique sur les résultats, à l'opposé de l'approche RL, ne contient pas d'information ou de détails fins sur les manières d'opérationnaliser ses exigences au quotidien.

Le **neuvième règlement** de l'approche RL demande aux acteurs de persister face à l'adversité et aux défis. L'approche Résultats et livraison reconnaît que les résultats sont atteints de manière progressive et que les moments difficiles font partie du processus. Il y aura des hauts et des bas. On propose cinq principes clés pour persister :

1. Persister malgré les distractions : s'assurer que le temps est toujours réservé pour mettre en œuvre sa stratégie de livraison et faire pression pour atteindre les priorités et résultats voulus.

2. Persister malgré la monotonie : éviter à tout prix d'introduire de nouvelles initiatives parce que celle en cours semble durer depuis longtemps ; communiquer, plutôt, des nouvelles importantes et le travail qui va s'amorcer.
3. Persister malgré la résistance : garder la valeur morale de sa stratégie ; rappeler les discussions internes et externes qui ont mené à la stratégie choisie ; insister sur le fait que seule une stratégie meilleure que celle choisie pourrait faire changer de direction.
4. Défier le *statu quo* : ne pas se satisfaire des demi-victoires, mais les utiliser pour garder le rythme afin d'atteindre le but ultime.
5. Célébrer le succès (mais pas trop rapidement) : reconnaître le travail fait encourage les actions qui permettent des gains rapides afin de donner un élan pour attaquer des problèmes plus complexes.

Ici aussi, la Politique sur les résultats ne contient pas d'information ou de détails fins sur les manières d'opérationnaliser ses exigences au quotidien, au contraire de l'approche RL.

Finalement, le **dixième règlement** de l'approche RL demande aux acteurs d'échanger, de consulter et de faire participer les parties prenantes et le public le plus souvent possible. Selon l'approche RL, il est important d'élargir les groupes de coalitions afin d'être au fait des différentes préoccupations, mais aussi de rassembler le plus grand nombre de parties prenantes qui appuient ou qui finissent par appuyer le changement pour que celui-ci puisse s'effectuer de manière irréversible. Le manuel RL fait référence aux principes de négociation de Fisher et Ury (1987) et de Ury (1991) :

- Séparer le problème des personnes : être conciliant avec les personnes tout en s'acharnant sur le problème.
- Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions : trouver des intérêts communs pour arriver à une entente.
- Trouver des options qui bénéficient à toutes les parties : être créatif et trouver une variété d'options qui puissent satisfaire toutes les parties.
- Utiliser les critères objectifs.

- Ne pas réagir : il faut se mettre dans les souliers de l'autre pour comprendre son point de vue.

Il est essentiel de miser sur la création et le maintien de relations positives et de qualité, d'avoir une bonne chimie, sans quoi, les plans, les routines et les processus ne seront pas efficaces et ne permettront pas d'atteindre de vrais résultats. Ici encore, la Politique sur les résultats ne contient pas d'information ou de détails fins sur les manières d'opérationnaliser ses exigences au quotidien, différemment de l'approche RL, une fois de plus.

Tout comme pour l'analyse des rôles et responsabilités, nous avons relevé les outils et pratiques de gestion de l'approche RL en fonction de chacun de ses règlements. Nous avons constaté que les outils et pratiques de gestion proposés dans le manuel RL, sont moins prescriptifs que ceux de la Politique sur les résultats. Par exemple, les règlements 7 à 10 de l'approche RL présentent des outils et des conseils pour faire progresser les activités de manière à obtenir des changements irréversibles. Bien que l'approche RL semble donner plus de marge de manœuvre, à notre avis, elle ne pourrait pas être appliquée de manière efficace si les acteurs principaux n'étaient pas accoutumés à la gestion axée sur les résultats. Le peu de détails fournis par le manuel RL pourrait représenter une lacune sur le plan de la mise en œuvre de l'approche RL. Il faudrait vérifier sur le terrain si d'autres matériels ont été élaborés pour expliquer l'approche RL plus en détail. Enfin, nous avons relevé les points saillants de notre analyse quant aux outils et pratiques de gestion de l'approche RL et de la Politique sur les résultats dans le tableau 4.II.9.

Tableau 4.II.9 – Points saillants de l'analyse comparative entre l'approche Résultats et livraison (approche RL) et la Politique sur les résultats (PR) en ce qui concerne les outils et pratiques de gestion du rendement	
Différences	<ul style="list-style-type: none"> • La définition des outils et pratiques de l'approche RL est moins prescriptive que celle de la PR. • Les pratiques de gestion de l'approche RL sont définies à un niveau opérationnel.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • À bien des égards, les outils et pratiques de gestion de l'approche RL appuient les objectifs de la Politique sur les résultats et vice versa.

Nouveauté	<ul style="list-style-type: none"> • La formation d'une coalition pour appuyer les stratégies de livraison est un nouveau concept de l'approche RL.
-----------	--

Source : de l'auteur à partir de la Politique sur les résultats (2016), s. p. et du manuel RL (F.1), 000023 à 000085.

4.2.6. Conclusion partielle

L'analyse de cette dernière composante conclut notre comparaison entre l'approche RL et la Politique sur les résultats. Avant de procéder à cette analyse comparative, nous avons présenté les événements qui ont mené à l'introduction de la résultologie au sein du gouvernement fédéral du Canada. Nous avons constaté que cette initiative a été dirigée largement par le BCP en collaboration, principalement, avec la firme Delivery Associates qui s'est engagée à produire des recommandations, des conseils et du matériel didactique sur la mise en œuvre de la résultologie à la grandeur du gouvernement fédéral du Canada. Ensuite, nous avons présenté l'approche RL en nous basant sur le manuel RL qui a été élaboré par Delivery Associates spécifiquement pour le gouvernement fédéral du Canada. Ce manuel décrit l'approche RL en présentant ses dix règlements. Avec cette base d'information, nous avons procédé à la comparaison entre l'approche RL et la Politique sur les résultats. Nous avons exploré les mêmes thèmes que dans la partie I du chapitre 4 : nous avons analysé les objectifs, les rôles et responsabilités des acteurs principaux et les outils et pratiques de gestion de chaque instrument (PR et approche RL).

Sur le plan des objectifs, l'approche RL semblait appelée à être une approche complémentaire à la Politique sur les Résultats. Dans les deux instruments, l'atteinte des résultats est l'élément central. Cependant, selon l'avant-propos du manuel RL, nous avons pu constater que le cadre administratif en place n'appuyait peut-être pas suffisamment, du point de vue des conceptions de l'approche RL, la sphère politique dans l'atteinte de ses priorités et dans la livraison des résultats qui y sont rattachés. Un objectif de l'approche RL qui diffère de la Politique sur les résultats, est que la première veut agir sur la culture organisationnelle afin que chacun soit imputable de ses actions.

Sur le plan des rôles et responsabilités des acteurs principaux, nous avons observé que les acteurs principaux de l'approche RL sont, à l'exception d'un groupe, des employés. Les rôles

et responsabilités de l'approche RL ne sont pas définis de manière à définir la relation hiérarchique entre les acteurs comme le fait la Politique sur les résultats.

Nous avons constaté que les acteurs de l'approche RL ne sont pas tout à fait les mêmes que ceux relevés dans la Politique sur les résultats ou dans ses outils adjacents. L'approche RL introduit un nouvel acteur : le personnel exonéré. Cet élément est particulièrement intéressant puisque le rôle du personnel exonéré a un caractère politique. Bien que, dans l'approche RL, le personnel exonéré participe à la gestion du rendement, son rôle principal est de fournir un appui politique à son ministre. À notre avis, c'est vraisemblablement pourquoi l'approche RL définit explicitement leur rôle, un rôle que les employés ne peuvent pas remplir.

Par ailleurs, les rôles et responsabilités de l'approche RL sont définis à un niveau opérationnel, c'est-à-dire que l'approche RL définit les actions qui doivent être posées au quotidien pour faire progresser les activités. Les énoncés liés aux rôles et responsabilités de la Politique sur les résultats ne se situent pas à ce niveau-là.

Enfin, nous avons constaté que les outils et pratiques de gestion de l'approche RL sont moins prescriptifs que ceux de la Politique sur les résultats. Nous pourrions conclure que l'approche RL aurait donné plus de latitude à l'employé. Cependant, nous n'avons pas assez de preuve pour conclure avec certitude que ce soit le cas. Une étude auprès des acteurs qui ont travaillé à la mise en œuvre de l'approche RL et de ses outils pourrait nous permettre de recueillir plus d'information pour vérifier cet aspect. Nous reviendrons sur ce point dans la conclusion du mémoire.

Conclusion

L'analyse de la trajectoire envisagée de la réforme du système de gestion du rendement au sein du gouvernement du Canada, survenue en 2016, nous a permis de comprendre les changements qui s'y sont opérés avant l'arrivée de la résultologie et les changements qui étaient envisagés de lui apporter à la suite de l'adoption de la résultologie. Au final, l'analyse des résultats nous a permis de constater que le système de gestion du rendement envisagé n'allait probablement pas évoluer autant que lorsqu'on est passé de la Politique sur la SGRR

à la Politique sur les résultats. En effet, l'introduction de la Politique sur les résultats semble avoir été d'une plus grande envergure que ce qui semblait envisagé avec l'approche RL. L'architecture du système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada a été complètement changée par l'introduction d'une structure simplifiée, mais elle a été accompagnée d'exigences plus détaillées et plus prescriptives, et de rôles et responsabilités définis plus explicitement. D'un côté, le niveau de contrôle et de surveillance exercé par le ministre, par les organismes centraux et par le Conseil du Trésor avait augmenté dans la Politique sur les résultats. De l'autre côté, les administrateurs généraux se voyaient perdre, par conséquent, de la latitude dans la manière dont ils géraient leur ministère.

Lorsque nous nous penchons sur l'introduction de l'approche RL, il semble qu'elle aurait pu ajouter une certaine complexité au système de gestion du rendement. L'approche RL proposait d'apporter des compléments aux activités administratives en matière de gestion du rendement. Elle semblait aussi vouloir mettre l'accent sur des relations plus définies entre les sphères politiques et administratives. Comme nous l'avons noté, le greffier, en 2016, énonça clairement que l'administration devait jouer un rôle bien défini dans la mise en œuvre de l'agenda politique du gouvernement élu. Le personnel exonéré et le personnel administratif devaient interagir et travailler ensemble pour garder le cap sur les résultats et sur l'atteinte de ces résultats qui feraient une différence dans la vie des gens au Canada. Nous pouvons relever différents éléments qui appuient notre constat :

- L'objectif premier de l'approche RL est d'appuyer la sphère politique dans l'atteinte de ses priorités et dans la livraison des résultats qui y sont associés. L'approche RL pourrait être considérée comme un processus à suivre au jour le jour pour renseigner les ministres sur les activités liées à ses priorités.
- L'approche RL n'est pas un instrument équivalent à la Politique sur les résultats, où les objectifs, les exigences, les rôles et responsabilité, et les conséquences sont ancrés dans la loi et définis explicitement.
- Les outils de la Politique sur les résultats dressent une vue d'ensemble sur le rendement d'un ministère, alors que les outils de l'approche RL se concentrent sur les opérations.

- Le manuel RL ne fait référence qu'une seule fois à un outil de la Politique sur les résultats.
- La Politique sur les résultats et les Directives sur les résultats ne font pas référence à l'approche RL.
- Le Guide provisoire sur les résultats fait référence à l'approche RL à un seul endroit et ce de manière peu significative.

Nous avançons notre conclusion avec prudence, car, n'ayant pas fait d'entrevues, nous ne pouvons pas la vérifier. Il se pourrait que l'approche RL ait été davantage intégrée aux pratiques de gestion de la Politique sur les résultats que ce nous avons été en mesure de déceler. Il faut dire qu'habituellement, lorsque qu'une initiative est imposée par la sphère politique, la sphère administrative s'assure de la mettre en œuvre. Alors, l'arrimage entre les deux instruments a peut-être été réfléchi plus en profondeur que ce que les documents obtenus ont permis d'observer.

Chapitre 5 – Discussion

Introduction

Le chapitre 4 a permis d'établir le contexte initial dans lequel s'insérait la résultologie à son arrivée au gouvernement fédéral canadien en 2016, défini par l'orientation qui venait d'être insufflée au système de gestion du rendement en place par le remplacement de la Politique sur la SGRR (2012) par la Politique sur les résultats (2016). Ce chapitre a également permis d'établir l'objectif et certains des éléments qui devaient être mis en œuvre selon l'approche RL. Dans le présent chapitre, nous voudrions discuter, d'abord, des réponses que ces résultats ont permis d'apporter à nos deux premières questions de recherche et que nous avons présentées au chapitre 2, à savoir :

- i. Dans quelle mesure la résultologie proposait-elle de renouveler le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien nouvellement mis à jour par la Politique sur les résultats (2016) ?
- ii. En quoi l'introduction de la résultologie proposait-elle de changer la dynamique entre la sphère politique et administrative du gouvernement fédéral du Canada ?

À cette fin, nous nous référerons à Bouckaert (2003). Dans cet article, l'auteur se questionne sur les conditions qui ont permis aux réformes de la NGP de modifier ou non les systèmes administratifs. Sur cette base, il propose que les changements substantiels qui ont été apportés à des systèmes administratifs par ces réformes proviennent de l'un ou l'autre des trois facteurs suivants : 1) l'introduction de nouveaux outils ; 2) l'exercice d'une pression institutionnelle interne et externe visant à améliorer la performance de ces systèmes ; 3) la restructuration d'organisations. L'extension de cette proposition dans le contexte de l'arrivée de la résultologie au gouvernement fédéral canadien nous permettra de discuter encore plus en profondeur de nos résultats de recherche liés à nos deux premières questions de recherche.

Ensuite, nous voudrions discuter, au regard toujours des résultats du chapitre 4, de la troisième question que nous avons identifiée au chapitre 2. Rappelons qu'elle se lisait comme suit :

- iii. Quels défis ou tensions la résultologie était-elle susceptible d'engendrer pour le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada ?

Plus spécifiquement, nous voudrions discuter de l'évolution qui était envisagée du système de gestion de rendement avec l'approche RL et des défis et des tensions auxquels le gouvernement fédéral du Canada aurait pu faire face en mettant en œuvre l'approche RL selon les prescriptions trouvées dans les documents analysés. Cette partie de la discussion pourra ainsi servir à réfléchir aux prochaines inflexions que l'on pourrait souhaiter apporter, dans le futur, à ce système. Notons que notre discussion se fera à partir d'une perspective théorique. Nous nous référerons aux paradoxes liés aux pratiques de la gestion publique qu'abordent Emery et Giaouque (2005) pour étayer notre propos et dont nous avons traités dans notre cadre conceptuel.

5.1. Apport envisagé de la résultologie au regard de l'évolution du système de gestion du rendement

Pour commencer notre discussion, rappelons d'abord que le gouvernement fédéral du Canada a mis beaucoup d'efforts à apporter des changements à son système de gestion du rendement afin de faire face aux différents défis et d'améliorer ce système au fil du temps. En 2000, le SCT publie le premier document stratégique, basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats, intitulé *Des résultats pour les Canadiens et Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*.

Ce cadre de gestion définit

le rôle qui incombe au Conseil du Trésor comme agent du renouveau de la gestion et de l'amélioration de la gouvernance. Il décrit les objectifs du Conseil du Trésor et de son Secrétariat et précise comment ces deux entités constituent un conseil de gestion qui s'efforce d'aider l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement à améliorer leurs pratiques de gestion (SCT, 2000, p.1).

Ce document explique par ailleurs que

le passage des années 90, marqué par la réduction du déficit, à une ère où la marge de manœuvre est plus importante, a permis au gouvernement du Canada de mettre l'accent sur les résultats et de s'assurer que l'argent des contribuables est dépensé de la façon la plus judicieuse possible tout en témoignant d'un engagement continu à l'égard de la fonction moderne de contrôleur [...] Ce n'est pas une approche toute nouvelle pour le gouvernement du Canada. En effet, toute une série d'initiatives allant des Commissions royales Glassco et Lambert, dans les années 60 et 70, à des initiatives internes de gestion dans les années 80 et 90, ont amené les organismes centraux à adopter une approche plus stratégique et plus dynamique. Le secteur public se concentre dorénavant sur l'atteinte de résultats comme il ne l'a jamais fait auparavant, mais il reste cependant beaucoup à faire. C'est dans cette optique d'amélioration qu'ont été élaborés le cadre et le programme présentés dans ce document (SCT, 2000, p. 3).

Selon le SCT (2000), ce cadre de gestion se fonde sur quatre engagements spécifiques :

- a) l'accent sur les citoyens – le gouvernement doit tenir en compte des préoccupations des citoyens et ses actions doivent être guidées par ces préoccupations,
- b) les valeurs – les gestionnaires doivent respecter un même ensemble de valeurs claires qui renforcent l'importance des institutions démocratiques canadiennes,
- c) les résultats – les gestionnaires doivent porter une attention particulière aux résultats réels et aux conséquences des politiques et des programmes, et
- d) des dépenses judicieuses – le gouvernement doit être en mesure d'établir des priorités ministérielles et avoir une vision intégrée des dépenses.

L'objectif d'avoir en place un cadre de gestion était de permettre à tous les intervenants de collaborer à l'atteinte de résultats et au conseil de gestion d'identifier ses priorités. Comme mentionné dans le document stratégique : « seul un conseil de gestion bien structuré et ayant des priorités claires pour guider le changement peut atteindre l'excellence » (SCT, 2000, p. 4). Plus particulièrement, le cadre de gestion souligne que la priorité est accordée aux résultats. Le SCT relève qu'afin d'atteindre les résultats voulus, il faut travailler avec de meilleures informations sur le rendement fournies en temps opportun. En effet, les gestionnaires ont besoin de ces informations pour prendre des décisions responsables, ainsi

que pour comprendre et pour mesurer les répercussions des programmes et des politiques mis de l'avant. Comme indiqué dans le cadre de gestion :

dans son état actuel, la gestion axée sur les résultats est encore assez loin de l'idéal. Le gouvernement du Canada est déterminé à poursuivre l'adoption d'une approche axée sur les résultats qui permettra de faire la distinction entre les points forts et les points faibles des programmes et qui permettra de détecter ceux qui donnent de bons résultats, et ceux qui en donnent de moins bons. Il s'agit d'aider les gestionnaires à établir un cycle de planification, de mesure, d'évaluation et de communication plus productif, et de divulguer les résultats aux citoyens, par l'intermédiaire des ministres et du Parlement. Ce cycle favorisera une culture d'apprentissage continu et d'ajustement constant. (SCT, 2000, p. 13)

Le document stratégique présente également les défis que devront relever les gestionnaires dans les années à venir et qui sont liés à la mondialisation, aux avancements de la technologie de l'information et au fédéralisme en constante évolution. On explique que, parce qu'à la fin des années 1990, le gouvernement avait réussi à contrôler le déficit budgétaire, les gestionnaires, qui bénéficiaient déjà d'une certaine latitude pour créer des programmes dans l'intérêt général des Canadiens, profiteraient alors d'une marge de manœuvre accrue pour définir leurs priorités. De plus, nous pouvons lire que ces défis représentent des occasions autant pour les gestionnaires que pour le gouvernement. Les gestionnaires auraient accès à plus d'information et à des outils plus performants pour comprendre les préoccupations de la population. Le gouvernement serait, pour sa part, amené à travailler avec toutes les parties prenantes qui interviennent directement ou indirectement dans la vie des Canadiens afin d'atteindre les résultats. Les partenariats devraient se créer au sein même du gouvernement, et à tous les paliers gouvernementaux, avec des organismes sans but lucratif de même qu'avec le secteur privé. Comme expliqué dans le cadre de gestion :

à l'avenir, la mise en place de partenariats favorisant l'échange de connaissances sera essentielle au succès. Les institutions publiques n'ont plus le monopole du savoir. Leur rôle est dorénavant de regrouper les connaissances pertinentes, de leur conférer une valeur ajoutée et de définir les choix disponibles, le tout dans le meilleur intérêt des citoyens (SCT, 2000, p. 10).

Presque deux décennies plus tard, soit en 2016, le gouvernement fédéral du Canada accordait plus que jamais de l'importance à l'atteinte des résultats, comme en témoigne l'extrait suivant

tiré d'un rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2019) commentant la mise en œuvre de la Politique sur les résultats en 2016 :

Dans le cadre de cette nouvelle politique, les rapports ministériels ont été renommés plans ministériels et rapports sur les résultats ministériels. Ces derniers sont déposés à l'automne et font état, pour chaque ministère et organisme, des résultats atteints au cours de l'exercice précédent comparativement aux objectifs fixés dans les plans ministériels. Les ministères et les organismes ne sont plus tenus d'adopter une architecture pyramidale des activités de programme (qualifiée de « complexe » par M. Pagan) ; ils doivent plutôt élaborer un cadre ministériel des résultats qui articule la manière dont les programmes sont harmonisés à leurs responsabilités essentielles. [L]e langage utilisé pour décrire les responsabilités du gouvernement a été simplifié, de sorte que les parlementaires et les Canadiens peuvent plus facilement comprendre ce dont il est question. [...] Le ministre Brison a fait valoir que les rapports produits conformément à la politique précédente n'étaient pas utiles compte tenu de la qualité de l'information qu'ils contenaient et que seulement quelques personnes en faisaient la lecture malgré la grande quantité de ressources qui étaient nécessaires pour les produire. Il a ajouté que la nouvelle politique simplifie la manière dont le gouvernement fait état des ressources qu'il utilise et des résultats qu'il atteint. Selon lui, les nouveaux rapports accordent davantage d'importance aux indicateurs de rendement et aux méthodes utilisées pour rendre compte des résultats et de la prestation des services, de sorte que l'on puisse exiger des comptes du gouvernement. (p. 64-65)

En plus des outils de la Politique sur les résultats, il était prévu d'ajouter les outils de l'approche RL. Ce sont là des preuves que l'on visait une fois de plus à mettre en place une action publique finalisée. En effet, en nous basant sur Bouckaert (2003) et aux résultats présentés au chapitre 4, nous pouvons offrir une perspective sur la potentialité de ces réformes à modifier le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral du Canada. Bouckaert (2003) mentionne qu'on

pourrait définir la réforme de la gestion publique comme un cycle d'apprentissage avec un premier, un second et un troisième degré. Au premier degré d'apprentissage, le système administratif ne change pas et les habitudes restent proches des standards antérieurs. Au second degré, l'apprentissage entraîne des changements dans les standards et les habitudes, et, par conséquent, dans le système administratif. Au degré supérieur (ou méta-apprentissage), l'apprentissage consiste en la capacité d'apprendre à changer le système administratif lui-même (p. 40).

En considérant les résultats de notre chapitre 4, nous pouvons entrevoir que la Politique sur les résultats pourrait amener un apprentissage de second degré modifiant le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien. En ce qui a trait à la résultologie, on peut penser que les changements envisagés pouvaient aussi amener un apprentissage au second degré.

Ensuite, comme mentionné, selon Bouckaert (2003), trois facteurs pourraient amener des changements aux systèmes administratifs : 1) l'introduction de nouveaux outils ; 2) l'exercice d'une pression institutionnelle interne et externe visant à améliorer la performance de ces systèmes ; 3) la restructuration d'organisations. Développons davantage, ci-après, les sources possibles de changements associées à chacun des instruments analysés.

Bouckaert (2003) propose que les changements effectifs dans les systèmes administratifs peuvent provenir d'un changement des outils utilisés. Il explique ce processus comme suit :

le changement d'outils dans la gestion publique a un impact sur la disponibilité de l'information et le comportement d'une élite qui considère ces réformes comme souhaitables et réalisables. Cela affecte la nature du « leadership » (et de la prise de décision), ce qui entraîne le changement du système administratif (hypothèse des outils) (p. 40).

L'analyse détaillée au chapitre 4 de la Politique sur les résultats ainsi que du guide provisoire qui l'accompagne nous ont permis de mettre en évidence tous les nouveaux outils que cette Politique a introduit dans le système de gestion du rendement. Les outils ont été conçus pour véhiculer et pour en opérationnaliser les objectifs.

Quant à l'approche RL, elle proposait aussi de nouveaux outils. Nous croyons, donc que c'était, entre autres, par l'intégration de ces outils dans les pratiques de gestion du rendement qu'elle prévoyait aussi avoir une répercussion sur les acteurs de la sphère politique et de la sphère administrative.

Nous constatons que, par l'introduction de nouveaux outils, ces deux réformes avaient le potentiel d'amener un apprentissage du deuxième degré, soit de modifier le système de gestion du changement. Toutefois, la principale différence dans les deux types d'outils

proposés est que la Politique sur les résultats propose des changements qui s'appliquent à la sphère administrative, auprès des acteurs internes, alors que la résultologie modifiait plus spécifiquement la relation entre la sphère administrative et la sphère politique. Pensons ici, par exemple, à l'implication du personnel exonéré dans l'application des outils de l'approche RL.

Ensuite, comme nous l'avons vu également ci-avant, Bouckaert (2003) propose que les changements dans les systèmes administratifs peuvent provenir également des « pressions institutionnelles internes et externes mises en place pour améliorer la performance modifient aussi la nature des systèmes administratifs (hypothèse de la pression) » (p. 40). En lien avec cette hypothèse, nous croyons que le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien a évolué en 2016 autant sous l'effet d'une pression interne que d'une pression externe, mais que la pression interne était plus importante que la pression externe. En effet, nous pouvons soulever que la mise en œuvre de la Politique sur les résultats était une forme de pression interne, alors que la résultologie pourrait être considérée comme une pression externe dans la mesure où c'est la sphère politique, représentant la voix publique, qui l'a insufflée. Ainsi, à l'instar de Schacter (2016), étudié au chapitre 1, nous croyons que la résultologie a exercé une pression accrue sur l'amélioration du système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien. Toutefois, au regard de nos analyses réalisées au chapitre 4, nous croyons que les nouvelles exigences apportées par le passage de la Politique sur la SGRR (2012) à la Politique sur les résultats (2016) étaient plus nombreuses et plus prescriptives que ce qui était envisagé par l'introduction de l'approche RL selon les documents analysés.

Enfin, comme nous l'avons vu également ci-avant, une troisième source de changements administratifs peut provenir, selon Bouckaert (2003), de changements structurels. Plus précisément, la troisième hypothèse Bouckaert (2003) propose que

la restructuration des organisations et des politiques aboutit non seulement à une amélioration de la performance (premier degré) et à un changement de système administratif (second degré) mais finalement (et sous certaines conditions) à une accentuation de la spécialisation des organisations (p. 49).

En lien avec cette hypothèse, nous constatons que les deux réformes étudiées proposaient de changer les systèmes administratifs en apportant des changements structurels. D'une part, la Politique sur les résultats définit explicitement les rôles et responsabilités des acteurs de la sphère administrative et exige la formation d'un nouveau comité de la mesure de rendement et de l'évaluation. D'autre part, l'introduction de la résultologie a mené à la création d'une URL et aussi à la conception d'autres rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la mise en application de l'approche RL.

Au final, nous pouvons constater qu'autant l'introduction de la Politique sur les résultats que l'approche RL avaient le potentiel de modifier le système de gestion du rendement à un second degré, et ce autant par l'introduction de ses nouveaux outils, par les pressions institutionnelles qui ont mené à ces réformes que par les changements structurels qu'elles proposaient.

5.2. Défis et tensions potentiels engendrés par la résultologie

Abordons maintenant les défis et tensions qui, à notre avis, pourraient exister ou qui auraient pu survenir au sein du système de gestion du rendement considérant les paramètres de la Politique sur les résultats et de l'approche RL.

5.2.1. Renforcer le rôle stratégique des autorités politiques

En étudiant les principes de l'approche RL élaborés pour le gouvernement fédéral du Canada au chapitre 4, nous pouvons constater que cette approche prévoyait imposer aux employés une méthode leur permettant d'appuyer la sphère politique, les priorités gouvernementales et la livraison des résultats. Avec l'approche RL, beaucoup d'efforts allaient devoir être déployés pour mieux outiller et pour mieux renseigner la sphère politique sur la progression des activités afin que les ministres puissent prendre des décisions sur des données probantes. Cette approche aurait toutefois pu comporter des défis.

Pour le comprendre, retournons lire, pour commencer, ce que Emery et Giaouque (2005) écrivent au sujet de l'implantation de la gestion par les résultats dans les pays de l'Organisation de coopération et développement économiques :

Faute de mieux, mais aussi parce que les considérations « gestionnaires », voire financières, ont dominé le projet politique de nouvelle gestion publique (Giaouque, 2003), les acteurs politiques concernés, membres des parlements et des exécutifs, se sont emparés de ces données [liées aux processus de travail, de production et sur les prestations fournies] comme si elles constituaient le cœur de leur responsabilité de pilotage. Dans cette perspective, les « résultats » autour desquels le débat politique et démocratique s'est instauré, dans bien des cas, ont conduit à une forme de managérialisation des autorités politiques, centrées sur des éléments de (bonne) gestion, disponibles et relativement faciles à interpréter. En ce sens, les données nouvelles disponibles ont encore accentué le travers qui avait initié les réformes de NGP, soit l'orientation des politiques sur des détails opérationnels. (p. 125)

Dans ce même sens, Birch et Jacob (2019) rapportent de Tweedie (2018) et de Savoie (2015) que le Vérificateur général du Canada maintient une position critique quant à la mise en œuvre des approches de gestion axée sur les résultats, car elles amènent les organisations à se concentrer davantage sur la reddition de comptes et sur l'intendance, et qu'elles négligent alors de rendre des comptes sur le point de vue des citoyens et sur les conséquences inattendues de leurs politiques. Birch et Jacob (2019) rapportent également de Lahey et Nielsen (2013) que le Vérificateur général du Canada explique qu'il y a un besoin de mieux évaluer l'efficacité des programmes en général et la qualité des résultats. De plus, Birch et Jacob (2019) soulignent qu'il est important de faire la différence entre la mesure de rendement, la surveillance et l'évaluation aux fins de l'intendance et les apprentissages liés aux politiques. Selon ces auteurs, introduire une approche basée sur la résultologie viendrait renforcer le fait d'utiliser la mesure de rendement comme mesure de contrôle, plutôt que d'améliorer la mise en œuvre des programmes en tenant compte des apprentissages et des leçons apprises. Selon nous, sur la base de ces considérations, nous pouvons penser que la résultologie proposait donc au politique d'exercer un pilotage opérationnel plutôt qu'un pilotage stratégique. En retour, en se rappelant que, selon les observations d'Emery et Giaouque (2005), les gestionnaires publics avaient été conduits paradoxalement, dans le cadre de la NGP, à se politiser davantage qu'ils ne l'étaient auparavant et à jouer, en conséquence,

un rôle stratégique accru, en quelque sorte, nous pouvons nous demander si la résultologie n'aurait pas eu, pour les mêmes raisons, une conséquence similaire dans le contexte du système canadien. En effet, il était prévu que le traitement de l'information et la formulation d'options et de recommandations relèvent toujours de l'appareil administratif. Dès lors, l'instance politique aurait été dépendante de cette analyse de l'information performée par l'appareil administratif pour bien piloter son système.

Toutefois, d'après notre analyse de l'approche RL, il y a tout de même une recommandation qui visait à porter une attention particulière à l'intégration de la perspective des intervenants externes dans les politiques gouvernementales (Règlements 3, 5 et 10) et à s'assurer que les changements apportés par les politiques et programme gouvernementaux soient irréversibles (Règlement 10). Bien que le manuel RL ne discute pas de ces éléments de manière exhaustive et n'offre pas d'exemples relevant du contexte Canadien, l'application de cette approche aurait pu, si elle avait été déployée, avoir une incidence positive au regard des constats et des attentes du vérificateur général. D'un côté, les autorités politiques auraient pu se concentrer davantage sur la stratégie et se positionner sur les orientations politiques. De l'autre côté, les autorités politiques auraient pu s'assurer que l'appareil administratif, qui doit être stratégique malgré lui, consulterait davantage les parties prenantes et qu'il intégrerait leurs perspectives dans l'élaboration de politiques.

5.2.2. Mesurer de manière significative l'action publique

Depuis 2018, pour faire état des résultats du gouvernement fédéral du Canada, le SCT a publié en ligne un tableau de bord qui rapporte les données des Rapports sur les résultats ministériels de la majorité des organisations. Par exemple, le SCT (2022) indique

[qu']en 2019-2020, 87 organisations ont cherché à atteindre 451 résultats et 1171 résultat de programme. Les progrès réalisés pour atteindre ces résultats ont été mesurés à l'aide de 1 232 indicateurs de résultats ministériels et 1544 indicateurs de résultats de programme. (s. p.).

En plus de ces données générées par la production de rapports sur le rendement, le BCP publie le suivi des lettres de mandat, soit un autre type de tableau de bord qui a vu le jour

avec l'introduction de la résultologie. En juin 2019, on pouvait compter, tel qu'indiqué au chapitre 1, 432 engagements qui se rapportaient aux 12 priorités principales identifiées alors par le gouvernement (BCP, 2019, s. p.).

Emery et Giaque (2005) précisent, en relation avec les réformes de gestion par les résultats, qu'on semble toujours avoir de la difficulté à cerner l'essentiel de l'action publique malgré la multiplication des indicateurs. Les auteurs écrivent ainsi :

Les expériences de NGP en cours ont généré une quantité impressionnante d'informations (données) brutes, d'analyses, de rapports à l'attention des instances dirigeantes (dans une optique de tableau de bord) et de rapports d'évaluation plus généraux (Ritz, 2013). On peut observer, contrairement aux objectifs initialement visés, une concentration des unités administratives, des gestionnaires publics et des autorités politiques sur les chiffres et les résultats quantitatifs avant tout (Giaque, 2003) ; cette concentration peut aboutir à une forme de myopie sur les *outputs*, sur tout ce qui est mesurable, délaissant ainsi les éléments difficiles à apprécier, mais néanmoins essentiels à la qualité de l'action publique. La mise en évidence des produits administratifs au détriment des effets de l'action publique peut aboutir à des décisions qui se cantonnent au premier niveau de pilotage (améliorer les prestations fournies, alors qu'elles devraient porter sur le deuxième niveau de pilotage (redéfinir le type de prestation en fonction de l'effet attendu de l'action publique) (p. 127).

Force est de constater que ce paradoxe semblait toujours exister au sein du système de gestion de rendement du gouvernement fédéral du Canada en 2019. Or, à notre avis, il a été renforcé par l'introduction de la Politique sur les résultats et l'approche RL allait dans le même sens.

Avec l'intérêt porté à ces deux instruments en 2019, le gouvernement démontrait effectivement qu'il était un système productif, tant du côté politique qu'administratif. C'est, entre autres, ce que la résultologie prône. Cependant, encore une fois, ce qui est plus difficile à percevoir est la façon dont on entendait démontrer l'efficacité des programmes et la qualité perçue et réelle des services, comme le mentionnaient Birch et Jacob (2019) étudiés au chapitre 1. Rappelons que Barber (2016) souligne que la livraison des résultats dépend à 90 pour cent de la mise en œuvre et seulement à 10 pour cent de la politique. Par conséquent, nous pouvons comprendre que des réformes de ce genre apportées au système de gestion du rendement pourraient renforcer ou mener à un pilotage opérationnel plutôt qu'un pilotage stratégique.

5.2.3. Avoir un système de gestion rendement intégré

Emery et Giaucque (2005) discutent d'un autre paradoxe selon lequel la gestion publique, à l'ère de la gestion par les résultats, favoriserait le pilotage intégré, soit la coordination des activités de chaque intervenant du système, mais qu'en le faisant, elle cloisonnerait et séparerait davantage les groupes d'intervenants par spécificité. Comme ils l'indiquent :

Les acteurs politico-administratifs agissant dans un champ d'action publique spécifique produisent des *espaces d'action hermétiques*, dont les codes, le langage, les modes d'actions et les méthodes rendent leur compréhension par des tiers pour le moins problématique, quand elle n'est pas tout simplement impossible. Si des segments limités de l'action publique peuvent ainsi être améliorés, il est clair que l'action d'ensemble des services publics en souffre. Or les problèmes publics sont de plus en plus interactifs et nécessitent une approche concertée, globale et articulée, entre plusieurs domaines de l'action publique traditionnellement indépendants, correspondant eux-mêmes à des services administratifs complètement différents. On mesure alors l'urgente nécessité de travailler à diminuer les facteurs de cloisonnement, ce que les pratiques de NGP introduites ne favorisent guère (p. 131).

Si on se base sur l'analyse comparative que nous avons faite entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats, il semble que le cloisonnement pourrait être plus marqué dans le contexte de la Politique sur les résultats. D'ailleurs, comme observé par Caron (2020) et comme nous l'avons montré dans la première partie du chapitre 4, les exigences de la Politique sur les résultats sont plus détaillées et spécifiques, et plus contraignantes pour les administrateurs généraux.

À l'opposé, nous croyons qu'une réforme du genre de l'approche RL pourrait aider à lutter contre un tel phénomène. Plus précisément, selon cette approche, on nomme aussi les acteurs principaux dans la mise en œuvre de cette approche. Le dirigeant principal des résultats et de la livraison, le chargé de données, les cadres supérieurs et les gestionnaires principaux de programmes, ont tous un rôle à jouer dans la livraison des résultats. En suivant la façon dont on envisageait de mettre en œuvre cette approche au gouvernement fédéral du Canada, il semble que l'accent aurait été mis davantage sur les résultats finaux ainsi que sur la collaboration, la coordination et la résolution de problème que ce que propose la Politique sur les résultats. En particulier, la mise en place de routines (Règlement 10), tel que des

réunions régulières (*stock takes*) rassemblant toutes les parties prenantes pour discuter de la progression des activités, renforcerait et favoriserait un pilotage intégré. L'établissement d'une chaîne d'exécution (Règlement 5) devrait également permettre de sensibiliser l'instance politique, l'appareil administratif et chaque partie à des rôles et responsabilités spécifiques, mais l'atteinte des objectifs et des résultats dépendrait bel et bien de leur collaboration. Les recommandations de l'approche RL pourraient ainsi possiblement atténuer le phénomène de cloisonnement des intervenants que rapportent Emery et Giaque (2005). Cependant, elles pourraient aussi possiblement créer un effet pervers où on aurait tendance à pointer du doigt et à trouver un coupable lorsque l'organisation ferait face à un défi. Le sens de collaboration pourrait alors en souffrir.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de discuter de l'évolution du système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien sous l'arrivée de la Politique sur les résultats de 2016 et sous les modifications envisagées par l'arrivée de la résultologie également en 2016. Sur ce plan, nous avons conclu, en nous référant aux propositions de Bouckaert (2003), que la Politique sur les résultats et l'approche RL avaient toutes les deux le potentiel non seulement d'améliorer la performance, mais aussi de modifier le système de gestion de rendement.

L'objectif de ce chapitre était également d'explorer les défis et les tensions auxquels le système de gestion du rendement aurait pu faire face, compte tenu de l'adoption préalable de la Politique sur les résultats, si la résultologie avait été mise en œuvre en suivant les prescriptions qui étaient faites dans les documents que nous avons analysés. Ce faisant, ceci nous a permis de réfléchir également aux défis et aux tensions auxquels le système pourrait faire face si l'on décidait de le faire évoluer en suivant une approche de type RL.

Nous avons présenté trois défis potentiels : renforcer le rôle stratégique des autorités politiques, mesurer de manière significative l'action publique et avoir un système de gestion du rendement intégré. Nous avons étayé notre discussion à partir de notre analyse des

résultats et du concept de paradoxe d'Emery et Giaouque (2005). Les points que nous avons amenés étaient faits à partir d'une perspective théorique.

Afin de valider nos conclusions, il faudrait mener des entrevues afin de recueillir des données sur la mise en œuvre de la Politique sur les résultats et surtout sur l'approche RL. Il faudrait se demander de quelle manière l'approche RL a été intégrée au système de gestion du rendement, le cas échéant, et a été employée au sein du gouvernement fédéral du Canada, au-delà des quelques traces que nous en avons retrouvées.

Conclusion

Notre étude portait sur la venue de la résultologie au sein du gouvernement fédéral du Canada survenue en 2015 . Dans la présente conclusion, nous résumerons les différentes composantes de notre mémoire et nous rappellerons les points saillants de notre analyse. Nous identifierons, enfin, les limites de notre recherche ainsi que quelques pistes de recherche considérant ce que nous avons observé tout au long de notre travail.

Résumé

En 2015, une unité de livraison a été créée au sein du BCP pour mener l’implantation d’une approche basée sur la résultologie, l’approche RL, qui a été développée pour le gouvernement fédéral du Canada. Des outils de gestion accompagnant cette approche, comme le suivi des lettres de mandats, ont aussi vu le jour. Au même moment que la résultologie a fait son entrée, le SCT a publié une Politique sur les résultats (2016), remplaçant la Politique en matière de présentation de rapport au SCT sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts (2007), la Politique sur l’évaluation (2009) et la Politique sur la SGRR (2012).

Bien qu’il semble que la résultologie n’ait finalement pas perduré depuis son introduction en 2015 et qu’il n’en reste que quelques traces en 2025, il nous a semblé intéressant de nous pencher sur l’évolution qu’elle aurait été susceptible d’apporter au système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien. À cette fin, nous expliquons au chapitre 2, notre cadre conceptuel qui nous a permis d’encadrer notre recherche empirique.

D’abord, nous avons retenu du concept de trajectoire de réforme que le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien suivait une trajectoire sous l’effet des différentes réformes. La Politique sur les résultats de 2016 et la résultologie ont ainsi été vues comme des réformes qui tentent d’orienter celle-ci. Nous avons aussi proposé de tenir compte du concept d’interface politico-administrative et du concept de paradoxes dans la gestion publique tel qu’abordé par Pollitt et Bouckaert (2017). Pour étayer nos questions de recherche, nous avons aussi présenté une rétrospective de l’évolution des politiques

encadrant le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada depuis les cinquante dernières années.

Nous avons ensuite énoncé nos questions de recherche. Nous avons cherché à comprendre l'apport de la résultologie au regard de l'évolution du système de gestion du rendement. Plus spécifiquement, nous nous sommes demandée :

- i. Dans quelle mesure la résultologie proposait-elle de renouveler le système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien nouvellement mis à jour par la Politique sur les résultats (2016) ?
- ii. En quoi l'introduction de la résultologie proposait-elle de changer la dynamique entre la sphère politique et administrative du gouvernement fédéral du Canada ?
- iii. Quels défis ou tensions la résultologie était-elle susceptible d'engendrer pour le système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada ?

Il nous a semblé intéressant d'étudier ces questions pour voir une application concrète de la résultologie dans un contexte inédit et ses caractéristiques au regard de la gestion par les résultats. Il nous a semblé également intéressant de les étudier afin de mieux envisager certaines caractéristiques et certains défis du système de gestion de rendement du gouvernement fédéral canadien et d'entrevoir certaines de ses évolutions possibles.

Nous avons présenté, au chapitre 3, une approche méthodologique qui consistait en une étude de cas unique intrinsèque telle que définie par Barlatier (2018). Notre méthode a adopté une perspective interprétative et itérative dans la mesure où nous avons développé le cas au fur et mesure que nous avons pris connaissance du cas et de ses complexités.

Au chapitre 4, nous avons constaté que la résultologie aurait pu apporter une certaine complexité au système de gestion du rendement fédéral dans le sens qu'elle imposait un nouveau processus pour outiller et pour renseigner la sphère politique. Ensuite, nous avons observé que l'approche RL devait avoir une incidence sur l'interface politico-administrative. L'approche RL a été conçue avant tout pour donner des outils aux employés pour mieux

appuyer les ministres à atteindre leurs priorités. L'approche RL demandait explicitement que le personnel administratif travaille de concert avec le personnel exonéré.

Finalement, au chapitre 5, nous avons discuté de l'évolution possible du système de gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral canadien. Selon les données que nous avons recueillies, bien que l'introduction de la Politique sur les résultats et l'approche RL aient le potentiel de le changer, il semble que le changement au système de gestion du rendement apporté par le passage de la Politique sur la SGRR à la Politique sur les résultats a été plus important que celui qu'aurait pu apporter la résultologie à la suite de l'adoption de cette dernière politique.

Au chapitre 5, nous avons également discuté des défis et des tensions qui auraient pu être engendrés par la résultologie, mais aussi par la Politique sur les résultats. Pour ce faire, nous nous sommes référée au concept de paradoxes d'Emery et Giaouque (2005). Le premier paradoxe étudié explique que les réformes ont pour objectif de rendre les services administratifs plus finalisés, mais ces pratiques mêmes peuvent amener une forme de surpilotage. Il y aurait par conséquent une surcharge d'information qui pourrait finalement ralentir le système plutôt que de l'améliorer. Le premier défi aurait été de renforcer le rôle stratégique des autorités politiques en introduisant la Politique sur les résultats et l'approche RL. Selon notre analyse, l'application de l'approche RL aurait pu, si elle avait été déployée, avoir une incidence positive sur le système de gestion du rendement. D'un côté, les autorités politiques auraient pu se concentrer davantage sur la stratégie et se positionner sur les orientations politiques. De l'autre côté, les autorités politiques auraient pu s'assurer que l'appareil administratif, qui doit être stratégique malgré lui, consulterait davantage les parties prenantes et qu'il intégrerait leurs perspectives dans l'élaboration de politiques. Le deuxième paradoxe étudié explique qu'on semble toujours avoir de la difficulté à cerner l'essentiel de l'action publique malgré la multiplication des indicateurs. Le deuxième défi aurait été de mesurer de manière significative l'action publique. À notre avis, ce paradoxe a été renforcé par l'introduction de la Politique sur les résultats et l'approche RL qui n'aborde pas de manière explicite la façon dont on entendait démontrer l'efficacité des programmes et la qualité perçue et réelle des services. Enfin, le troisième paradoxe étudié explique que les

réformes de type gestion par les résultats favoriseraient le pilotage intégré de la gestion publique malgré la spécificité des champs d'action publique. Le troisième défi aurait été d'avoir un système de gestion du rendement intégré. Parce que le système de gestion du rendement aurait été susceptible d'être plus complexe et plus défini, il aurait pu créer plus de cloisonnements, plus de « silos ». Si on se base sur l'analyse comparative que nous avons faite entre la Politique sur la SGRR et la Politique sur les résultats, il semble que le cloisonnement pourrait être plus marqué dans le contexte de la Politique sur les résultats. À l'opposé, nous croyons qu'une réforme du genre de l'approche RL pourrait aider à lutter contre un tel phénomène. En suivant la façon dont on envisageait de mettre en œuvre cette approche au gouvernement fédéral du Canada, il semble que l'accent aurait été mis davantage sur les résultats finaux ainsi que sur la collaboration, la coordination et la résolution de problème que ce que propose la Politique sur les résultats.

Limites

La recherche que nous avons faite et les analyses et résultats qui en découlent portent uniquement sur quelques éléments de la mise en œuvre de l'approche RL. Nous avons d'abord établi le cadre administratif initial en analysant l'évolution des différentes politiques liées à la gestion du rendement. Ceci nous a permis d'établir l'orientation que le remplacement de la Politique sur la SGRR par la Politique sur les résultats insufflait au système de gestion du rendement fédéral canadien. Comme mentionné, nous voulions comprendre l'apport éventuel de la résultologie au regard de l'évolution de ce système au moment de son arrivée en 2016. Toutefois, plusieurs signes donnent à penser que la résultologie est restée principalement à l'état de projet. Entre autres, on en trouvait, en 2025, que quelques traces, dont la création d'une URL et d'un tableau de bord pour le suivi des priorités relevant des lettres de mandat. En conséquence, nous n'avons pas été en mesure d'analyser la mise en œuvre effective de la résultologie.

Ensuite, nous avons analysé l'approche RL que la sphère politique a introduite et imposée, alors que la Politique sur les résultats allait être adoptée et allait encadrer, et qu'elle encadre toujours, la gestion du rendement. Selon le corpus de documents que nous avons obtenu,

nous avons ainsi pu relever que les objectifs de chacune des réformes semblent être alignés les uns avec les autres en général – l’atteinte des résultats étant l’effet désiré. En revanche, nous reconnaissons que les constats et les conclusions que nous avons faits tout au long de notre travail doivent être vérifiés par des entrevues. Selon notre analyse et selon notre examen du manuel RL, nous pouvons observer que ce manuel explique sommairement chaque règlement. Certains exemples qui appuient l’explication des règlements sont brefs et ne se rapportent pas au contexte canadien spécifiquement. Ils traitent également peu de la mise en œuvre concrète de la résultologie. La conduite d’entrevues sur la mise en œuvre de l’approche RL et de la Politique sur les résultats nous aurait permis de mieux comprendre l’interaction entre ces deux instruments et de nuancer davantage notre propos.

Enfin, nous nous sommes limitée à étudier le projet de la résultologie à partir uniquement de documents fournis par les demandes d’accès à l’information et de documents disponibles publiquement. L’intérêt d’utiliser ces documents était qu’ils nous fournissaient des données de même type à celles utilisées pour analyser la situation de départ. Toutefois, la conduite d’entrevues aurait pu permettre de repérer plus en profondeur toutes les traces laissées par la résultologie dans le système de gestion du rendement du gouvernement du Canada, mais aussi d’explorer les raisons de l’abandon vraisemblable de l’approche RL, et donc d’aborder des questions allant au-delà de celles que nous avons retenues.

Pistes de recherche

Lorsque nous avons fait notre analyse comparative entre la Politique sur les résultats et l’approche RL, à bien des reprises, il nous manquait de l’information pour étudier plus en profondeur les différences entre les deux instruments. Entre autres, nous n’avons pas réussi à savoir dans quelle mesure certains éléments de l’approche RL ont été intégrés aux pratiques de gestion du rendement, bien que nos recherches indiquent que l’approche en tant que telle se soit estompée du système de gestion du rendement étudié. Une étude rétrospective pourrait permettre d’étudier l’évolution de ce système depuis l’adoption du projet d’intégration de la résultologie en 2016. Nous pourrions, par exemple, nous demander :

- comment les outils de l'approche RL ont été utilisés et s'ils sont encore en utilisation ;
- si les rôles et responsabilités des acteurs principaux ont évolué ;
- et si la sphère politique est mieux outillée avec l'approche RL.

Une étude de cas plus poussée pourrait également faire la lumière sur les négociations qui ont peut-être eu lieu au sujet de la mise en œuvre de la résultologie entre les autorités politiques et l'appareil administratif. Ainsi, on aurait une meilleure compréhension du système de pilotage de la gestion du rendement au sein du gouvernement fédéral du Canada et on serait en mesure d'observer comment chaque instance en gère les défis.

Par ailleurs, nous avons discuté des défis auxquels ce système pourrait faire face d'un point de vue théorique si l'on adoptait, dans le futur, une approche de type RL. Il serait intéressant de vérifier si ces défis existent en pratique et si, le cas échéant, ils sont dus à la Politique sur les résultats ou aux traces qu'a possiblement laissées dans le système de gestion de rendement la résultologie. Il serait intéressant également de voir si des stratégies ont été élaborées pour tenter de les surmonter.

Enfin, il serait intéressant de mener des enquêtes pour savoir si la résultologie a donné lieu à des projets « locaux » ou encore « circonstanciés » au sein de l'appareil fédéral, à défaut peut-être d'avoir été appliqué à l'échelle complète du gouvernement, dans le respect davantage de sa vocation première, comme discuté au chapitre 1. Le cas échéant, cela pourrait permettre de voir s'il y a des variations dans l'application de l'approche au sein même du gouvernement fédéral, des éléments de mise en œuvre considérés, des leçons apprises pour améliorer l'approche et des résultats effectifs qui ont été obtenus.

En conclusion, nous croyons avoir jeté les bases pour que ces pistes de recherche puissent être explorées. Le système de gestion du rendement fédéral canadien est un système qui continue d'évoluer et de se renouveler au fil des années. Avec l'arrivée du premier ministre Mark Carney, le 28 avril 2025, on parle déjà d'un autre concept, soit celui du *mission government*, pour briser les cloisons au sein de l'administration afin de la rendre plus focalisée sur les priorités clés du gouvernement (May, 2025). La démarche que nous avons

prise pour étudier le projet de la résultologie serait sans doute, à notre avis, pertinente pour étudier cette avenue et pour continuer à comprendre la trajectoire et les tensions au sein du système de gestion du rendement du gouvernement fédéral canadien.

Bibliographie

- Affaires autochtones et du Nord Canada (2017). *Rapport de vérification interne : Vérification de la mesure du rendement*. https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/DAM/DAM-CIRNAC-RCAANC/DAM-AEV/STAGING/texte-text/au_pmt_1493321259028_fra.pdf
- Arellano, N. et Dutil, P. (2017, s. d.). The ways and means of deliverology success. *Canadian Government Executive*. <https://canadiangovernmentexecutive.ca/the-ways-and-means-of-deliverology-success/>
- Barber, M. (2008). *Instruction to deliver*. Methuen Publishing Ltd.
- Barber, M., Kihn, A. et Moffit, P. (2011a). *Deliverology 101 – A field guide for education leaders who want to ensure significant results*. Corwin.
- Barber, M., Kihn, A. et Moffit, P. (2011b, 1^{er} février). *Deliverology: From idea to implementation*. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/deliverology-from-idea-to-implementation>
- Barber, M. (2016). *How to run a government*. Penguin Books.
- Barber, M. (2017, 17 novembre). *Delivering better outcomes for citizens: practical steps for unlocking public value*. <https://www.gov.uk/government/publications/delivering-better-outcomes-for-citizens-practical-steps-for-unlocking-public-value>
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans F. Chevalier, M. Cloutier et N. Mitev (dir.), *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Éditions.
- Behn, R. D. (2017). How scientific is the “science of deliverology”? *Canadian Public Administration*, 60(1), 89-110.
- Bernier, P. (2017). L'organisation de la fonction administrative de l'État. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États ?* (p. 361-400). Presses de l'Université du Québec.
- Birch, L. et Jacob, S. (2019). Deliverology and evaluation: A tale of two worlds. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 34(2), 303-328.
- Bouckaert, G. (2003). La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? *Revue française d'administration publique*, 105-106(1), 39-54.

- Bourgault, J. (2004). L'imputabilité parlementaire de la gestion par résultats : quand le managérialisme transcende les institutions politico-administratives. *Management International*, 9(1), 69-83.
- Bureau du Conseil privé (2019). *Suivi des lettres de mandat : livrer des résultats pour les Canadiens*. <https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/campagnes/mandat-suivi-resultats-canadiens.html>
- Bureau de la dirigeante principale de l'audit (2019). *Audit de la mise en œuvre de la Politique sur les résultats*. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/audits/audit-politique-resultats.html>
- Bureau du vérificateur général du Canada (2017). *Déclaration d'ouverture du vérificateur général*. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/osm_20171121_f_42705.html
- Caron, I. (2020). Exercice du contrôle dans l'administration publique fédérale canadienne. *Administration publique du Canada*, 63(1), 34-52.
- Castonguay, A. (2016, 28 novembre). Voici l'arme secrète de Trudeau. *L'actualité*. <https://lactualite.com/politique/voici-larme-secrete-de-trudeau/>
- Centre for public impact et Delivery Associates (2016). *The science of delivering results: past, present and future*. <https://centreforpublicimpact.org/wp-content/uploads/2025/04/Deliverology-briefing-bulletin.pdf>
- Charbonneau, M. (2017). De Weber au nouveau management public. Dans N. Michaud (dir.), *Secrets d'États ?* (p. 401-426). Presses de l'Université du Québec.
- Chevallier, J. (2007). *Sciences administratives*. Presses Universitaires de France.
- Clark, C. (2017, 14 novembre). Liberal government's promise tracker is a good idea that doesn't deliver. *The Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/opinion/liberal-governments-promise-tracker-is-a-good-idea-that-doesnt-deliver/article36983570/>
- Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (2019). *Améliorer la transparence et le contrôle parlementaire des plans de dépenses du gouvernement*. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/OGGO/Reports/RP10279097/oggorp16/oggorp16-f.pdf>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

- Curran, R. (2016, 27 avril). Will “deliverology” work for the federal government?. *Options politiques*. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/april-2016/is-deliverology-right-for-canada/>
- Dubuc, A. (2016, 31 mai). Ottawa à l’heure de la « livrologie ». *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/201605/30/01-4986586-ottawa-a-lheure-de-la-livrologie.php>
- Emery, Y. et Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. L’Harmattan.
- Goodwin, M. (2015). Schools Policy, Governance and Politics under the New Labour. *Political Studies Review*, 13(4), 534-545.
- Gouvernement du Canada (2015). *Système de gestion des dépenses*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/depenses-prevues/system-gestion-depenses.html>
- Gouvernement du Canada (2017a). *Suivi des lettre de mandat*. <https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/8f6b5490-8684-4a0d-91a3-97ba28acc9cd>
- Gouvernement du Canada (2017b). *Vérification de la mesure du rendement*. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1493321438893/1536853260073>
- Gouvernement du Canada (2022a). *Glossaire*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#glossary/CR>
- Gouvernement du Canada (2022b). *Présentations au Conseil du Trésor*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/presentations-conseil-tresor.html>
- Gow, I. (2004, s. d.). *Un modèle canadien d’administration publique ?*. <https://publications.gc.ca/collections/Collection/SC94-108-2004F.pdf>
- Gunter, H. M. (2008). Modernisation and the field of educational administration. *Journal of Educational Administration and History*, 40(2), 161-172.
- Johal, S. (2016, 30 mars). *How can delivery units work in a federation like Canada?*. <http://mowatcentre.munkschool.utoronto.ca/how-can-delivery-units-work-in-a-federation-like-canada/>
- Kelman, S. (2006). Improving Service Delivery Performance in the United Kingdom: Organization Theory Perspectives on Central Intervention Strategies. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 8(4), 393-419.

- Lahey, R. (2017, s. d.). Connecting the dots between M, E, RBM...and deliverology. *Canadian Government Executive*. <https://canadiangovernmentexecutive.ca/connecting-the-dots-between-m-e-rbm-and-deliverology/>
- Latraverse, E. (2016, 16 janvier). Le cabinet Trudeau à l'école des choix. *La Presse*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/760093/trudeau-gouverner-livraisonlogie-barber-choix-promesses>
- Le Robert en ligne (s. d.). *Cybernétique*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/cybernetique>
- Lindquist, E. A. (2016, s. d.). Deliverology: Lessons and Prospects. *Canadian Government Executive*. <https://canadiangovernmentexecutive.ca/deliverology-lessons-and-prospects/>
- MacCharles, T., Smith, J. et Boutilier, A. (2015, 13 novembre). Trudeau makes public his ministerial mandate letters – their marching orders for four years. *Toronto Star*. <https://www.thestar.com/news/canada/2015/11/13/trudeau-hands-out-mandate-letters-to-his-ministers.html>
- May, K. (2019, 15 mai). The buzz around Liberal government's management approach has faded, and some say it failed. But its chief steward insists deliverology works. *Options politiques*. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/may-2019/what-ever-happened-deliverology/>
- May, K. (2025, 7 mai). Could 'mission government' solve Ottawa's delivery problems?. *Ottawa Citizen*. <https://ottawacitizen.com/news/politics/could-mission-government-solve-ottawas-delivery-problems>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Richards, G., Gallo, C. et Kronick, M. (2017, s. d.). Does "deliverology" deliver?. *Canadian and Government Executive*. <https://canadiangovernmentexecutive.ca/does-deliverology-deliver/>
- Richards, D. et Smith, M. (2006). Central control and policy implementation in the UK: A case study of the prime minister's delivery unit. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 8(4), 325-345.
- Schacter, M. (2016, s. d.). Does "deliverology" matter?. *Mark Schacter Consulting*. https://docs.wixstatic.com/ugd/dadb01_67929f50ebaa46efa6e47df3526904a5.pdf

- Secrétariat du Conseil du Trésor (2000). *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. <http://publications.gc.ca/site/eng/400743/publication.html>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2008). *Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13616>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2009). *Politique sur l'évaluation*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2012). *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2015). *Lexique de la gestion axée sur les résultats*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/lexique-gestion-axee-resultats.html>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2016a). *Guide à l'intention des rédacteurs de présentations au Conseil du Trésor*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/presentations-conseil-tresor/guide-lintention-des-redacteurs-de-presentations-au-conseil-du-tresor.html>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2016b). *Politique sur les résultats*. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2022). *Sommaire des rapports sur les résultats ministériels de (2019-2020 à 2023-2024)*. [https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#infographic/gov/gov/results/..-\(panel_key..-'gov_drr\)](https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#infographic/gov/gov/results/..-(panel_key..-'gov_drr))
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2023). *Au sujet du Conseil du Trésor*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/a-propos-conseil-tresor.html>
- Smith, A. (2012). *Le personnel des cabinets des ministres : questions de responsabilité et d'éthique*. Bibliothèque du Parlement du Canada.
- Smith, A. (2019). *Est-ce que le suivi des résultats fait une différence ?*. Bibliothèque du Parlement du Canada.
- Termium Plus (2016). *Fiche 1 Deliverology*. <http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alphafra.html?lang=fra&i=&index=alt&srchtxt=DELIVEROLOGY>
- Tweedie, J. (2018, 1 juin). Does “deliverology” deliver the goods?. *Apolitical*. https://apolitical.co/solution_article/does-deliverology-deliver-the-goods/

World Bank (2013, 10 avril). Transcript: Delivering results – A conversation with Jim Yong Kim, Tony Blair, and Michael Barber. <https://www.worldbank.org/en/news/speech/2013/04/10/delivering-results-conversation-jim-yong-kim-tony-blair-michael-barber>

ANNEXE A – Matériel obtenu par demande d'accès à l'information

Le tableau ci-dessous présente le matériel que nous avons obtenu par demande d'accès à l'information auprès de quelques ministères fédéraux cibles. Le numéro d'identification réfère au code avec lequel le ministère a identifié un document ou une compilation de documents rendus publics. Afin de citer ces documents tout au long de notre travail, nous avons créé un code de référence systématique. Le titre et la page précisent davantage le matériel cité ou référé ou auquel nous nous référons.

#	Identification	Référence	Titre	Pages
1.	A-2016-00203 AI-2018-00401	A.1	Statement of Work Delivery Associates Contract	000036 à 000039
2.	A-2016-00203 AI-2018-00401	A.2	Statement of Work Tony Dean Contract	000050 à 000053
3.	A-2016-00203 AI-2018-00401	A.3	Delivering on the President of the Treasury Board's Mandate Letter Commitments – Ministerial Retreat	000076 à 000079
4.	A-2016-00203 AI-2018-00401	A.4	A new approach to delivering results	000155 à 000156
5.	A-2016-00203 AI-2018-00401	A.5	Justification for proposed directed source of contract with Delivery Associates	000184 à 000185
6.	A-2016-00203 AI-2018-00401	A.6	Workplan draft	000600 à 000691
7.	A-2016-00203 AI-2018-00401	A.7	PM's Priorities Monthly Note for the PM (Template)	000730 à 000745
8.	A-2017-00452 AI-2018-00403	B.1	Contract No. 35035- 155120/001/ZG	000020 à 000051
9.	A-2017-00452 AI-2018-00403	B.2	Delivery Associates Progress Report March 31, 2016 – August 31, 2016	000003 à 000005
10.	A-2017-00452 AI-2018-00403	B.3	Delivery Associates Progress Work Plan September 1, 2016 – February 28, 2017	000011 à 000013

#	Identification	Référence	Titre	Pages
11.	A-2017-00452 AI-2018-00403	B.4	Delivery Associates Progress Report March 31, 2017 – August 31, 2017	000017 à 000019
12.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.1	Delivery Associates Progress Work Plan June 1, 2016 – August 31, 2016	000004 à 000005
13.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.2	Results and Delivery Manual	000006 à 000065
14.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.3	Delivery Associates Progress Work Report September 1, 2016 – February 28, 2017	000086 à 000088
15.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.4	Memorandum for Michael Wernick Meeting with Sir Michael Barber on February 13, 2017	000090 à 000092
16.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.5	Memorandum for the Prime Minister Meeting with Sir Michael Barber on December 11, 2017	000112 à 000108
17.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.6	Memorandum for Michael Wernick Meeting with Sir Michael Barber on May 3, 2017	000110 à 000116
18.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.7	Tracking delivery – Global trends and warning signs in delivery units	000117 à 000153
19.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.8	Memorandum for Michael Wernick Meeting with Sir Michael Barber on December 12, 2017	000155 à 000162
20.	A-2017-00588 AI-2018-00404	C.9	Organizing for Results and Delivery – A case study	000167 à 000184
21.	A-2017-00867	D.1	Memorandum for the Minister of Finance Meeting with Sir Michael Barber: Report on Delivering Better Outcomes for Citizens	000001 à 000015

#	Identification	Référence	Titre	Pages
22.	A-2019-00188	E.1	Delivery Associates Progress Report September 1, 2017 – March 31, 2018	000010 à 000012
23.	A-2019-00188	E.2	Delivery Associates Progress Report April 1, 2018 – September 30, 2018	000013 à 000015
24.	A-2019-00188	E.3	Prime Minister Stock Take Meeting (Examples)	000047 à 000068
25.	A201900187_2020-11-17_12-27-10	F.1	Memorandum for Michael Wernick Results and Delivery Manual for Chiefs of Staff Working Session	000019 à 000085
26.	A202000029	G.1	Beyond the Theory – Results and Delivery approach in practice (English and French presentations)	000001 à 000037
27.	A202000029	G.2	Beyond the Theory – Results and Delivery approach in practice Course evaluation	000062 à 000074
28.	A202000029	G.3	Delivering Results Mapping of Relevant Topics, and Past and Potential Learning	000082 à 000093
29.	A-2021-00393 Part 1	H.1.a	Guide provisoire sur les résultats	000001 à 000091
30.	A-2021-00393 Part 2	H.1.b	Interim Guide on Results	000092 à 000175

ANNEXE B – Outils et pratiques de gestion du rendement de l’approche RL

Règlements	Outils et pratiques de gestion du rendement de l’approche RL
1. Priorisez	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une architecture de base qui lie la vision du gouvernement aux actions à entreprendre en définissant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Résultat (objectifs) : définition claire du succès, expliquant la vision du gouvernement et l’incidence sur la population. ○ Stratégies : politiques, projets ou programmes qui permettront d’atteindre les objectifs voulus. ○ Mesures (<i>metrics</i>) : instruments qui permettent de surveiller la progression et de mesurer le rendement des stratégies mises en place. ○ Dirigeants responsables : les personnes qui sont personnellement responsables de mettre en œuvre les stratégies et de l’atteinte des objectifs. Habituellement, un seul dirigeant assumera les responsabilités de mettre en œuvre une stratégie et de déterminer les cibles à atteindre. • L’architecture de base doit être développée selon le niveau d’implication de chaque intervenant, c’est-à-dire que l’équipe qui élabore l’architecture doit se demander quel est son rôle et définir les résultats, les stratégies, les mesures en conséquence.
2. Définissez clairement le succès	<ul style="list-style-type: none"> • Le succès peut être défini en répondant aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ À quoi ressemblerait un succès réel et significatif pour les citoyens ? ○ Comment communiquer ce à quoi le succès ressemble ? • Les indicateurs doivent : <ul style="list-style-type: none"> ○ Être significatifs : un changement dans la mesure fera une différence significative pour les citoyens, et la définition d’un résultat autour de la mesure engagera les parties prenantes et le public à l’endroit de l’objectif à atteindre. ○ Appuyer le progrès : le travail qui se fait au niveau fédéral a une incidence sur les indicateurs de manière indirecte ou directe selon les résultats à atteindre. • Être mesurables : soit l’indicateur est déjà en utilisation, soit il faudra investir des ressources pour le faire. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les cibles doivent être SMART : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécifiques ;

Règlements	Outils et pratiques de gestion du rendement de l'approche RL
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesurables ; ▪ Ambitieuses ; ▪ Réalistes ; ▪ Limitées dans le temps (<i>time-bound</i>).
3. Identifiez votre coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Pour identifier les membres de la coalition directrice, on peut se poser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pourquoi ce candidat est-il important ? ○ Quel rôle jouera-t-il ? • Pour élaborer une stratégie de mobilisation, on doit se poser les questions suivantes et identifier une réponse pour chaque membre de la coalition directrice : <ul style="list-style-type: none"> ○ Quelle est la qualité de la relation ? ○ Comment pourrait-on renforcer la relation ? ○ Quelle aide devrait-on demander ? ○ Quelle rétroaction devrait-on demander ?
4. Établissez des stratégies et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque stratégie, il faudra répondre aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Comment la stratégie va-t-elle changer ce que le gouvernement fait actuellement ? ○ Pourquoi et comment ce changement fera-t-il progresser un ou plusieurs indicateurs vers les objectifs fixés ? • Évaluer chaque élément de l'architecture de résultats et de la livraison afin d'identifier des stratégies potentielles : <ul style="list-style-type: none"> ○ Résultats : les aspirations sont-elles traduites en résultats souhaités afin d'avoir une idée claire des priorités ? ○ Indicateurs et cibles : est-ce que chaque objectif est assorti d'indicateurs et de cibles significatifs, faisant progresser le changement et mesurables ? ○ Stratégies : est-ce que chaque cible a au moins une stratégie dont le seul but est de faire progresser le changement quantitativement ? • Imputabilité : est-ce qu'une seule personne responsable a été identifiée pour chaque objectif et chaque stratégie ?

Règlements	Outils et pratiques de gestion du rendement de l'approche RL
<p>5. Assurez-vous de planifier la mise en œuvre</p>	<p>Définition d'une stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque stratégie envisagée, Delivery Associates indique qu'il faut élaborer un profil incluant au minimum les six éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ Description de l'énoncé de la stratégie et de ses objectifs en une ou deux phrases. ○ Résultats : la stratégie aura-t-elle une incidence sur quels objectifs ? ○ Justification : pourquoi croit-on qu'une stratégie aura une incidence sur un objectif donné ? ○ Envergure : à quelle échelle sera mise en œuvre la stratégie ? ○ Ressources requises : quelles personnes, quels délais, quels moyens financiers et quelles technologies seront nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie ? ○ Définition du succès : à quoi ressemblerait le succès de cette stratégie spécifique, et selon quelle échéance ? • Par ailleurs, pour avoir un profil complet, on peut aussi inclure les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ Jalons : quels sont les jalons les plus importants d'ici l'atteinte des résultats souhaités ? ○ Leadership : qui est la personne chargée de veiller à ce que la mise en œuvre ait lieu ? ○ Chaîne d'exécution : comment allons-nous travailler pour mettre en œuvre des stratégies sur le terrain à grande échelle ? Où sont les risques et comment allons-nous les gérer ? Quelles boucles de rétroaction peut-on mettre en place pour suivre les changements ? ○ Incidence : quelle est l'incidence estimée de la stratégie sur les objectifs dans le temps ? <p>Chaîne d'exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selon Delivery Associates, l'élaboration d'une chaîne d'exécution est un processus qui peut se faire en quatre étapes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Définir les différents niveaux (hiérarchiques) de son système : quelles sont les strates (<i>layers</i>) entre votre travail et les citoyens qui devraient bénéficier de votre travail ? ○ Définir les acteurs – personnes et organisations – et le nombre d'acteurs qui ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie, et ce pour tous les niveaux hiérarchiques du système. ○ Définir le rôle de chacun de ces acteurs : qui sera responsable de quoi ? Qui est responsable de diriger et d'initier le changement à chaque niveau du système et où ce changement sera-t-il ressenti sur le terrain ?

Règlements	Outils et pratiques de gestion du rendement de l'approche RL
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Définir l'ensemble des liens les plus importants entre l'employé et le changement que l'employé veut voir sur le terrain. ● Une chaîne d'exécution représente une série d'hypothèse (<i>series of assumptions</i>) sur la façon dont la mise en œuvre se déploiera. Pour mesurer les risques et les lacunes potentielles d'une chaîne d'exécution, Delivery Associates propose de poser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Liens individuels : quelle est la qualité de chaque relation critique entre les acteurs de la chaîne d'exécution ? Quels sont les liens les plus forts et quels sont les liens les plus faibles ? Cela inclut des considérations sur les autorités formelles et informelles. ○ Capacité : dans quelle mesure sommes-nous convaincus que chaque acteur clé possède les compétences et la volonté nécessaires pour jouer le rôle envisagé ? Les employés responsables en font-ils assez pour renforcer cette capacité ? ○ Complexité : combien d'acteurs sont impliqués dans la chaîne d'exécution ? Est-il facile ou difficile de les coordonner pour obtenir des résultats ? La chaîne est-elle inutilement complexe ? ○ Flux de financement (<i>funding flows</i>) : quelles sont les principales sources de financement et de ressources ? Qui contrôle ces flux et dans quelles directions vont-ils ? Sont-ils alignés sur les flux d'influence envisagés dans la chaîne de d'exécution ? ○ Goulot d'étranglement : y a-t-il des acteurs particuliers de qui on dépend de manière disproportionnée pour obtenir quelque chose ? Quel est le risque qu'ils soient surchargés ou qu'ils ne soient pas à la hauteur de la tâche ? ○ Boucle de rétroaction : est-ce que les boucles de rétroaction les plus critiques qu'on aimerait surveiller pour s'assurer que la mise en œuvre se déroule comme prévu ont été identifiées ? Qui sont les acteurs impliqués dans chacune d'elles ? Est-il possible de recueillir les preuves nécessaires pour soutenir la rétroaction et les dialogues sur l'amélioration du rendement ? <p>Estimations de l'incidence</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Selon Delivery Associates, pour estimer l'incidence d'une stratégie sur les objectifs, il faut des preuves concrètes. Afin de les obtenir, Delivery Associates propose de considérer de recourir à quatre types d'analyse comparative (<i>benchmarking</i>) :

Règlements	Outils et pratiques de gestion du rendement de l'approche RL
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comparaison avec l'historique du système : comment un indicateur clé a-t-il évolué par le passé dans le système ? Y a-t-il un écart majeur par rapport à la tendance entre l'objectif et la trajectoire ? ○ Comparaison avec d'autres systèmes : comment le système (ou certaines de ses parties) se compare-t-il à des systèmes similaires dans le monde ? ○ Comparaison avec le système lui-même : quelle est la gamme de rendement du système ? Comment les valeurs aberrantes se comparent-elles à la moyenne ? Comment peut-on faire évoluer le système de manière réaliste ? ○ Comparaison avec le plan établi : à quel moment chaque stratégie sera-t-elle mise en œuvre ? Quand peut-on s'attendre à ce que chacune d'elles ait une incidence sur la trajectoire, et quelle sera l'ampleur de cette incidence au cours de chaque mois, trimestre ou année ? <p>Consolidation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une fois le plan de mise en œuvre élaboré, Delivery Associates recommande d'évaluer les trois composantes du plan afin de le raffiner tout au long de la mise en œuvre. • Pour ce faire, Delivery Associates a créé un tableau de critères spécifiques (<i>delivery planning rubric</i>), incluant des questions clés et des indicateurs qui permettent d'évaluer si le plan de mise en œuvre se déploie avec efficacité ou pas. • Selon Delivery Associates, cet exercice de remise en question et d'ajustement permet d'identifier certains écarts qui n'étaient pas anticipés au départ et de rendre le plan de mise en œuvre plus robuste.
6. Aligned les ressources	Aucune information relevée.
7. Utilisez des routines pour progresser	<p>Cadre d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour mesurer le progrès et les chances qu'une stratégie produise les résultats souhaités. • Basé sur les cinq critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ le degré de difficulté du défi ; ○ la qualité de la planification ; ○ la capacité de faire progresser les choses ; ○ le stade de mise en œuvre ;

Règlements	Outils et pratiques de gestion du rendement de l'approche RL		
	<ul style="list-style-type: none"> ○ les preuves de progrès. <p>Échéancier et calendrier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet d'établir des réunions sur une base régulière pour évaluer le progrès avec l'équipe de livraison et les parties prenantes. 		
8. Résolvez les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent	Identification du problème :		
	Niveau de sévérité (croissant)	Caractéristiques du problème	Approche de résolution de problème
	1	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre déroutée • Cause et solution du problème relativement claire 	<ul style="list-style-type: none"> • Petit rappel envoyé par l'unité de livraison
	2	<ul style="list-style-type: none"> • Problème affecte significativement la livraison • Cause et solution pas évidente 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche standard de résolution de problème basée sur la conversation
	3	<ul style="list-style-type: none"> • Problème affecte sévèrement la livraison • Cause et solution pas évidentes même après conversation • Considération politique importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche de résolution de problème plus dirigée
	4	<ul style="list-style-type: none"> • Problème représente le 1^{er} ou 2^e défi du système de livraison • Cause et solution de haut niveau de complexité • Problème hautement surveillé et urgent à résoudre 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de crise
Décortiquer le problème :			
Problème	Quelle est la question clé non résolue ?		
Hypothèse	Quelle devrait-être la solution ?		

Règlements	Outils et pratiques de gestion du rendement de l'approche RL	
	Analyse	Qu'est-ce qui devra être fait pour prouver ou pour réfuter l'hypothèse et pour résoudre le problème ?
	Résultante	Quel sera le résultat de l'analyse ?
	Sources	D'où proviendront les données et les preuves ?
	Échéancier et responsabilité	Qui fera les analyses et d'ici combien de temps ?
9. Persistez	<ul style="list-style-type: none"> • Exercice de réflexion avec les personnes responsables impliquées. <ul style="list-style-type: none"> ○ Quels sont les plus grands risques liés à la mise en œuvre des priorités ? Quels éléments ont le grand potentiel de faire dérouter la mise en œuvre dans les prochains six mois ? ○ Qu'est-ce qui devra être fait si ces risques se matérialisent ? Y a-t-il un plan en place ? ○ Qui devra faire quoi pour rester sur la bonne voie ? • Où peut-on être flexible ? 	
10. Échangez avec les parties prenantes et le public	<p>Le manuel fait référence aux principes de négociation de Fisher et Ury (1987) et de Ury (1991) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparer le problème des personnes : être conciliant avec les personnes tout en s'acharnant sur le problème. • Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions : trouver des intérêts communs pour arriver à une entente. • Trouver des options qui bénéficient à toutes les parties : être créatif et trouver une variété d'options qui puissent satisfaire toutes les parties. • Utiliser les critères objectifs. • Ne pas réagir : il faut se mettre dans les souliers de l'autre pour comprendre son point de vue. 	