



Treasury Board of Canada
Secretariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Guide et outils de gestion par analyse de résultat



Direction du dirigeant principal de l'information

Cadre amélioré de la gestion

TBS RDIMS # 426083



Gouvernement du Canada

Guide et outils de Gestion par analyse de résultat

Version FINALE 1.0

Aux fins de discussion seulement

HISTORIQUE DE LA PUBLICATION

Version	Date	Description
0.1	28 novembre 2005	Première version axée principalement sur le contenu des annexes afin d'obtenir les premières réactions du client.
0.2	5 décembre 2005	Deuxième version rédigée suite aux commentaires du Groupe de travail, à laquelle s'ajoute la partie 3.
0.3	19 décembre 2005	Troisième version rédigée suite aux commentaires du Groupe de travail, à laquelle s'ajoutent le schéma du processus de Gestion par analyse de résultat et la structure du document.
0.4	10 janvier 2006	Quatrième version rédigée suite aux commentaires du Groupe de travail et du Comité directeur.
0.5	16 janvier 2006	Première ébauche de la version finale rédigée suite aux commentaires du Groupe de travail et du Comité directeur.
0.6	18 janvier 2006	Version finale intégrant les commentaires du Comité directeur.
1.0	31 janvier 2006	Version finale.

Date : 31 janvier 2006
Nom de fichier : Gestion par analyse de résultat – Guide et outils.doc
État : FINALE
Version : 1.0

© 2006 Gouvernement du Canada

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	4
1.1	Pourquoi utiliser la Gestion par analyse de résultat?	4
1.2	But du présent guide	5
1.3	Quand utiliser le présente guide?	5
1.4	Règles de présentation du guide	7
2	CONCEPTS DE LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT	8
2.1	Aperçu de la Gestion par analyse de résultat	8
2.2	Principes.....	13
3	LE PROCESSUS DE GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT	16
3.1	Stade 0 : Lancer la Gestion par analyse de résultat	16
3.2	Stade 1 : Élaborer un modèle pour la réalisation des résultats	17
3.3	Stade 2 : Élaborer le plan de réalisation des résultats	22
3.4	Stade 3: Suivre l'accomplissement des résultats.....	30
3.5	Stade 4 : Réaliser et optimiser les résultats	36
ANNEXE A	LISTE DE VÉRIFICATION –PRÉPARATION À LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT	41
ANNEXE B	LISTE DE VÉRIFICATION – MODÈLE LOGIQUE ET CARTE DES RÉSULTATS.....	44
ANNEXE C	EXEMPLES DE TYPES DE RÉSULTATS.....	48
ANNEXE D	REGISTRE DES INITIATIVES.....	51
ANNEXE E	REGISTRE DES RÉSULTATS.....	53
ANNEXE F	QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LES RISQUES.....	55
ANNEXE G	REGISTRE DES RISQUES.....	57
ANNEXE H	MODÈLE D'ANALYSE DE LA VALEUR.....	58
ANNEXE I	TABLE DES MATIÈRES DU PLAN DE RÉALISATION DES RÉSULTATS.....	65
ANNEXE J	PARAMÈTRES DU RENDEMENT : PIÈGES À ÉVITER	66
ANNEXE K	LISTE DE VÉRIFICATION DE PRODUCTION DE RAPPORTS DES RÉSULTATS ET DES RISQUES.....	69
ANNEXE L	LISTE DE VÉRIFICATION DU BUREAU DE GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT	70

ANNEXE M	LISTE DE VÉRIFICATION DE LA RÉCOLTE DES RÉSULTATS ...	71
ANNEXE N	GLOSSAIRE	73
ANNEXE O	BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE.....	75

1 INTRODUCTION

1.1 POURQUOI UTILISER LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT?

La Gestion par analyse de résultat, c'est la planification, la gestion et l'atteinte des résultats escomptés d'une initiative ou d'un programme dans le secteur public. Il s'agit de porter les mêmes énergies et la même rigueur, à orienter le projet vers l'atteinte de résultat que la gestion de projet à la production d'un moyen ou d'un système dans les délais et les budgets prescrits.

En fait, la gestion de projet s'applique seulement aux produits livrables du projet. Elle ne s'applique pas aux résultats eux-mêmes ou à sa « vision d'ensemble », comme la raison d'entreprendre une initiative. (Dans ce contexte, le mot *résultat* peut signifier un *avantage* ou une *conséquence*.)

Dans le secteur privé, les résultats font typiquement référence au rendement financier de l'investissement. Ces dernières années, *Le Tableau de bord équilibré* de Kaplan et Norton a élargi la pensée en gestion pour y inclure la satisfaction du client, l'efficacité des processus internes ainsi que l'apprentissage et l'innovation. Dans le secteur public, les résultats sont les mandats que les citoyens confient au gouvernement, à savoir obtenir de façon efficace des résultats dans les domaines sociaux, environnementaux, politiques et économiques.

L'obligation du secteur public à obtenir des résultats plutôt que des rendements financiers rend la chose plus complexe. Il n'y a pas, dans les ouvrages sur la finance, de formules standards permettant de calculer facilement les résultats, comme c'est le cas pour les rendements financiers. Bon nombre de résultats ne sont pas uniquement financiers, mais comprennent également des caractéristiques sociales et environnementales, ainsi que des concepts tels que la satisfaction du citoyen et le respect des valeurs canadiennes. D'autres pays (les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Australie sont de bons exemples) vont bon train dans l'adoption de la Gestion par analyse de résultat, chacun à leur manière.

Le document d'accompagnement du présent guide, intitulé *Gestion par analyse de résultat : Leçons apprises et pratiques exemplaires*, présente plusieurs enseignements tirés de la première méthode de Gestion par analyse de résultat, qui aideront les fonctionnaires à mettre l'accent sur les résultats dans le cadre de leur travail, et pas uniquement sur les coûts. Cela favorisera aussi une « solution par une approche pangouvernementale » pour fixer et obtenir des résultats, contrairement à l'approche de structure traditionnelle, qui ne permettra pas de maximiser les résultats atteignables. Bref, il s'agit de passer d'une gestion axée uniquement sur les extrants et les produits livrables à une gestion proactive des résultats.

Il n'existe pas encore de publication expliquant l'approche de Gestion par analyse de résultat en vue de soutenir son application au sein du gouvernement du Canada (GC). Le présent document est le premier guide « pratico-pratique » sur la Gestion par analyse de résultat à être publié. Il comprend l'enchaînement séquentiel et la description de tous les stades et étapes à suivre ainsi que plusieurs listes de vérification et modèles à consulter et à utiliser.

1.2 BUT DU PRÉSENT GUIDE

Le but de ce guide est de présenter aux praticiens de la Gestion par analyse de résultat l'enchaînement des processus ainsi qu'une série de directives, d'outils, de conseils et de tuyaux sur la façon d'appliquer la Gestion par analyse de résultat au sein du gouvernement du Canada. Ces praticiens peuvent être des fonctionnaires travaillant dans des ministères responsables, des membres du Centre d'excellence des pratiques de Gestion par analyse de résultat qu'envisage de créer le Secrétariat du Conseil du Trésor ou des consultants externes en gestion collaborant avec des ministères ou des organismes du gouvernement du Canada.

Le principal public cible est constitué des utilisateurs, nouveaux et expérimentés dans le domaine de la Gestion par analyse de résultat. Ce guide assurera la constance de l'approche et de l'ensemble des outils utilisés dans tous les ministères et organismes du GC. De plus, il peut être utilisé par les ministères en préparation à un exercice de Gestion par analyse de résultat, de façon à savoir comment se préparer et à quoi s'attendre de la Gestion par analyse de résultat.

Enfin, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pourra l'intégrer à d'autres guides et cadres, comme le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le Cadre amélioré de gestion (CAG) et la Gestion axée sur les résultats (GR). Au moment de la rédaction, le SCT examinait et revoyait l'intégration et la jonction d'un certain nombre de cadres et d'outils, dont la Gestion par analyse de résultat.

1.3 QUAND UTILISER LE PRÉSENT GUIDE?

Ce guide devrait être utilisé par les cadres supérieurs, les directeurs de projet et praticiens, lorsqu'ils ont identifié la nécessité de procéder à la Gestion par analyse de résultat dans le cadre de projets ou d'initiatives et se préparent au lancement de l'exercice. La Gestion par analyse de résultat peut être appliquée à différents moments du cycle de vie d'une initiative. Une démarche est plus réussie lorsque tenue tôt dans le cycle de vie de l'initiative, c'est-à-dire lors de sa conceptualisation (moment où l'on prévoit les produits livrables tangibles et intangibles). La Gestion par analyse de résultat aidera alors à préciser la valeur de l'initiative et à effectuer une analyse de rentabilisation ou une analyse de la valeur. L'approche facilite également l'identification de résultats

intermédiaires qui servent de jalons ou d'indicateurs avancés et qui permettent de suivre la progression vers l'atteinte des résultats finaux.

La Gestion par analyse de résultat devrait donc être utilisée à intervalles réguliers afin de déterminer toute dérogation aux résultats ciblés au départ et d'aider déterminer des mesures correctives.

1.4 RÈGLES DE PRÉSENTATION DU GUIDE

Le processus de la Gestion par analyse de résultat est présenté de la façon suivante :

OBJECTIF Court résumé de l'objectif général de l'étape

ÉTAPE 1 <NOM DE L'ÉTAPE>

<Description>



<Nom de l'outil (avec hyperlien vers celui-ci)>

<Courte description>

L'Annexe N contient un glossaire et **l'Annexe O** contient des références.

2 CONCEPTS DE LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

2.1 APERÇU DE LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

QU'EST-CE QU'UN RÉSULTAT ?

Un résultat est « tout ce qui arrive [...] à la suite et comme effet de quelque chose ».¹

Dans les domaines de la science et de la médecine, un résultat est ce qu'on s'attend à obtenir à la fin d'une expérience ou d'un traitement. Dans le même ordre d'idées, un résultat implique, dans un milieu de travail, un changement intentionnel imposé au système (gens, processus et technologie) dont l'état final obtenu peut être mesuré. Les synonymes de « résultat » sont : suite, conséquence, effet et pointage. Le mot « avantage » est souvent utilisé comme synonyme de résultat; or, ce terme sous-entend des résultats positifs, alors que « résultat » est neutre et peut signifier des effets tant positifs que négatifs.

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES ET FINAUX

Pour atteindre les résultats finaux d'une initiative, il est essentiel d'établir et de suivre les résultats intermédiaires pouvant servir de jalons tout au long du processus.

Les indicateurs avancés permettent de détecter plus rapidement les changements qui surviennent au cours du cycle de vie d'une initiative ou d'un programme, au lieu d'attendre à la fin pour découvrir s'il s'agit d'une réussite ou d'un échec. Il y a plusieurs types de résultats intermédiaires qui peuvent être intégrés dans le modèle logique. **L'Annexe C** contient des exemples des différents types de résultats intermédiaires pouvant être intégrés dans le modèle logique, selon le cas. Le Bureau du vérificateur général du Canada (www.oag-bvg.gc.ca) a élaboré ce qu'ils appellent une Chaîne des résultats. Cette adaptation illustre bien ce que sont les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes, tel que démontré à la figure 1.

¹ « Résultat », dans *Le Petit Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 2002.

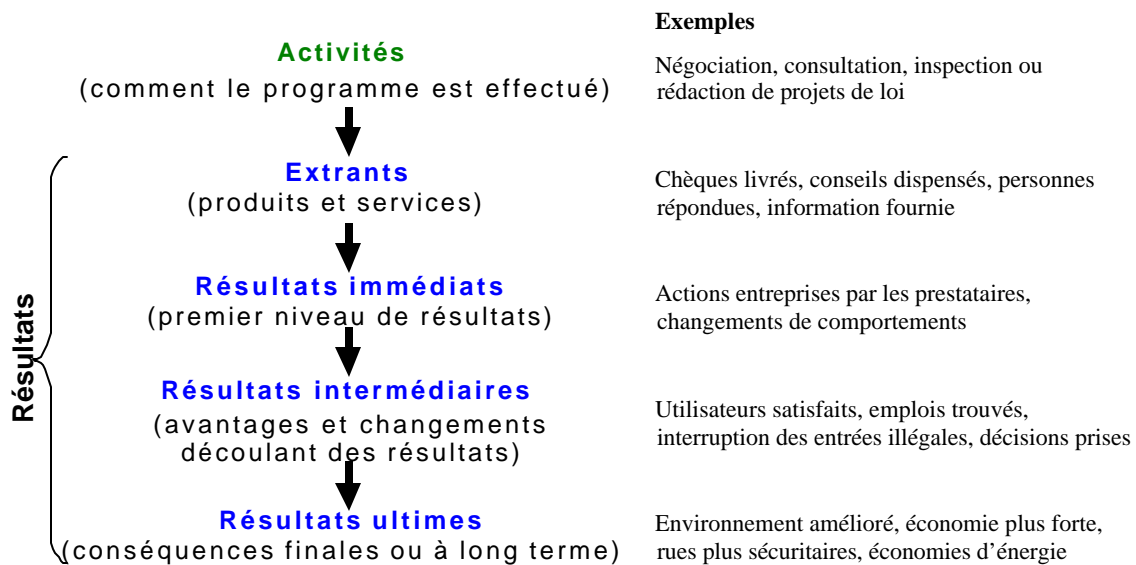


Figure 1 : Bureau du vérificateur général du Canada – Chaîne des résultats²

RÉSULTATS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

Adopter des mesures quantitatives et qualitatives des résultats offre une vue plus large des valeurs attendues.

Les résultats quantitatifs sont mesurés en valeur numérique, que ce soit en dollars, en heures ou en ratio de rotation. Les résultats qualitatifs sont mesurés en termes de valeur non numérique. Ils sont souvent évalués à l'aide d'entrevues en profondeur, d'observation directe et de documentation écrite. Il est généralement admis que les mesures quantitatives sont plus solides et plus fiables que les mesures qualitatives. Cependant, Robert S. Kaplan et David Norton ont démontré, en 1992, que s'appuyer principalement sur des mesures d'ordre financier ne suffit pas dans le cas de la gestion stratégique. Les mesures d'ordre financier utilisées seules sont, d'après ces auteurs, inadéquates « pour guider et évaluer le parcours que les entreprises de l'ère de l'information doivent effectuer pour créer de la valeur, grâce à des investissements touchant à la clientèle, aux fournisseurs, aux employés, aux processus, à la technologie et à l'innovation [traduction libre] »³. Une autre approche mixte, connue sous le nom de

² Adaptation de la figure tirée du *Rapport du vérificateur général du Canada de décembre 2000*, du Bureau du vérificateur général du Canada, <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0019xf01.html> .

³ Arveson, P. *What is the Balanced Scorecard?*, Balanced Scorecard Institute, 1998, <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> .

triple bilan, comprend des mesures d'ordre financier, environnemental et social. Cette approche, créée en 1987 par la firme de consultants britannique SustainAbility (www.sustainability.com), a été reconnue dans le monde entier.

RÉSULTATS FINANCIERS ET NON FINANCIERS

Les résultats quantitatifs se divisent en résultats financiers et non financiers.

Les résultats financiers peuvent être mesurés en dollars et bon nombre d'entre eux peuvent être intégrés à d'autres critères d'évaluation utilisés dans les analyses coûts-avantages, tels que la valeur actualisée nette (VAN), le rapport des valeurs actualisées (RVA), le taux de rentabilité interne (TRI) et le rendement du capital investi (RCI). Les résultats non financiers ne sont pas mesurés en dollars : la diminution du nombre de plaintes, l'augmentation de la satisfaction des employés et la hausse de la production, par exemple. Il est possible d'extrapoler les avantages financiers de certaines de ces mesures, mais ce n'est pas nécessaire dans le cadre de la Gestion par analyse de résultat. Ce qui compte le plus est de savoir si la mesure d'un résultat est pertinente ou non et s'il est possible qu'une initiative ait un impact sur un résultat.

Pour obtenir plus d'information sur les résultats financiers et non financiers, consulter l'ouvrage du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information : comment réaliser une analyse de rentabilisation d'un projet de technologie de l'information*.

QU'EST-CE QUE LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT ?

La Gestion par analyse de résultat est un ensemble d'activités permettant de planifier, de gérer et d'atteindre les résultats souhaités d'une initiative.

Actuellement, la Gestion par analyse de résultat au gouvernement du Canada comporte deux composantes qui, bien que reliées, sont différentes. Du point de vue du programme du GC, la Gestion par analyse de résultat est l'ensemble des activités conçues pour gérer et rajuster, au besoin, la façon dont le programme, ses services, ses processus et ses activités connexes, contribuent à répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. Du point de vue d'une initiative ou d'un projet du GC, la Gestion par analyse de résultat est l'ensemble des activités conçues pour gérer et encadrer le changement d'une façon qui assure leur contribution à l'amélioration de la capacité et du potentiel d'un programme à répondre aux besoins de la population canadienne. La différence étant que selon un point de vue, on gère la réponse aux besoins des Canadiens et des Canadiennes, tandis que selon l'autre, on gère l'élaboration des moyens qui permettent de répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes.

Ce guide traite de la Gestion par analyse de résultat pour les projets, ou un projet du gouvernement (ou un ensemble de projets) consiste en un ensemble d'activités de planification, de gestion et de réalisation des résultats souhaités à la suite d'un changement. En d'autres termes, il vise principalement à ce qu'un projet contribue à améliorer la capacité du GC à fournir des programmes et des services qui répondent aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. Jusqu'à présent, les méthodes et les outils de la pratique de Gestion par analyse de résultat du SCT ont mis l'accent sur l'appui de ces activités. Dans ce contexte, un résultat est défini comme étant « tout ce qui arrive [...] à la suite et comme effet de quelque chose ». Autrement dit, un résultat est la conséquence d'un changement intentionnel imposé aux personnes, aux processus et à la technologie. La Gestion par analyse de résultat appliquée aux projets vise, avec les mêmes énergies et la même rigueur à orienter le projet vers l'atteinte des résultats, que la gestion de projet à la production d'un moyen ou d'un système dans les délais et les budgets prescrits. Le fait de se concentrer uniquement sur la gestion de projet ne donne que les produits livrables du projet – cela ne donne pas les résultats en tant que tels, ou la « situation d'ensemble » à savoir pourquoi nous entreprenons l'initiative.

Un modèle logique (aussi connu comme carte des résultats ou carte stratégique) est un modèle visuel qui illustre comment un projet (ou un ensemble de projets) ou toutes les activités qui font partie d'un projet permettront l'atteinte des résultats. En d'autres termes, le modèle logique démontre comment chaque extrant d'une activité contribue à un résultat immédiat, comment ces résultats immédiats contribuent à un résultat intermédiaire et comment ces résultats intermédiaires contribuent au résultat final. Un résultat immédiat est l'effet de premier niveau de l'extrait d'un projet ou d'une activité de projet. Un résultat intermédiaire est une répercussion sur les opérations ou un moyen fourni par un projet résultant d'un groupe de projets au sein d'une initiative – les avantages et les changements qui proviennent des extrants. Un résultat final est le résultat ultime escompté d'une initiative – les conséquences finales ou à long terme.

Le processus de Gestion par analyse de résultat est appliqué globalement, et se divise en cinq stades :

Stade 0 : Lancer la Gestion par analyse de résultat

Stade 1 : Élaborer le modèle de réalisation des résultats

Stade 2 : Élaborer le plan de réalisation des résultats

Stade 3 : Suivre l'accomplissement des résultats

Stade 4 : Réaliser et optimiser les résultats

Le processus de Gestion par analyse de résultat est illustré à la figure 2.

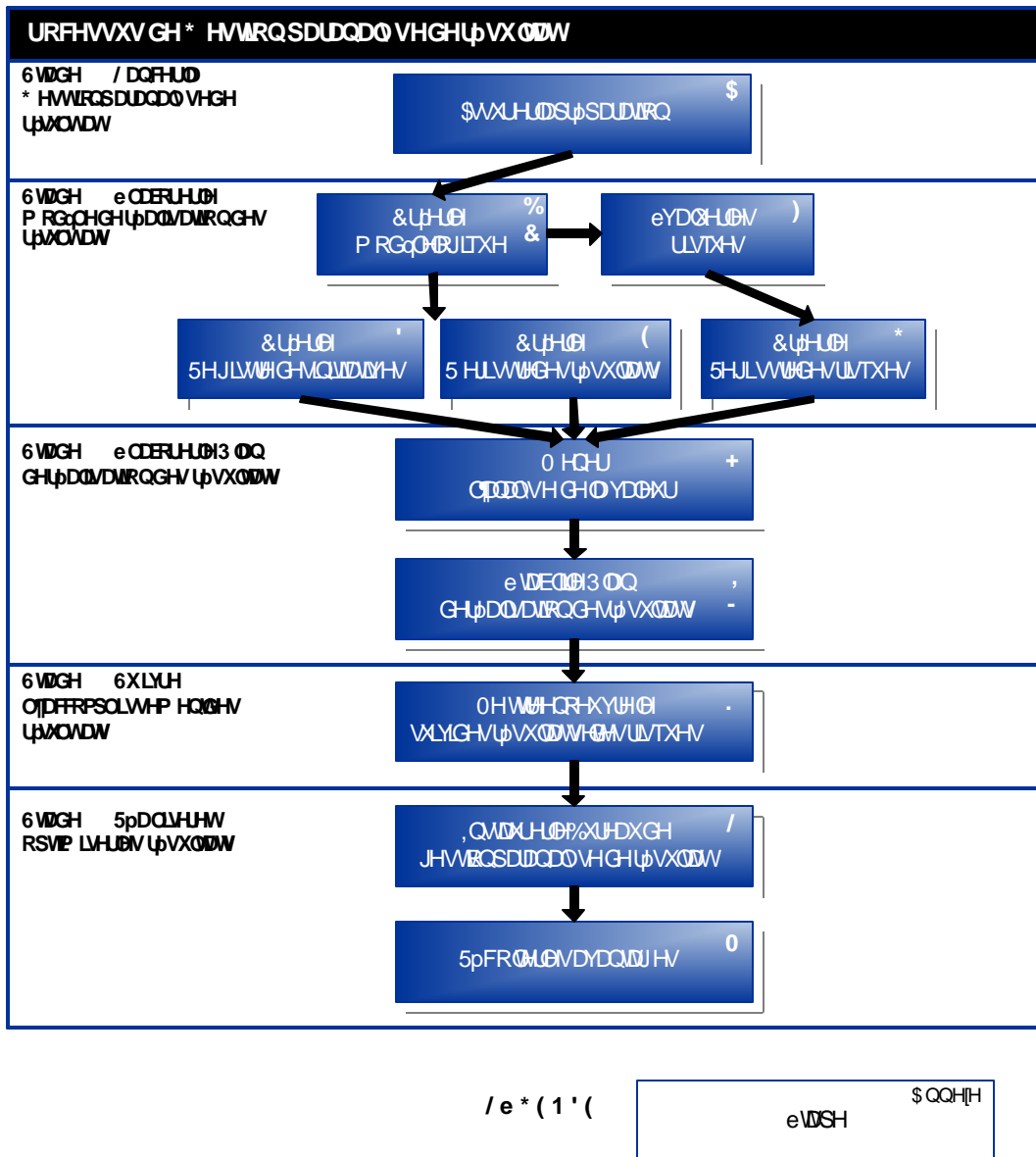


Figure 2 : Les stades du processus de Gestion par analyse de résultat

Le stade 0, soit le lancement de la Gestion par analyse de résultat, implique la confirmation que l'organisme est prêt à entreprendre cet exercice. Le stade 1 implique l'identification des résultats souhaités et l'élaboration d'un portrait détaillé de l'initiative, où seront définis tous les projets, activités et moyens requis pour atteindre les résultats. Le stade 2 fournit l'analyse de la valeur de l'initiative ainsi qu'un cadre pour assurer que

les résultats seront adéquatement gérés et suivis et que des rapports seront produits. Le stade 3 implique des activités pour surveiller et suivre le progrès des initiatives et pour confirmer la logique du processus envisagé pour réaliser les résultats. Le stade final comprend les activités nécessaires pour la récolte des avantages en vue de réaliser pleinement les résultats finaux. On trouvera une présentation plus détaillée de tous ces stades dans la partie 3.

L'ensemble étendu des techniques et des méthodes pour assurer que les résultats soient planifiés et réalisés est ce qu'on appelle la gestion par analyse de la valeur. Le mot « valeur », dans ce contexte, signifie l'ensemble des résultats quantitatifs et qualitatifs souhaités par l'organisme. Le mot « gestion », pour sa part, fait référence à la planification proactive, à l'organisation des activités, au suivi de l'information et à la production de rapports sur les résultats souhaités. La gestion par l'analyse de la valeur comporte trois composantes : la Gestion par analyse de résultat pour une seule initiative (sujet du présent document), la gestion du portefeuille pour les initiatives multiples et la gouvernance par la valeur pour l'intégrer aux processus et au cadre de gouvernance de l'organisme.

2.2 PRINCIPES

Pour réussir la mise en œuvre du processus de Gestion par analyse de résultat, un organisme doit étendre sa vision au-delà de la simple exécution de projets ou d'initiatives dans les délais et les budgets prescrits. Il doit prendre en compte l'atteinte des résultats ou de la valeur souhaités pour les activités ou les initiatives concernées : une façon de voir qui redéfinit le succès. Cette conception plus large nécessite un changement de mentalité au sein de l'organisme et l'introduction de quatre principes clés :

- Commencer par la fin : mettre l'accent sur les résultats
- Passer d'une vision par projet à une vision globale de l'initiative
- Gérer au niveau du portefeuille
- Imposer une discipline : gouvernance, évaluation et responsabilisation

COMMENCER PAR LA FIN : METTRE L'ACCENT SUR LES RÉSULTATS

La deuxième habitude présentée dans *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* de Stephen R. Covey est « commencer en pensant à la fin », ce qui signifie que l'important est d'atteindre les résultats, pas d'effectuer les activités. Dans bien des projets, on note une tendance à mesurer la valeur de la solution apportée plutôt que les résultats opérationnels obtenus. Un projet devrait commencer avec l'établissement des résultats opérationnels que l'organisme veut obtenir. Par exemple, si « mettre en place un Intranet » est un moyen technologique difficile à mesurer et à

évaluer, un résultat comme « réduire le temps que mettent les employés à chercher l'information dont ils ont besoin » est mesurable et quantifiable.

PASSER D'UNE VISION PAR PROJET À UNE VISION GLOBALE DE L'INITIATIVE

Même si tous les projets pourraient être évalués en fonction de leurs résultats opérationnels, la prise en compte d'un projet isolé ne suffit pas à produire ces résultats opérationnels. L'identification de l'ensemble des activités et des projets additionnels nécessaires à l'atteinte des résultats et qui contribuent à l'atteinte des résultats est ce qu'on appelle une vision globale de l'initiative. Cette vision assure que toutes les activités et tous les moyens requis pour atteindre les résultats souhaités sont établis, soit :

- les projets opérationnels (c.-à-d. la modification des processus et la restructuration);
- les projets technologiques;
- les modifications législatives et réglementaires ainsi que les changements de directives;
- la gestion des changements organisationnels;
- les résultats intermédiaires, qui rendent possible l'utilisation des moyens en vue de l'atteinte des résultats opérationnels.

La vision globale de l'initiative dresse « un portrait d'ensemble ». On peut alors voir comment les différentes parties sont liées entre elles et comment les personnes ou les environnements de l'organisme en sont affectés. Ainsi, les organismes sont en mesure de planifier, d'organiser et de gérer l'initiative sous tous ses angles, puisque la technologie, l'organisme, les processus et les individus ont été évalués en fonction de leur façon de s'adapter l'un à l'autre.

GÉRER AU NIVEAU DU PORTEFEUILLE

Les organismes identifient toujours plus d'initiatives qu'ils peuvent raisonnablement en accomplir. Les contraintes temporelles, financières et humaines limitent la capacité d'un organisme à accomplir tout ce qu'il veut. Ces limites sont notamment :

- le manque de ressources techniques et qualifiées pour réaliser les initiatives;
- le manque de ressources opérationnelles pour définir et mettre en place les changements;
- un financement insuffisant pour réaliser toutes les initiatives proposées;
- des délais serrés dus à des dates limites imminentes exigeant de faire des choix, puisque que toutes les composantes ne peuvent être mises en place dans les délais prescrits;

- l'incapacité de faire face au changement. Les gens peuvent gérer plusieurs changements, mais pas nécessairement en même temps. Par exemple, mettre en place un nouveau système financier tout en restructurant l'organisme peut mener à une diminution de la productivité et remettre en question le niveau et le calendrier d'atteinte des résultats souhaités de ces deux initiatives.

La vision par portefeuille présente l'ensemble des initiatives que l'organisme a choisi de soutenir en tenant compte de ses contraintes. Cependant, étant donné que les portefeuilles ne sont pas statiques, ils doivent être revus régulièrement afin de refléter les changements survenus dans la stratégie, les priorités, les besoins, les buts et les occasions de l'organisme.

IMPOSER UNE DISCIPLINE : GOUVERNANCE, ÉVALUATION ET RESPONSABILISATION

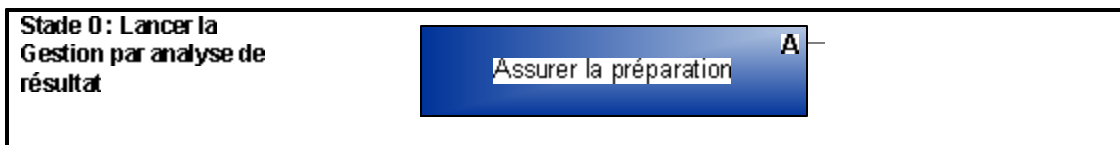
Adopter une vision globale de l'initiative et une gestion du portefeuille ne permet pas de résoudre tous les problèmes liés à la Gestion par analyse de résultat. Des méthodes, des outils et des techniques normalisés, de même que des responsabilités clairement définies, sont nécessaires pour que l'initiative (et ultimement le portefeuille) porte fruit, et leur utilisation repose sur une certaine discipline. Cette discipline dépend énormément du projet, des opérations et des pratiques de gestion financière en cours, de même que des composantes suivantes de la Gestion par analyse de résultat :

- une technique de modélisation des valeurs, comme un modèle logique, pour déterminer :
 - les projets et les initiatives;
 - les résultats et les moyens;
 - les avenues possibles pour l'atteinte des résultats;
 - la façon dont les composantes contribuent à l'obtention d'un résultat;
- un processus d'étapes de projet rigoureux avec les éléments livrables et les contrôles clairement définis pour les portefeuilles, les initiatives et les projets, afin d'assurer que le travail est effectué dans les délais et les budgets prescrits et continue d'être de valeur;
- un processus de Gestion par analyse de résultat qui garantit que les résultats peuvent être :
 - suivis continuellement;
 - évalués;
 - réalisés;
- les rôles et les responsabilités définis pour l'exécution du processus.

3 LE PROCESSUS DE GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

Cette partie comprend une description détaillée des différents stades du processus de Gestion par analyse de résultat, de même que de leurs étapes, de leurs outils et de leurs listes de vérification.

3.1 STADE 0 : LANCER LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT



OBJECTIF Confirmer que l'organisme est prêt à entreprendre un exercice de Gestion par analyse de résultat et identifier tous les secteurs qui ne sont pas encore prêts.

ÉTAPE 1 **ASSURER LA PRÉPARATION**

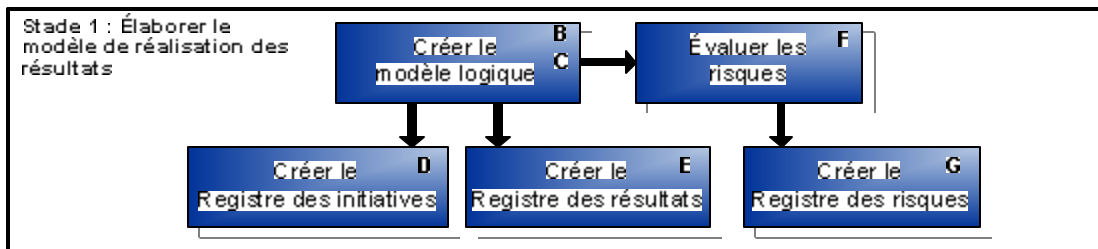
Passer en revue la liste de vérification de l'état de préparation à la Gestion par analyse de résultat afin de confirmer que l'organisme est prêt à la mettre en place.



ANNEXE A LISTE DE VÉRIFICATION – PRÉPARATION À LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

Liste de vérification qui aide le principal organisateur ou facilitateur à déterminer si l'initiative et les intervenants sont prêts à effectuer un exercice de Gestion par analyse de résultat et à mettre au jour les carences devant être corrigées avant d'entreprendre l'exercice.

3.2 STADE 1 : ÉLABORER LE MODÈLE DE RÉALISATION DES RÉSULTATS



OBJECTIF Établir les résultats souhaités et décrire la logique du processus envisagé pour les réaliser. Veuillez noter que les cinq étapes de ce stade sont décrites dans leur séquence habituelle mais qu'elles peuvent être effectuées en parallèle, de façon itérative ou dans le désordre.

ÉTAPE 1 CRÉER LE MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique (aussi connu comme carte des résultats ou carte stratégique) est un modèle visuel qui illustre comment tous les projets et les activités d'une initiative entraîneront l'atteinte des résultats. On l'utilise pour définir la portée d'une initiative, déterminer les responsabilités, émettre les hypothèses ainsi que pour gérer et communiquer le processus de Gestion par analyse de résultat.

Le modèle logique peut être construit de trois façons :

- De gauche à droite : Approche « dictée par une initiative ». Dans ce cas, l'organisme profite d'une occasion et tente de déterminer si l'initiative proposée permettra d'atteindre les résultats escomptés. Le modèle est construit de gauche à droite afin de voir quels moyens seront générés par l'initiative, quels résultats opérationnels pourront être atteints et à quels objectifs et priorités stratégiques contribueront les résultats.
- À partir du milieu : Approche « dictée par un problème ». Dans ce cas, l'organisme cherche à régler un problème. Le modèle part typiquement du milieu pour aller vers la gauche afin de s'intéresser aux activités de projet requises et du milieu vers la droite afin de s'intéresser aux résultats finaux et à la contribution aux objectifs et aux priorités stratégiques.

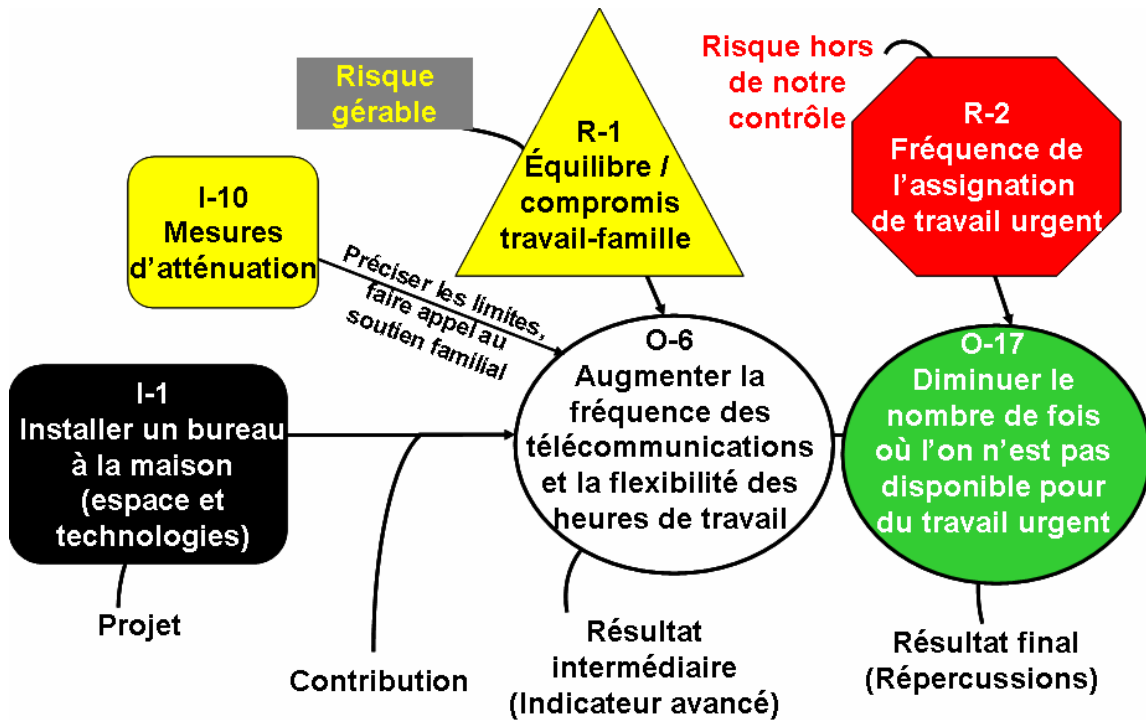
- De droite à gauche : Approche « dictée par un objectif ». Dans ce cas, l'organisme a identifié un nouvel objectif stratégique ou a revu le niveau de priorité d'un objectif. Le modèle se construit à partir du nouvel objectif ou de l'objectif réévalué (augmenter le service à la clientèle, par exemple) et se déplace ensuite de droite à gauche.

Les résultats qu'on attend de l'initiative doivent être clairement définis, de même que leur contribution aux objectifs et aux priorités stratégiques de l'organisme. La définition claire des résultats finaux peut être un facteur déterminant de la réussite ou de l'échec d'une analyse de rentabilisation ou d'une analyse de la valeur et de l'initiative elle-même.

Pour définir les résultats finaux, les raisons pour lesquelles on entreprend l'initiative doivent premièrement être explorées. Le but d'une initiative est souvent de profiter d'une occasion, de résoudre un problème. Parfois, l'initiative est imposée (lorsqu'elle résulte d'une nouvelle loi, par exemple). On doit ensuite prendre en compte la contribution des résultats aux priorités de l'organisme, ce qui permet de démontrer l'orientation stratégique de l'initiative. Si l'initiative ne contribue pas de façon positive aux objectifs et aux priorités stratégiques de l'organisme, elle devrait être interrompue, reportée, réévaluée et même ne jamais être poursuivie.

Cet exemple simplifié d'un modèle logique (ou carte des résultats) illustre bien « l'aspect et la convivialité » de cette technique. Un modèle logique peut prendre plusieurs formes, mais les principes restent les mêmes.

Exemple d'un modèle logique / Carte des résultats



ANNEXE B LISTE DE VÉRIFICATION – MODÈLE LOGIQUE / CARTE DES RÉSULTATS

Liste de vérification sur la façon de préparer un modèle logique ou une carte des résultats.



ANNEXE C EXEMPLES DE TYPES DE RÉSULTATS

Comprend des exemples des différents types de résultats intermédiaires pouvant être intégrés au modèle logique, au besoin.

ÉTAPE 2 CRÉER LE REGISTRE DES INITIATIVES

Le registre des initiatives est une liste et une description de toutes les initiatives et de tous les projets requis pour fournir les moyens qui seront ensuite traduits en résultats immédiats, puis en résultats intermédiaires. La vue d'ensemble des initiatives est documentée dans le registre des initiatives, incluant des facteurs tels les coûts, le temps nécessaire, l'échéancier, les ressources, etc.



ANNEXE D REGISTRE DES INITIATIVES

Modèle de registre des initiatives qui documente les descriptions clés des initiatives (projets).

ÉTAPE 3 CRÉER LE REGISTRE DES RÉSULTATS

Le registre des résultats énumère les différentes caractéristiques des résultats clés qui ont été sélectionnés à partir du modèle logique pour être évalués. Tous les résultats finaux doivent y être inscrits, de même que les résultats intermédiaires qui sont mesurables avec un niveau d'effort approprié.



ANNEXE E REGISTRE DES RÉSULTATS

Exemple de registre des résultats dans lequel sont énumérées les différentes caractéristiques des résultats clés qui ont été sélectionnés à partir du modèle logique pour être évalués. Tous les résultats finaux devraient y apparaître et les résultats intermédiaires qui sont mesurables avec un niveau d'effort approprié y sont inscrits.

ÉTAPE 4 ÉVALUER LES RISQUES

Souvent effectuée parallèlement à la création du modèle logique, l'évaluation des risques joue un rôle important dans la réussite d'une initiative. Deux niveaux de risques sont à prendre en considération : les risques qui entravent l'efficacité de la Gestion par analyse de résultat et les risques pour l'initiative elle-même, risques qui, s'ils se matérialisent, peuvent avoir des répercussions sur l'atteinte des résultats. Les deux types de risques doivent être identifiés dès le départ et gérés tout au long du projet afin que des mesures puissent être prises pour en réduire les

conséquences sur les résultats souhaités et escomptés.

Il existe de nombreux questionnaires pour faciliter l'identification des risques relatifs au processus de Gestion par analyse de résultat et à l'initiative elle-même. Des plans d'atténuation des risques doivent être élaborés et exécutés au besoin. Ces plans font ressortir les mesures pouvant être prises pour minimiser ou éliminer les répercussions que peuvent avoir les risques sur l'initiative et ses résultats attendus. Les plans concernant les risques élevés peuvent diviser les activités en tâches précises, prévoir un échéancier et affecter à chaque tâche des ressources précises. Ces activités peuvent ensuite être intégrées au modèle logique, au plan et à l'échéancier de l'initiative. Les plans d'atténuation, de même que la personne responsable du suivi des risques dans le cadre du processus continu de production de rapports de progression du projet ou de l'initiative, sont aussi inscrits au registre des risques.



ANNEXE F QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LES RISQUES

Exemple de questionnaire pour faciliter l'identification des risques pouvant nuire à une Gestion par analyse de résultat efficace.

ÉTAPE 5

CRÉER LE REGISTRE DES RISQUES

L'information concernant les risques et les résultats de l'évaluation des risques de l'étape précédente (y compris l'évaluation des probabilités et des répercussions) sont notés dans le registre des risques.

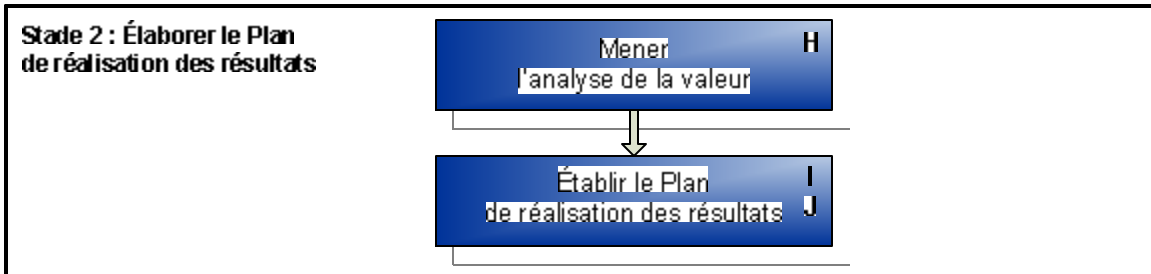
Dans certains cas, le bureau de gestion de projet tient un registre des risques pour l'exécution du projet lui-même. Ce registre peut prendre différentes formes, dont une base de données complexe ou une feuille de calcul Excel. Les risques relatifs à la Gestion par analyse de résultat peuvent être intégrés à ce registre ou être traités séparément, selon le cas.



ANNEXE G REGISTRE DES RISQUES

Exemple de registre des risques dans lequel sont documentés les résultats des évaluations.

3.3 STADE 2 : ÉLABORER LE PLAN DE RÉALISATION DES RÉSULTATS



OBJECTIF Élaborer un cadre permettant de s'assurer que les résultats escomptés d'un programme sont suivis et rapportés et que les changements nécessaires sont gérés avec succès.

ÉTAPE 1 MENER L'ANALYSE DE LA VALEUR

Le cadre global de l'initiative est décrit et documenté dans l'analyse de la valeur, qui se trouve à être une analyse de rentabilisation améliorée qui met l'accent sur la valeur de l'entreprise.



ANNEXE H MODÈLE D'ANALYSE DE LA VALEUR

Modèle d'analyse de la valeur qui structure tous les aspects de l'initiative, y compris les résultats non financiers.

ÉTAPE 2 ÉTABLIR LE PLAN DE RÉALISATION DES RÉSULTATS

Le plan de réalisation des résultats est un document évolutif qui fait l'objet d'une série d'itérations au fur et à mesure que de nouvelles informations font surface. Le plan devient plus détaillé au fur et à mesure que la mise en œuvre des changements opérationnels approche. Le plan détaillé de réalisation des résultats est préparé pour les responsables de résultats afin qu'ils puissent voir comment les changements sont acceptés et adoptés dans leur organisme, en plus du progrès de la réalisation des résultats.

Le plan de réalisation des résultats peut aussi comprendre le plan de gestion du changement, qui précise les actions devant être entreprises

pour soutenir les changements et pour répondre aux exigences de chaque atelier en termes d'appui nécessaire pour l'acceptation et l'adoption des changements.

La mise en place du plan de réalisation des résultats exige :

- de préciser les résultats à suivre;
- d'identifier les responsables des résultats;
- d'établir la valeur cible des résultats et le calendrier;
- de préciser la procédure de production des rapports et les échéanciers;
- de documenter les occasions de réinvestissement.

PRÉCISER LES RÉSULTATS À SUIVRE

Tandis que les résultats finaux sont toujours suivis, il n'est pas nécessaire de suivre chaque résultat en cours de route pour surveiller le progrès de la Gestion par analyse de résultat. Les résultats intermédiaires clés et les hypothèses relatives au suivi du progrès peuvent être établis en analysant le modèle logique. Ces résultats clés peuvent être considérés comme les jalons menant à l'atteinte complète des résultats finaux. Les hypothèses et les risques clés, quant à eux, peuvent freiner ou limiter significativement l'atteinte des résultats. En suivant seulement les résultats intermédiaires clés, les résultats finaux et les hypothèses, on réduit les frais généraux administratifs reliés à la cueillette de données ainsi qu'à la production et à l'examen de rapports.

IDENTIFIER LES RESPONSABLES DE RÉSULTAT

Le responsable de résultat est la personne qui accepte la responsabilité et s'implique activement pour assurer l'atteinte de un ou de plusieurs résultats. Il ou elle doit donc avoir l'autorité nécessaire pour agir. Étant donné que les projets et initiatives peuvent s'étendre sur plusieurs années et que le personnel et les sections peuvent changer, cette responsabilité est liée à un poste, non à une personne. Il importe donc d'assurer que la visibilité de la responsabilité est maintenue tout au long du processus.

La responsabilité des résultats réside au niveau de gestion approprié, c'est-à-dire le niveau qui a identifié le besoin ou exprimé le souhait d'un résultat, et qui parraine les efforts de l'initiative en vue d'atteindre les résultats opérationnels. Les gestionnaires de l'initiative, quant à eux, sont responsables de l'accomplissement des tâches en respectant le budget, l'échéancier et la portée de l'initiative, et ce, au nom du

responsable de résultat. Le besoin ou le souhait d'un résultat reste sous la responsabilité du responsable de résultat qui parraine l'initiative. En passant d'un niveau tactique à un niveau stratégique, la responsabilité des résultats s'élève dans la hiérarchie de l'organisme et passe au niveau de la direction supérieure. Lier la responsabilité des résultats à plusieurs niveaux organisationnels permet :

- l'acceptation de l'initiative par l'ensemble de l'organisme, de même que son appui;
- une meilleure compréhension de l'orientation stratégique de l'initiative et de la façon dont les gens s'adaptent et contribuent à cette orientation;
- une plus grande chance de réussite.

Pour encourager l'appropriation et la participation au processus de Gestion par analyse de résultat, une reddition de comptes efficace doit être mise en place, y compris l'amélioration des descriptions de tâches et les mesures de rendement des responsables de résultat. Dans le cas de programmes pangouvernementaux, il est possible qu'il y ait plusieurs responsables pour les mêmes résultats. Ceci est acceptable car un résultat peut avoir plusieurs objectifs et paramètres de rendement. Dans cette situation, chaque responsable de résultat serait responsable et justiciable de l'atteinte de son objectif. De plus, il y a souvent une obligation additionnelle de rendre compte des paramètres afin de faire la distinction entre ces deux activités et leurs responsabilités.

ÉTABLIR LES PARAMÈTRES DES RÉSULTATS CIBLÉS ET LE CALENDRIER

Au départ, les mesures et paramètres des résultats sont précisés lors de la conception du cadre d'analyse de la valeur ou du cadre d'analyse de rentabilisation de l'initiative. Au cours du cycle de vie de l'initiative, les valeurs de référence et les cibles peuvent être confirmées ou précisées afin de s'assurer qu'ils restent pertinents et raisonnables. Ceci est très important pour gérer les attentes du personnel et pour s'assurer que l'analyse de la valeur ou l'analyse de rentabilisation reste pertinente. Les méthodes de mesure des résultats sont :

- la méthode binaire : oui/non;
- la méthode quantitative : utilisation de données numériques (dollars, heures, ratio de rotation, etc.);
- la méthode qualitative : données non numériques obtenues à partir d'entrevues, de documentation ou d'observation directe.

Un résultat peut être mesuré de plusieurs façons.

L'augmentation de la satisfaction des employés, par exemple, peut être mesurée de façon quantitative – le nombre de plaintes, le taux de rétention du personnel, etc. – et qualitative – à l'aide de notes d'entrevues de fin d'emploi, notamment. Cette combinaison de mesures peut fournir des informations contextuelles utiles pour expliquer l'état d'avancement du projet, qu'il soit en retard, en avance ou dans les temps prévus.

Les mesures doivent avoir du sens et être pertinentes pour la clientèle cible.

Les mesures ne doivent pas toutes se réduire à un signe de dollar pour être considérées comme un résultat. Par exemple, un service de police cherchant à accroître la sécurité publique pourrait en faire valoir les occasions d'économie et utiliser les coûts et les estimations de l'industrie des assurances selon les catégories d'infraction. Or, le nombre d'infractions rapportées serait une mesure plus significative et plus simple.

Les mesures de rendement utilisées actuellement peuvent être réutilisées.

Par exemple, si la direction des finances compte le nombre de rapports de dépenses traités par mois, elle pourra se servir de cette mesure pour évaluer l'efficacité du personnel, en partant du principe que l'effet de l'initiative peut être isolé et que tous les autres facteurs restent constants.

ÉTABLIR LES PARAMÈTRES DES RÉSULTATS

Les mesures quantitatives peuvent être relativement simples à déterminer et faire facilement l'unanimité. Les résultats qualitatifs, quant à eux, peuvent avoir des paramètres plus descriptifs et s'appuyer sur des preuves plus empiriques. Étant donné qu'un résultat peut être mesuré de plusieurs façons, les paramètres empiriques peuvent être utilisés conjointement avec des paramètres quantitatifs afin d'offrir une lecture plus complète des résultats atteints.

ÉTABLIR LES VALEURS DE RÉFÉRENCE

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour préciser les valeurs de

référence qui servent de point de comparaison lors d'évaluations futures. Dans le cas de processus de travail manuel, une étude des cadences peut être effectuée ou des groupes de travail peuvent fournir une estimation des temps d'exécution. Dans le cas de processus de travail automatisés, les logiciels de surveillance des opérations et les pistes de vérification peuvent fournir de l'information sur les opérations en cours et les délais ou sur les niveaux de réponse. Des enquêtes peuvent également être effectuées afin d'évaluer la satisfaction des employés, des clients ou de toute autre personne concernée. S'il s'agit d'une nouvelle mesure, recueillir les données de référence du premier calendrier de l'initiative est une approche justifiée. Ces activités devraient être incluses dans le plan de l'initiative et être effectuées par l'équipe du projet, un tiers (pour les enquêtes) ou par un autre groupe de l'organisme.

ÉTABLIR LES OBJECTIFS

Les objectifs de rendement des principaux résultats intermédiaires et finaux sont établis afin de pouvoir définir la « réussite ». Les équipes de projet peuvent fournir ces données en fonction de leurs analyses des opérations ou des activités et des niveaux de rendement. Des plateaux d'amélioration du travail peuvent être utilisés pour faciliter le suivi des progrès. Ces plateaux peuvent être liés aux plans de mise en œuvre ou à l'accroissement des moyens au sein de l'organisme. Les seuils de tolérance précisant le niveau d'intervention lors de déviations des objectifs à atteindre peuvent aussi être établis. Ces objectifs de rendement doivent être réalistes et se fonder sur les récentes évaluations des risques et des moyens. Les objectifs doivent être revus au cours du cycle de vie de l'initiative, car les circonstances, les hypothèses ou les risques peuvent changer. De plus, de nouvelles analyses, conceptions et créations peuvent fournir de nouveaux renseignements sur la valeur concrète des mesures.

PRÉCISER LE CALENDRIER DES RÉSULTATS

Le plan de réalisation des résultats doit comprendre un échéancier avec la date de début, la date de fin prévue et la fréquence des évaluations et des rapports. Le calendrier peut varier selon le type de mesures. Une mesure binaire (installé/non installé, par exemple) pourrait être appliquée et rapportée au cours d'une seule période d'évaluation, tandis que des enquêtes pourraient être menées sur une base annuelle, semestrielle ou trimestrielle. Ces calendriers peuvent être ajustés au besoin et pour différentes raisons :

- une modification convenue de la portée du projet ou de

- l'initiative et qui pourrait retarder l'atteinte des résultats;
- une résistance au changement plus forte que prévue et qui ralentirait la poursuite des résultats;
- une occasion de réinvestir (une économie de main-d'œuvre pourrait être différée pour réaffecter du personnel afin de s'attaquer au travail en retard dans une autre unité et, une fois le retard rattrapé, l'économie de main-d'œuvre pourrait être réalisée).

SOURCES DE DONNÉES

Le plan de réalisation des résultats doit aussi préciser comment et où les données sur le rendement seront recueillies, ainsi que la source de données pour chacun des paramètres des résultats. Les sources de données peuvent être des statistiques de systèmes, des logiciels de surveillance des opérations, des entrevues, des enquêtes et des questionnaires. Les sources de données et leur intégrité sont des facteurs à tenir compte dans l'établissement des outils de mesure et des paramètres. Si les systèmes sources ne semblent pas précis, on ne pourra s'y fier dans les progrès déclarés. Faire appel à des tiers est une solution pratique pour la cueillette de données objectives et non filtrées. On peut aussi y faire appel pour contribuer à la production des rapports de progression des résultats. Les groupes témoins sont un autre moyen de recueillir de l'information relative à la progression des résultats.

PRÉCISER LA PROCÉDURE DE PRODUCTION DES RAPPORTS ET LES ÉCHÉANCIERS

L'organisme devra élaborer et mettre en place les procédures de production de rapports et les mécanismes qui préciseront comment et quand cueillir les données (mesures du rendement), produire les rapports sur la progression des résultats et soumettre, évaluer et communiquer les progrès. Un tel processus permet de préciser les rôles et les responsabilités relatives à l'achèvement de ces activités, de même que les postes et les noms associés à ces rôles. Il faudra aussi déterminer qui recevra le rapport, ce qu'ils voudront y voir et ce qui sera fait de l'information qu'il contiendra. Il est à noter qu'un trop grand nombre de rapports peut devenir un fardeau pour les cadres supérieurs. Le plan de réalisation des résultats précisera le calendrier, l'échéancier et la portée des données à recueillir pour les mesures du rendement et la production du rapport sur la progression des résultats. Les cycles de rapport sur la progression des résultats devraient, dans la mesure du possible, correspondre aux cycles existants. Les parrains et les cadres supérieurs pourront, en fonction de chaque cas, choisir d'augmenter ou de réduire

la fréquence des rapports, selon la stabilité des résultats atteints, les tendances positives ou négatives ou l'accroissement des risques.

La *cueillette des données* devrait commencer bien avant la date d'évaluation prévue, spécialement si on doit cueillir des données empiriques ou effectuer des enquêtes. Les mesures du rendement et les valeurs en cours sont établies à partir des sources de données déterminées et les valeurs sont saisies dans le registre des résultats pour faciliter les analyses de tendances à périodes multiples.

Le registre des résultats facilite la production du *rapport préliminaire* avec ses graphiques, ses tableaux et ses données textuelles. Le niveau de rendement actuel doit être comparé à l'objectif et au rendement des mois précédents afin de faire ressortir les tendances et les anomalies dans l'accomplissement des résultats. Si le progrès dévie de l'objectif, les causes sont identifiées et les mesures correctives sont conçues et planifiées avec le responsable de résultat. Les causes peuvent être déterminées en analysant le modèle logique, les anecdotes provenant des sources de données, de l'utilisation du système ou en faisant appel aux boucles de rétroaction sur la gestion du changement.

Les résultats de l'analyse et les décisions et mesures subséquentes doivent être documentés dans le *rapport de progression des résultats*. Ce dernier doit être finalisé et signé par le responsable de résultat pour être ensuite distribué. Suite à l'analyse de la progression et aux recommandations, la date d'examen, les résultats, les mesures correctives et les problèmes (le cas échéant) doivent être inscrits dans le registre des résultats.

Le *rapport de progression sur la réalisation des résultats* est distribué aux cadres supérieurs et aux tiers pour examen. La présentation et la discussion de ces rapports devraient être un élément permanent de l'ordre du jour des réunions de groupe des cadres supérieurs.

Distincte de la présentation du rapport, les *activités en cours et en progression* devraient être communiquées à l'organisme pour reconnaître l'effort et l'engagement du personnel qui œuvre à la réalisation des résultats et à la prise de conscience de la capacité de l'organisme à accomplir les résultats. De plus, cela contribue à faire en sorte que l'organisme soit conscient des activités qui répondront aux problèmes et enjeux courants, soulevés au cours du processus de production du rapport de progression.

DOCUMENTER LES OCCASIONS DE RÉINVESTISSEMENT

Le plan de réalisation des résultats devrait documenter les occasions de réinvestissement. Si l'organisme s'attend à réaliser d'importantes économies de temps, ces économies devraient être redirigées vers d'autres activités de base ou pour donner de la valeur ajoutée. Si, par exemple, un nouveau système de classement instauré dans un service de police devait permettre à des centaines de personnes y travaillant d'épargner des heures de travail tous les jours en passant moins de temps à produire des rapports, ce temps pourrait être investi pour accroître la présence policière dans les zones à risque élevé ou pour augmenter le nombre d'opérations de renseignement effectuées. Les secteurs de réinvestissement devraient être établis dans l'analyse de rentabilisation ou dans l'analyse de la valeur, et les réinvestissements devraient être suivis et rapportés au même titre que les autres éléments du plan de réalisation des résultats.



ANNEXE I TABLE DES MATIÈRES DU PLAN DE RÉALISATION DES RÉSULTATS

Modèle d'une la table des matières d'un plan de réalisation des résultats qui précisera toutes les facettes des résultats, des risques et des mesures du programme ou de l'initiative ainsi que la façon dont les résultats seront gérés et atteints.



ANNEXE J PARAMÈTRES DU RENDEMENT : PIÈGES À ÉVITER

Description de problèmes courants à éviter lors de l'établissement des paramètres du rendement dans le cadre du plan de réalisation des résultats.

3.4 STADE 3 : SUIVRE L'ACCOMPLISSEMENT DES RÉSULTATS



OBJECTIF Mettre en place l'ensemble des activités permettant d'assurer le suivi de la progression des initiatives et de confirmer la logique privilégiée pour la réalisation des résultats.

ÉTAPE 1 METTRE EN ŒUVRE LE SUIVI DES RÉSULTATS ET DES RISQUES

Le suivi des résultats et des risques a lieu tout au long du cycle de vie de l'initiative et devrait être effectué de façon régulière et constante. Le suivi doit commencer lors de la phase d'exécution de l'initiative et devenir plus rigoureux une fois la phase de mise en œuvre entamée. Durant l'exécution de l'initiative, les problèmes, les risques et les changements doivent être suivis afin d'évaluer les répercussions des résultats souhaités, de tester la validité du modèle logique et de confirmer l'analyse de rentabilisation ou l'analyse de la valeur de l'initiative. Le processus de suivi est terminé seulement lorsque tous les résultats ont été réalisés et que les objectifs des niveaux de rendement ont été atteints et stabilisés. À ce point, le niveau de rendement peut devenir une base de référence opérationnelle à maintenir et à suivre dans le futur.

Durant la phase d'exécution, les résultats sont parfois perdus de vue à cause des pressions pour respecter les délais et le budget prescrits. Cependant, il est important de garder en tête les objectifs et les résultats finaux de l'initiative afin que les changements, les problèmes et les risques de celle-ci (ou des projets qui la composent) puissent être évalués en fonction des répercussions sur les résultats intermédiaires et finaux. Tel que démontré ci-dessous à la figure 3, le niveau d'activités de la Gestion par analyse de résultat est relativement faible au cours de la phase « d'élaboration » qui suit les stades 1 et 2. Ce niveau implique la participation aux activités de gestion de projet, qui permet d'assurer que l'objectif n'est pas perdu de vue, que les risques sont gérés et que les changements qui surviennent au niveau des résultats sont saisis. C'est aux stades 3 et 4 que la Gestion par analyse de résultat joue un plus grand rôle afin de suivre et de gérer l'atteinte des résultats.

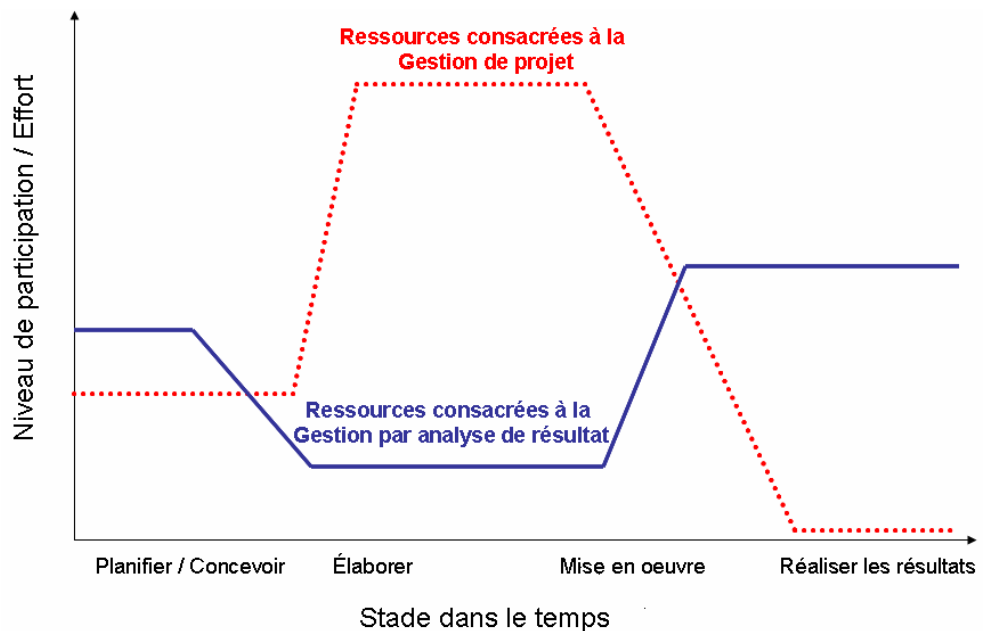


Figure 3: Le niveau de participation de la gestion de projet par rapport à la Gestion par analyse de résultat

MISE À JOUR DU MODÈLE LOGIQUE ET DU PLAN DE RÉALISATION DES RÉSULTATS

Le modèle logique et le plan de réalisation des résultats sont des documents évolutifs; ils doivent donc être mis à jour lorsque de nouveaux renseignements sont disponibles. Ces renseignements peuvent survenir lors de l'examen ou entre les examens. Il peut s'agir, notamment, de résultats non prévus provenant d'une initiative, de l'identification de nouvelles initiatives exigeant la réalisation d'un résultat ou d'un avantage, d'une hypothèse ou d'un risque s'avérant fondé, d'une hypothèse ou d'un risque s'avérant non fondé (ce qui pourrait mener à de nouvelles initiatives suite à l'élaboration des mesures d'atténuation des risques) et de l'établissement de nouvelles hypothèses ou de nouveaux risques. Les nouvelles versions des documents devraient circuler au sein de l'équipe de gestion de projet et du groupe de la gestion supérieure.

METTRE EN PLACE LES PROCESSUS DE SUIVI ET DE PRODUCTION DE RAPPORTS DE PROGRESSION

Le processus de production de rapports explicité au stade 2 est mis en place à ce stade-ci. On assigne les rôles et les responsabilités relatifs à la cueillette de la valeur courante des résultats et à la production des rapports de progression à diverses personnes qui ont reçu une formation adéquate pour connaître le

processus et les outils qui appuient le processus. Le suivi et la production de rapports de progression commencent, conformément à l'échéancier précisé dans le plan de réalisation des résultats.

LE PROCESSUS DE PRODUCTION DE RAPPORTS : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'organisme peut mettre en place un processus de suivi et de production de rapports centralisé ou non.

Dans un modèle centralisé, une équipe ou un groupe central est chargé de l'exécution du plan de réalisation des résultats : cueillette des données, production des rapports et collaboration avec les responsables de résultat pour soutenir la Gestion par analyse de résultat. Le responsable de résultat reste justiciable des résultats, mais la responsabilité de cueillir les données et de produire les rapports est déléguée.

Dans un modèle décentralisé, chaque responsable de résultat doit s'assurer que les rapports sont produits. Par conséquent, chaque ministère, région ou district peut faire produire ses rapports par son groupe ou son équipe. Un groupe centralisé peut tout de même exister afin de consolider et de préparer, un rapport de progression pour une initiative ou pour l'ensemble d'un ministère. Le groupe peut aussi offrir des services d'accompagnement et de consultation aux équipes de projet et aux responsables des résultats.

Peu importe le modèle choisi, les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis et assignés à un poste. Le titulaire du poste doit recevoir une formation pour connaître le processus et comprendre les concepts et principes sous-jacents du plan de réalisation des résultats et de la Gestion par analyse de résultat.

Les examens effectués doivent être objectifs et clairs et tester la logique du modèle lui-même; le but n'étant pas de jeter le blâme, mais d'assurer la réussite de l'entreprise. Si la progression accusait du retard, le problème serait alors clairement identifié et un plan d'atténuation pourrait être mis en œuvre. L'examen et l'analyse peuvent permettre de raffiner les compétences d'estimation et de repositionner l'organisme de façon à ce qu'il se fixe des objectifs et des buts réalistes à l'avenir.

Les rapports de progression sur la réalisation des résultats devraient être consolidés jusqu'au niveau de l'initiative, et peuvent être consolidés davantage au niveau du portefeuille. Cela assure que la progression est communiquée aux personnes appropriées. Les rapports de progression détaillés relèvent du niveau du projet ou de l'initiative afin de permettre aux

responsables de résultat d'en suivre la progression et d'agir, au besoin.

RÉUNIONS D'EXAMEN DES RÉSULTATS

Les réunions d'examen des résultats sont prévues pour suivre la progression, évaluer les risques et élaborer des activités d'atténuation des risques. Les exigences relatives à la production de rapports peuvent nécessiter la tenue de plusieurs réunions, chacune mettant l'accent sur différents participants. Le nombre et le style de réunions dépendront de la criticité et de la portée du projet ainsi que de la structure de production de rapports de l'organisme.

En premier lieu, le responsable de résultat examine le rapport de progression des résultats. Il s'agit de l'examen le plus détaillé, puisque le responsable de résultat évalue les tendances de la réalisation des résultats, suit l'acceptation du changement, identifie les faiblesses et les risques et établit les mesures correctives. Ces réunions ont généralement lieu une fois par mois.

Une deuxième réunion d'examen est généralement tenue avec le groupe de la gestion supérieure, également une fois par mois. Il s'agit d'un résumé qui peut nécessiter la consolidation de tous les rapports détaillés sur la progression des résultats. Ce forum est utilisé pour communiquer les réussites et pour informer les cadres des risques significatifs et des mesures qui sont prises à leur égard.

Une troisième réunion d'examen peut avoir lieu tous les trois mois avec un groupe consultatif de la haute direction. Il s'agit généralement d'une réunion uniquement informative, bien que des problèmes et des risques sévères puissent y être rapportés pour une prise de décision ou une orientation. Le but de cette réunion d'examen est de communiquer la progression et de rassurer les cadres supérieurs que la valeur de leurs investissements dans l'initiative de changement se réalise. Si l'initiative cesse d'avoir de la valeur, la décision de continuer ou d'arrêter doit être prise.

Dans le cas des ministères et organismes du gouvernement fédéral, les projets critiques ou importants pourraient devoir être rapportés au Secrétariat du Conseil du Trésor ou à d'autres organismes. Une liste des participants et un horaire devraient être établis de façon permanente et le parrain du projet devrait avoir, dans l'ordre du jour de la réunion, un créneau réservé à la présentation de l'état (lors de l'exécution) et de la progression (après la mise en œuvre) des résultats. Cette présentation sert également à communiquer les réussites et à s'assurer qu'il y a réalisation d'une valeur.

ACHEMINEMENT AU PALIER HIÉRARCHIQUE APPROPRIÉ

Si nécessaire, les problèmes, les risques ou les changements liés à l'atteinte des résultats peuvent être acheminés des responsables des résultats au groupe

de la gestion supérieure afin que des décisions soient prises. Comme dans le cas du processus d'acheminement des problèmes et des risques d'un projet, l'acheminement au groupe de la gestion supérieure devrait être une solution de dernier recours. Le processus d'acheminement peut différer selon l'initiative. Une initiative de programme ou de ministère, par exemple, peut nommer le groupe de la gestion supérieure comme arbitre de dernier recours, tandis que les initiatives interministérielles peuvent avoir, au-dessus du groupe de la gestion supérieure, un groupe consultatif de la haute direction.

METTRE EN ŒUVRE DES OUTILS ET DES MÉCANISMES DE SUIVI DES RÉSULTATS ET DES RISQUES

Les registres des initiatives, des résultats et des risques (voir stade 1 et les Annexes E, F et G) peuvent être utiles pour faciliter la cueillette des données, pour conserver les données historiques, pour produire des rapports et pour suivre les mesures de relance. Les registres sont des outils permettant de saisir et de conserver les données relatives au rendement des initiatives clés, des résultats et des risques et hypothèses suivis lors du processus de surveillance des résultats et de production de rapports et lors de la procédure de gestion des risques. Le registre des résultats identifie qui est responsable d'assurer la réalisation des résultats clés à l'aide du suivi de la progression et des changements attendus des résultats clés et de l'établissement de nouveaux résultats ou de résultats émergents. Le registre des risques identifie également qui est responsable du suivi de la validité de chaque hypothèse et documente les répercussions du projet (c.-à-d. les risques en ce qui a trait à la réalisation des résultats). Le registre permet également le suivi des confirmations des hypothèses, qu'elles soient validées ou invalidées, de la modification aux hypothèses et de l'identification de nouveaux risques. Les modèles de rapports de progression sur la réalisation des résultats devraient également être créés et fournis aux personnes chargées de produire le rapport final.

Certains organismes peuvent déjà avoir des outils de suivi et de production de rapports de rendement de leurs opérations. Ces outils peuvent aussi être utilisés pour suivre la réalisation des résultats et être adaptés au fur et à mesure que les moyens et le degré de production de rapports augmentent au sein de l'organisme. Par exemple, de simples bases de données ou feuilles de calcul peuvent être utilisées comme registre au départ. Des solutions ou des outils plus élaborés pourront être développés lorsque l'organisme aura à suivre un plus grand nombre de projets.

ÉTABLIR DES MÉCANISMES DE RÉTROACTION

La stratégie de production de rapports devrait également prévoir une boucle

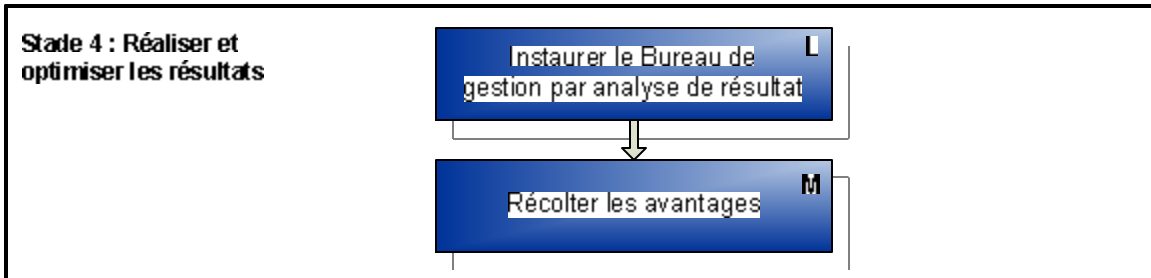
de rétroaction de sorte que l'efficacité et l'efficacité du processus de production de rapports soient suivis et accrus au fil du temps. Alors que la capacité de suivre et de gérer les résultats grandira au sein de l'organisme, le processus devra maintenir son point de concentration et sa facilité d'utilisation.



ANNEXE K LISTE DE VÉRIFICATION DE PRODUCTION DE RAPPORTS DES RÉSULTATS ET DES RISQUES

L'échéancier et le processus de production de rapports sont précisés dans le plan de réalisation des résultats. Cette liste de vérification aidera à mettre en place et à guider la production de rapports continus des résultats et des risques afin d'assurer que le processus reste actif et bien orienté.

3.5 STADE 4 : RÉALISER ET OPTIMISER LES RÉSULTATS



OBJECTIF Mettre en place une structure de gouvernance englobant les rôles et les responsabilités liés à la réalisation des résultats. Obtenir ou récolter les résultats, et chercher des moyens d'atteindre ou de dépasser les objectifs prévus. Communiquer la réussite de l'initiative ou du programme en mettant l'accent sur les résultats.

ÉTAPE 1 **INSTAURER UN BUREAU DE GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT**

Une fois les rôles et les responsabilités liés au processus de réalisation des résultats précisés, le cadre de gouvernance peut s'inscrire dans le contexte du bureau de Gestion par analyse de résultat (BGAR). Similaire au concept du bureau de gestion de projet (BGP), le bureau de Gestion par analyse de résultat met ses compétences et ses capacités en Gestion par analyse de résultat au service de l'organisme, offre ses services à d'autres unités et collabore avec elles pour faire en sorte que le point de concentration des initiatives soit fixé sur les résultats et que ces derniers soient bel et bien réalisés.

Le bureau de Gestion par analyse de résultat peut être considéré comme un centre d'excellence administrant la planification pour la réalisation des résultats, le suivi et les processus de production de rapports, et est aussi responsable d'assurer que :

- les plans de réalisation des résultats ont été établis et sont prêts à être mis en œuvre;
- les investissements approuvés sont suivis et gérés de façon à assurer l'atteinte des résultats opérationnels et la présentation de

rapports concernant l'atteinte des résultats aux parrains d'investissements;

- les cadres supérieurs sont informés des implications des problèmes que connaissent l'ensemble des initiatives de façon à appuyer leur processus de prise de décisions;
- les rapports de progression sont présentés aux divers intervenants.

La Gestion par analyse de résultat a une portée beaucoup plus large que celle de la gestion de projet. Par conséquent, même si le bureau de Gestion par analyse de résultat s'intéresse au budget, à l'échéancier, aux problèmes, aux risques et à la portée des changements du projet, il se concentre surtout sur les répercussions que les changements qui sont apportés à ces aspects auront sur la réalisation des résultats souhaités. Le responsable de l'initiative fait généralement rapport de l'état de l'initiative au bureau de Gestion par analyse de résultat, puisqu'il est ultimement responsable de l'établissement et du suivi des plans de réalisation des résultats et de l'exécution du processus de production de rapports sur la réalisation des résultats.

La direction du bureau de Gestion par analyse de résultat a la responsabilité générale des opérations du bureau, dont :

- la supervision du suivi des résultats et des risques ainsi que du processus d'examen;
- la production et la présentation des rapports de progression des résultats;
- le maintien du modèle logique, du plan de réalisation des résultats et de l'échéancier;
- le soutien lors de l'identification et de la résolution des risques et des problèmes;
- les services d'encadrement et de consultation offerts à l'équipe de gestion de projet, aux cadres hiérarchiques et à d'autres employés.



ANNEXE L LISTE DE VÉRIFICATION DU BUREAU DE GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

Cette liste de vérification aidera à mettre en place et à guider les activités courantes que le bureau de Gestion par analyse de résultat est chargé de mettre en place et de mener.

ÉTAPE 2 **RÉCOLTER LES AVANTAGES**

Les responsables de résultat et les autres intervenants doivent, afin de s'assurer que les résultats souhaités sont atteints, participer activement au processus. Les réunions d'examen des résultats ne servent pas uniquement à diffuser l'information, mais sont conçues pour donner l'information nécessaire afin de permettre aux responsables de résultat et aux cadres supérieurs d'évaluer la progression, de prendre des décisions et de prendre les mesures nécessaires. Il peut s'agir de mesures correctives ou opportunistes, permettant à l'organisme de tirer profit des occasions offertes pour la réalisation de résultats additionnels ou imprévus.

RÉINVESTIR TEL QUE DÉFINI DANS LE PLAN DE RÉALISATION DES RÉSULTATS

Le réinvestissement des résultats mentionné dans le plan de réalisation des résultats devrait être inclus dans le rapport de progression sur la réalisation des résultats. Par exemple, une économie de temps permettant la réorientation des efforts du personnel vers d'autres activités de base ou à valeur ajoutée, devrait être notée dans le rapport de progression, de même que les résultats de ces activités.

CERNER LES OCCASIONS D'ACCROÎTRE LE RENDEMENT DES RÉSULTATS

Dans certains cas, des résultats imprévus peuvent survenir. Il faut alors les saisir et les inclure dans les rapports de progression. Parfois peuvent se présenter des occasions d'accroître le rendement des résultats escomptés. Dans ce cas, le responsable de résultat peut choisir d'entreprendre de nouvelles activités afin de maximiser les résultats réalisés. Un petit changement augmentant la portée du projet de 2 p. 100 et menant à une augmentation des résultats de 10 p. 100, par exemple, devrait être pris en considération, étant donné son rendement.

COMMUNIQUER LES RÉUSSITES ET GÉRER LES CHANGEMENTS

La progression et la réalisation des résultats devraient être communiquées à l'ensemble de l'organisation. Des messages honnêtes et clairs sur les tendances positives et négatives, les mesures correctives ou les nouveaux résultats atteints devraient être communiqués. Cela aiderait à stimuler et à consolider l'ouverture aux changements et à

encourager d'autres personnes à s'y ouvrir grâce aux résultats visiblement atteints.

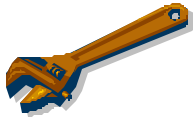
Pour réaliser les résultats souhaités, les changements doivent survenir et être mis en place de façon durable. La gestion du changement implique d'amener progressivement le personnel à être plus ouvert au changement, en débutant par la sensibilisation au changement et en terminant par sa mise en œuvre permanente. La gestion active du changement repose en partie sur une communication opportune et concise, sur la préparation du personnel aux nouvelles activités ou méthodes (par la formation, l'éducation et l'encadrement) et sur la certitude que les résultats finaux seront avantageux. Quoique la plupart des activités de gestion du changement ont lieu durant la phase d'exécution, le changement doit constamment être suivi et renforcé tout au long de sa mise œuvre afin de favoriser son initiation, son adoption et, ultimement, son intégration aux opérations courantes.

QUAND ARRÊTER LE SUIVI

Le plan de réalisation des résultats comprend le calendrier prévu pour l'atteinte des valeurs ou des niveaux de résultats ciblés. Le processus de suivi et de production de rapports des résultats se poursuit jusqu'à ce que tous les résultats sont atteints et stables, particulièrement si les avantages se rattachent à des niveaux de rendement mesurables.

Certains résultats intermédiaires peuvent ne plus apparaître sur le rapport une fois qu'ils ont été atteints. On rapporterait la progression du résultat attendu « 100 p. 100 du personnel a accès au nouveau système », par exemple, jusqu'à ce qu'il soit atteint. Une fois atteint, ce résultat n'a plus besoin d'être rapporté. Si la mesure était « 100 p. 100 du personnel utilise le nouveau système en toutes circonstances », le suivi et la production de rapports devraient se poursuivre jusqu'à ce que le résultat soit atteint et stable.

Dans le cas de mesures de rendement ayant atteint et stabilisé leur objectif, cette mesure devient la nouvelle norme d'opération. La poursuite de l'atteinte de cette nouvelle norme est gérée à l'aide du processus de gestion du rendement organisationnel régulier. Elle peut alors être retirée du rapport de progression des résultats, puisqu'elle relève désormais du rapport de rendement opérationnel régulier. Cela peut nécessiter une mise à jour d'une autre voie de transmission et de communication de rapports. Un organisme peut également élaborer un Plan de Gestion par analyse de résultat. Dans ce cas, il cesserait de produire des rapports à la fin du cycle de vie des résultats, selon le plan.



ANNEXE M LISTE DE VÉRIFICATION DE LA RÉCOLTE DES RÉSULTATS

Cette liste de vérification aidera à guider les activités courantes liées aux activités de récolte des avantages et pour faire en sorte qu'elles sont mises en place correctement et qu'elles demeurent actives et sur la bonne voie.

ANNEXE A LISTE DE VÉRIFICATION – PRÉPARATION À LA GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

Cette liste de vérification aidera le responsable de la Gestion par analyse de résultat à déterminer si l'initiative est prête et à identifier les carences devant être corrigées.

Veillez noter que lorsque les prochaines étapes et la mise en œuvre graduelle seront finalisées, cette liste de vérification devra être mise à jour afin de refléter les détails des décisions prises.

Élément	Oui	Non. Nous devons...	Renseignements supplémentaires
Confirmer la portée			
1. Confirmer l'objectif, le motif, la portée, les produits livrables et le budget de l'exercice de Gestion par analyse de résultat.			
Mobiliser l'équipe			
La Gestion par analyse de résultat exige la participation et le soutien d'une grande variété de groupes. Ces intervenants doivent être prêts à participer à cet exercice de Gestion par analyse de résultat.			
2. Avez-vous pris contact avec la DDPI du SCT pour obtenir du soutien de leur part?			Aussi, vous pouvez contacter des collègues qui ont déjà expérimenté le processus de Gestion par analyse de résultat ou des consultants externes experts en la matière.
3. Avez-vous pris contact avec le parrain fonctionnel et confirmé son appui ou sa participation à l'exercice de Gestion par analyse de résultat?			
4. Avez-vous identifié les groupes d'intervenants dans l'initiative et confirmé la participation de représentants clés pour chacun d'eux?			Intervenants à considérer : <ul style="list-style-type: none"> • propriétaire fonctionnel • gestionnaire de programme • gestionnaire ou directeur de projet • personnel chargé des opérations • personnel chargé des technologies de l'information • personnel chargé de la gestion du rendement • intervenants externes

Élément	Oui	Non. Nous devons...	Renseignements supplémentaires
			<ul style="list-style-type: none"> • spécialistes en politiques • personnel chargé de projets connexes • fournisseurs • analystes du Conseil du Trésor • vérificateurs internes
5. Avez-vous communiqué les attentes et le processus de Gestion par analyse de résultat aux participants?			Vous pourriez, par exemple, diffuser un communiqué ou tenir une séance d'information préliminaire avec les intervenants.
6. Avez-vous fait appel à un facilitateur neutre et expérimenté (interne ou externe) pouvant piloter le processus?			La présence d'un facilitateur est requise lors des ateliers.
Préparer les outils			
En Gestion par analyse de résultat, on utilise des outils et des modèles pour faciliter le processus.			
7. Avez-vous téléchargé le dernier guide <i>Exécution et utilisation d'une analyse de rentabilisation des projets de la technologie de l'information</i> se trouvant sur le site du Conseil du Trésor?			
8. Avez-vous téléchargé la dernière version du manuel de gestion par analyse de résultat du SCT se trouvant sur le site du Conseil du Trésor?			
9. Est-ce que le facilitateur et vous connaissez suffisamment les guides et les outils?			
Préciser le contexte et cueillir les données			
La Gestion par analyse de résultat s'appuie, dans la mesure du possible, sur l'information existante tirée d'un large éventail de sources.			
10. Avez-vous établi l'information qui pourrait être utilisée dans le cadre de la Gestion par analyse de résultat et avoir des répercussions sur les risques, les initiatives ou les résultats?			Il peut s'agir de : <ul style="list-style-type: none"> • Plans d'activités ou d'autres sources dans lesquels sont précisées les priorités du ministère et du gouvernement (RPP, RMR, AAP, politiques, etc.) • Cartes des résultats et modèles logiques • Analyses de rentabilisation ou analyses de la valeur • Soumissions
11. Cette information servira de point de départ pour déterminer les résultats principaux ou finaux.			

Élément	Oui	Non. Nous devons...	Renseignements supplémentaires
			<ul style="list-style-type: none"> • Documents relatifs aux projets, comme l'arrêté de projet, etc. • Données sur le rendement • Données financières • Évaluation des risques
12. Est-ce que le facilitateur et vous connaissez bien l'information existante?			
13. Avez-vous distribué l'information préparatoire et l'information sur le contexte aux participants?			

ANNEXE B LISTE DE VÉRIFICATION – MODÈLE LOGIQUE ET CARTE DES RÉSULTATS

Cette liste de vérification s’adresse au principal organisateur ou facilitateur du modèle logique ou de la carte des résultats. Elle leur fournira une orientation à partir de la première étape, la mobilisation des intervenants jusqu’à l’achèvement des ateliers.

Élément	Oui	Non. Nous de vous...	Renseignements supplémentaires
Mobiliser les intervenants / Préparer les entrevues			
<p>Créer un modèle logique (aussi connu sous le nom de carte des résultats) est un processus fondé sur la concertation entre une grande variété d’intervenants. Il ne s’agit pas d’une analyse effectuée par une seule personne. Ainsi, une large part du processus d’élaboration du modèle logique repose sur la participation des intervenants. L’entrevue est la première occasion d’impliquer les intervenants ainsi que la première étape pour recueillir des données sur les résultats et les risques.</p> <p>Selon l’importance et la complexité de l’initiative, un minimum de deux demi-journées d’ateliers sont requis, généralement espacées d’une semaine. Il est possible de comprimer l’horaire et de compléter les ateliers en quelques jours, mais ce n’est pas recommandé. Cela ne donne pas le temps aux intervenants de consulter leurs collègues, d’introduire de nouvelles idées et de réfléchir deux fois aux répercussions possibles des changements. Les initiatives plus complexes nécessiteraient probablement plusieurs ateliers.</p>			
1. Avez-vous obtenu la confirmation de l’appui et de la participation du parrain de l’initiative, du parrain fonctionnel ou des autres responsables et champions?			Le parrain de l’activité est la personne responsable de l’obtention des résultats pour l’initiative ou le programme.
2. Avez-vous identifié les groupes d’intervenants dans l’initiative? Vous êtes-vous assuré de la participation des principaux représentants de chacun des groupes aux entrevues et aux ateliers en vue de l’élaboration du modèle logique?			Pour des intervenants supplémentaires, demandez-vous si d’autres ministères ou organismes effectuent le même travail que vous (ou un travail similaire). Considérez également les entreprises du secteur privé qui effectuent un travail similaire au vôtre, de même que les représentants d’associations de l’industrie.
3. Avez-vous planifié les entrevues avec les bons intervenants?			Les entrevues ont lieu avant les ateliers de façon à préparer une première ébauche du modèle logique, qui sera présentée lors du premier atelier. Les entrevues durent généralement entre 30 et 60 minutes.

Élément	Oui	Non. Nous de vous...	Renseignements supplémentaires
4. Avez-vous adapté les questions d'entrevue de façon à cibler les différents types de résultats au domaine qui vous intéresse?			Exemples de questions : <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la portée de l'initiative? • Quels sont les résultats souhaités? • Quels sont les risques? • Comment pourrions-nous éviter ces risques? • Quels sont les paramètres du rendement? • Qu'en est-il des intervenants externes?
5. Avez-vous attribué les rôles de meneur d'entrevue et de preneur de notes au sein de l'équipe chargée des entrevues?			
6. Suite à l'entrevue, le preneur de notes a-t-il tapé ses notes d'entrevue pour en saisir et en faire ressortir les éléments importants?			
7. Avez-vous, avant la tenue des entrevues et des ateliers, communiqué aux participants le processus d'élaboration du modèle logique ou de la carte des résultats, les questions et les dates d'entrevue ainsi que les attentes?			
Préparer les ateliers			
La préparation des ateliers sur le modèle logique nécessite l'élaboration d'une première ébauche du modèle à partir des entrevues, de la documentation et des recherches effectuées. Les ateliers permettent de valider et de compléter le modèle logique et d'obtenir le consensus parmi les différents intervenants sur l'ensemble des résultats.			
8. Avez-vous des outils pour l'élaboration du modèle logique?			
9. Avez-vous planifié les ateliers au moins deux semaines à l'avance?			Prenez soin d'avoir un choix de dates et de confirmer laquelle convient le mieux lors des entrevues.
10. Avez-vous disposé les principaux résultats finaux sur la première ébauche du modèle logique?			La première ébauche des résultats finaux provient de l'élément 10 dans l'Annexe A
11. Avez-vous disposé dans la première ébauche du modèle logique, tous les projets et toutes les activités connus pouvant contribuer aux résultats?			La contribution peut avoir des conséquences positives ou négatives.
12. Avez-vous disposé les principaux résultats intermédiaires dans la première ébauche du modèle logique? Les avez-vous organisés de façon cohérente?			

Élément	Oui	Non. Nous de vous...	Renseignements supplémentaires
13. Avez-vous prévu comment (en tant que facilitateur) présenter le modèle logique lors de l'atelier afin d'être clair et ordonné?			Choisissez entre une approche de droite à gauche, de gauche à droite ou à partir du milieu. Choisissez la piste que vous désirez suivre afin de pouvoir diviser le modèle en sections faciles à gérer.
14. Avez-vous choisi la méthode et les outils de facilitation que vous utiliserez? (Très grandes feuilles, des feuilles 11 par 17 pour chacun des participants ou une projection à l'aide d'un ordinateur permettant de modifier le modèle « en direct »)			Les très grandes feuilles nécessitent généralement une installation prévue à cet effet de 4 ou 6 pieds de haut par 6 ou 8 pieds de large.
15. Avez-vous le matériel nécessaire sous la main (ordinateur, projecteur, tableau, grand chevalet, etc.)			
16. Est-ce que le facilitateur et vous connaissez suffisamment le guide et les outils?			Assurez-vous d'avoir les compétences nécessaires en facilitation, de même que de solides compétences en Gestion par analyse de résultat.
Mener les ateliers			
L'animation des ateliers sur le modèle logique implique une combinaison de discussions structurées et non structurées, de même qu'une variété de techniques de facilitation. L'objectif est d'amener tout le monde à participer et de parvenir à un consensus autour d'un solide modèle logique que les participants auront créé et qu'ils prendront en charge.			
17. Est-ce que le facilitateur et vous vous êtes replongé dans les données existantes?			
18. Le cas échéant, avez-vous préparé un court exposé pour introduire la Gestion par analyse de résultat et les modèles logiques lors du premier atelier?			
19. Avez-vous choisi l'orientation à donner à l'atelier afin de partir sur une bonne lancée?			Choisissez entre une approche de droite à gauche, de gauche à droite ou à partir du milieu. Choisissez la piste que vous désirez suivre afin de pouvoir diviser le modèle en sections faciles à utiliser.

Élément	Oui	Non. Nous de vous...	Renseignements supplémentaires
20. Durant l'atelier, avez-vous évité les mots vagues et encouragé une plus grande précision quant aux résultats à atteindre?			<u>Mots vagues à éviter :</u> - Amélioré - Perfectionné - Rationalisé - Mieux - Renforcé - Positionné <u>Mots précis à utiliser :</u> - Créé - Maintenu ou soutenu - Éliminé - Augmenté - Réduit ou diminué
21. Avez-vous déterminé autant d'hypothèses et de risques en lien avec les résultats que possible? Avez-vous précisé s'ils sont gérables ou hors de contrôle?			
22. Avez-vous évité de créer des boucles dans le modèle logique, ce qui le rendrait impossible à évaluer?			Une boucle (cercle dans la logique) est inacceptable, car elle est non mesurable. Le modèle logique sert à documenter un changement ponctuel dans l'état des résultats.
Après les ateliers			
Après les ateliers sur le modèle logique, il est important de saisir tous les changements apportés au modèle et de régler les contradictions. Programmez, préparez et menez autant d'ateliers que nécessaire pour que le modèle soit suffisamment complet et satisfasse les participants.			
23. Avez-vous saisi tous les changements apportés lors des ateliers? Les avez-vous appliqués au modèle logique? Ce faisant, vous êtes-vous assuré qu'il ne contenait aucune boucle, que la terminologie convenait et qu'il était suffisamment détaillé?			
24. Avez-vous fait circuler la mise à jour du modèle logique parmi les participants pour leur permettre de l'examiner après les ateliers?			
25. Avez-vous établi des résultats pouvant être mesurés? Avez-vous prévu des entrevues et des ateliers pour le registre des résultats?			
26. Demandez aux participants d'évaluer l'atelier et de faire des commentaires.			
27. Faites votre autoévaluation des ateliers et du processus dans le but d'en tirer des enseignements et de vous améliorer.			

ANNEXE C EXEMPLES DE TYPES DE RÉSULTATS

Les quatre sections qui suivent comportent des exemples de types possibles d'avantages ou de résultats que pourrait offrir l'analyse de la valeur d'une initiative. Ces listes ne se veulent pas exhaustives, mais doivent plutôt servir de référence et favoriser les discussions avec un parrain fonctionnel au sujet de résultats possibles.

RÉSULTATS QUANTITATIFS DIRECTS - ÉCONOMIES DE MAIN-D'ŒUVRE

Ces économies représentent une réduction du temps et du travail requis pour effectuer des tâches et des processus précis.

- Diminution du nombre de personnes qui traitent un dossier
- Élimination du chevauchement des tâches
- Diminution du délai d'inspection
- Diminution du délai d'organisation de réunions ou de prise de rendez-vous
- Diminution du délai d'organisation d'un voyage en utilisant Internet
- Diminution du délai de distribution de matériel ou de documents
- Diminution du délai de recherche documentaire
- Élimination des heures supplémentaires travaillées lors de pointes de demandes

RÉSULTATS QUANTITATIFS DIRECTS - AUTRES ÉCONOMIES DIRECTES

Il s'agit d'économies de coûts tangibles et facilement quantifiables qui sont actuellement des dépenses budgétisées et qui seront évitées, réduites ou, éventuellement, remplacées par d'autres coûts.

- Frais postaux ou de messagerie
- Achats en vrac de produits (réduction du prix unitaire)
- Coûts d'achat
- Téléphone, télécommunications, réseau
- Coûts d'impression
- Location ou réparation d'équipement
- Coûts d'inventaire
- Frais de déplacement directs ou autres frais de transport
- Élimination des déchets, y compris des déchets dangereux

- Consommation d'énergie
- Soutien contractuel temporaire en période de pointe
- Avantages pour l'environnement (p. ex. nettoyage de sites contaminés)
- Augmentation des frais d'utilisation ou autres recettes produites

RÉSULTATS INDIRECTS

Il s'agit de coûts tangibles mais pas facilement quantifiables qui sont actuellement budgétisés. On doit bien comprendre et décrire les causes et les effets de l'initiative relativement à ces types de résultats afin de les décrire avec précision.

- Diminution des frais et du temps nécessaires à la formation
- Augmentation de la sécurité se traduisant par une diminution du nombre d'accidents au travail
- Diminution des frais d'hébergement
- Diminution du taux d'absentéisme
- Augmentation de la protection de la propriété intellectuelle
- Élimination d'autres frais d'administration
- Diminution du délai de réponse aux demandes de service
- Création d'un procédé de suivi des transactions par l'entremise des activités
- Augmentation de la conformité aux lois et aux politiques

RÉSULTATS QUALITATIFS

Les résultats qualitatifs se rapportent à l'amélioration de l'efficacité de l'accomplissement de certaines tâches ou à des modifications du comportement ou de la perception. Ils ne sont pas faciles à quantifier, mais on doit les évaluer, les documenter et les inclure dans l'analyse de la valeur de l'initiative afin de donner le plus large aperçu possible de la valeur du travail. Au besoin, on peut les évaluer par un sondage ou tout autre moyen de mesure.

- Augmentation de la disponibilité d'informations de gestion
- Augmentation du niveau d'intégrité des données
- Augmentation du niveau du savoir collectif (maintien et récupération)
- Augmentation de la satisfaction de la clientèle
- Augmentation de la confiance du public
- Augmentation de l'efficacité de la prise de décisions
- Amélioration de l'établissement du calendrier et du déroulement du travail
- Diminution du risque de maintien de processus désuets
- Réduction du stress
- Amélioration des conditions de travail

- Amélioration de la qualité de la vie au travail
- Augmentation de la productivité
- Adoption de nouvelles technologies
- Amélioration du taux d'apprentissage
- Amélioration du moral du personnel
- Diminution de la fatigue

ANNEXE D REGISTRE DES INITIATIVES

Pour chaque initiative inscrite dans le modèle logique, les attributs suivants devraient être décrits :

Id.	Nom de l'initiative	Phase actuelle	Organisme parrain	Parrain fonctionnel	Gestionnaire du projet	Dépendance(s) de l'initiative	Date cible de mise en œuvre	Coût ponctuel de mise en œuvre
I-1	Intégration des centres d'appels	Lancement	Programme X	Directeur du Programme X (nom)	(nom)	I-6	jj-mm-aa	x,xM\$

Id. : Code identificateur unique à l'initiative (tiré du modèle logique).

Nom : Nom de l'initiative.

Phase actuelle : Phase à laquelle l'initiative se trouve actuellement :

- Lancement
- Planification
- Exécution du projet (élaboration et mise en œuvre)
- Réalisation des résultats

Organisme parrain : Nom du service, de l'unité, etc. de l'organisme qui dirige l'initiative.

Parrain fonctionnel : Nom et titre de la personne qui, au sein de l'organisme parrain, a la responsabilité générale de la direction de l'initiative.

Gestionnaire du projet : Nom de la personne qui a la responsabilité générale de s'assurer que l'initiative est réalisée conformément au délai, au budget et à la portée définis.

Dépendance(s) de l'initiative : Code identificateur de toutes les autres initiatives desquelles l'initiative dont il est question dépend.

Date cible de mise en œuvre : Date de mise en œuvre prévue (date d'achèvement) de l'initiative.

Coût ponctuel de mise en œuvre : Somme de tous les frais ponctuels de l'initiative nécessaires à sa mise en œuvre. Ces éléments comprennent les heures travaillées par le personnel, les services des fournisseurs, le matériel informatique, les logiciels, les

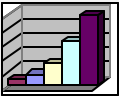
installations, d'autres matériaux, etc. Par contre, ils ne comprennent pas le coût d'entretien continu de l'exécution des opérations.

ANNEXE E REGISTRE DES RÉSULTATS

Le registre des résultats énumère les divers attributs des résultats clés du modèle logique qui ont été choisis pour être évalués. La liste doit comporter tous les résultats finaux, ainsi que les résultats intermédiaires qui sont mesurables avec un niveau d'effort approprié. Chaque rangée du registre des résultats comprend le résultat escompté, les critères de son évaluation, le nom de la personne responsable de l'atteinte du résultat, la méthode de cueillette de renseignements, et ainsi de suite.

La personne responsable de l'atteinte du résultat est directement impliquée à l'élaboration du registre des résultats pour chaque résultat clé inscrit au modèle logique. Dans le registre des résultats, on retrouve la description des attributs suivants :

Id.	Nom du résultat	Description	Commentaires	Unité de mesure	Fréquence et durée	Méthode d'évaluation	Coût estimé de l'évaluation
O-6	Augmentation de la satisfaction de la clientèle	Précisions relatives à tout indicateur de rendement	Tout renseignement supplémentaire	Évaluation du degré de satisfaction par clientèle cible	Annuellement, pendant 5 ans	Sondage auprès des clients	100 000 \$ annuellement

Id.	Valeur de référence	Valeur cible maximale, date	Valeur cible probable, Date	Profil	Seuil de tolérance	Action si la valeur est à l'extérieur du seuil de tolérance	Responsabilité de la mesure du résultat	Responsabilité de l'atteinte du résultat
O-6	Degré de satisfaction de 3,5 sur 5	4,5 le 31 mars 2007	4,2 le 31 mars 2007		+/- 0,2	Prendre des dispositions en fonction des rétroactions et des résultats du sondage	Gestionnaire, service à la clientèle	DG, exécution des programmes

Id., nom, description, commentaires relatifs au résultat : Nom du résultat tiré du modèle logique, son code identificateur (O-xx), une brève description du résultat à atteindre et tout commentaire additionnel relatif au résultat.

Unité de mesure, fréquence, durée : Mesure (appelée parfois « indicateur de rendement clé ») qui permettra de suivre l'accomplissement du résultat. L'unité de mesure doit être exprimée clairement. On doit préciser la fréquence à laquelle on prendra et gèrera la mesure (quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement, annuellement, etc.). Il faut

également préciser la période durant laquelle on prendra la mesure de ce résultat afin d'évaluer l'effet du changement apporté.

Méthode d'évaluation : Source des données et des processus qui serviront à recueillir les données d'analyse (p. ex. un rapport mensuel ou un sondage annuel).

Coût estimé de l'évaluation : Estimation de l'ampleur des coûts d'obtention des données d'évaluation. Ce coût peut être minime si l'évaluation existe déjà, mais il peut être élevé si l'évaluation est nouvelle et qu'aucune donnée n'existe. Cette estimation doit tenir compte du coût permanent de l'évaluation. Cette estimation permet de faire une comparaison réaliste entre le coût d'évaluation et les avantages qu'elle procure.

Valeur de référence : Niveau actuel des données de la mesure. Valeur à partir de laquelle on cherche à s'améliorer pour atteindre la valeur cible. En cas de difficulté à obtenir la valeur de référence, on doit, au minimum, noter et considérer la mesure de la première évaluation comme étant la valeur de référence.

Valeur cible (maximale et probable) et date : Valeur future qu'on désire atteindre, comparativement à la valeur actuelle ou de référence. Comporte également la date cible à laquelle le résultat devrait être atteint. La valeur maximale est le niveau le plus optimiste qu'il serait possible d'atteindre si toutes les conditions favorables étaient présentes. La valeur probable est le niveau qui sera le plus réalistement atteint. La valeur probable sera inscrite dans l'analyse de la valeur.

Profil : Graphique de la tendance ou de l'évolution du changement, depuis la valeur de référence jusqu'à la valeur cible probable.

Seuil de tolérance : Variation, relativement à la valeur cible, permise à tout moment sans qu'il soit nécessaire de prendre une mesure pour corriger la situation. Peut être positive ou négative ou les deux.

Action si la valeur est à l'extérieur du seuil de tolérance : Disposition qui devrait être prise si la valeur cible d'évaluations continues est supérieure ou inférieure au seuil de tolérance, à tout moment. Ceci permet d'anticiper les problèmes et les mesures correctives possibles et d'atténuer les risques.

Responsabilité de la mesure du résultat : Titre, accompagné ou non du nom de la personne responsable de la cueillette des données et de rendre compte du résultat mesuré.

Responsabilité de l'atteinte du résultat : Titre, accompagné ou non du nom de la personne responsable de l'accomplissement et de l'atteinte de l'avantage. Il s'agit de la personne qui « tirera » les activités en amont, ainsi que les résultats intermédiaires et les hypothèses, en vue d'atteindre le résultat souhaité. Idéalement, ce résultat devrait être mentionné dans l'accord de gestion de la personne afin d'assurer sa responsabilité envers le succès du résultat.

ANNEXE F QUESTIONNAIRE PORTANT SUR LES RISQUES

Deux types de risques doivent être pris en considération : ceux qui gênent l’efficacité du processus de Gestion par analyse de résultat et ceux qui menacent l’initiative même et qui, s’ils se matérialisaient, pourraient nuire à l’atteinte des résultats de l’initiative. Il est nécessaire de répertorier d’avance les deux types de risques et de les gérer à chacune des phases de l’initiative afin de prendre des dispositions permettant de réduire leurs répercussions sur les résultats souhaités et escomptés.

QUESTIONNAIRE POUR L’IDENTIFICATION DES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS DE GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

Les questions qui suivent visent à guider l’équipe pour identifier les risques liés au processus de Gestion par analyse de résultat. À mesure que les risques sont identifiés, remplir le registre des risques (Annexe G ou l’équivalent) afin de saisir les renseignements pertinents au sujet du risque.

Élément du risque	Questions pour l’identification des risques
Les résultats recherchés sont-ils ancrés à une vision organisationnelle claire?	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats sont-ils clairs et précis? • Existe-t-il une vision claire des résultats opérationnels finaux de l’organisme? • Y a-t-il une logique évidente et plausible entre l’initiative et les résultats opérationnels finaux?
Si l’environnement change, les résultats seront-ils quand même réalisés?	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats seront-ils atteints dans toutes les conditions raisonnablement prévisibles? • Les clients percevront-ils l’utilité des résultats dans toutes les conditions raisonnablement prévisibles?
L’initiative bénéficie-t-elle d’un appui organisationnel solide et informé?	<ul style="list-style-type: none"> • Les secteurs opérationnels de l’organisme ont-ils participé à l’élaboration du processus de Gestion par analyse de résultat? • Les secteurs opérationnels de l’organisme comprennent-ils le processus de Gestion par analyse de résultat? • Est-ce que le changement est appuyé par tous ceux qui sont touchés par les répercussions de l’initiative? • Y a-t-il un parrain fonctionnel assez puissant pour provoquer les changements nécessaires? • Le parrain fonctionnel dispose-t-il du temps et des ressources nécessaires pour mener à bien le projet?
Cette initiative présente-t-elle des risques politiques significatifs?	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet risque-t-il d’attirer l’attention des médias? • Le projet risque-t-il d’attirer l’attention des syndicats? • Le projet risque-t-il d’attirer l’attention de tout autre ordre de gouvernement?
Quelle sorte d’image projetterait l’échec de l’initiative ou l’impossibilité d’atteindre certains jalons?	<ul style="list-style-type: none"> • Les médias risquent-ils de s’inquiéter de l’échec ou du succès incomplet de cette initiative? • Le gouvernement risque-t-il de ne pas s’inquiéter de l’échec ou du succès incomplet de cette initiative?

Élément du risque	Questions pour l'identification des risques
Comprend-on bien le travail qu'exige cette initiative pour atteindre les résultats finaux?	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités clés de l'initiative sont-elles clairement définies? • Le lien entre les activités clés et les résultats finaux est-il clair?
A-t-on bien défini le processus de surveillance des résultats?	<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on défini toutes les responsabilités relatives à l'examen des résultats? • A-t-on mis sur pied un bureau de Gestion par analyse de résultat?
Comprend-on clairement les activités et les tâches nécessaires pour gérer et réaliser les résultats?	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un plan de réalisation des résultats détaillé avec les processus de gestion précis? • Les résultats clés découlant de l'initiative sont-ils tous mesurables?
Est-ce que l'étendue des travaux nécessaires à la réalisation des résultats est « à la portée » des ressources probables?	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les répercussions des initiatives sont-elles du domaine du parrain fonctionnel? • La réalisation des résultats est-elle indépendante d'autres programmes d'activités? • La réalisation des résultats est-elle indépendante de programmes parents touchant l'ensemble de l'organisme?
Jusqu'à quel point les secteurs d'activité concernés par les résultats sont-ils dévoués à leur accomplissement?	<ul style="list-style-type: none"> • Le propriétaire du programme a-t-il une obligation claire et directe de réaliser le résultat? • A-t-on établi l'obligation de rendre compte des résultats avant la mise en œuvre du programme?
L'organisme est-il en mesure de se charger du programme?	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel concerné a-t-il les capacités reconnues pour apporter le changement nécessaire? • Y a-t-il d'autres changements majeurs dans le même secteur d'activité qui risquent de détourner les ressources du programme? • L'organisme a-t-il la capacité reconnue pour mettre en œuvre des projets d'une telle complexité?
Quel est le risque de ne pas mener à terme cette initiative?	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles seraient les répercussions de son annulation? • Quelles seraient les répercussions de son report ou de l'incapacité de la mener à terme dans les délais prévus?

QUESTIONNAIRE DE RECENSEMENT DES RISQUES MENAÇANT L'INITIATIVE

Le gouvernement du Canada a élaboré de solides processus de gestion des risques pour l'identification et la gestion continue des risques tout au long du cycle de vie d'un projet. Veuillez consulter les processus de gestion des risques du Cadre amélioré de la gestion du SCT (http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/risk-risques/risk-risques_f.asp) pour obtenir des conseils précis sur la gestion des risques des projets.

ANNEXE G REGISTRE DES RISQUES

Voici un modèle de registre des risques. Il peut servir d'outil autonome pour saisir les détails se rapportant à chacun des risques identifiés au cours du processus de Gestion par analyse de résultat. Autrement, les détails peuvent être incorporés aux moyens de suivi des risques déjà existants.

Id.	Responsable	Énoncé du risque	Réponse	Probabilité	Répercussions	État	Mesure(s) de suivi
R-1	Gestionnaire du projet	Il y a un risque que les chiffres relatifs au rendement potentiel de la Phase III ne répondent pas aux besoins des clients dans un environnement de production.	Atténuer. Comparer les mesures possibles et déterminer l'écart.	Moyenne	Élevées	2005-11-15 : Pas d'autre développement pour l'instant.	Suivi avec DG. Attribué : au directeur Échéance : 2005-12-12

Id. : Code identificateur unique au risque.

Responsable : Titre et nom de la personne responsable d'atténuer le risque. On doit attribuer le risque à l'équipe ayant la meilleure capacité de le gérer, pas nécessairement à l'équipe responsable du résultat.

Énoncé du risque : Description du risque et de ses répercussions sur l'environnement.

Réponse : Stratégie de réponse au risque. Commencer avec un des mots clés suivants : éviter, maîtriser, présumer, atténuer, observer, intensifier ou transférer. Puis, ajouter une brève description.

Probabilité : Possibilité que le risque se produise (faible, moyenne ou élevée).

Répercussions : Importance des répercussions sur les intervenants concernés (faibles, moyennes ou élevées).

État : État courant qui permet le suivi de ce qui est fait à propos du risque et des changements relatifs au risque. Comprend la date de la plus récente mise à jour.

Mesure(s) de suivi : Mesures visant à réduire la probabilité du risque et ses répercussions, ainsi que le nom et le titre de la personne responsable de la mesure et la date d'échéance.

ANNEXE H MODÈLE D'ANALYSE DE LA VALEUR

Ce modèle d'analyse de la valeur porte sur la cueillette de données pour une initiative ou à un projet et permet de préparer une évaluation de la valeur. Les initiatives sont évaluées, mesurées, et cotées en fonction d'un ensemble prédéterminé de critères définis par la collectivité des intervenants. L'avantage de l'analyse de la valeur réside dans le fait qu'elle comprend de nombreux éléments financiers et non financiers tangibles et intangibles et qu'elle porte non seulement sur la description du projet, notamment sa portée, son budget et ses objectifs, mais aussi sur la valeur qu'offrira l'initiative. En effectuant l'analyse de la valeur, les avantages généraux et la valeur de l'initiative commenceront à prendre forme, procurant ainsi une plus grande vue d'ensemble. Une analyse de la valeur dûment menée permettra d'effectuer une évaluation précise et uniforme de toutes les initiatives du portefeuille. Ceci fourni un appui à la prise de décisions en matière de gestion lors de l'établissement du budget et de l'allocation des ressources des initiatives de valeur supérieure.

1.0 PROPRIÉTAIRES / RÔLES

Rôle	Nom	Titre	Approbation, signature	Date
Parrain fonctionnel <i>p. ex. SM ou SMA responsable des résultats opérationnels</i>				
Parrain secondaire <i>SM ou SMA des ministères secondaires</i>				
Gestionnaire fonctionnel principal <i>p. ex. DG ou directeur</i>				
Directeur ou gestionnaire du projet				
Expert(s) en la matière				
Représentant technique				
Autres rôles, au besoin				

La présente section devrait déjà faire partie de la gouvernance dans le plan ou la charte du projet.

2.0 DESCRIPTION DES CHANGEMENTS OPÉRATIONNELS DE L'INITIATIVE

2.1 Contexte

Historique ou contexte de l'initiative.

2.2 Description / Objet

Brève description de l'initiative. Élaborer une liste de la documentation opérationnelle et technique disponible relativement à l'initiative.

2.3 Objectif(s) / Besoin(s) opérationnel(s)

Décrire les objectifs de l'initiative et les besoins opérationnels auxquels elle répond. L'initiative répond-elle à des lois ou règlements précis? L'initiative répond-elle aux priorités du gouvernement énoncées dans le discours du Trône ou le budget? Soyez précis.

2.4 Portée

Décrire l'ampleur et les contraintes de l'initiative. Décrire le volume des activités et des transactions. Décrire le calendrier de mise en œuvre, y compris le moment où les avantages se réaliseront.

2.5 Utilisateurs

Décrire les principaux utilisateurs de l'initiative. Il s'agit des personnes qui utiliseront, se serviront, ou seront touchées directement par l'initiative. Qui sont les utilisateurs? Quels sont leurs rôles? Où sont-ils situés? Combien d'utilisateurs y aura-t-il? Quel pourcentage d'utilisateurs possibles de l'initiative cela représente-t-il?

2.6 Intervenants

Décrire les intervenants, à part des utilisateurs, qui tireront avantage de l'initiative sans l'utiliser directement. Comment ces intervenants sont-ils impliqués dans la gouvernance de l'initiative?

2.7 Sécurité / Sensibilité

*À quel point l'initiative et les données sont-elles sensibles? A-t-on effectué une EMR ou une analyse de la sensibilité?
A-t-on effectué une EPFVP?
A-t-on émis un avis juridique relativement à l'initiative?*

2.8 Rôles et responsabilités

Décrire les principaux rôles et responsabilités des propriétaires et principaux intervenants de l'initiative. Qui a quels pouvoirs?

2.0 DESCRIPTION DES CHANGEMENTS OPÉRATIONNELS DE L'INITIATIVE

2.9 Facteurs critiques de succès

Quels facteurs opérationnels clés doivent être en place pour assurer la réussite de l'initiative? Existe-t-il des risques pour lesquels aucune mesure d'atténuation n'a encore été définie?

2.10 Ensembles des compétences requises

Élaborer la liste des principaux ensembles de compétences nécessaires au soutien et à l'utilisation de l'initiative.

2.11 Atteinte des résultats souhaités

Décrire la façon dont la communauté est en mesure de réaliser et de mesurer les résultats souhaités auprès des publics, des utilisateurs et des intervenants cibles. Inclure les moyens pour l'obtention des valeurs de référence, l'établissement des mesures de rendement, etc. Les mesures réelles devraient être indiquées dans les sections 4 et 5. Il s'agit ici uniquement de la capacité de l'initiative de mener des activités d'évaluation du rendement.

2.12 Solution technique

*Décrire la solution technique de l'initiative.
Énumérer toutes interdépendances que cette solution aura relativement à d'autres systèmes, qui transmettent et qui reçoivent des informations.
Quelles normes d'élaboration propose-t-on? Jusqu'à quel point la solution est-elle flexible?*

3.0 ANALYSE DES RISQUES OPÉRATIONNELS ET TECHNIQUES

Principaux risques et hypothèses relatifs à l'obtention des avantages opérationnels souhaités en plus des principales répercussions et éventualités, associées à l'initiative et aux stratégies d'atténuation. Veiller à inclure les coûts d'atténuation des risques dans la section des coûts.

N°	Description du risque ou de l'hypothèse	Stratégie d'atténuation
Risques opérationnels		
3.1		
3.2		
3.3		
3.4		

3.0 ANALYSE DES RISQUES OPÉRATIONNELS ET TECHNIQUES

Risques techniques

3.5		
3.6		
3.7		
3.8		

4.0 PRINCIPAUX AVANTAGES FINANCIERS

Les renseignements de la présente section devraient être quantifiables et mesurables. Cette section fera partie du registre des résultats de l'initiative.

N°	Description et quantification <i>Nature et ampleur de l'avantage; p. ex. économies de coûts (main-d'œuvre, capital, directes, indirectes), évitement de coût, production de recettes, etc.</i>	Mesure <i>Explication de la façon dont on suit et mesure cet avantage financier. Comment sait-on qu'il se produit? Calendrier, échéance.</i>	Hypothèses et facteurs <i>Hypothèses émises à propos de l'obtention de l'avantage. Liste de facteurs qui auront une influence majeure sur l'obtention de l'avantage.</i>	Responsabilité <i>Poste de la personne qui doit rendre compte de l'obtention de l'avantage.</i>
4.1				
4.2				
4.3				
4.4				
4.5				
4.6				

On peut ajouter d'autres rangées, au besoin.

5.0 PRINCIPAUX AVANTAGES NON FINANCIERS

Les renseignements de la présente section devraient être quantifiables et mesurables. Cette section fera partie du registre des résultats de l'initiative. Les autres avantages non quantifiables devraient également être inclus ici.

N°	Description et quantification	Mesure	Hypothèses et facteurs	Responsabilité
	<i>Description de l'avantage non financier escompté (p. ex. augmentation du niveau de service à la clientèle, de la sécurité, des avantages pour les utilisateurs, du moral du personnel, des répercussions sur le fonctionnement, etc.). Ampleur de l'avantage non financier.</i>	<i>Explication de la façon dont on suit et mesure cet avantage non financier. Comment sait-on qu'il se produit?</i>	<i>Hypothèses émises à propos de l'obtention de l'avantage. Liste de facteurs qui auront une influence majeure sur l'obtention de l'avantage.</i>	<i>Poste de la personne qui doit rendre compte de l'obtention de l'avantage.</i>
5.1				
5.2				
5.3				
5.4				
5.5				
5.6				

On peut ajouter d'autres rangées, au besoin.

6.0 PRINCIPAUX COÛTS FINANCIERS

N°	Description et quantification	Hypothèses et facteurs	Responsabilité
	<i>Nature du coût et de la valeur monétaire de ce coût financier. Si possible, une indication du moment où ce coût sera engagé. Séparer les coûts opérationnels des coûts techniques, ainsi que des coûts d'entretien et des coûts de mise en œuvre. Énumérer tous les coûts associés à l'évaluation du rendement.</i>	<i>Hypothèses émises à propos des coûts financiers.</i>	<i>Poste ou rôle de la personne qui doit rendre compte de la gestion de ce coût.</i>
6.1			
6.2			

6.0 PRINCIPAUX COÛTS FINANCIERS

6.3			
6.4			
6.5			
6.6			

Une feuille de calcul sera utilisée pour calculer les coûts avec précision.

7.0 PRINCIPALES RÉPERCUSSIONS NÉGATIVES

N°	Description et quantification	Mesure	Hypothèses	Responsabilité
	<i>Nature et ampleur des répercussions négatives.</i> <i>(p. ex. augmentation du taux d'absentéisme, diminution de la satisfaction des utilisateurs ou des employés, détérioration du moral du personnel, réduction de la visibilité, perte de savoir-faire ou du savoir collectif)</i>	<i>Explication de la façon dont on suit et mesure la répercussion négative.</i> <i>Comment sait-on qu'elle se produit?</i>	<i>Hypothèses émises à propos de la répercussion négative.</i>	<i>Le poste de la personne chargée de gérer la réduction de cette répercussion négative.</i>
7.1				
7.2				
7.3				
7.4				
7.5				

On peut ajouter d'autres rangées, au besoin.

8.0 RÉPERCUSSIONS SUR LES INTERVENANTS

N°	Identification des intervenants <i>Identification du groupe d'intervenants (p. ex. utilisateurs, public, ministères clients, fournisseurs)</i>	Nature et ampleur des répercussions <i>Description et importance des répercussions.</i>	Degré d'appui ou d'opposition des intervenants <i>Réceptivité des intervenants par rapport au changement. Comment et jusqu'à quel point réagiraient-ils? L'appuieraient-ils?</i>	Méthode de gestion du changement <i>Stratégies de modification de la culture qui seront utilisées pour atténuer les répercussions du retrait de l'initiative. Suivant les besoins, on peut envisager des stratégies relatives aux aspects suivants : formation, communication, dotation, etc.</i>
8.1				
8.2				
8.3				
8.4				
8.5				
<i>On peut ajouter d'autres rangées, au besoin.</i>				

ANNEXE I TABLE DES MATIÈRES DU PLAN DE RÉALISATION DES RÉSULTATS

Voici un modèle de table des matières du plan de réalisation des résultats qui devrait être élaboré dans le cadre du Stade 2.

Produits livrables de la Gestion par analyse de résultat (validés et mis à jour)

- a. Registre des résultats (Annexe E)
- b. Registre des initiatives (Annexe D)
- c. Registre des risques (Annexe G)

Processus de réalisation des résultats

- d. Processus d'évaluation du rendement
 - i. Enchaînement des opérations
 - ii. Rôles et responsabilités
 - iii. Diagramme CLAS (Créer / Lire / Actualiser / Supprimer)
 - iv. Problèmes de sources de données
 - v. Problèmes d'évaluation des données de référence
- e. Processus de surveillance et de production de rapports
 - i. Enchaînement des opérations
 - ii. Rôles et responsabilités
 - iii. Diagramme CLAS

Ressources et calendrier du plan de réalisation des résultats

ANNEXE J PARAMÈTRES DU RENDEMENT : PIÈGES À ÉVITER

L'établissement des paramètres et des cibles du rendement peut présenter des défis. Les sections suivantes portent sur certains problèmes courants et sur des façons d'y faire face.

MESURES SANS RESPONSABLE

Les paramètres et les cibles du rendement des résultats doivent toujours être appuyés par un responsable de résultat. Sans responsable, il n'y aura personne pour prendre des dispositions si la réalisation des résultats tarde. Idéalement, le responsable de résultat a déjà été choisi et travaille avec l'équipe à la définition des mesures et des paramètres du rendement. Faire participer le responsable des résultats à ce processus est une tactique de gestion du changement visant à éliminer ou à réduire la résistance, car le responsable aura rehaussé son engagement envers le projet, ce qui éliminera l'impression qu'il se fait imposer un objectif. Aussi, cela sera susceptible de dissiper la ligne de pensée que les mesures serviront à blâmer quelqu'un et il sera plus probable que le responsable soit plus confiant en sa capacité d'atteindre le ou les objectifs en question. Les mesures peuvent quand même être définies avant d'identifier le responsable de résultat, mais elles devront seulement servir de modèle et de base pour les discussions avec l'éventuel responsable des résultats. Les mesures deviennent définitives lorsque le responsable des résultats les accepte.

REGROUPEMENT DES MESURES : RISQUE DE DOUBLE EMPLOI

Dans les cas où il y a plusieurs responsables pour un seul résultat, l'équipe de l'initiative doit veiller à ce que les contributions relatives et les paramètres regroupés soient logiques. Si un responsable demande une réduction du temps de traitement de 60 pour 100 et qu'un autre responsable demande une réduction du temps de traitement de 70 pour 100, il est évident qu'une réduction totale de 130 pour 100 est impossible. Par conséquent, l'équipe responsable de l'initiative doit s'assurer que les valeurs de référence et les paramètres cibles regroupés sont réalistes et conformes aux mesures de soutien du responsable de résultat.

PARAMÈTRES D'UN SERVICE PAR RAPPORT AUX PARAMÈTRES DE L'ORGANISME

Il est important d'être prudent lors de l'établissement des valeurs cibles des résultats. Des économies de coûts de 20 pour 100 peuvent sembler attrayantes à première vue, mais elles peuvent se limiter à un service ou à une unité et ne pas s'appliquer à l'ensemble de l'organisation. Par exemple, lorsque des conventions

collectives sont en vigueur, il est possible d'exprimer des économies de main-d'œuvre en dollars, mais ces économies ne sont pas « négociables en banque ». Les employés peuvent être redirigés vers des réserves de personnel ou transférés à d'autres groupes ou services. Dans ce contexte, le service réalise une économie de coûts grâce à l'initiative, mais pas l'organisme. En veillant à clarifier où et quand les résultats se produiront, on peut gérer les attentes de la haute direction.

MÉFIANCE À L'ÉGARD DES RÉSULTATS QUALITATIFS

Les mesures qualitatives risquent plus de faire l'objet de débats, car elles sont perçues comme étant moins « solides » que les mesures quantitatives. La solidité des mesures qualitatives peut être évaluée en fonction de quatre critères⁴ :

- **Crédibilité** : confiance en la plausibilité des résultats.
- **Transférabilité** : degré de possibilité de généraliser ou de transférer les résultats dans d'autres contextes ou milieux.
- **Fiabilité** : degré de possibilité de répéter ou de reproduire les résultats.
- **Confirmabilité** : degré de possibilité de corroborer les résultats avec d'autres.

ABSENCE DE SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT

La tâche des organismes qui ne disposent pas d'un système de gestion du rendement ou qui ne l'ont pas encore mis en œuvre sera plus ardue que celle des organismes qui disposent d'un tel système. Cette situation peut découler de plusieurs facteurs, notamment :

- La résistance organisationnelle à la gestion du rendement – crainte de cibles non réalistes et pratiques de gestion inadéquates;
- L'inexistence des mécanismes, outils et cadres de travail servant à faire le suivi du rendement et qui doivent être créés, ce qui augmente (à divers degrés) la charge de travail et les « frais généraux » initiaux;
- La méfiance envers la capacité des systèmes de permettre un suivi précis du rendement (comme les systèmes de flux de travaux, les systèmes de surveillance des activités opérationnelles);
- Les obstacles technologiques à la cueillette de données (les données sources peuvent se trouver dans plusieurs systèmes sources);

⁴ Trochim, W. *Qualitative Validity*, The Research Methods Knowledge Base, 2005; <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualval.htm>

- Les débats à propos des mesures appropriées et de la capacité (c.-à-d. autorité et responsabilité) d'atteindre les objectifs.

ANNEXE K LISTE DE VÉRIFICATION DE PRODUCTION DE RAPPORTS DES RÉSULTATS ET DES RISQUES

L'échéancier et le processus de production de rapports sont précisés dans le plan de réalisation des résultats. Cette liste de vérification aidera à mettre en place et à guider la production de rapports continus des résultats et des risques.

Élément	Oui	Non. Nous devons...	Renseignements supplémentaires
1. Le plan de réalisation des résultats comporte-t-il un processus de production de rapport convenable et un calendrier?			
2. Le processus et le calendrier à suivre pour les rapports sont-ils intégrés à des processus de rapport de gestion de projets existants?			L'intégration des rapports des résultats et des risques à des processus de production de rapport existants permet d'éviter un chevauchement des tâches.
3. A-t-on répertorié et adapté les outils qui soutiennent le processus de production de rapport?			
4. A-t-on attribué les rôles et responsabilités pour la cueillette de données liées au rendement et pour l'élaboration de rapports (conformément au plan de réalisation des résultats)?			
5. Est-ce que les personnes qui participent au processus ont reçu une formation?			
6. A-t-on prévu des réunions d'examen des résultats?			
7. A-t-on défini et mis en œuvre le processus d'acheminement au palier hiérarchique approprié?			
8. A-t-on, au besoin, mis à jour le modèle logique et le plan de réalisation des résultats?			

ANNEXE L LISTE DE VÉRIFICATION DU BUREAU DE GESTION PAR ANALYSE DE RÉSULTAT

Cette liste de vérification aidera à mettre en place et à guider les activités courantes que le bureau de Gestion par analyse de résultat est chargé de mettre en place et de mener.

Élément	Oui	Non. Nous devons...	Renseignements supplémentaires
1. Le bureau de Gestion par analyse de résultat (BGAR) a-t-il un cadre de référence et un mandat qui lui permettent de prendre les mesures voulues?			
2. A-t-on défini les liens entre le bureau de gestion de projets (BGP) et le BGAR? Y a-t-il un Protocole d'entente (PE) qui officialise cette relation?			La fréquence de production de rapports, les réseaux et les éléments des données sont quelques-uns des éléments du PE.
3. Le BGAR a-t-il déterminé les responsabilités relatives au suivi des résultats et au processus de production de rapports de progression des résultats?			Il est possible d'avoir recours à la matrice RACI pour déterminer les responsabilités.
4. Le BGAR a-t-il fait part de son mandat et de son rôle à tous les intervenants concernés afin de s'assurer qu'ils sont conscients de l'existence du BGAR?			Veiller à ce que le responsable général de l'initiative envoie un avis portant sur le cadre de référence et les membres du personnel du BGAR à tous les intervenants concernés.
5. Veiller à ce que le BGAR soit le centre de convergence de tous les développements et de toutes les nouvelles pratiques exemplaires de Gestion par analyse de résultat afin de pouvoir les adapter et les intégrer dans le processus de Gestion par analyse de résultat.			On doit établir des liens avec d'autres BGAR dans d'autres ministères, organismes centraux et, éventuellement, avec des organismes ailleurs dans le monde qui ont des programmes du même type.
6. Définir et créer tous les produits livrables, les formules, les outils, etc. du BGAR.			Les produits livrables comprennent le modèle logique, le plan de réalisation des résultats, l'analyse de la valeur, etc.
7. Collaborer avec divers intervenants pour veiller à ce que les processus d'évaluation des résultats et les points d'échantillonnage soient en place pour surveiller l'atteinte des résultats.			

ANNEXE M LISTE DE VÉRIFICATION DE LA RÉCOLTE DES RÉSULTATS

Cette liste de vérification aidera à guider les activités courantes liées à la récolte des résultats pour faire en sorte qu'elles sont mises en place correctement et qu'elles demeurent actives et sur la bonne voie.

Élément	Oui	Non. Nous devons...	Renseignements supplémentaires
1. Avez-vous répertorié les résultats qui permettront de créer des occasions de réinvestissement?			La libération d'une petite portion du temps du personnel est un exemple courant d'occasion de réinvestissement : ce qu'on peut ensuite faire avec le temps libéré constitue l'occasion de réinvestissement.
2. Avez-vous quantifié, pour chacune de ces occasions de réinvestissement, ce qui a été libéré pour permettre le réinvestissement? Disposez-vous d'activités ou de moyens de rechange pour remplacer l'occasion libérée?			Voici un exemple courant : le personnel peut suivre une formation qu'il n'avait auparavant pas le temps de suivre ou encore entreprendre de nouvelles tâches ou activités cruciales.
3. Pour chaque résultat clé mesuré, a-t-on remarqué des occasions additionnelles qui dépasseront l'objectif original du résultat?			Voici un exemple courant : un utilisateur suggère une amélioration qui est jugée hors de la portée du projet principal, mais qui produirait des avantages considérables si elle était mise en œuvre.
4. A-t-on effectué, pour chaque occasion qui dépasse son objectif, une analyse des compromis en matière de temps, de coûts et de changement des résultats?			
5. A-t-on mis en place les moyens de communication nécessaires à l'annonce efficace du succès de l'atteinte des résultats?			Parmi les moyens de communication types, mentionnons les bulletins, les babillards électroniques, les exposés, etc. On devrait encourager les responsables de résultat à rédiger et à présenter ces messages partout où c'est possible.
			Faire part des difficultés et des

Élément	Oui	Non. Nous devons...	Renseignements supplémentaires
6. A-t-on transmis tous les messages, autant les négatifs que les positifs?			échecs, ainsi que des enseignements que l'on en tire, peut souvent constituer un message puissant susceptible de créer une culture d'ouverture envers les rapports des résultats.
7. A-t-on déterminé la durée, ou « date d'échéance » des résultats? Le BGAR et le responsable des résultats savent-ils quand arrêter de suivre les résultats sur une base exceptionnelle et quand intégrer le suivi aux activités normales ou même quand l'arrêter complètement?			
8. Existe-t-il un plan de transition pour la modification du mode de suivi de tous ces résultats qui passeront d'un suivi effectué sur une base exceptionnelle à une mesure régulière du rendement?			

ANNEXE N GLOSSAIRE

Les définitions qui suivent proviennent en partie des documents *TBS Guide to Realizing Outcomes from Government of Canada Programs*⁵ (avant-projet de mars 2004) et *Evaluation and Aid Effectiveness : Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la Gestion par analyse de résultat*⁶.

Avantages : Répercussions positives directes et indirectes d'une action. Comprend des renseignements aussi bien d'ordre financier que d'ordre non financier⁷.

Conséquence : Résultat ou répercussions d'une intervention ou d'un changement. Les conséquences peuvent être voulues ou non, ainsi que positives ou négatives.

Leçons apprises : Généralisations établies à partir de l'évaluation d'expériences, y compris les forces et les faiblesses, tirées de projets, de programmes ou de politiques et qu'on peut appliquer à des situations plus générales ou à d'autres initiatives.

Gestion par analyse de résultat : Stratégie de gestion axée sur l'atteinte de résultats à partir d'un ensemble de livrables au lieu de la création d'un de ces éléments.

Hypothèse : Condition de réalisation d'un résultat ou d'une initiative sur laquelle l'organisme n'a aucun pouvoir.

Initiative : Ensemble structuré de projets conçus en vue de produire des résultats opérationnels clairement définis.

Modèle logique : Enchaînement causal pour une intervention qui stipule la séquence nécessaire pour l'atteinte des objectifs souhaités, en commençant par des contributions et en finissant par des résultats, répercussions et rétroactions.

Portefeuille : Ensemble d'initiatives, de programmes ou de projets.

Pratique exemplaire : Concept désignant une technique ou méthode fiable et éprouvée pour l'exécution d'une tâche et qui a été élaborée à la suite d'études d'analyses de

⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide to Realizing Outcomes from Government of Canada Programs (Draft)*, 2004.

⁶ OECD, *Evaluation and Aid Effectiveness: Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la Gestion par analyse de résultat*, Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide, Comité d'aide au développement, 2002; <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

⁷ Bureau du Conseil privé du gouvernement du Canada, *Secrétariat de la réglementation et des décrets du Conseil : Glossaire*, 2001; <http://www.pco-bcp.gc.ca/raoics-srdc/default.asp?Language=F&page=glossary>.

rentabilisation, ainsi que d'études de cas et d'organismes hautement performants dans l'accomplissement de fonctions particulières.

Programme : Ensemble d'initiatives dont l'objectif général est de créer une valeur.

Projet : Groupe d'activités visant à créer une capacité définie conformément à un horaire et à un budget déterminés.

Référence (Indice ou Point de) : Norme ou donnée de référence à laquelle on peut comparer le rendement ou les résultats.

Rendement : Degré de conformité d'une intervention aux normes et aux lignes directrices ou mesure de sa capacité à atteindre les résultats prévus par les objectifs ou les plans.

Responsabilité de rendre compte des résultats : Responsabilité de rendre compte, de façon claire et impartiale, de l'obtention ou de la non-obtention des résultats, en plus de prouver que le travail a été conduit selon les normes et les règles convenues.

Résultat final : Aboutissement escompté d'une initiative.

Résultat intermédiaire : Capacité créée par un projet ou répercussions opérationnelles découlant d'un groupe de projets à l'intérieur de l'initiative.

Résultat : Aboutissement escompté (soit positif ou négatif) d'une initiative, d'une intervention ou d'un changement.

ANNEXE O BIBLIOGRAPHIE

Agence pour le Développement de l'Administration Électronique, *Guide méthodologique MAREVA : Analyse de la valeur des projets d'ADELE*, Ministère du Budget et de la réforme de l'État, 2005, http://www.adae.gouv.fr/IMG/pdf/050405_MAREVA_GuideMethodologique_vf.pdf

Ce document porte sur le programme d'administration en ligne ADELE de la France, qui établit la stratégie du gouvernement électronique durant la période s'étendant de 2004 à 2007. Le gouvernement français a mis au point la méthode d'évaluation MAREVA en vue d'évaluer les gains et les économies de chaque projet du gouvernement électronique. MAREVA permet d'évaluer avec précision les gains financiers des services du gouvernement électronique pour l'État et le secteur public, ainsi que les gains et avantages dont bénéficient les utilisateurs finaux.

Arveson, P. *What is the Balanced Scorecard?*, Balanced Scorecard Institute, 1998; <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

Cette page Web (en anglais seulement) offre un aperçu du tableau de bord prospectif de Robert S. Kaplan et David Norton's, une méthode de gestion stratégique élaborée au début des années 1990. Le système suggère de percevoir un organisme sous quatre points de vue (apprentissage et développement, processus opérationnel interne, client, et financier), puis d'établir des paramètres et de recueillir des données en fonction de ces points de vue.

Binnendijk, A., *Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience*, Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide, 2000; <http://www.oecd.org/dataoecd/secure/14/29/31950852.pdf>

Ce rapport (en anglais seulement) porte sur l'étude de documents à propos des expériences et des pratiques d'organismes de coopération au développement membres de l'OCDE qui ont implanté des systèmes de gestion fondée sur le rendement ou sur les résultats. L'étude portait sur les expériences de sept organismes donateurs qui ont conçu et mis en œuvre des systèmes de gestion fondée sur les résultats et comparait les similitudes et les différences entre les façons de faire.

Bureau du vérificateur général du Canada, *Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de la documentation*, 2000, http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/00rbm_f.html

Ce rapport fait suite à un examen préparé en 1996 par le Bureau du vérificateur

général. Il s'agit en fait d'une synthèse des leçons apprises des efforts de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans diverses administrations canadiennes et mondiales. L'examen de 1996, résumé dans l'Annexe A, insistait sur la mise en œuvre, tandis que la mise à jour aborde les leçons apprises relatives à des questions de nature plus opérationnelle telles que l'élaboration d'indicateurs, la cueillette et l'analyse de données, le suivi ainsi que la communication de l'information.

Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport de décembre 2000 du vérificateur général du Canada*, 2000; <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0019xf01.html>

Le rapport de décembre 2000 du Bureau du vérificateur général (BVG) contient 18 chapitres de vérifications de ministères et des progrès de la communication de rapports sur le rendement au Parlement. Le chapitre qui porte sur les rapports de rendement contient une courbe des résultats que nous avons adaptée dans la section 3.1 du présent rapport.

Covey, S., *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, New York, Simon and Schuster, 1989.

Ce livre présente une approche intégrée de solution de problèmes personnels et professionnels fondée sur l'apprentissage de principes plutôt que sur la pratique seule. Les sept habitudes constituent un cheminement par étapes vers les principes de justesse, d'intégrité, d'honnêteté et de dignité humaine qui donnent la confiance permettant de s'adapter aux changements de la vie familiale et professionnelle.

Gouvernement d'Australie, *Demand and Value Assessment Methodology*, Information Management Office, 2004.

La méthode sur laquelle porte ce document représente l'apogée de plus d'une année de travail en vue de concevoir et de parfaire un système normalisé servant à prévoir et à exprimer clairement la demande et la valeur de tout service en direct proposé par le gouvernement.

Gouvernement de l'Australie-Méridionale, *Triple Bottom Line*, Department for Environment and Heritage, 2005; http://www.environment.sa.gov.au/sustainability/triple_bottom_line.html

Cette page Web (en anglais seulement) offre un aperçu du triple bilan et de ses avantages, ainsi que des mesures prises par le gouvernement de l'Australie Méridionale et les organismes ministériels ont adoptées en vue de mettre en œuvre cette pratique.

Gouvernement des États-Unis, *Balancing Measures: Best Practices in Performance Management*, National Partnership for Reinventing Government, 1999;
<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/bkgrd/balmeasure.html>

Ce rapport (en anglais seulement) est le résultat d'un travail considérable, soit par des enquêtes et des entrevues menées auprès d'organismes et d'entreprises à propos des pratiques qui contribuent à améliorer le service et les résultats opérationnels. Les observations révèlent que le processus suivi n'a pas été exactement le même dans toutes les situations. L'atteinte d'un équilibre entre les résultats opérationnels et les renseignements relatifs à la clientèle, aux intervenants et aux employés engendre généralement une amélioration marquée du rendement, du service et de la satisfaction générale. Les auteurs de cette étude signalent des améliorations de l'efficacité, des données liées aux objectifs stratégiques et au système d'évaluation, ainsi qu'une amélioration des relations avec les employés et les clients.

Gouvernement des États-Unis, *Rating the Performance of Federal Programs*, Office of Management and Budget, 2004;
<http://www.gpoaccess.gov/usbudget/fy04/pdf/budget/performance.pdf>

Ce document (en anglais seulement) comporte des renseignements de base sur l'outil de notation pour l'évaluation des programmes (Program Assessment Rating Tool, ou PART) du gouvernement fédéral étasunien. Le PART est une méthode systématique d'évaluation du rendement des programmes de tout le gouvernement des États-Unis. Le principal objectif de cet outil diagnostique est d'améliorer le rendement des programmes. Les évaluations du PART permettent d'associer le rendement aux décisions en matière de budget et créent une base à partir de laquelle il est possible d'émettre des recommandations visant l'amélioration des résultats.

Gouvernement des États-Unis, *Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement*, National Performance Review, 1997;
<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html>

Il s'agit du rapport (en anglais seulement) de l'équipe d'étude sur l'évaluation du rendement (Performance Measurement Study Team) qui servira d'outil pour les directeurs et les gestionnaires des secteurs public et privé en vue de répertorier et mettre en œuvre les pratiques exemplaires en matière de mesure et de gestion du rendement. Cette étude comparative pangouvernementale a permis de répertorier les processus, les compétences, les technologies et les pratiques exemplaires qui peuvent être utilisés par le gouvernement pour associer la planification stratégique à la mesure et à la planification du rendement, et ce, en élaborant et mettant à jour des mesures de rendement, en établissant l'imputabilité du rendement, en recueillant et analysant les données relatives au rendement, ainsi qu'en utilisant et communiquant l'information relative au rendement.

Gouvernement du Canada, Bureau du Conseil privé, *Secrétariat de la réglementation et des décrets du Conseil : Glossaire*, 2001; <http://www.pco-bcp.gc.ca/raoics-srdc/default.asp?Language=F&Page=glossary>

Ce glossaire présente des définitions non officielles des termes du Bureau du Conseil privé afin de faciliter la compréhension à la lecture des documents et de l'information du Bureau du Conseil privé.

Kaplan, R., et D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Le tableau de bord prospectif est un système de gestion conçu pour canaliser les compétences, l'énergie et les connaissances en vue d'atteindre des objectifs stratégiques à long terme. Comme elle englobe le rendement actuel et futur, une entreprise ou un organisme peut utiliser la méthode de Kaplan et Norton dans quatre catégories afin d'atteindre ses objectifs : rendement financier, connaissance de la clientèle, processus opérationnel interne, ainsi qu'apprentissage et croissance.

Lau, E. *E-Government and the Drive for Growth and Equity*, Organisation de Coopération et de Développement Économiques, Projet sur l'administration en ligne, 2005; http://www.dsg.ae/en/ds_images/conf/05_lau.pdf

Ce document (en anglais seulement) présente trois types généraux d'avantages relatifs au gouvernement électronique : financiers, publics et économiques. L'auteur met l'accent sur les deux derniers, affirmant qu'ils sont les moins biens compris. Le plan proposé des avantages vise à permettre aux gouvernements d'appuyer leurs décisions relatives aux investissements et d'évaluer les résultats.

Office des transports du Canada, *Cadre de mesure du rendement*, 2004, http://www.cta-otc.gc.ca/about-nous/excellence/performance/performance_f.pdf

Ce cadre de mesure du rendement a pour objet d'établir une méthode uniforme pour assurer la cueillette, l'analyse, l'utilisation et la production de rapports systématiques sur le rendement des programmes et des activités de l'Office des transports du Canada. Ce document présente une vue d'ensemble du cadre, ainsi que les principes de mesure du rendement, du processus de gestion des programmes et des étapes clé de l'évaluation du rendement.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques, *Evaluation and Aid Effectiveness: Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Groupe de travail du CAD sur l'évaluation de l'aide, Comité d'aide au développement, 2002; <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>

Ce document contient un glossaire des termes relatifs à l'assurance de la qualité, aux intervenants, au cadre logique, à la gestion axée sur les résultats, aux outils d'évaluation et aux types d'évaluations..

Organisation de Coopération et de Développement Économiques, *OECD E-Government Project – Costs and Benefits of E-Government: Identifying Public Benefits*, Direction de la Gouvernance publique et du développement territorial, Comité de la gouvernance publique, 2005.

Ce rapport (en anglais seulement) sert de base pour déterminer la portée du gouvernement électronique et analyser différentes dimensions des avantages qu'en tire le public. On tente également de faire des suggestions sur la façon dont ces avantages peuvent être mesurés. Il offre des réponses relatives aux avantages publics non financiers auxquels les gouvernements peuvent s'attendre de l'administration en ligne, la façon dont on peut déceler, catégoriser et mesurer ces indicateurs intangibles, ainsi qu'aux mesures substitutives qui existent pour évaluer les avantages publics.

Plantz, M. et coll., *Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector*, United Way of America, 1997;
<http://national.unitedway.org/outcomes/resources/What/ndpaper.cfm>

Cet article (en anglais seulement) décrit les activités des organismes sans but lucratif relativement aux initiatives de Gestion par analyse de résultat en abordant 30 leçons apprises et sept défis principaux à relever. On résume également l'histoire de l'évaluation du rendement dans le secteur des services humanitaires et de soins de santé sans but lucratif et l'on définit les concepts clés de l'évaluation des résultats.

Schacter, M., *Results-based Management at the Water Cooler: Perspectives from the working level on RBM*, Mark Schacter Consulting, 2004.

À partir de données d'opinion recueillies auprès de quelque 100 fonctionnaires à l'occasion d'une série d'ateliers portant sur la gestion fondée sur les résultats (GFR), ce document offre un aperçu des perceptions des fonctionnaires du niveau opérationnel au sujet de la mise en œuvre de méthodes de GFR dans la fonction publique canadienne. L'analyse des données laisse entendre que les employés du secteur public manifestent six types d'inquiétudes relativement à la mise en œuvre de programmes de GFR, dont les deux plus importants se rapportent au leadership des hauts dirigeants relativement à la GFR et à la capacité technique de mettre en œuvre la GFR

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Changer la culture de gestion : Modèles et stratégies pour réaliser cet objectif*, 2003; http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Toolkit2/GCC/cmc_f.pdf

Ce guide présente une approche graduelle de gestion du changement que les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et leurs équipes de direction pourront suivre lorsqu'ils procéderont aux réformes de la gestion. Afin d'illustrer cette idée, le guide mise sur la fonction de contrôleur moderne, qu'il présente toutefois de manière générique et dont l'approche peut être appliquée à n'importe quel effort visant à changer la culture de gestion.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide d'accompagnement : L'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales*, 2002; http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/comp-guide_f.pdf

Ce guide accompagne le Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et vise à fournir aux gestionnaires de l'administration fédérale des conseils pratiques sur l'élaboration de CGRR efficaces applicables aux initiatives horizontales. Il porte sur les défis uniques que présente la mise en place d'une équipe efficace pour l'élaboration d'un CGRR, décrit les cinq principaux éléments d'un CGRR et fournit une liste de leçons apprises et de sources d'information supplémentaires..

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information*, Bureau de gestion des projets, Direction de la gestion des finances et de l'information, 1996; http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_IT/dwnld/efm_f.rtf

Ce document décrit une proposition de cadre amélioré pour gérer les projets de technologie de l'information au gouvernement fédéral. Ce cadre amélioré vise à garantir que les projets de technologie de l'information menés au gouvernement combleront tout à fait les besoins opérationnels pour lesquels ils sont conçus, produiront tous les avantages escomptés et seront menés conformément au calendrier d'exécution, aux budgets et aux fonctions approuvées.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information : Exécution et utilisation d'une analyse de rentabilisation des projets de technologie de l'information*, Bureau de gestion des projets, Direction du dirigeant principal de l'information, 1998; http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/bc-ar/bc-ar_f.pdf.

Ce guide a été élaboré afin que les projets fédéraux de TI combleront les besoins des fonctions opérationnelles qu'ils doivent appuyer, qu'ils produisent tous les avantages attendus et que les budgets et les échéanciers soient respectés, et que les fonctionnalités prévues soient offertes. Le cadre amélioré indique qu'il est nécessaire de procéder à une analyse de rentabilisation avant que des investissements publics en matière de TI soient approuvés. Le guide peut constituer un outil de planification pour déterminer et suivre les facteurs essentiels à la mise en œuvre de la TI.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information, Partie II : Solutions pour l'application des principes*, Direction du dirigeant principal de l'information, 1998; http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/ppw-slp/ppw-slp_f.pdf

Ce document complète la Partie I, approuvée et publiée en mai 1996. La Partie II a pour objet de faciliter la mise en œuvre du Cadre amélioré de gestion dans les ministères fédéraux en faisant un survol du cadre, en expliquant où et comment débiter le processus de mise en œuvre, en présentant des solutions pour aider les ministères à appliquer le cadre, en décrivant les rôles et les responsabilités des principaux intervenants à l'intérieur des ministères, ainsi qu'en donnant des conseils pour démarrer.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur*, 2003.

Ce Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC) a été élaboré en vue d'offrir aux gestionnaires des ministères, des organismes et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) un outil unique, complet et fiable pour évaluer le rendement et communiquer l'information relativement à cette importante initiative d'apprentissage et de changement de culture pour le gouvernement du Canada. Ce document comporte un profil de l'IMFC, des conseils pour la mesure continue du rendement ainsi que des stratégies d'évaluation et de communication de l'information.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur*, 2003; http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/RMAF/RMAF00_f.asp

Ce document comporte un profil de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC), des conseils pour la mesure continue du rendement ainsi que des stratégies d'évaluation et de communication de l'information. Ce cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) est destiné à servir d'outil aux gestionnaires des ministères, des organismes et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour les aider à mesurer et à communiquer les résultats obtenus dans le cadre de l'IMFC.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de responsabilisation de gestion*, présidente du Conseil du Trésor, 2003; http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret_f.pdf

Ce document a été élaboré pour fournir aux administrateurs généraux et à tous les gestionnaires de la fonction publique une liste des attentes en matière de gestion qui reflètent les différents aspects des responsabilités actuelles des gestionnaires. Il vise à transposer la vision d'une gestion moderne de la fonction publique dans

une série d'attentes en matière de gestion. Le cadre est axé sur les résultats de gestion plutôt que sur les moyens requis; il constitue le fondement d'un engagement avec les ministères et leur suggère des façons de progresser et de mesurer leurs progrès.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Enterprise Value Management Outcome Management Practice Implementation Strategy*, DDPI, Division de la régie intégrée et stratégies des services internes, 2005.

Ce document expose les grandes lignes de la stratégie recommandée à l'égard de la mise en place d'une pratique de Gestion par analyse de résultat à l'intérieur de la Division de la régie intégrée et stratégies des services internes de la DDPI du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. L'objectif principal de la pratique de la Gestion par analyse de résultat est de permettre à la Division de la régie intégrée et stratégies des services internes de progresser dans son rôle et de soutenir les prises de décisions améliorées en vue de veiller à ce que le meilleur rapport coût-efficacité pour l'entreprise d'État soit un élément essentiel de tous les choix faits relativement au portefeuille des initiatives du Canada.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide to Realizing Outcomes from Government of Canada Programs (Draft)*, 2004.

Ce guide présente le processus de réalisation de résultats que l'on décrit comme étant l'ensemble des activités de planification, de gestion et d'obtention des résultats souhaités des initiatives. À partir de la Gestion par analyse de la valeur, le guide offre un cadre de travail qui comporte des outils et des techniques pour planifier, gérer et surveiller de façon proactive la réalisation des résultats d'une initiative de changement.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Integrated Measurement Framework: Concept Paper (Draft)*, Direction du dirigeant principal de l'information, 2005.

Ce document présente des idées relatives à l'élaboration d'un Cadre de travail d'évaluation intégrée (CTÉI) pour la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI). On explique la vision, les stratégies et l'élaboration initiales, ainsi que les étapes suivantes de l'évolution du CTÉI.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée - Cadre de gestion des risques d'entrave à la vie privée*, 2002; http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/pia-pefr/paig-pefrld_f.asp

Ce document contient des lignes directrices qui visent à offrir un cadre complet pour la réalisation de l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP). L'EFVP permet de s'assurer qu'on tient compte des principes et des lois en matière de protection de la vie privée et qu'on les respecte tout au long du cycle

de vie d'un nouveau programme, service ou projet et, s'il y a lieu, lorsqu'on envisage de renouveler ou de transformer des initiatives existantes.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Outcomes Management Realization: Service Canada Policy – Outcomes Sought*, préparé pour Service Canada, 2005.

Il s'agit d'un aperçu des résultats que la politique de Service Canada cherche à atteindre, ainsi que d'un résumé des quatre stades nécessaires à la réalisation de la Gestion par analyse de résultat.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Programme de formation sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP)*, 2003; http://www.tbs-sct.gc.ca/pgol-pged/piatp-pfefvp/index_f.asp

Le programme de formation sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (EFVP) est un cours d'introduction qui passe en revue les principes fondamentaux de la vie privée au Canada et traite des principes fondamentaux du processus d'ÉFVP. Il porte sur les principales définitions de la vie privée, les lois et les politiques canadiennes en matière de protection des renseignements personnels, les caractéristiques et les avantages des EFVP, ainsi que sur les principaux intervenants qui participent à l'EFVP.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Programme de transformation opérationnelle : Méthodologie de conception et de planification stratégiques*, 2004; http://www.tbs-sct.gc.ca/btep-pto/documents/2004/method/method_f.pdf

Ce document décrit la première version de la méthodologie de conception et de planification du PTO, soit l'ensemble des processus de transformation opérationnelle. La méthodologie est établie à l'intention des équipes de la transformation opérationnelle responsables de la réalisation de produits livrables dans le cadre du projet de transformation. Le but du PTO est d'assurer une conception opérationnelle cohérente à l'échelle du gouvernement par l'application d'une approche formelle fondée sur des normes qui guidera et accélérera la transformation opérationnelle, afin de satisfaire aux objectifs opérationnels de haut niveau du gouvernement.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Results-Based Management in Canada: Country Report Prepared for the OECD Outcome-Focused Management Project*, Secteur de la planification, du rendement et des rapports, Direction générale de la fonction du contrôleur, 2000; http://www.ppx.ca/NewsArchives/PDF/Result_Based_Management.pdf

Ce rapport (en anglais seulement) vise à décrire comment on définit et utilise les objectifs des résultats et comment le gouvernement du Canada évalue les progrès accomplis dans leur direction. Il comporte des sections à propos de la façon dont les ministères et les organismes intègrent la gestion axée sur les résultats à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques, des exemples concrets illustrant

des aspects de la gestion axée sur les résultats, une comparaison de la terminologie de travail de l'OCDE et de celle du Canada, ainsi que des questions portant sur la gestion axée sur les résultats relatives à l'examen annuel du développement budgétaire par l'OCDE.

Trochim, W. *Qualitative Validity*, The Research Methods Knowledge Base, 2005;
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualval.htm>

Cette page Web (en anglais seulement) offre un aperçu de quatre critères proposés en vue de juger la validité qualitative : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité. Ces quatre critères que proposent Guba et Lincoln se veulent semblables aux critères quantitatifs classiques, qui sont : la validité interne, la validité externe, la fiabilité et l'objectivité.†