



# Les péripéties et les défis de l'élaboration d'un cadre de l'initiative horizontale (CIH) efficace

Forum sur le rendement et la planification

Mai 2019



Lake Laberge, Yukon Territory, Canada. Shutterstock

# Objectif

Notre objectif est d'amorcer une discussion plus vaste au sein de la collectivité chargée de la mesure du rendement afin d'utiliser le cadre de l'initiative horizontale (CIH) comme outil pour améliorer l'atteinte des résultats et démontrer le changement. La présentation qui suit donne une vue d'ensemble de nos expériences et de ce que nous considérons comme des pratiques exemplaires en matière d'initiative horizontale.

1 Notre organisation

2 Le processus de présentation au Conseil du Trésor

3 Qu'est-ce qu'un CIH?

4 Développer le CIH – Étape par étape

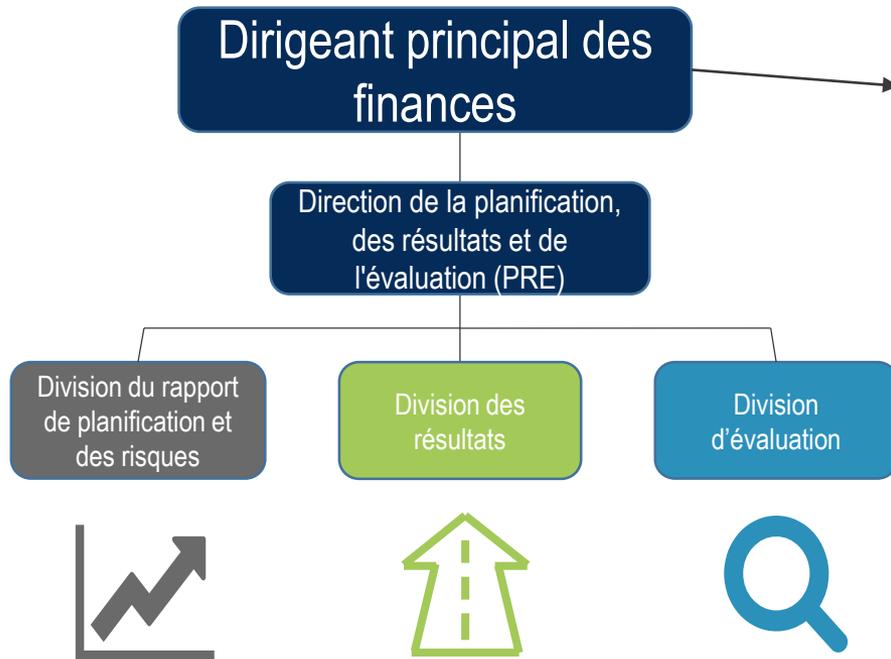
5 Bonnes pratiques

6 Défis

## Faits en bref

- Pêches et Océans Canada (MPO) participe en tant que partenaire à huit initiatives horizontales
- Il y a 21 initiatives horizontales actives dans l'ensemble du gouvernement

# Notre organisation



Pêches et Océans Canada (MPO)  
L'unité chargée des présentations au  
Conseil du Trésor (UPCT)

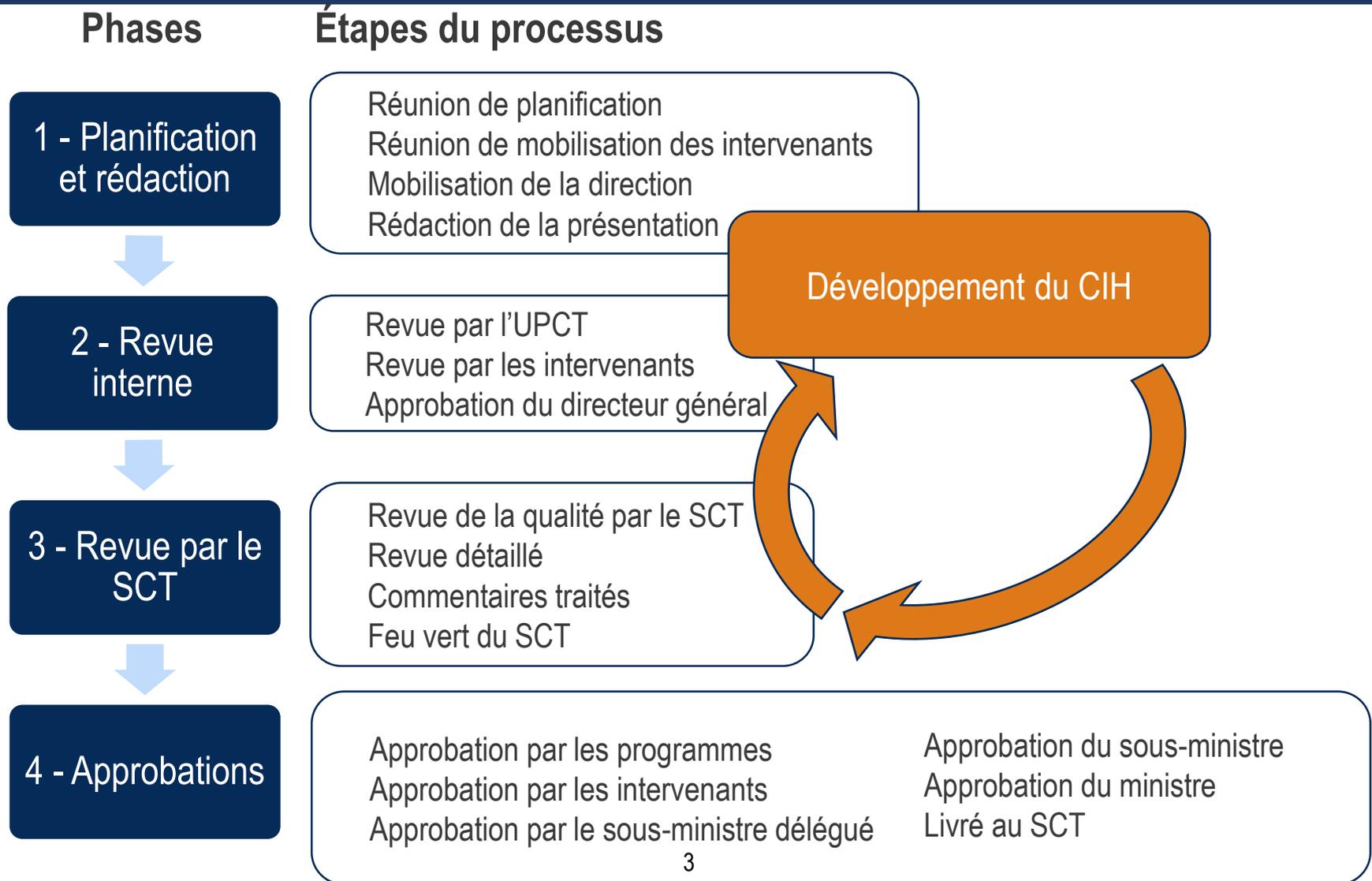
L'**unité chargée des présentations au Conseil du Trésor (UPCT)** fournit notamment les services suivants:

- **Directives**
- **Conseils stratégiques**
- **Coordination**
- **Liaison avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)**

La Division des résultats coordonne la rétroaction au sein de la Direction de la planification, des résultats et de l'évaluation (PRE).



# Processus de présentation au Conseil du Trésor du MPO



# Cadre de l'initiative horizontale (CIH)

- Que sont les initiatives horizontales?
- Les exigences des initiatives horizontales?

Tout comme l'annexe Livraison et résultats escomptés (appelée l'annexe sur les résultats), le **cadre de l'initiative horizontale** se veut un **outil** pour aider les décideurs à élaborer:



De plus, le CIH sert à regrouper les activités individuelles des ministères au sein d'objectifs communs.



# Cadre de l'initiative horizontale – gabarit

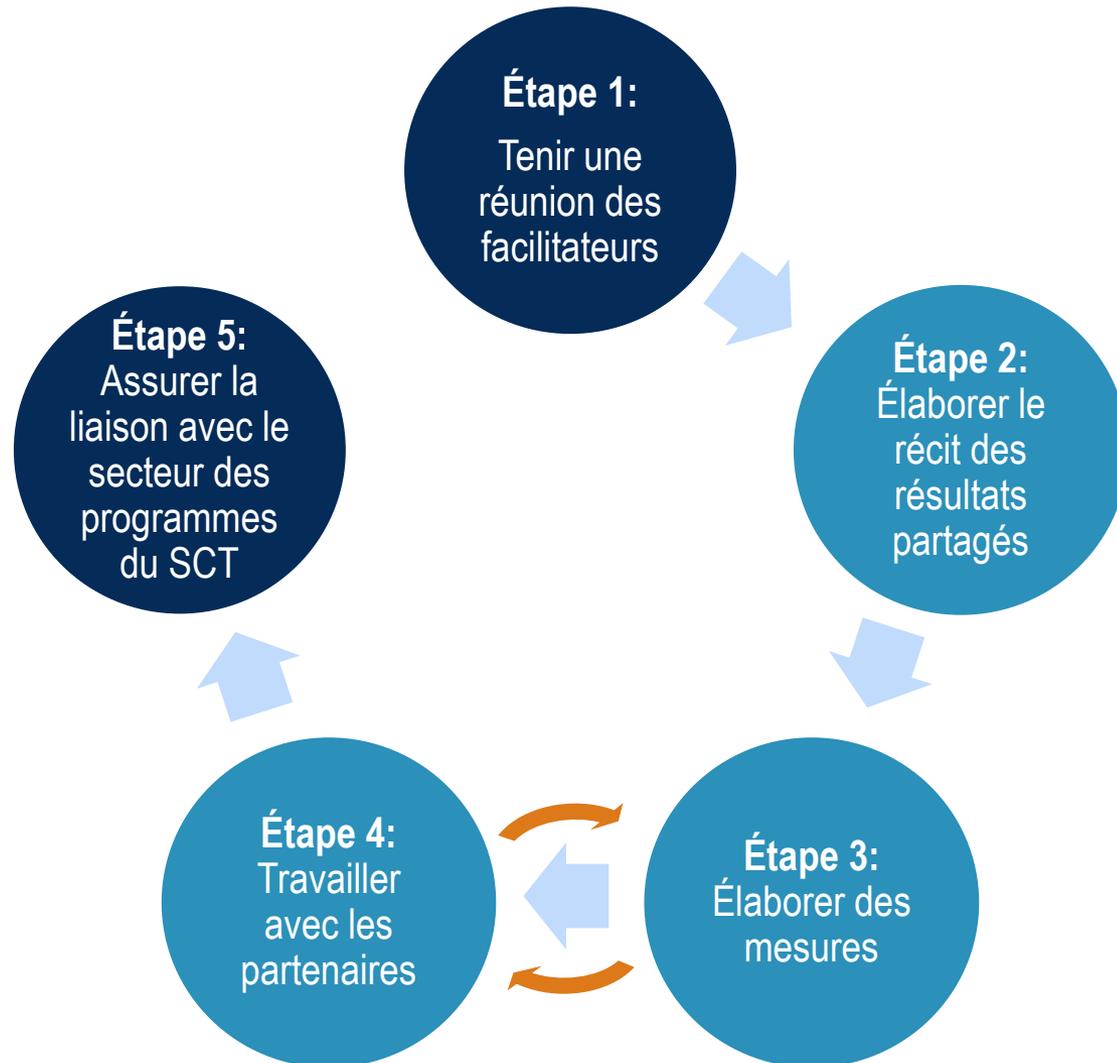
Nom de l'initiative horizontale				
Résultats communs				
Affectation totale (en dollars)				
	Thème A Résultat(s) Total (en dollars)	Thème B Résultat(s) Total (en dollars)	Thème C Résultat(s) Total (en dollars)	Services internes Total (en dollars)
Ministère A	Activité A (nouveau programme) affectation totale (en dollars) Activité B (complémentaire)	Activité E (complémentaire) Activité F (complémentaire)	Activité I (complémentaire)	Services internes
Ministère B	Activité C (complémentaire)	Activité G (complémentaire)	s.o.	Services internes
Ministère C	Activité D (complémentaire)	Activité H (nouvelle)	Activité J (nouvelle)	Services internes

Résultat commun de l'initiative horizontale			Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données
Résultat du premier thème			Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données
Ministère	Activité du thème A approuvée par le CT	Résultats ou extraits	Indicateurs de rendement	Cible	Date d'atteinte de la cible	Source des données	Fréquence de la disponibilité des données
Ministère A	Activité A (nouvelle)						
Ministère A	Activité B (complémentaire)						
Ministère B	Activité C (complémentaire)						
Ministère B	Activité D (nouvelle)						
Ministère C	Activité E						

Source : Guide à l'intention des ministères sur la gestion des initiatives horizontales et l'établissement de rapports connexes, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



# Développer le CIH – Étape par étape



**Une solution unique est impossible pour tous!**

# Développer le CIH – Étape par étape

## Step 1:

Tenir une  
réunion des  
facilitateurs

- Clarifier le type de financement (p. ex., subventions et contributions)
- La Division des résultats fournit des conseils sur l'élaboration du récit des résultats d'abord, avant de procéder à la présentation au Conseil du Trésor
- Préciser les ministères participants et déterminer les programmes impliqués
- Confirmer si l'initiative est une initiative horizontale
- Établir quel est le ministère responsable
- Établir le chemin critique

## Step 2:

Élaborer le  
récit des  
résultats  
partagés

- Tirer parti des thèmes existants du mémoire au Cabinet qui sont liés à l'initiative horizontale
- Établir les résultats communs et thématiques
- Déterminer les activités principales
- Déterminer le programme (à partir du répertoire des programmes) auquel le financement contribue
- Discuter des options pour la structure de gouvernance de l'initiative horizontale

# Développer le CIH – Étape par étape

## Step 3: Élaborer des mesures

- Tirer parti des résultats et des indicateurs existants du Cadre ministériel des résultats (CMR) et des profils de l'information sur le rendement (PIR)
- Définir de nouveaux résultats et indicateurs là où il y a des lacunes
- Lier les résultats aux données financières
- Établir les cibles, les sources de données et la fréquence de la collecte des données

## Step 4: Travailler avec les partenaires

- Tenir des ateliers pour définir les résultats avec :
  - Des représentants de programme pour chaque ministère
  - Des conseillers chargés de la mesure du rendement (votre équipe ou division des résultats) pour chaque ministère
  - La division responsable de l'évaluation de chaque ministère

## Step 5: Assurer la liaison avec le secteur des programmes du SCT

- « Vérification des signaux » avec le Conseil du Trésor pour l'orientation de l'élaboration des résultats communs et thématiques



# Bonnes pratiques

- Mobiliser dès le début les facilitateurs du groupe politique
  - Définir les périmètres des renseignements qui doivent être fournis
  
- Établir le CIH avant de rédiger la présentation
  - Sert de fondement à la présentation complète
  - Garanti la cohérence du récit des résultats
  - Clarifie les rôles et responsabilités des partenaires
  
- Établir la structure de gouvernance dès le début
  - Explorer les structures existantes
  - Déterminer les exigences de l'initiative horizontale

# Bonnes pratiques

- S'assurer que tous les intervenants clés sont autour de la table
  - Dirigeants des programmes (au niveau approprié et ayant une connaissance du programme)
  - Experts en mesure du rendement (équipe ou division des résultats)
  - Division de l'évaluation
  
- Créer des groupes de travail thématiques
  - Veiller à ce que tous les intervenants clés soient autour de la table
    - Dirigeants des programmes (possédant le niveau et les connaissances appropriés)
    - Experts en mesure du rendement (équipe ou division des résultats)
    - Évaluation/évaluateurs
  - Tenir une discussion constructive et ciblée
  - Facilite l'entente
  - Délimite les rôles et les responsabilités de chaque ministère qui contribuent aux thèmes
  - Obtention de résultats productifs



# Bonnes pratiques

- Déterminer l'utilisation des résultats et indicateurs existants, au début de la phase de rédaction du CIH
  - Faisons-nous quelque chose de nouveau ou plus que ce que nous faisons habituellement?
  - Pas besoin de réinventer la roue
  - Tirer parti de ce qui est écrit dans le mémoire au Cabinet
  - Les cibles devraient démontrer l'effet d'accroissement lorsque nous utilisons des indicateurs existants
  
- Confirmer la faisabilité de la collecte des données sur les résultats
  - Collaborer avec les responsables des opérations du programme
    - De nouveaux indicateurs signifient de nouvelles données
    - Des systèmes sont-ils en place pour saisir et recueillir les données?



# Bonnes pratiques

- S'assurer que les résultats suivent une théorie du changement
  - Mesures à court terme (un ou deux ans) et à plus long terme (de trois à cinq ans)
  
- Établir des échéanciers pour la production de rapports
  - Donner à tous les participants une idée du moment où les données doivent être recueillies et soumises au ministère responsable
  - Assurer l'uniformité des rapports sur les activités, les thèmes et les résultats communs
  - Veiller à ce que l'on sache clairement qui est responsable de la collecte des résultats communs



# Les défis





# Questions?



# Exemples à partager

