

**La résultologie (*Deliverology*) comme instrument
d'action publique : un cas ontarien.**

Aline Murekeyisoni

Mémoire soumis dans le cadre des exigences
du programme de
Maîtrise en Administration publique

École d'études politiques
Faculté des sciences sociales
Université d'Ottawa

Dirigé par : M. Louis Simard (Directeur)
Évaluateur : M. Christian Rouillard

Soumis le 5 mai 2017

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	4
CHAPITRE I : LA RÉSULTOLOGIE	9
I.1 Mise en contexte : la gestion axée sur les résultats	9
I.2 La conception de la résultologie	16
I.3 L’avenir de l’approche	24
I.4 Problématique et questions de recherche	27
CHAPITRE II : LES INSTRUMENTS D’ACTION PUBLIQUE.....	29
II.1 Choix d’instruments: pourquoi et comment choisir les instruments?	30
II.2 Effets des instruments	33
II.3 Typologie des instruments et leur combinaison.....	35
II.4 Méthodologie	39
CHAPITRE III: LE PROJET “ESSENTIAL FOR SOME, GOOD FOR ALL”	45
III.1 Mise en contexte	45
III.2 La mise en œuvre du projet “ Essential for Some, Good for All ”	46
III.3 Constats découlant du cas	55
III.4 Que disent les autres études de cas?	55
CHAPITRE IV: L’ANALYSE.....	58
IV.1 La résultologie comme approche multi instrumentale	58
IV.2 La résultologie comme moteur du succès dans le projet ESGA	62
IV.3 Les effets : l’agent exécutif, victime des résultats?.....	628
IV.4 Quelles leçons à tirer du cas pour l’administration publique canadienne?	71
CONCLUSION.....	74
BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES	82
ANNEXE 1 : La transformation des services publics (Barber)	82
ANNEXE 2 : Éléments essentiels de la Résultologie.....	83

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie le Bon Dieu qui m'a gardé en santé et m'a donné la capacité d'aller jusqu' au bout.

Je veux ensuite adresser mes sincères remerciements à mon directeur de mémoire, monsieur Louis Simard, pour sa grande disponibilité, ses précieux conseils et ses encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire, ainsi qu'à Monsieur Christian Rouillard, qui a accepté d'évaluer ce mémoire.

Je voudrais remercier aussi toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à mes recherches et à l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je remercie sincèrement mes quatre hommes adorés: James, qui m'a aidé, encouragé, et soutenu; Adélar, Ghislain et Eloy qui ont été privés de l'attention de leur maman pendant la réalisation de ce mémoire.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le *Nouveau Management public* (NPM) s'est installé dans l'administration publique depuis trois décennies. Ses principes veulent que les organisations publiques soient gérées selon les principes du marché en mettant de l'avant l'efficacité, l'efficience et l'économie dans les initiatives, les programmes et les projets. Ce changement constitue un processus continu. Les gouvernements cherchent toujours les meilleures façons de faire les choses, par l'introduction des réformes et l'adoption de nouveaux instruments de gestion publique par le biais de transfert des connaissances. Ces mécanismes visent à accroître la performance et à améliorer la qualité des services publics.

La conception du NMP est donc en constante évolution. Ces dernières années, l'accent est davantage mis sur la gouvernance. Cette dernière notion connaissant une diversité de définitions, celle formulée par Rhodes considère la gouvernance comme succédant au NMP avec l'accent mis sur un gouvernement entrepreneurial, qui prône moins de gouvernement (*less rowing*) et plus de gouvernance (*more steering*)¹. Ainsi, les dix principales caractéristiques du NMP sont: la compétition entre les fournisseurs de services; l'habilitation des citoyens; la mesure de performance des agences basée sur les résultats; la redéfinition du public en tant que les clients auxquels des choix sont offerts; la prévention des problèmes plutôt que la réaction à ceux-ci; l'énergie mise dans le gain de l'argent et non seulement dans la dépense de l'argent; la décentralisation de l'autorité et le fait de privilégier la gestion participative; la préférence aux mécanismes du marché plutôt que les mécanismes bureaucratiques; l'emphase mise non seulement sur

¹ Rhodes, R.A.W., 1997. *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, p. 48

la prestation des services publics, mais sur la recherche à catalyser tous les secteurs (public, privé et communautaire) en action pour résoudre leurs problèmes communautaires².

En même temps, on observe les tendances qui promeuvent le *New Political Governance* (NPG). Ce dernier se traduit en un gouvernement stratégique³ caractérisé entre autres choses par : l'intégration de la gouvernance exécutive comme base du gouvernement stratégique assurant la direction et la coordination centrale; un personnel partisan-politique afin de promouvoir et protéger le gouvernement et ses valeurs dans la mise en œuvre de son agenda; une politisation personnelle des nominations des fonctionnaires seniors qui doivent avoir une sensibilité politique et assurer le leadership⁴. Bref, on tend vers la « recentralisation » par la concentration du pouvoir entre les mains d'un petit groupe issu de l'appareil gouvernemental.

Ce gouvernement stratégique cherche à renforcer le contrôle grâce aux instruments tels que les évaluations, les mesures de la performance, la vérification des comptes, les rapports, etc. Pour reprendre les propos d'Osborne et *al.*, la nouvelle gouvernance publique doit se caractériser par une théorie de la gestion publique basée sur une approche qui prône le principe de service public dominant (*public service-dominant approach*)⁵. Cela veut dire faire participer l'utilisateur directement aux résultats, identifier les

² Ibid.

³ Aucoin, Peter, 2012, « New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk ». *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 25 (2): 178

⁴ Ibid., p. 179

⁵ Osborne, Stephen P., Radnor, Zoe and Nasi, Greta, 2013, « A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach ». *American Review of Public Administration* 43(2), p.135

indicateurs de performance plus proches des objectifs politiques et effectuer l'évaluation des résultats⁶.

Les modes actuelles de gouvernement s'exercent à travers l'instrumentation de l'action politique⁷. Cependant, les travaux contemporains sur l'action publique concluent que celle-ci ne réussit pas souvent en ce qui a trait à la mesure et à la quantification des actions⁸. Comme il n'y a pas de consensus sur la bonne pratique à adopter et que l'on opère dans un environnement d'incertitude et l'imperfection de l'information, les décideurs ont souvent intérêt à recourir aux standards et aux meilleures pratiques pour essayer d'améliorer la qualité du service public et la performance du secteur public⁹.

Comme exemple, récemment, le gouvernement fédéral canadien a introduit l'approche par la résultologie (*Deliverology*) pour révolutionner le fonctionnement de la fonction publique. Le gouvernement libéral veut appliquer cette approche dans les quatre champs prioritaires de son mandat qui sont : la croissance de la classe moyenne, l'amélioration des relations et les résultats envers les peuples autochtones, une diversité canadienne forte, et un engagement international qui fait une différence dans le monde [traduction libre]¹⁰. La résultologie guidera donc la mise en œuvre des initiatives identifiées dans ces quatre priorités vers l'atteinte des résultats.

⁶ Hindriks, Jean, 2012. *Gestion publique, Théorie et pratique*. De Boeck Supérieur, Bruxelles, p. 52

⁷ Aggeri, F. et Labatut, J., 2014. « Les métamorphoses d'instrumentation gestionnaire ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.73

⁸ Halpern C. et Lascoumes, P., 2014. « Introduction ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.) Paris : Presses de Sciences Po., p. 29.

⁹ Angelini, Elisabetta C., 2011. « Globalization and Public Administration: A Complex Relationship ». *International Journal Of Public Administration*, Vol. 34, Iss. 1-2, p. 5

¹⁰ Aaron Wherry, CBCNEWS|POLITICS. *How Justin Trudeau plans to deliver on 'deliverology'*. Aug 27, 2016. <http://www.cbc.ca/news/politics/wherry-trudeau-deliverology-1.3735890>. Consulté le 4 févr. 2017

La résultologie est un concept nouveau dans la fonction publique canadienne. Cette approche de gestion fut développée par Sir Michael Barber au début des années 2000 au Royaume-Uni et est de plus en plus utilisée pour essayer d'améliorer la performance des organisations publiques en fixant de bons objectifs et en implantant un système de suivi continu. C'est dans ce cadre que, le 5 octobre 2016, à Ottawa, se tenait le sommet de leadership des hauts fonctionnaires canadiens intitulé "*Performing, Measuring, Reporting: Deliverology in practice*". Ce sommet se voulait une opportunité d'apprentissage et de discussion pour les ministères et les agences gouvernementales sur leur capacité de livraison, sur l'utilisation de nouveaux outils et l'adoption de nouvelles attitudes dans la façon de mesurer les résultats et de produire des rapports publics¹¹. L'application de l'approche dans la fonction publique canadienne n'est pas sans questionnements. Des ambiguïtés planent sur la capacité de mesurer les résultats dans les programmes gouvernementaux, la disponibilité des données probantes, la nature des objectifs à fixer, la capacité de diffuser les résultats, etc.¹². Il faut aussi considérer la résistance au changement, qui pourrait naître de l'introduction de nouvelles exigences dans la manière de penser, de travailler et de partager l'information.

Pour introduire cette nouvelle approche, le Bureau du premier ministre a créé en 2015 une unité de livraison (*Delivery Unit*). Il s'agit du groupe d'une vingtaine de fonctionnaires du Bureau du Conseil privé mis sur pied par Justin Trudeau lui-même¹³. Précisément, cette instance est connue sous le nom d'*Unité des résultats et de la livraison* (URL) et est

¹¹ Société canadienne d'évaluation. *Le Canadian Government Executive Leadership Summit 2016 aborde la résultologie*. <https://evaluationcanada.ca/fr/nouvelles/6888>. Consulté le 05 févr. 2017

¹² Ibid.

¹³ Alec Castonguay, *L'Actualité/Politique*. *Voici l'arme secrète de Trudeau*. 28 novembre 2016. <http://www.lactualite.com/politique/voici-larme-secrete-de-trudeau/>

dirigée par le sous-secrétaire Matthew Mendelsohn. Également, tous les ministères et cabinets ont nommé un responsable de livraison à l'URL¹⁴. La mission de cette nouvelle unité est d'aider le gouvernement à remplir ses promesses électorales et produire des résultats concrets et mesurables pour la population¹⁵.

Ce changement dans la fonction publique amène à se poser certaines questions : pourquoi l'introduction de cette nouvelle approche de gestion, alors que la gestion axée sur les résultats demeure la stratégie de gestion du secteur public canadien depuis longtemps? Est-elle la meilleure stratégie qui conduira au succès des initiatives du gouvernement? Pour plus de clarification, nous aurons recours à une étude de cas sur la réforme de l'enseignement en Ontario, afin d'explorer comment l'application de la résultologie a été expérimentée dans le projet *Essential for Some, Good for All*.

Ce travail se fera donc en quatre étapes. Nous essayerons d'abord d'établir le lien entre la résultologie et la gestion axée sur les résultats. Nous détaillerons ensuite les principes et le mode d'application de la résultologie en nous référant aux travaux du concepteur de l'approche, Michael Barber, et aux autres travaux. Et puis, nous chercherons à expliquer comment la résultologie s'est avérée un succès dans le projet *Essential for Some, Good for All*. Pour cela et à l'aide du cadre logique basé sur l'approche par les instruments de l'action publique, nous considérerons que la résultologie est un multi instrument de gestion de réforme dont il faut non seulement saisir l'importance, mais aussi explorer les effets. Enfin, nous identifierons les enseignements utiles.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Alec Castonguay, L'Actualité/Politique. *Voici l'arme secrète de Trudeau*. 28 novembre 2016. <http://www.lactualite.com/politique/voici-larme-secrete-de-trudeau/>

CHAPITRE I : LA RÉSULTOLOGIE

Avant de décortiquer la résultologie en détail, il est important de saisir son lien avec la gestion axée sur les résultats qui est une approche de gestion à la mode dans le secteur public. L'objectif de cette section est d'expliquer comment les pays introduisent de nouvelles approches pour combler les lacunes laissées par les anciens modèles et pour s'adapter aux nouvelles réalités. Les États sont contraints d'améliorer leur performance en gestion des affaires publiques et sont toujours à la recherche des meilleurs moyens pour le faire. La gestion axée sur les résultats a été adoptée par les pays comme une meilleure pratique de gestion du secteur public, il y a plusieurs années, dans le courant de réformes visant à améliorer la performance. Cette approche a été en constante amélioration, comme nous le verrons avec le cas du Canada. L'avènement de la résultologie s'inscrirait donc dans ce cadre pour pallier aux imperfections de la gestion axée sur les résultats.

I.1 Mise en contexte : la gestion axée sur les résultats

Le concept de gestion axée sur les résultats (GAR) ou gestion par résultat remonte aux années 1950 où il fut formulé pour la première fois dans l'ouvrage *The Practice of Management* de Peter Drucker (1954). L'approche a évolué comme une pratique de bonne gestion pour améliorer la performance, plutôt que comme une théorie de gestion des organisations publiques. Il existe donc peu de documents scientifiques sur la GAR. Pourtant, cette approche est largement répandue dans la gouvernance des pays développés et en développement. Sa popularité s'explique par des réformes du secteur public visant à répondre à des pressions économiques, sociales et politiques liées à

l'augmentation de la concurrence, le manque de confiance dans le leadership politique, la demande croissante de services plus efficaces et mieux adaptés aux besoins, les exigences en matière de responsabilité et de transparence, pour n'en citer que quelques-unes. Ces facteurs ont créé une forme de concurrence entre les pays en termes de performance par la recherche de plus d'efficacité et d'efficience des programmes et des politiques publiques. L'obligation de faire plus avec moins suite à des crises des finances publiques, a engendré chez les États l'urgence de trouver une pratique de gestion qui puisse répondre à toutes ces pressions.

La GAR a été initialement promue par les organismes d'aide au développement comme instrument de suivi pour mesurer l'efficacité de l'aide. Ces organismes internationaux et nationaux ont adapté et individualisé l'approche tellement qu'il existe une multitude de définitions et de modes d'application. On peut trouver par exemple, la GAR selon l'ACDI, la GAR selon le PNUD, la GAR selon l'Organisation des Nations Unies (l'ONU). L'ONU définit la GAR comme suit :

«Results-based management is a management strategy by which all actors on the ground, contributing directly or indirectly to achieving a set of development results, ensure that their processes, products and services contribute to the achievement of desired results (outputs, outcomes and goals). RBM rests on clearly defined accountability for results and requires monitoring and self-assessment of progress towards results, including reporting on performance»¹⁶.

L'adoption de la GAR à l'échelle des organismes d'aide avait un double objectif : d'une part, elle visait l'alignement des politiques, la cohérence, l'appropriation et la responsabilité collective au niveau des pays en développement; et d'autre part, l'efficacité

¹⁶ United Nations, 2010. *Strengthening RBM harmonization for improved development results*. United Nations Development Group. Results-Based Management Handbook, p.5 <https://www.un.org/files/undg%20RBM%20Handbook.pdf> Consulté le 22 avril 2017

et l'efficacité de l'aide grâce à l'harmonisation et la coordination de la part des bailleurs de fonds¹⁷.

Au niveau des États, la GAR s'inscrit dans le désir d'accroître la performance de l'État grâce à l'amélioration des résultats au niveau du fonctionnement interne¹⁸. Les pays de l'OCDE se sont démarqués comme des chefs de file en matière de la GAR, bien que chaque pays l'ait adoptée et modélisée de sa propre manière en fonction des besoins et du contexte. On peut lire dans le document de l'OCDE que :

« Pour améliorer les opérations et la prestation des services, il faut procéder à un examen des structures, du fonctionnement et des liens d'interdépendance entre les institutions de manière à permettre des ajustements et des améliorations permanents. Pour parvenir à ce but, il peut être nécessaire de disposer d'un système d'information axé sur les performances et de techniques et d'outils de gestion plus souples. Les nouvelles divisions des responsabilités exigeront aussi des mécanismes internes de responsabilisation et de contrôle plus souples »¹⁹.

Le changement et la réorganisation institutionnels font partie du processus d'amélioration des performances. Pour améliorer l'économie, l'efficacité, l'efficacité et la qualité des services, il faut stimuler le système en élaborant un système d'encouragement passant de l'administration à la gestion, et de la bureaucratie au marché²⁰. Le nouveau modèle de gestion cherche d'une part, à « faire gérer les gestionnaires » en leur confiant des pouvoirs et en les obligeant à prendre des responsabilités, tout en leur accordant une certaine liberté d'action et de transparence. Certaines techniques accompagnent l'implantation de ce changement culturel par exemple, la planification stratégique, la fixation d'objectifs, la décentralisation de la gestion des ressources, la surveillance, le

¹⁷ Ibid.

¹⁸ OCDE, 1997. *En quête des résultats : Pratiques de gestion des performances*. Éditions de l'OCDE, Paris, p.9

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid., p.10

compte rendu de performances et les évaluations régulières²¹. D'autre part, elle veut « laisser gérer les gestionnaires » en leur permettant la latitude de gérer dans des conditions identiques à celles que connaissent leurs homologues du secteur privé »²².

Les réformes des dernières décennies ont été marquées par les mesures réglementaires sur la performance du secteur public. Par exemple, en 1993, le gouvernement américain a adopté la *Loi sur les performances et les résultats de l'administration*. Les autres pays de l'OCDE comme l'Australie et la Suède ont fait des changements dans le même sens. En ce qui concerne le Canada, depuis les années 1970, divers programmes et initiatives se sont succédés dans le cadre d'une gestion basée sur les résultats. Nous nous concentrons ici sur les plus récents. En 1992, le Vérificateur général du Canada recommande que les règles soient adoptées pour toutes les instances publiques et parapubliques en matière de gestion des finances publiques²³. La Loi sur la réforme de la fonction publique fut adoptée la même année. En 1995, le président du Conseil du Trésor présente au parlement le rapport intitulé *Pour une fonction d'examen plus efficace* où il recommande l'adoption du principe de la gestion axée sur les résultats²⁴.

Dans le cadre canadien, la GAR se définit comme

« une approche à la gestion qui est à la fois globale et basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Cette approche intègre la stratégie d'ensemble, les gens, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement. Elle se concentre sur l'acquisition d'un bon plan (tôt dans le processus), la mise en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation ainsi que la reddition de compte. (*Results-based Management*) »²⁵.

²¹ Ibid.

²² Ibid., p.11

²³ Sabourin, Louis, 1997. *La gestion par résultats : conducteur d'efficacité et outil d'évaluation en développement international : le cas du Canada*. p.11 http://cerberus.enap.ca/enap/docs/GERFI/CahierduGERFI/La_gestion_par_r%C3%A9sultats14-17Juillet%201997.pdf Consulté le 22 avril 2017

²⁴ Ibid., p.13

²⁵ Gouvernement du Canada, 2001. *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*, p.36 <https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/rmaf-cgrr/guide-fra.pdf> Consulté le 22 avril 2017

La GAR au Canada a été caractérisée par le fait d'accorder aux organismes de prestation de services davantage d'autonomie pour adopter de nouvelles méthodes de prestation de services, pour assurer la rentabilité et pour s'adapter aux besoins des clients²⁶. Les mesures de contrôles ont été allégées pour permettre plus de flexibilité, plus d'autonomie et encourager l'innovation²⁷. Les lacunes identifiées du moins dans les années 1990 envers ces réformes dans la gestion concernent l'utilisation des mesures de la performance et la disponibilité de l'information. Le rapport du président du Conseil du Trésor de 1995 souligne qu'il est important d'avoir «[...] une philosophie de gestion qui soit fondée sur les faits, axée sur les résultats, transparente et conforme aux principes de responsabilisation»²⁸. Suite à cette recommandation, le gouvernement s'engage à définir les résultats attendus, à fournir les ressources, les outils, l'information et les outils aux gestionnaires pour atteindre ces résultats, démontrer et mesurer les réalisations²⁹.

Le Bureau du vérificateur général du Canada a entrepris en 2000 une étude, *La réforme de la gestion de la fonction publique : progrès, échecs et défis*, qui a évalué deux initiatives qui visaient l'amélioration de l'efficacité, l'efficience et le rendement de la fonction publique canadienne dans les années 1990 : la *Fonction Publique 2000* (FP 2000) et *La Relève*, et sur les efforts déployés pour y donner suite. Les constats révèlent les lacunes dans le service au public, l'utilisation de l'information sur les résultats, la capacité d'élaboration des politiques publiques, la validité du cadre de contrôle, l'obligation de rendre compte du rendement et des résultats, la question de la

²⁶OCDE, 1997. *En quête des résultats : Pratiques de gestion des performances*. Éditions de l'OCDE, Paris, p.51
<http://www.oecd.org/fr/gov/emploi-public/36144729.pdf> Consulté le 24 avril 2017

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid., p.53

²⁹ Ibid.

responsabilité fragmentée, un manque de cohérence entre le programme de gestion et les programmes budgétaire et stratégique du gouvernement, un manque de responsabilisation véritable quant à la réforme de la gestion, le problème du changement de leadership, la difficulté de rallier les employés³⁰.

Le Conseil du Trésor est désigné depuis 1997 comme conseil de gestion du gouvernement. Celui-ci publia en 2000, le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, un document destiné à servir de cadre de gestion pour guider les gestionnaires de la fonction publique³¹. Dans ce document, on peut lire ce qui suit :

« Par le passé, les gouvernements ont mis l'accent sur les intrants (ce qu'ils dépensent), les activités (ce qu'ils font) et les extrants (ce qu'ils produisent). S'il est important de disposer d'informations précises dans ces domaines, cela ne suffit pas pour concrétiser l'orientation axée sur les résultats qu'impose ce cadre de gestion. Un programme de gestion moderne contraint les gestionnaires à aller au-delà des activités et des extrants pour porter leur attention sur les résultats réels, c'est-à-dire sur les conséquences et sur les effets de leurs programmes »³².

Selon ce document, le gouvernement veut renforcer les capacités de mesure de la performance et de l'évaluation. Cependant, il a été observé que le renforcement des capacités exige des efforts soutenus pendant un certain nombre d'années³³. Une GAR se caractérise par trois éléments : définir les résultats à atteindre et les mesures de succès; effectuer une évaluation régulière, implanter un système de rendre les comptes. Certaines lacunes persistent dans le système canadien. Le processus d'évaluation n'est pas assez rigoureux, pour être une source d'information crédible sur la performance³⁴.

³⁰ http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_10222.html#0.2.5T5R3T.DKCZK8.NT75AG.A2

³¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000. *DES RÉSULTATS pour tous les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. https://www.tbs-sct.gc.ca/report/res_can/rc-fra.pdf Consulté le 22 avril 2017.

³² Ibid., p.12.

³³ McCormack, Lee, 2008. *Les fondements institutionnels favorisant la budgétisation éclairée par la performance. Le cas du gouvernement du Canada*. CCAF-FCVI, p.29 https://www.ccaf-fcvi.com/attachments/258_PerformanceBudgeting-FR.pdf Consulté le 25 avril 2017

³⁴ Ibid., p.20

En plus, l'évaluation se fait après un cycle, ou à la fin du programme, ce qui limite la capacité d'action pour faire les ajustements nécessaires. Il y a aussi des enjeux liés aux développements des capacités dans la mesure de la performance : il n'y avait pas de capacités nécessaires en place, le renforcement des capacités évoluait en même temps que les réformes.

Cet aperçu historique sur l'évolution de la GAR, notamment dans le contexte canadien, peut nous aider à comprendre les motivations derrière l'introduction de la résultologie dans la fonction publique canadienne par le gouvernement fédéral. La GAR s'est présentée et a évolué comme une *best practice* qui se transmettait d'un pays à l'autre dans la recherche de l'amélioration de la performance. Quoiqu'elle ait pu être adaptée aux contextes et aux besoins différents, elle n'a pas pu régler le problème d'efficacité et d'efficience. Les pays ont toujours eu recours aux différentes mesures à l'appui de l'approche pour améliorer les résultats. C'est dans la même optique d'amélioration continue que la résultologie pourrait être considérée. La nouvelle approche vise à combler les écarts liés au mode de gestion actuel comme nous l'avons vu dans les pages précédentes. D'ailleurs, le premier ministre du Canada reconnaît que dans le passé, les gouvernements ne se préoccupaient pas vraiment de l'impact de leurs actions sur la vie des Canadiens. Il faut désormais concentrer les efforts dans la recherche des résultats plutôt que dans les activités³⁵. Dans les pages qui suivent, nous détaillerons l'approche par la résultologie : son origine, ses principes et les perspectives de son avenir.

³⁵Aaron Wherry, CBCNEWS|POLITICS. *How Justin Trudeau plans to deliver on 'deliverology'*. Aug 27, 2016. <http://www.cbc.ca/news/politics/wherry-trudeau-deliverology-1.3735890> p.3. Consulté le 4 févr. 2017

I.2 La conception de la résultologie

Dans la seconde moitié de son mandat (2001-2005), le gouvernement de Tony Blair a introduit une réforme dans la façon d'offrir les services publics³⁶. Cette réforme a provoqué des changements dans les relations entre le Bureau du premier ministre et le reste du gouvernement. Le grand changement réside dans la mise en place d'une unité de livraison (*delivery unit*) qui rapporte régulièrement au premier ministre l'avancement des dossiers prioritaires. On veut mettre l'accent sur comment faire les choses et non sur quoi faire³⁷. L'éducation est l'un des domaines prioritaires du gouvernement Blair où la résultologie a été appliquée. Cette réforme commence par la réorganisation institutionnelle en nommant un porte-parole et un chef des politiques, et en mettant en place une stratégie. Selon Barber, l'approche doit mettre l'accent sur plusieurs éléments : maintenir le premier ministre bien informé sur les principales priorités; poursuivre constamment ces priorités; se baser sur les données probantes et l'évidence; identifier au préalable les problèmes et imaginer les solutions; composer avec l'urgence; construire les capacités (*building capacity*); mettre les responsabilités et les acquis à la bonne place (*leaving responsibility and credit where they belong*)³⁸.

Dans l'approche de la résultologie, l'unité responsable doit toujours revenir aux cinq questions suivantes : qu'essayez-vous de faire? Comment essayez-vous de le faire? Comment savez-vous que vous réussissez? Si vous ne réussissez pas, comment allez-vous changer les choses? Comment pouvons-nous vous aider?³⁹ La prise en

³⁶ Barber, Michael, 2007. *Instruction to Deliver. Tony Blair, Public Services and the Challenge of Achieving Targets*. Politico's Publishing, London, Great Britain, p. ix

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid., p. 65

³⁹ Ibid., p. 73

considération de ces éléments fait que l'on est porté à établir des indicateurs de réussite et à mesurer les résultats. Cela exige aussi de mettre l'accent sur les priorités et un leadership fort pour assurer la mise en œuvre des stratégies fixées.

D'autres pays ont appliqué l'approche, à l'instar du Royaume-Uni. Au Canada, la province de l'Ontario l'a essayé dans son initiative d'éducation pour tous (*Education for All*), une réforme en éducation introduite dans les années 2000. Ce dernier cas fera d'ailleurs objet de notre analyse. Cependant, l'approche n'est pas une exclusivité des pays développés, elle a été aussi utilisée dans les pays en développement comme en Haïti et au Pérou et prend de l'expansion dans les institutions internationales, telle que la Banque mondiale⁴⁰.

On peut dire que le terme résultologie réfère à la façon dont fonctionne l'unité de livraison. L'application de cette approche permet aux gouvernements de livrer la marchandise quant à leurs promesses électorales. Aussi ce processus constitue-t-il un outil solide permettant aux gouvernements de répondre aux attentes des citoyens et mesurer les résultats de leur action⁴¹.

Dans son ouvrage intitulé '*How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*'⁴², Barber explique comment la résultologie est mise en pratique, en partant de sa longue expérience et des exemples concrets. Le principal changement lié à l'application de la résultologie est l'établissement de l'unité de livraison au premier ministre (*Prime Minister's Delivery Unit (PMDU)*)⁴³. Ce dernier a, à son tour,

⁴⁰ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p. xiv; xx

⁴¹ Ibid., p.xix

⁴² Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK.

⁴³ Pour alléger le texte, le terme sera abrégé ainsi : PMDU

des branches similaires dans les différents niveaux du système politique. L'unité de livraison est un petit groupe d'individus dont le rôle est exclusivement basé sur l'atteinte des cibles et l'amélioration des résultats, par un questionnement constant de la performance et par une pression sur l'exécutif pour une progression rapide⁴⁴.

Michael Barber identifie 57 règles⁴⁵ pour appliquer son approche avec succès. Ces règles se regroupent en huit grands principes⁴⁶. Ces derniers sont décrits et expliqués tout au long de l'ouvrage. Le tableau ci-dessous résume en quoi ils consistent :

TABLEAU 1 : Résumé des principes de la résultologie

Principe	Argument principal	Étapes/Raisonnement	Caractéristiques
1) Priorités	L'action doit se baser sur les priorités et doit les poursuivre.	<ul style="list-style-type: none"> - Discuter sur les priorités - Établir les objectifs - Faire le classement - Prévenir les imprévues 	
2) Organisation	Comment organiser le gouvernement pour accroître la probabilité d'une livraison réussie?	<ul style="list-style-type: none"> - Questionner sur la capacité de livraison du gouvernement par rapport à l'agenda⁴⁷ - Créer l'unité de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> - L'unité de livraison doit être petite et dotée d'un leadership solide, et excellent à bâtir de bonnes relations⁴⁸ - Elle doit aussi posséder de meilleurs talents, et être indépendante de la hiérarchie du système ⁴⁹
3) Stratégie	Évaluer le mode de réforme à adopter et décider sur la façon	- Peu importe le modèle de réforme choisi ou une combinaison de modèles, l'essentiel est d'avoir quelqu'un au cœur du système qui est en	L'intendance inclut : <ul style="list-style-type: none"> - la stratégie, - la régulation et - l'approvisionnement en compétences professionnelles ⁵¹

⁴⁴ Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. «Deliverology: From idea to implementation». *McKinsey on Government*, p.33 http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (Consulté le 3 mars 2017)

⁴⁵ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p.291-294

⁴⁶ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p. ix. Le livre entier consiste à détailler ces huit étapes.

⁴⁷ Ibid., p. 29

⁴⁸ Ibid., p.47

⁴⁹ Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. «Deliverology: From idea to implementation». *McKinsey on Government*, p.34-35 http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (Consulté le 3 mars 2017)

⁵¹ Ibid., p.94

	d'assurer l'intendance (<i>stewardship</i>)	charge et qui veille sur les acquis à long terme. - Assurer l'intendance est la responsabilité fondamentale du gouvernement ⁵⁰ .	
4) Planification	On a besoin d'une bonne planification plutôt que de bons plans.	- Comprendre le problème; - Déterminer comment vous allez entraîner le changement ; - Identifier la chaîne de livraison ; - Se baser sur les données probantes et - Créer les trajectoires.	Les qualités d'un bon plan de livraison : - Articuler son but ; - Définir les actions, les responsabilités et les échéanciers ; - Définir le leadership, la gouvernance, et la gestion de la performance ; - Clarifier la chaîne de livraison, ses forces et ses faiblesses et comment la renforcer ; - Incorporer la <i>benchmarking</i> ; - Expliquer la gestion des principaux intervenants ; - Identifier les ressources nécessaires ; - Anticiper les risques clés et comment les atténuer.
5) Routines	Insister sur l'importance d'établir le rythme de mener la livraison.	- Programmer et structurer les occasions de prises des décisions entre les leaders du système, les responsables du plan de livraison et autres ⁵²	- Les notes mensuelles, - Les rencontres trimestrielles, - les rapports de livraison.
6) Résolution de problèmes	Discuter et évaluer les techniques de résolution de problèmes qui surgissent.	- Catégoriser les problèmes selon leur intensité, - Diagnostiquer les problèmes précisément, - Retirer toutes les excuses de la table, - Apprendre activement de l'expérience, - Négocier à la base des principes et - Se garder contre la folie.	
7) Irréversibilité	Souligner l'importance et la difficulté de voir la réalité en face.	L'irréversibilité signifie qu'il ne faut pas seulement être satisfait de l'amélioration des résultats, qu'il faut aussi se demander si le leadership, les structures et la culture en place pourront garantir	Pour cela, il faut quatre éléments principaux : - les bonnes personnes ; - les bons processus ; - de bonnes relations avec les acteurs clés au gouvernement et

⁵⁰ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p.92

⁵² Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. «Deliverology: From idea to implementation». *McKinsey on Government*, p.37
http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (Consulté le 3 mars 2017)

		une vraie trajectoire des résultats pour un avenir prévisible. ⁵³	- de bons résultats. ⁵⁴
8) L'argent des contribuables	L'argent des contribuables compte et il faut en tenir compte dans toute action.	- Il faut être capable de produire plus avec moins. - Les investissements sont-ils proportionnels aux résultats escomptés?	

Après la formation de l'unité de livraison, la deuxième étape est de collecter les données pour élaborer des objectifs et les trajectoires. Il faut établir des objectifs prioritaires, avec de cibles mesurables, ambitieuses et à durée déterminée⁵⁵. Les trajectoires visent à projeter dans le temps une progression vers ces objectifs en créant un lien avec des interventions planifiées et des résultats attendus⁵⁶. Les cibles et les trajectoires doivent aller ensemble, et l'une des façons de les lier est l'utilisation des *benchmarks*. Ces derniers permettent d'effectuer différentes sortes de comparaison dont les comparaisons historiques, comparaisons internes entre pairs, comparaisons externes entre pairs. L'autre façon est d'utiliser les interventions. Ce dernier moyen est plus exigeant, parce qu'il demande de connaître avec certitude l'impact d'une intervention particulière⁵⁷. Le *Benchmarking* est une forme de mesure de performance horizontale basée sur la comparaison latérale et l'utilisation de l'information, et qui permet l'agrégation des résultats⁵⁸.

⁵³ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p.225

⁵⁴ Ibid., p.233

⁵⁵ Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. «Deliverology: From idea to implementation». *McKinsey on Government*, p.35 http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (Consulté le 3 mars 2017)

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid., p.37

⁵⁸Jääskeläinen, Aki & Laihonon, Harri, 2014. «A strategy framework for performance measurement in the public sector. » *Journal Public Money & Management*, Volume 34, Issue 5, p. 361

La troisième étape consiste à utiliser la routine pour maintenir l'accent sur la performance. Établir et maintenir la routine est la plus importante contribution de l'unité de livraison⁵⁹. Cette routinisation prend la forme de : notes mensuelles (un résumé succinct de la progression, les enjeux actuels et urgents, les actions clés à entreprendre, et l'information appuyant les arguments); les *stocktakes* : ce sont des rencontres trimestrielles de révision et de discussion approfondies de la performance pour chaque priorité⁶⁰. Ces rencontres visent aussi à obtenir le consensus des leaders du système sur l'agenda de livraison et les inciter à tenir les individus responsables de l'avancement des objectifs, discuter des options et obtenir l'accord sur les actions, partager les meilleures pratiques et soutenir la coopération interdépartementale, célébrer les succès et identifier les besoins⁶¹. Il y a aussi les rapports de livraison octroyés deux fois par année aux leaders du système qui sont des évaluations sur le statut de tous les domaines prioritaires du système⁶². Ces rapports permettent de faire des comparaisons, identifier les actions et les responsabilités et réviser l'allocation des ressources.

La résultologie emprunte les six meilleures pratiques de gestion de la performance⁶³ :

1) Définir la direction et le contexte; 2) Établir des responsabilités (*accountabilities*) et des métriques; 3) Créer des budgets, des plans et des cibles réalistes; 4) Faire un suivi de la performance de façon efficace; 5) Tenir de solides dialogues de performance : les avis de performance comportent un niveau de difficulté (*challenging*) en même temps, des

⁵⁹ Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. «Deliverology: From idea to implementation». *McKinsey on Government*, p.36-37 http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (Consulté le 3 mars 2017)

⁶⁰ Ibid., p.37

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid., p.36

éléments du support (*supportifs*). 6) S'assurer des actions, des récompenses et des conséquences.

L'approche peut se résumer en quinze éléments essentiels s'inscrivant dans cinq grandes étapes⁶⁴, comme le montre le tableau ci-dessous (voir aussi Annexe 2).

TABLEAU 2 : Les quinze éléments de la résultologie

Étapes	Éléments
a) Développer la fondation de la livraison	1) Définir le projet; 2) Revoir l'état actuel de livraison; 3) former l'unité de livraison; 4) Établir la coalition de guidance (<i>a guiding coalition</i>)
b) Comprendre l'enjeu de la livraison	5) Évaluer la performance passée et actuelle; 6) Comprendre les moteurs de performance et les activités y reliées
c) Planifier la livraison	7) Déterminer ta stratégie de réforme; 8) Dessiner la chaîne de livraison; 9) mettre en place les cibles et établir les trajectoires;
d) Mener la livraison	10) Établir la routine de livraison et mesurer (<i>monitor</i>) la performance; 11) Résoudre les problèmes le plus tôt et rigoureusement; 12) Soutenir et continuellement bâtir sur la situation du moment (<i>Sustain and continually build momentum</i>);
e) Créer la culture de livraison irréversible	13) Bâtir la capacité du système tout le temps (<i>Build system capacity all the time</i>); 14) Communiquer le message de livraison; 15) libérer l'alchimie des relations (<i>Unleash the 'alchemy of relationships</i>).

Barber insiste sur le fait que la formulation et la mise en œuvre des politiques doivent toujours aller de pair avec la stratégie. Aussi, il mentionne que pour réussir, il faut bâtir des relations solides entre les chefs de file (*senior leaders*) et les responsables de la livraison, entre les employés de la livraison et les employés responsables de la mise en

⁶⁴ <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/funct-cpi-wordpress/assets/uploads/2016/04/Deliverology-briefing-bulletin.pdf>
(Consulté le 11 mars 2017)

œuvre⁶⁵. Barber souligne aussi l'importance de l'engagement communautaire dans la performance d'un gouvernement :

One problem with the post-war era and its welfare state was that people began to expect the state to provide; they became passive recipients of service; they became dependent. If, instead, they were active participants – exercising choice, taking responsibility and demanding quality – the services would deliver much higher performance at no extra cost. The key here is motivation⁶⁶.

La résultologie est considérée comme un instrument permettant au gouvernement de générer les résultats dans les services publics tout en s'assurant que l'argent des contribuables est dépensé intelligemment et efficacement⁶⁷. Le défi des organisations du secteur public est de trouver les façons de définir et d'exécuter leurs objectifs prioritaires de manière qu'ils aient le plus d'impact possible. La résultologie guide la gestion et le suivi de la mise en œuvre des activités ayant un impact significatif sur les résultats⁶⁸. Un autre avantage de l'approche selon Barber est de permettre l'amélioration des résultats, peu importe la situation de départ: on peut passer du pire à l'adéquat, de l'adéquat au bon, du bon à l'excellent. Alors, la focalisation, les rôles, la nature des relations, l'échéancier, les résultats visés et les attentes des citoyens varieront selon la situation initiale. (Voir Annexe 1)⁶⁹. Par exemple, si on veut passer de *l'adéquat* au *bon*, l'accent sera fixé sur l'amélioration, le rôle du gouvernement sera la régulation, les relations seront

⁶⁵ Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. «Deliverology: From idea to implementation». *McKinsey on Government*, p.37 http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (Consulté le 3 mars 2017)

⁶⁶ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p.99-100

⁶⁷ Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. «Deliverology: From idea to implementation». *McKinsey on Government*, p.37 http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (Consulté le 3 mars 2017)

⁶⁸ Ibid., p.36

⁶⁹ Barber, Michael, 2009. «Education, Equity, and the Economy.» *The Challenge of Change: Start School Improvement Now!*, SAGE Knowledge Books, p.9

négociées, les résultats attendus consisteront en une amélioration inégale et les citoyens s'attendent à une satisfaction croissante.

I.3 L'avenir de l'approche

Barber voit un bel avenir pour son approche qui pourrait aller jusqu'à devenir une science de la livraison en tant qu'ensemble de processus qui permettent aux gouvernements de livrer les objectifs ambitieux grâce à l'apprentissage efficace au fur et à mesure et à la redéfinition des choses au besoin⁷⁰. Selon l'auteur, cette science, encore à l'état embryonnaire, murira au fil du temps : plus la résultologie sera utilisée, plus la science de la livraison sera renforcée⁷¹. Ainsi, l'avenir de l'approche repose sur trois grands principes : l'importance de données et une grande transparence; la réussite du marché et un gouvernement efficace vont ensemble; l'entrepreneuriat social et public de plus en plus importants dans la livraison des résultats⁷².

Toutefois, les opinions envers l'approche sont partagées. Certains affirment que l'approche est un bon outil pour passer de la mauvaise à la bonne performance de certains secteurs du domaine public. Il est aussi un outil de coordination de programmes interministériels ou de gros projets. Cependant, elle ne conviendrait pas à tous les secteurs et elle coûterait cher. Elle ne serait pas non plus une façon permanente de gérer toute chose. D'autres avancent que cette approche est une stratégie pour les

⁷⁰ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p.288

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid., p.294

gouvernements afin d'installer un système de “*command and control*” par le truchement de l'unité de livraison du premier ministre⁷³.

Les disciples⁷⁴ de Barber identifient un certain nombre de défis qui restent à relever, notamment :

Mettre l'accent sur les résultats (outcomes) : la pratique naturelle et confortable a été et est toujours de cibler les inputs (projets, actions, stratégies) plutôt que les résultats aux citoyens. Les « résultologues » doivent garder en tête cette question: comment ce que nous faisons marquera une différence pour les citoyens le plus vite possible et comment le saurons-nous?⁷⁵

Mesurer l'immesurable (Measuring the unmeasurable): la façon habituelle de mesurer les résultats de l'action des gouvernements est d'utiliser les données budgétaires. Cependant, les dirigeants sont de plus en plus amenés à accomplir des choses qui n'ont jamais été mesurées régulièrement, tels que l'accroissement de l'inclusion sociale, le changement des attitudes des citoyens, les effets du changement climatique, etc.⁷⁶. Ceci exige de nouvelles sources de données en rapport avec l'information disponible, un projet ambitieux nécessitant la mise en place d'un système de mesure approprié.

⁷³ Brian Lee Crowley, McDonald-Laurier Institute. *The dark Arts of Deliverology will only get you so far: Brian Lee Crowley in the Globe*. April 29, 2016. <http://www.macdonaldlaurier.ca/the-dark-arts-of-deliverology-will-only-get-you-so-far-brian-lee-crowley-in-the-globe/> (Consulté le 11 mars 2017)

⁷⁴ Par disciples, nous faisons références aux différentes institutions créées pour publiciser et promouvoir l'approche, notamment le *Centre for Public Impact* et les *Delivery Associates*. Ceux-ci nomment communément tous ceux qui soutiennent/adoptent l'approche les *résultologues*.

⁷⁵ Centre for Public Impact A BCG Foundation & Delivery Associates. «The science of delivering results: past, present and future» *Briefing Bulletin*, p.1. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/funct-cpi-wordpress/assets/uploads/2016/04/Deliverology-briefing-bulletin.pdf> (Consulté le 11 mars 2017)

⁷⁶ Ibid.

Gérer la décentralisation (Managing decentralisation): Le recours aux systèmes décentralisés favorise l'approche axée sur les résultats, non seulement par la facilité à partager les données probantes et les principes de transparence visant à améliorer les résultats pour les citoyens, mais aussi par la facilité accordée par la décentralisation d'utiliser l'influence informelle (et non l'autorité formelle), ce qui permet à l'approche de percer la hiérarchie vers les niveaux inférieurs⁷⁷.

*Institutionnaliser la résultologie*⁷⁸ : la question qui se pose est comment rendre l'approche durable (*sustainability*), étant donné que les leaders politiques changent tout le temps. Les unités de livraison ne sont pas là pour rester. Les « résultologues » pensent que la manière d'assurer la longévité de l'approche est de travailler étroitement avec la fonction publique et bâtir la capacité à travers le gouvernement et en ayant recours à la centralisation technologique pour impliquer directement les citoyens dans le processus des demandes, de planification, des choix et donner les rétroactions sur les politiques et les stratégies du gouvernement. Bref, en faisant de la résultologie une culture gouvernementale⁷⁹.

Somme toute, Barber considère la résultologie comme une réponse toute faite pour les organisations du secteur public qui offre les moyens efficaces de définir et d'exécuter leurs objectifs prioritaires et obtenir les résultats escomptés, en guidant la gestion et le suivi. Cette approche caractérisée par la création d'unités de livraison, l'utilisation des données et l'installation de routines permettrait aux organisations publiques d'améliorer leur performance. Si on revient sur la gestion axée sur les résultats, on dirait que les

⁷⁷ Ibid., p.2

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

principes de bases sont semblables. Toutefois, la grande différence réside dans la pratique, notamment les modes de suivi et d'évaluation, et leur impact sur la prise de décisions. En gestion axée sur les résultats, les suivis se font au travers les documents obligatoires à produire, tandis qu'en résultologie, les suivis par l'unité de livraison sont réguliers et en personne (accompagnés des documents bien sûr). L'évaluation en gestion axée sur les résultats est formelle et se fait à la fin d'une étape précise et a peu d'impact sur l'amélioration de la mise en œuvre. En résultologie, on fait des évaluations informelles régulièrement afin d'ajuster le tir tout au long de la mise en œuvre. Mais alors, comment la résultologie permet-elle d'améliorer les résultats des organisations publiques concrètement?

I.4 Problématique et questions de recherche

Les élus cherchent de meilleurs moyens d'honorer leurs engagements et mettre en action leurs promesses électorales. Ainsi, ils introduisent de nouveaux instruments pour tenter d'amener la machine gouvernementale à produire les résultats voulus. La gestion axée sur les résultats a été introduite dans les programmes et les politiques gouvernementaux pour renforcer la performance de l'État en permettant plus d'efficacité, d'efficience et d'économie. Toutefois, la transformation de la fonction publique amorcée il y a trois décennies, ne semble pas avoir réussi à installer cette culture des résultats. Certaines lacunes persistent et nécessitent l'adoption de nouveaux instruments afin d'essayer de combler les écarts. En même temps, les réformes administratives à introduire doivent refléter les principes d'un gouvernement moins dirigiste qui promeut la responsabilisation, l'autonomie et la flexibilité. La résultologie de Michael Barber que nous venons de décrire se positionne comme un instrument fort de ce gouvernement stratégique qui cherche à

reprendre le contrôle de l'exécutif, dans le but d'améliorer la performance et produire des résultats satisfaisants pour les contribuables, en utilisant les mécanismes moins coercitifs.

Cependant, l'aspect instrumental de la résultologie mérite d'être exploré, étant donné le manque dans le secteur public d'outils efficaces pour la mise en œuvre des politiques⁸⁰. Il est donc pertinent d'expliquer dans quelle mesure la résultologie se démarque en tant qu'instrument de changement et d'innovation en politique publique, alors que tout instrument a ses forces et ses limites. Pour ce faire, nous souhaitons ainsi répondre à deux questions. D'abord, comment comprendre la résultologie comme un instrument de réforme dans la politique publique? Ensuite, basé sur le cas du projet *Essential for Some, Good for All*, comment comprendre le succès de l'approche et quels enseignements à faire pour l'administration publique?

Pour ce faire, nous avons opté pour la stratégie méthodologique de l'étude de cas. D'abord, un cadre logique basé sur une revue de littérature sur l'approche par les instruments sera construit, afin de nous servir de guide dans l'analyse. Ce cadre logique nous renseignera sur la raison, les critères de choix, les effets et les typologies des instruments d'action publique. Ensuite, une description du cas permettra de saisir la démarche suivie dans l'application de la résultologie dans l'exécution du projet et les résultats obtenus. Enfin, à l'aide d'une analyse du cas, nous pourrons expliquer les facteurs ayant conduit au succès, et les leçons que nous pouvons en tirer.

⁸⁰ Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK, p. xvii

CHAPITRE II : LES INSTRUMENTS D'ACTION PUBLIQUE

Afin de pouvoir expliquer en quoi la résultologie est un instrument de réforme de la politique publique et pouvoir analyser notre cas, nous allons établir un cadre logique qui explique les mécanismes de mise en œuvre d'un nouvel instrument. Notre réflexion portera sur le processus de choix d'instrument, précisément la raison qui pousse à choisir un nouvel instrument, les critères de choix et la considération des effets des instruments, ainsi que les types d'instruments et leur combinaison.

La recherche d'alternatives, des mécanismes de coordination, ou simplement du changement dans les façons de faire, incite les gouvernements à multiplier des instruments. Ces derniers permettent de mettre en œuvre les priorités du gouvernement, mais aussi produisent des effets non voulus. Lascoumes et Le Galès définissent l'instrument d'action publique comme constituant « un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur »⁸¹. L'instrument n'est donc pas qu'un simple outil technique. Ainsi, une analyse basée sur l'approche par les instruments doit, non seulement se questionner sur les raisons qui incitent à choisir un instrument particulier, mais aussi considérer les effets engendrés par ce choix. C'est ce qu'Alain Desrosières qualifie d'instrumentation de l'action publique, qui est « l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques,

⁸¹ Lascoumes, P. et Le Galès, P., 2004. « Introduction : L'action publique saisie par ses instruments ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, p. 13

des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale »⁸².

II.1 Choix d'instruments: pourquoi et comment choisir les instruments?

Les motivations qui incitent les États à adopter de nouveaux instruments sont diverses. L'introduction d'un nouvel instrument est justifiée en partie par l'innovation que porte ce dernier. Elle est avant tout un geste politique dans le sens qu'elle symbolise l'autorité de l'État et sa volonté de faire différemment les choses et d'affirmer sa compétence. Elle vise aussi l'efficacité, en cherchant à réparer l'échec des instruments antérieurs par de nouvelles alternatives. Elle s'accompagne de nouvelles valeurs qui contribueront au renouvellement et l'enrichissement de l'action publique⁸³.

Les États adoptent les nouveaux instruments aussi pour créer des « méta-instruments » qui serviront à coordonner les instruments traditionnels⁸⁴. L'adoption d'un nouvel instrument est, pour l'État, une preuve visible aux citoyens de son intervention dans les enjeux publics⁸⁵. Varone considère les instruments des politiques publiques comme « les moyens par lesquels l'État conduit les acteurs publics et privés à prendre des décisions et à adopter des comportements compatibles avec les objectifs qu'il poursuit »⁸⁶ L'étude de Halpern et Le Galès⁸⁷ sur le choix et la combinaison d'instruments dans la politique environnementale et urbaine de l'Union Européenne démontre que l'utilisation d'instruments classiques tels que les standards et les directives deviennent inefficaces à

⁸² Desrosières, 1993, Cité dans Lascoumes et Le Galès, 2004, Dans *Gouverner par les instruments*, p. 12

⁸³ Lascoumes et Le Galès, 2004, *Gouverner par les instruments*, p. 358

⁸⁴ Ibid., p. 30

⁸⁵ Varone, 2001. Dans *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique* XXXIV:1 (March/March 2001) p.3

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Halpern et Le Galès, 2011. *Revue française de science politique*, 1/2011 (Vol. 61)

long terme dans le sens qu'ils conduisent à la stabilisation des acteurs et à l'inertie d'action. Pour relancer l'action, il faut introduire de nouveaux instruments.

Toutefois, l'adoption d'un nouvel instrument ne consiste pas à réinventer la roue. Elle se base sur l'instrument précédent en mettant en cause son fonctionnement et en cherchant à l'améliorer, mais sans le détruire complètement. Pour montrer qu'il y a un changement, on donne un nouveau nom à l'instrument et on lui associe des meilleures pratiques importées d'ailleurs, mais la fondation reste l'ancien instrument. Par exemple, les néo-travailleurs du gouvernement de Blair ont voulu adopter le nouvel instrument *Best Value for Money* en remplacement du *Compulsory Competitive Tendering (CCT)*. Ils y ont introduit des nouveautés, mais ont fait en sorte que les aspects de régulation et de contrôle de l'ancien instrument demeurent⁸⁸. Un nouvel instrument ne consiste donc pas en un changement idéologique radical. Il procède par une introduction d'abord marginale de nouveautés cherchant à résoudre les problèmes causés par l'ancien instrument, et ensuite, par des transformations cumulatives⁸⁹. Ainsi, les nouvelles façons de faire sont introduites de façon marginale, mais en apportant une logique propre et différente, et en se développant progressivement, elles réussissent à se tailler une place significative et à inculquer une nouvelle logique au système⁹⁰.

⁸⁸ Le Galès, Patrick, 2004. « Contrôle et surveillance. La restructuration de l'État en Grande-Bretagne ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la Fondation nationale des sciences politique, Paris, p.251

⁸⁹ Palier, Bruno, 2004. « Les instruments, traceurs du changement. La politique des retraites en France ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, p.276-277

⁹⁰ Ibid., p.277

Le choix d'un nouvel instrument se justifie aussi par le souci de démocratiser le processus décisionnel d'une part, et le besoin des dispositifs de suivi et de contrôle d'autre part⁹¹. Si l'État veut prouver son intervention au public, il doit par conséquent essayer de maximiser l'adhésion des acteurs impliqués et s'assurer que des actions sont entreprises. Il se crée ainsi l'obligation de renseigner et d'informer le public et de communiquer avec celui-ci. En même temps, Il en résulte un renforcement du pouvoir de l'État en termes de régulation.

Varone a identifié quatre facteurs qui orientent l'adoption des instruments de l'action publique : (1) la compatibilité du degré de contrainte avec l'idéologie partisane de la majorité politique au pouvoir (2) la préexistence d'une institution administrative spécialisée, ce qui permet de réduire les coûts de mise en œuvre (3) le fait que d'autres systèmes politico-administratifs l'ont déjà appliqué avec succès et que ces expériences sont transférables, et (4) l'absence de résistance de la part des groupes-cibles visés⁹². Pour les fins de notre analyse, nous retenons le 2^e, le 3^e et le 4^e critère.

La décision d'adopter un tel instrument et de préférer un instrument au détriment de l'autre n'est pas un simple exercice technique. Il est orienté par le contexte et est conditionné par les contraintes financières, politiques, légales et l'expérience vécue dans le passé⁹³. En faisant référence à la théorie du *Public Choice*, ces contraintes font en sorte que, pour des raisons électorales, les gouvernements s'efforcent de choisir des

⁹¹Halpern, Charlotte et Le Galès Patrick, 2011. « Pas d'action publique autonome sans instruments propres. Analyse comparée et longitudinale des politiques environnementales et urbaines de l'Union européenne ». *Revue française de science politique*, p.58

⁹² Varone, Frédéric, 2001. « Les instruments de la politique énergétique : analyse comparée du Canada et des États-Unis ». Dans *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 24(1), p.6

⁹³ Hood, Christopher C., 1986 (1983). *The tools of government*. The MacMillan Press Ltd, London and Basingstoke, p. 118-120

instruments qui ne dévoilent pas leur coût réel aux électeurs (les contribuables). Pour pouvoir maîtriser les coûts liés à l'introduction d'un nouvel instrument, les décideurs ont recours à une institution compétente déjà sur place.

L'approche par les instruments permet de tracer l'évolution des capacités et stratégies du politique dans la structuration des comportements des acteurs⁹⁴. Selon Lascoumes et Le Galès, les instruments en tant qu'institutions, permettent l'encadrement de l'action collective et la maîtrise des incertitudes. Une institution constitue « un ensemble plus ou moins coordonné de règles et de procédures qui gouverne les interactions et les comportements des acteurs et des organisations »⁹⁵. Dans ce sens, il existe une relation entre l'instrumentation de l'action publique et la gouvernance.

II.2 Effets des instruments

Par ailleurs, les instruments ne sont pas neutres, ils sont producteurs d'effets, en tant qu'institutions impliquant une diversité d'acteurs⁹⁶. Par leurs effets propres, les instruments contribuent à coordonner les activités et les relations diverses entre une variété d'acteurs, à organiser l'allocation des ressources et à structurer des conflits⁹⁷. Dans une perspective néo-institutionnaliste, les instruments « contraignent l'évolution des comportements et des représentations des acteurs ; leur choix n'est ni neutre ni systématique, et ils produisent des effets structurants à long terme »⁹⁸. La

⁹⁴ Halpern C. et Lascoumes, P., 2014. « Introduction ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.) Paris : Presses de Sciences Po., p. 40

⁹⁵ North, 1990, cité dans Lascoumes et Le Galès, 2004, *Gouverner par les instruments*, p. 15

⁹⁶ Lascoumes et Le Galès, 2004; Halpern et Le Galès, 2011; Lascoumes et Simard, 2011; Aggeri et Labatut, 2014; Saurugger, 2014

⁹⁷ Halpern C. et Lascoumes, P., 2014. « Introduction ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.) Paris : Presses de Sciences Po., p. 31

⁹⁸ Halpern, C. et Le Galès P., 2011. « Pas d'action publique autonome sans instruments propres. Analyse comparée et longitudinale des politiques environnementales et urbaines de l'Union européenne ». *Revue française de science politique*, 61(1), p. 56

décentralisation du pouvoir d'action permet aux instruments de créer l'innovation dans les politiques publiques, en facilitant l'adaptation et l'ouverture des acteurs vis-à-vis le changement⁹⁹. En même temps, la souplesse des instruments permet les aménagements, le contournement et les arrangements aux marges¹⁰⁰. Malgré les prescriptions et les attentes engendrées par le déploiement de l'instrument, la destinée de ce dernier dépend grandement de ses modalités d'appropriation. L'appropriation est basée dans l'équilibre entre le niveau d'hostilité et celui de conformité à l'instrument¹⁰¹. Aussi la résistance et l'opposition sont-elles parties prenantes de l'application de l'instrument, et doivent être prises en considération, parce que la performance de l'instrument se trouve dans sa capacité à structurer les différents groupes d'acteurs¹⁰².

Cela dit, il faut approcher les instruments, non pas par leur nature, mais par les effets qu'ils produisent sur l'action publique. C'est d'ailleurs ce que nous apprend l'ouvrage collectif *Gouverner par les instruments*, dirigé par Lascoumes et Le Galès (2004). Ainsi, l'instrument d'action publique est perçu comme un moyen de saisir la nature du rapport gouvernants/gouvernés, tout en reconnaissant sa capacité à produire des effets indépendants des objectifs fixés au départ¹⁰³. Le gouvernant doit donc être capable de déterminer le pouvoir d'opposition des groupes-cibles, leur degré d'organisation et leur accès aux instances décisionnelles¹⁰⁴.

⁹⁹ Aguilera, Thomas, 2014. « Innover par les instruments? » *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.417

¹⁰⁰ Barrault, Lorenzo, 2014. « Jouer avec l'instrument. » *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.397

¹⁰¹ De Larminat, Xavier, 2014. « L'informatisation des services de probation ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.462

¹⁰² Le Bourhis, J.-P. et Lascoumes, P., 2014. « Les résistances aux instruments de gouvernement ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po, p.516

¹⁰³ Lascoumes et Le Gales, 2004; Lascoumes, 2007; Lascoumes et Simard, 2011

¹⁰⁴ Varone, Frédéric, 2001. « Les instruments de la politique énergétique : analyse comparée du Canada et des États-Unis ». Dans *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 24(1), p.21

II.3 Typologie des instruments et leur combinaison

Christopher Hood est la première référence en termes de typologie d'instruments. Il distingue deux types d'instruments du gouvernement qui se traduisent en ses mécanismes de contrôle: les *detectors* (tous les instruments utilisés pour collecter l'information), et les *effectors* (les instruments utilisés pour essayer de marquer un impact dans le monde)¹⁰⁵. Il distingue quatre types d'instruments en termes de ressources du gouvernement : *nodality* (le privilège d'être au centre des réseaux d'information), *treasure* (la possession des ressources financières), *authority* (la possession du pouvoir officiel et légal = coercition et légitimité) et *organisation* (la possession du capital humain avec toutes sortes de compétences pour une capacité d'action directe)¹⁰⁶. L'approche de Hood considère le gouvernement comme une forme de boîte à outil (*tool-kit*), et met l'accent sur les mécanismes plutôt que sur la finalité¹⁰⁷.

D'autres écrits identifient quatre principaux types d'instruments en fonction des mécanismes employés pour influencer et coordonner l'action collective¹⁰⁸ : 1) informationnels (ou persuasifs), 2) coopératifs, 3) économiques, et 4) instruments de politique réglementaire¹⁰⁹. La typologie de Lascoumes et Le Galès (tableau 3) en ajoute un cinquième : les *Best Practices*. Cette dernière typologie retient notre attention, car elle est la plus utilisée et la plus complète. Elle s'appuie sur le modèle de Hood en l'enrichissant avec une approche moins coercitive et plus dynamique.

¹⁰⁵ Hood, Christopher C. 1986 (1983). *The tools of government*. The MacMillan Press Ltd, London and Basingstoke, p. 3

¹⁰⁶ Ibid., p. 4-5

¹⁰⁷ Ibid., p. 2

¹⁰⁸ Böcher, Michael, 2012. « A theoretical framework for explaining the choice of instruments in environmental policy » *Forest Policy and Economics*, 16, p.14

¹⁰⁹ Böcher and Töller, 2007; Böcher and Töller, 2003; Howlett and Ramesh, 1995

TABLEAU 3 : Typologie d'instruments¹¹⁰

Type d'instrument	Type de rapport politique	Type de légitimité
Législatif et réglementaire	État pédagogique	Imposition d'un intérêt général par des représentants mandatés
Économique et fiscal	État redistributeur	Recherche d'une utilité collective – Efficacité sociale et économique
Conventionnel et incitatif	État mobilisateur	Recherche d'engagement direct
Informatif et communicationnel	Démocratie du public	Explicitation des décisions et responsabilisation des acteurs
Normes et standards <i>Best Practices</i>	Ajustement au sein de la société civile – Mécanismes de concurrence	Mixte : scientifico-technique et démocratiquement négocié; et/ ou concurrence, mécanisme du marché

Les trois derniers types d'instruments sont communément qualifiés de « nouveaux » instruments d'action publique, parce qu'ils proposent des formes de régulation moins dirigistes, contrairement aux instruments traditionnels dits de « *command and control* »¹¹¹. Avec ces instruments, les rapports politiques sont organisés différemment autour de nouveaux fondements de légitimité et sur la base de communication et de concertation. Ils sont participatifs et accordent plus d'autonomie aux acteurs. Le pouvoir de contrainte de l'État fait place au cadre conventionnel, à la contractualisation et aux formes incitatives¹¹². Le rôle de l'État réside dans la mobilisation et la coordination en misant sur l'intégration et la cohérence de l'action.

¹¹⁰ Typologie de Lascoumes et Le Galès. Tiré de Lascoumes, Pierre, 2007, « Les instruments d'action publique, traceurs de changement l'exemple des transformations de la politique française de lutte contre la pollution atmosphérique (1961-2006). » *Politique et Sociétés*, 26(2-3), p.78

¹¹¹ Lascoumes, P. et Le Galès, P., 2004. « Conclusion : De l'innovation instrumentale à la recomposition de l'État ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, p. 362

¹¹² Ibid.

Les instruments communicationnels et informatifs s'alignent avec le développement des valeurs démocratiques. L'information publique étant devenue un élément important dans l'orientation des demandes publiques, les instruments choisis tiendront compte des aspects politiques qui intègrent la croissance de « la démocratie du public ». Cette dernière a eu comme conséquence, la création de nouvelles obligations d'information des citoyens (*mandatory disclosure*) par l'État, donc, les actions de production et de diffusion continues de l'information. Ces actions ont un triple effet : la programmation et la construction des agendas nationaux, l'orientation des méthodes et des objectifs, et la sensibilisation au changement par la valorisation des buts différents de la routine¹¹³. Ces instruments influencent une action multiple du côté des acteurs : d'un côté, en fournissant l'information aux citoyens et autres acteurs, ceux-ci changent leur comportement ou exigent un changement de comportement d'autres acteurs. De l'autre, les instruments coopératifs utilisent des mécanismes de coordination des négociations entre les acteurs afin d'établir des accords volontaires¹¹⁴.

Dans la pratique, on constate que souvent il faut mobiliser plus d'un instrument, d'où la nécessité de combiner plusieurs instruments. Varone l'explique en précisant que « la formulation d'une politique publique s'articule graduellement en fonction des choix successifs de différents instruments (« tools mix ») »¹¹⁵. Cela s'explique aussi par le fait que la mise en place de dispositifs de suivi et de contrôle implique la mobilisation de

¹¹³ Barbach et Kagan, « Mandatory Disclosure » et Majone, « The New European Agencies », Cités dans Lascoumes, Pierre, 2007, « Les instruments d'action publique, traceurs de changement l'exemple des transformations de la politique française de lutte contre la pollution atmosphérique (1961-2006). » *Politique et Sociétés*, 26(2-3), p.89

¹¹⁴ Böcher, Michael, 2012. « A theoretical framework for explaining the choice of instruments in environmental policy » *Forest Policy and Economics*, 16, p.14

¹¹⁵ Varone, Frédéric, 2001. « Les instruments de la politique énergétique : analyse comparée du Canada et des États-Unis ». Dans *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 24(1), p.27-28

nouveaux acteurs. Dans le domaine environnemental par exemple, l'introduction de « nouveaux » instruments de plus en plus fréquente peut être justifiée par le désir de consolider et de structurer les droits des citoyens et la liberté d'accès à l'information. De telles situations engendrent un enjeu de coordination notamment.

Pour atténuer les inconvénients liés à la complexité du processus d'application d'une combinaison d'instruments, on mise sur la souplesse, la flexibilité et la capacité d'adaptation. Ainsi, on établit les « lignes directrices » que chaque groupe d'acteurs traduira en objectifs concrets adaptés à son contexte propre, au lieu des « objectifs uniques », censés de convenir à tous¹¹⁶. Ces lignes directrices sont renforcées par la mise en place des routines procédurales qui favorisent l'apprentissage politique¹¹⁷. Cependant, à cette complexité s'ajoutent l'incertitude et l'imperfection de l'information, ce qui engendre la difficulté d'identifier le meilleur instrument. Ceci oblige les décideurs à recourir aux standards et aux meilleures pratiques pour essayer d'améliorer la qualité du service public¹¹⁸. De cette façon, on se réfère à d'autres systèmes ayant déjà eu le succès dans l'application de l'instrument pour importer les *best practices*.

La description de la résultologie affirme ses caractéristiques d'un *best practice*. Cette approche combine plusieurs mécanismes de sensibilisation, de production et de partage de l'information. Il faut cependant explorer davantage comment les caractéristiques des instruments vues dans ce chapitre s'appliquent à la résultologie en pratique, afin de pouvoir identifier les éléments qui contribuent à son succès dans la vie réelle. Autrement

¹¹⁶ Dehousse, Renaud, 2004. « La méthode ouverte de coordination. Quand l'instrument tient lieu de politique ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, p.332

¹¹⁷ Ibid., p.333

¹¹⁸ Angelini, Elisabetta C., 2011. « Globalization and Public Administration: A Complex Relationship ». *International Journal Of Public Administration*, Vol. 34, Iss. 1-2, p.24

dit, il faudra expliquer comment la résultologie comme instrument est révélatrice du changement dans la politique publique et un moyen de réaffirmer le pouvoir d'action et de contrôle de l'État? Comment elle s'adapte aux critères de Varone? Aussi, étant donné que la flexibilité et l'adaptabilité de l'instrument sont des qualités essentielles, mais ne garantissent pas l'appropriation, vu que les instruments ne sont pas neutres, quels sont les effets qui découlent de l'application de la résultologie? Les éléments de réponses à ces questionnements seront fournis au cours de l'analyse de cas du projet ESGA.

II.4 Méthodologie

Notre démarche combine de la recherche par Internet, une recherche documentaire, une revue de la littérature et une étude de cas. La recherche par Internet a été très utile pour explorer la résultologie et collecter le maximum d'information disponible à ce sujet, notamment, grâce à l'accès à la bibliothèque de l'Université d'Ottawa en ligne et à *Google Scholar*. Elle a également permis de collecter les différents écrits y compris les pages web, les journaux, les rapports de recherche et les articles de revues scientifiques sur la résultologie, l'approche par les instruments et l'identification du cas qui est l'objet de l'analyse de ce travail.

À l'instar de Yin, nous considérons l'étude de cas comme une « stratégie de recherche » qui comprend une approche globale avec le cadre logique, les méthodes de collecte de données et l'analyse¹¹⁹. Dans ce cadre, une revue de la littérature a été effectuée pour construire un cadre logique afin de guider la formulation de la question de recherche, soutenir les arguments, et orienter l'analyse du cas. Grâce à recherche documentaire,

¹¹⁹ Yin, Robert K., 1994. *Case Study Research. Design and Methods, Second Edition*. Applied Social Research Methods, Volume 5, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, p.13

nous avons parcouru les ouvrages du concepteur de la résultologie, Michael Barber, les articles d'ouvrages collectifs sur les instruments ainsi que les articles de revues scientifiques pour enrichir le contenu.

L'étude de cas est « une approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ».¹²⁰ Cette approche méthodologique est très propice pour étudier ou analyser une pratique exemplaire telle que le modèle de la résultologie. Tremblay distingue trois types de cas : l'approche monographique, l'étude de cas suggestif, et l'étude de sujets individuels¹²¹. Le cas choisi est le projet de réforme en éducation en Ontario nommé *Essential For Some Good for All (ESGA)*, où nous explorons l'application de l'approche par la résultologie. Nous opterons pour une approche suggestive pour deux raisons. Premièrement, ce type d'étude de cas est approprié pour illustrer une approche de gestion en expansion comme la résultologie, dans le sens qu'elle permet d'alimenter les connaissances pratiques et théoriques sur un phénomène qui n'est pas encore rependu et qu'elle est appropriée dans les recherches exploratoires. La résultologie étant une approche généralement nouvelle et qualifiée de meilleure pratique qui pourrait être généralisée, elle convient bien à une étude de cas suggestif. Deuxièmement, en adoptant ce type d'étude de cas, nous pourrions saisir l'aspect prédictif de la résultologie et générer des enseignements utiles pour la vulgarisation de cette approche ou son amélioration.

¹²⁰ Roy, Simon N., 2010. « L'étude de cas ». *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, 5^e édition*. Benoît Gauthier, Dir., Presses de l'Université du Québec, p. 207

¹²¹ Marc-Adélar Trembay, 1968, p. 185. Cité dans Roy, Simon N., 2010. « L'étude de cas ». *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, 5^e édition*. Benoît Gauthier, Dir., Presses de l'Université du Québec, p.165-166

Nous avons opté de nous concentrer sur un cas et l'explorer à fond - ce que Tremblay qualifie d'étude de cas intensive - pour pouvoir récolter le maximum d'information sur notre cas, afin d'approfondir l'analyse et de permettre de mieux comprendre l'approche dans son contexte, son histoire et ses dimensions, en abordant et en mettant en relation plusieurs variables¹²².

La stratégie de l'étude de cas peut remplir différentes fonctions dans la recherche. Yin en identifie cinq : expliquer les liens de causalité dans la vraie vie des interventions trop complexes pour l'utilisation d'autres méthodes ; décrire une intervention dans la vie réelle dans le contexte où elle se produit; illustrer certains sujets avec une évaluation; explorer les situations dans lesquelles l'impact d'une intervention n'est pas clair ou unique; remplir le rôle d'une méta-évaluation (*a study of an evaluation study*)¹²³. Dans notre cas, il s'agit d'une illustration du sujet avec une évaluation, parce que nous partons de l'évaluation du projet pour décrire l'application de la résultologie dans un cas précis.

Le choix du cas ESGA s'explique par le fait que le rapport sur le projet illustre bien l'application de l'approche par la résultologie dans la mise en œuvre de ce projet de réforme en éducation des enfants avec des besoins spéciaux. Les éléments essentiels de la résultologie sont clairement observés dans un cas concret pour une analyse approfondie. Cela dit, nous avons choisi ce cas pour trois raisons. Premièrement, la littérature disponible sur la résultologie révèle que celle-ci est populaire dans le domaine de l'éducation et que son application a eu beaucoup de succès dans ce secteur.

¹²² Roy, Simon N., 2010. « L'étude de cas ». *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, 5^e édition*. Benoît Gauthier, Dir., Presses de l'Université du Québec, p. 207

¹²³ Yin, Robert K., 1994. *Case Study Research. Design and Methods, Second Edition*. Applied Social Research Methods, Volume 5, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, p.15

Deuxièmement, l'Ontario est l'une des provinces canadiennes reconnue pour son leadership et sa performance dans le domaine d'éducation. Ce succès, notamment dans la stratégie d'éducation pour tous, a valu à la province une reconnaissance internationale comme une province exemplaire en matière de changement et de réforme dans le domaine de l'éducation¹²⁴.

La troisième raison et la plus importante est la ressemblance entre les principes qui ont guidé la mise en œuvre du projet et les caractéristiques de la résultologie. Le projet ESGA initié et dirigé par CODE est l'un des exemples les plus remarquables d'une stratégie systémique de réforme de l'éducation dans le monde, un mouvement de réforme caractérisé par les éléments suivants ¹²⁵ :

- 1) centralisation du contrôle de haut en bas et de la livraison des changements;
- 2) autonomie individuelle (et la concurrence marchande entre) des écoles en termes de prise de décision financière et de personnel;
- 3) standardisation de l'enseignement et de l'apprentissage qui insiste sur la fidélité des éducateurs et la conformité aux changements prescrits dans le curriculum;
- 4) hypothèses selon lesquelles les gens doivent être amenés à changer leur pratique avant de modifier leurs croyances;
- 5) amélioration attachée sur les données et concrétisée dans les suivis et dans l'intervention;
- 6) des tests à haut niveau et des objectifs-cibles pour diriger le processus de changement et démontrer son succès; la technologie comme panacée pour les problèmes avec l'éducation;
- 7) minimisation de l'importance de l'éducation de l'enfance en difficulté en affaiblissant son statut d'une gestion séparée du processus global de réforme [Traduction libre]. Tous ces

¹²⁴ Andy Hargreaves and Henry Braun, *Leading for All: The Code Special Education Project*, p. 4
http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf. Consulté le 4 févr. 2017

¹²⁵ Ibid., p.96

éléments nous apportent à affirmer que l'étude de ce cas ferait une bonne illustration de ce qu'est la résultologie en pratique, afin de comprendre son applicabilité et les leçons que cela peut nous apprendre.

Par ailleurs, il est important de reconnaître les limites de la méthodologie et la démarche adoptée pour pallier à celles-ci. L'approche choisie repose sur l'analyse des données secondaires. Malgré les avantages d'enrichir les savoirs par la disponibilité et l'accès facile à l'information, nous reconnaissons certaines limites, notamment le fait que le choix d'informations est sélectif et se limite aux éléments essentiels qui sont en rapport avec le sujet. Aussi, le rapport consulté sur le cas ayant été produit en partenariat avec le porteur du projet, il faut prendre en considération le fait que les éléments critiques qui auraient marqué la mise en œuvre du projet sont peu rapportés ou nuancés. Pour atténuer cette lacune, un certain nombre des cas similaires a été consulté. Ensuite, le cas étudié n'est pas nécessairement représentatif de l'ensemble des domaines d'application de la résultologie; il est issu d'un domaine particulier qui est l'éducation. Nous comptons toutefois sur la flexibilité et l'adaptabilité de l'approche par la résultologie dans le transfert des connaissances, pour supposer que les constatations observées peuvent être validées dans d'autres domaines.

Nous avons opté pour une étude de cas unique dans la réforme de l'enseignement. L'éducation étant le domaine où l'approche a été testée avec succès, nous croyons que les résultats de l'étude en profondeur de l'applicabilité de la résultologie dans un cas qui remplit toutes les conditions de l'approche pourront possiblement être généralisés dans

les autres domaines¹²⁶. Pour pallier aux limites méthodologiques et renforcer la pertinence de notre étude, nous appuyons notre analyse sur un cadre logique basé sur l'approche par les instruments, comme nous l'avons déjà annoncé. Ce cadre d'analyse nous aidera à explorer l'aspect instrumental de la résultologie dans la mise en œuvre du projet *Essential for Some, Good for All* et identifier les enseignements utiles pour l'administration publique et l'amélioration de l'approche dans le futur.

¹²⁶ Yin, Robert K., 1994. *Case Study Research. Design and Methods, Second Edition*. Applied Social Research Methods, Volume 5, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, p.38

CHAPITRE III: LE PROJET “ESSENTIAL FOR SOME, GOOD FOR ALL”

III.1 Mise en contexte

En 2005, le gouvernement de l'Ontario publie un rapport intitulé “*Education for All (EfA)*”. Cette initiative promeut une nouvelle vision de la politique provinciale, spécialement en éducation des enfants avec des besoins spéciaux¹²⁷. L'énoncé vise à appuyer les enseignants dans leur rôle pour aider tous les élèves, y compris ceux avec des besoins spéciaux, à apprendre et à répondre aux attentes associées à leur niveau¹²⁸. Ceci allait marquer un changement significatif dans l'approche d'enseignement, parce que d'habitude, les élèves avec des besoins éducatifs spéciaux étaient confiés à un groupe de professionnels externes. La nouvelle vision mise sur l'inclusion de ces élèves dans les classes ordinaires.

Quelques années plus tard, un rapport de recherche fut réalisé¹²⁹ sur le développement, la planification, la mise en œuvre et l'impact de l'initiative ontarienne “*Essential for Some, Good for All*”, le projet qui a concrétisé l'initiative *d'éducation pour tous*. La mise en œuvre de ce projet est un cas concret de l'application de la résultologie et décrit efficacement comment celle-ci a été un instrument de réforme dans le secteur éducatif ontarien.

Le texte ci-dessus sur la description se base essentiellement sur le rapport *Leading for All : The Code Special Education Project* préparé par Andy Hargreaves et Henry Braun.

Nous avons identifié et synthétisé les éléments essentiels nécessaires à notre analyse.

¹²⁷ Andy Hargreaves and Henry Braun, *Leading for All: The Code Special Education Project*, p.4
http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf. Consulté le 4 févr. 2017

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

III.2 La mise en œuvre du projet “ *Essential for Some, Good for All* ”

Dans les années 2000, la province s’est dotée d’une approche orientée vers la mesure des résultats afin de mieux cerner les acquis dans le secteur de l’éducation¹³⁰. Grâce à cette approche, l’Ontario a enregistré beaucoup de succès en numératie et en littératie¹³¹. Le leadership observé dans cette expérience fut une dimension indéniable du succès rencontré par le projet. Le leadership politique du premier ministre Dalton McGuinty y a joué un grand rôle, parce que celui-ci fit de la réforme éducationnelle l’une des priorités de son agenda politique¹³². Ce succès est dû également au leadership du conseiller du premier ministre en matière d’éducation, Michael Fullan¹³³. Les leaders ont tenu à publiciser la stratégie de la réforme éducationnelle auprès des instances nationales et internationales, afin de la clarifier et la faire connaître.

La performance de la province réside dans la stratégie incluant les éléments suivants : mettre l’emphase sur la numératie, la littératie et la complétion des études secondaires; définir clairement et poursuivre constamment les résultats mesurables des accomplissements des élèves; impliquer les principaux intervenants dans l’élaboration et la mise en œuvre de la stratégie; offrir un soutien intensif de formation, de coaching et de réseautage afin d’aider les enseignants et les écoles à améliorer les réalisations; créer un système de données afin de pouvoir suivre le progrès et intervenir à temps¹³⁴.

¹³⁰ Ibid., p.3

¹³¹ Ibid.

¹³² Ibid.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Ibid., p.4

Pour concrétiser cette nouvelle vision, le projet “ *Essential for Some, Good for All* (ESGA)” fut introduit, et sa gestion fut confiée au “*Council of Ontario Directors of Education (CODE)*” avec le financement du Ministère de l’Éducation¹³⁵. La précision des rôles et responsabilités est importante dans l’approche par la résultologie. L’équipe de leaders du CODE conçoit l’architecture du projet dont les principales composantes sont : l’identification des modalités d’une mise en œuvre cohérente, équitable et transparente; la mise en place d’un processus de suivi et des comptes rendus et la désignation d’une équipe qui assurera le leadership du projet ESGA qui appuiera le développement; la mise en œuvre et l’évaluation sur le terrain. Le CODE a aussi fait en sorte que le processus d’allocation des ressources financières favorise les interactions efficaces entre les conseils scolaires impliqués dans le projet et brise la dichotomie entre l’enseignement basé au curriculum régulier et l’enseignement issu du curriculum de l’éducation spécialisé. Ceci était important parce qu’il fallait obtenir l’adhésion de tous les intervenants dans le projet et développer une responsabilité collective pour tous les élèves. Il fallait également effectuer les ajustements nécessaires au fur et à mesure que le projet avançait.

Pour pouvoir conduire le projet avec succès, il fallait préparer le terrain délicatement. Non seulement il fallait changer la mentalité des enseignants qui considéraient que les enfants avec des besoins spéciaux doivent faire partie d’un groupe à part dans l’apprentissage, mais aussi il fallait les convaincre qu’ils sont capables d’enseigner efficacement à une diversité d’élèves. La pédagogie inclusive, la technologie d’assistance, et le

¹³⁵Ibid., p.5

développement d'une responsabilité professionnelle collective pour tous les étudiants ont servi d'outils importants¹³⁶.

Sept principes ont guidé la mise en œuvre de ce projet et ont contribué au succès de celui-ci : 1) croyances inspirantes ; 2) économie morale ; 3) gestion par l'échelle intermédiaire (*leading from the middle*); 4) l'autorité locale et la souplesse ; 5) la stratégie intégrée ; 6) la responsabilité collective et 7) les interactions intensives¹³⁷.

1) Croyances inspirantes (*inspiring beliefs*)

Avant même de débiter le projet, il fallait utiliser les stratégies d'acclimatation (*reculturing*) pour inspirer aux gens une vision différente et une nouvelle façon de faire. Ces stratégies ont contribué à construire la confiance, établir les objectifs communs, bâtir un sens des responsabilités partagé, susciter des attentes, développer des relations et renforcer la collaboration. L'établissement et la clarification des croyances et des valeurs communes constituent une étape cruciale dans le processus de changement.

2) L'économie morale (*moral economy*)

L'économie morale joue un rôle quand le gouvernement doit d'une part, préserver sa légitimité morale et son soutien à la population, et d'autre part, composer avec la rareté des ressources en réorganisant l'économie en conséquence. Ainsi, la réforme proposée doit améliorer la qualité du service tout en permettant de faire des économies. Dans le cas du projet ESGA, l'inclusion efficace des élèves avec des besoins spéciaux dans les

¹³⁶ Ibid., p.13

¹³⁷ Ibid.

groupes réguliers a permis de faire des économies sur les dépenses liées aux services spécialisés, légaux, etc., sans toutefois nuire aux enfants ¹³⁸.

3) Gestion par l'échelle intermédiaire (*leading from the middle*)

Le projet ESGA supposait un changement à l'échelle du système et il fallait avoir l'engagement de leaders clés qui soutiennent ce changement à différents niveaux des parties prenantes, spécialement des acteurs clés au sommet du système. C'est ce que les auteurs appellent la coalition directrice (*guiding coalition*). Il y en avait au niveau politique (niveau supérieur), des conseils scolaires et des enseignants (bas niveau), mais entre les deux se trouvait un grand écart. Pour combler cet écart, un groupe de leaders de niveau intermédiaire a été formé. Le premier volet était l'implication des directeurs et superintendants afin de soutenir la conduite du projet et l'atteinte des résultats, en encourageant l'engagement et en défendant le projet¹³⁹. Le deuxième volet fut un petit groupe de direction (*steering team*) composé de directeurs et surintendants retraités des districts publics, catholiques et franco-ontariens créé par la direction du CODE afin de concevoir et développer l'initiative d'ESGA¹⁴⁰. Cette stratégie a été accueillie et appréciée comme une nouvelle façon de penser et de faire les choses. Le fait que ce petit groupe de leaders était très proche du terrain de mise en œuvre du projet et pas rattaché à la bureaucratie ministérielle, en même temps, bénéficiait d'une pleine reconnaissance du ministre de l'Éducation, était en soit un succès. Le rôle de ce petit groupe était d'encourager les directions et les superintendances et les rassurer dans leur capacité de

¹³⁸ Ibid., p.15

¹³⁹ Ibid., p.16

¹⁴⁰ Ibid.

mise en œuvre du projet, dans un climat amical. Le *steering team* devait aussi rendre les comptes au CODE.

4) L'autorité locale et la flexibilité (*local authority and flexibility*)

Dans le projet ESGA, on a accordé une grande autonomie et une flexibilité considérable aux conseils scolaires. Chaque conseil développait son projet et son plan avec un accent commun sur les mêmes thèmes tels que la littératie précoce, la conception universelle de l'apprentissage, les technologies d'assistance, etc., sans oublier l'utilisation des données pour améliorer l'apprentissage et l'accomplissement. Cette flexibilité permettait à chaque conseil scolaire d'adapter l'approche à sa diversité, à son contexte et à ses besoins propres¹⁴¹.

5) Une stratégie intégrée (*integrated strategy*)

Grâce à la coordination et à l'équipe de leaders du projet ESGA, les dirigeants des autres initiatives de réforme au niveau provincial en matière d'éducation ont été abordés et impliqués. L'implication de différents échelons tout au début a permis une meilleure organisation et une bonne coordination des efforts aux différents niveaux¹⁴².

6) Une responsabilité collective (*collective responsibility*)

L'architecture du changement attribuable à ESGA était marquée par une responsabilité professionnelle collective pour l'apprentissage de tous les élèves¹⁴³. L'un des objectifs fut de décourager l'idée de considérer l'éducation spécialisée comme une opportunité

¹⁴¹ Ibid., p.17

¹⁴² Ibid., p.20

¹⁴³ Ibid., p.21

d'obtenir plus de fonds; plutôt, créer une éthique de la responsabilité collective vers une convergence entre l'éducation régulière et l'éducation spécialisée¹⁴⁴.

7) Interaction intensive (*intensive interaction*)

La continuité des échanges est une caractéristique essentielle pour le succès d'un projet de réforme. Dans le cadre d'ESGA, la communication intensive permettait de garder les divers projets ensemble sous les mêmes directives et le même leadership de l'équipe de leaders intermédiaires¹⁴⁵. L'interaction permanente permet également de s'assurer que les parties prenantes demeurent sur la même longueur d'onde et de faire des ajustements nécessaires à temps.

En général, ce projet a généré des résultats positifs, avec une légère progression en lecture et de forts progrès en écriture¹⁴⁶. En plus, les résultats montrent une diminution de l'écart de réussite entre les élèves avec des besoins spéciaux et les autres élèves en lecture et surtout en écriture¹⁴⁷. Ce dernier constat est dû non seulement au fait que l'on a misé beaucoup plus sur les élèves avec des besoins spéciaux que sur les autres élèves, mais aussi sur le fait que les élèves avec les besoins spéciaux ont mieux performé dans les autres années également¹⁴⁸.

Dans ce cas, les experts ont proposé des changements qui allaient affecter beaucoup de parties du système éducationnel : le changement dans le leadership, la structure de suivi, les standards et l'imputabilité¹⁴⁹. Sans beaucoup perturber l'élève dans sa façon

¹⁴⁴ Ibid., p.21

¹⁴⁵ Ibid., p.22

¹⁴⁶ Ibid., p.27

¹⁴⁷ Ibid., p.28

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Ibid., p.34

d'apprendre de tous les jours, le projet ESGA a contribué à adresser les besoins de tous les élèves et à y répondre grâce à un enseignement différencié, une évaluation de l'apprentissage et le principe de la conception universelle pour l'apprentissage (*Universal Design for Learning*)¹⁵⁰.

La vision d'*Education For All (EfA)* représente un changement marqué dans l'approche d'enseignement aux élèves avec des besoins spéciaux où le curriculum et l'enseignement furent grandement basés sur les théories de l'apprentissage constructiviste¹⁵¹. Les enseignants doivent passer d'une approche basée sur le programme à une approche basée sur l'élève. Ceci exige l'adaptation de l'enseignement en adoptant une triple composante: personnalisation, précision et apprentissage professionnel¹⁵².

Une attention particulière a été mise à la précision dans la conception du curriculum et de la pédagogie à travers le développement professionnel, la distribution de ressources aux enseignants et l'utilisation des outils de diagnostic pour catégoriser les élèves¹⁵³. Pour mettre en œuvre les stratégies de l'*EfA*, le ministère a organisé des séances d'apprentissage professionnel structurées et soutenues afin d'amener les enseignants et les dirigeants d'écoles à acquérir un même langage vis-à-vis la réforme, assurer l'exactitude et la fidélité dans l'utilisation de ces stratégies et créer des appuis pour approfondir et diffuser le processus du changement¹⁵⁴.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Ibid., p.40

¹⁵⁴ Ibid., p.43

L'utilisation des données servait à informer les décisions sur les améliorations pédagogiques et les interventions aux apprenants avec des besoins spéciaux ou à risque, voire les élèves en général. L'évaluation et la collecte de preuves étaient utilisées d'une façon ou d'une autre dans les différents conseils scolaires dans le cadre de l'initiative ESGA¹⁵⁵. Bien que les enseignants eussent l'habitude d'utiliser les données (de façon informelle), le projet ESGA a mis une obligation de recourir à différents types de données ou de preuves pour formellement déterminer les besoins scolaires, le développement individuel, les apprentissages qui peuvent adresser ces besoins et faire les évaluations pour mesurer les progrès¹⁵⁶. Le renforcement d'une culture basée sur des données probantes et sur les preuves au sein de l'ESGA est facilité par trois facteurs principaux : de fortes communautés de pratique formées d'enseignants en classe, d'enseignants spécialisés et d'autres professionnels; un soutien professionnel et une formation adaptés aux besoins et aux préoccupations des enseignants et la collecte d'une multiplicité de mesures et d'autres indicateurs de réussite des élèves qui mettent l'accent sur les progrès de tous les élèves plutôt que sur ceux qui sont à risque¹⁵⁷.

Dans le cas d'ESGA, le changement des croyances et la réforme elle-même étaient alignés aux sept principes directeurs ou croyances fondamentales propres à l'EfA¹⁵⁸: 1) tous les élèves peuvent réussir; 2) la conception universelle et l'enseignement différencié sont des moyens efficaces et interconnectés pour répondre aux besoins d'apprentissage ou de productivité pour n'importe quelle catégorie d'élèves; 3) les pratiques pédagogiques réussies sont fondées sur des données probantes issues de la recherche

¹⁵⁵ Ibid., p.67

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Ibid., p.80

¹⁵⁸ Ibid., p.5

et tempérées par l'expérience; 4) Les enseignants en classe sont les principaux éducateurs pour le développement de la numératie et de la littératie chez l'élève; 5) chaque enfant a ses modèles d'apprentissage qui lui sont propres; 6) les enseignants en salle de classe ont besoin du soutien de la collectivité pour créer un environnement d'apprentissage favorable pour les élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux; 7) l'équité ne signifie pas identique (*Fairness is not sameness*) [Traduction libre].

L'éducation pour tous et son projet d'ESGA s'inscrivent dans un large mouvement pour accroître l'inclusion des élèves avec divers besoins. En même temps, ils arrivent au moment où la stratégie provinciale pour accroître l'imputabilité met l'accent sur la transparence des résultats et des domaines ciblés de littératie et de numératie, ainsi que le taux de réussite des études secondaires¹⁵⁹. Nombreuses directions d'écoles se sont réjouies de cette coexistence de l'inclusion et de l'imputabilité fondée sur des normes et ont pu établir une convergence dans l'encadrement des deux comme répondant à un objectif commun¹⁶⁰. Cependant, les enseignants ont trouvé difficile la réconciliation de deux demandes concurrentes de différenciation et de standardisation. Différenciation pour s'adapter aux besoins des élèves "différents" et donc, assurer leur inclusion. La standardisation des attentes et des opportunités pour répondre à la demande d'imputabilité¹⁶¹. Bref, inclusion et imputabilité ont chacune ses défenseurs comme outil pour l'équité et l'excellence dans l'éducation. Cependant, les pressions liées à

¹⁵⁹ Ibid., p.89

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ Ibid.

l'imputabilité et les valeurs liées aux pratiques inclusives étaient incompatibles pour certains enseignants¹⁶².

III.3 Constats découlant du cas

Le rapport sur le projet ESGA documente la mise en œuvre du projet et les résultats issus de celui-ci. Il est riche en détail sur les étapes du projet, les décisions prises, les rôles et les responsabilités. L'évaluation qualitative et quantitative du projet a été effectuée et les résultats sont présentés et analysés. Le rapport affirme l'efficacité de la résultologie dans la gestion et la coordination du projet ESGA et les résultats positifs obtenus. Le seul inconvénient a été la difficulté de certains enseignants à concilier les différentes demandes en matière de performance. Toutefois, il est important de mentionner les constats suivants : le rapport a été préparé en partenariat avec le CODE; il rapporte le succès du projet en général; il y a peu d'éléments négatifs et ceux-ci semblent être nuancés; la description se concentre sur le travail fait sur le terrain; on apprend peu de choses sur le fonctionnement de l'unité de livraison.

Cela dit, nous avons trouvé important de consulter les cas semblables pour avoir leur version sur l'expérience vécue.

III.4 Que disent les autres études de cas?

Certaines études dénoncent la complexité et la pression entourant l'application de la résultologie dans la mise en œuvre des politiques. Ball S. & al. ont fait quatre études de cas dans les écoles au Royaume-Uni pour constater les pressions liées à la livraison

¹⁶² Ibid., p.94

qu'expérimentent ces écoles à cause des programmes de performance¹⁶³. Les auteurs décrivent comment cette pression se transforme en tactiques qui mettent l'accent sur des étudiants particuliers, avec l'effet de « rationner » l'éducation dans les écoles¹⁶⁴. Le discours sur les normes de la politique en éducation des années 2000 au Royaume-Uni était complexe et polyvalent, mettant en relation plusieurs paramètres : les résultats individuels des étudiants, la compétitivité économique, les problèmes d'inclusion sociale, les opportunités individuelles. Tout cela compliquait la mise en pratique de ces normes dans des écoles¹⁶⁵. Les auteurs expliquent que le discours politique est abstrait et se fait sans comprendre ni considérer la réalité et la complexité de la mise en œuvre¹⁶⁶. Les cibles de performance ont été créées pour les enseignants et en même temps, le gouvernement a fixé des objectifs nationaux de performance pour lui-même comme indicateurs généraux de la réussite politique¹⁶⁷. Les auteurs disent que cette stratégie politique crée un ensemble de pressions descendantes à travers le système éducatif du secrétaire d'État à la salle de classe et à la maison grâce aux attentes « livraison » de performance¹⁶⁸.

Une autre étude démontre les avantages et les inconvénients de l'approche, tout en établissant des recommandations. Norris E. & al. ont étudié la mise en œuvre de quatre cas de programme de justice sociale aux États-Unis. Ils ont constaté un mélange de succès et de défis, et donnent des enseignements sur ce qui fonctionne et ce qui ne

¹⁶³ Ball, S, Maguire, M., Braun, A., Perryman, J. & Hoskins, K., 2012. « Assessment technologies in schools: 'deliverology' and the 'play of dominations' ». *Research Papers in Education*. 27 (5)

¹⁶⁴ Ibid., p. 513

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Ibid., p. 514

¹⁶⁷ Ibid., p. 514

¹⁶⁸ Ibid.

fonctionne pas. Voici les leçons importantes qu'ils partagent de leur expérience : il faut être clair sur le problème et les résultats; penser à la mise en œuvre tout en développant la politique; obtenir la bonne capacité; les politiques doivent être en concurrence pour les ressources tout en étant en concordance avec d'autres politiques nationales et les priorités locales¹⁶⁹. Aussi, il faut rester proche des responsables de la mise en œuvre; clarifier l'endroit et la façon dont les décisions sont prises, investir dans les routines pour maintenir la mise en œuvre sur la bonne voie.

Les autres études prônent l'institutionnalisation de l'approche comme outil de régulation. Loveday a étudié l'impact de la mesure du rendement et de la gestion du rendement dans les services publics en particulier dans le service de police au Royaume-Uni¹⁷⁰. Il rend compte que « contrairement à l'argument établi dans une littérature managériale actuelle qui exalte les valeurs du leadership à une gestion efficace, l'accent mis sur la mesure du rendement sert à renforcer l'importance centrale de la gestion par rapport au leadership »¹⁷¹. L'auteur mentionne que l'imposition de cibles contribue à la conformité dans les services publics. Selon l'auteur, il faut implanter une culture des cibles et accroître la livraison dans les services publics par le développement d'une « approche systémique » plus sophistiquée pour la prestation des services. Cela aiderait à maintenir une approche centrée sur le citoyen en fonction de mécanismes de rétroaction locaux efficaces. Cela permettrait aussi une renaissance des qualités de leadership tout en encourageant les services publics à devenir moins averse au risque » [traduction libre]¹⁷².

¹⁶⁹ Norris, E., Kidson, M., Petr Bouchal, P. and Rutter, J., 2014. «Doing them Justice: Lessons from four cases of policy implementation». *Institute for Government*, p. 10-23

¹⁷⁰ Loveday, Barry, 2008. «Performance Management and the Decline of Leadership within Public Services in the United Kingdom ». *Policing* 2008; 2 (1), p. 120

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Ibid.

CHAPITRE IV: L'ANALYSE

Le chapitre précédent conclue que le projet ESGA a été un franc succès. Dans ce chapitre, nous cherchons à expliquer ce succès à l'aide du cadre d'analyse élaboré au chapitre II. Nous démontrerons d'abord comment la résultologie est une approche multi instrumentale selon la typologie de Lascoumes et Le Galès. Cette polyvalence conférée à l'instrument élargit la capacité d'action et accroît les chances de succès. Ensuite, nous expliquerons comment l'application de cette approche a permis le succès du projet, à la lumière des critères de Varone. Le CODE était déjà en place et muni de compétences nécessaires pour gérer le projet. Aussi, les principes et les pratiques adoptés n'étaient pas des inventions nouvelles du gouvernement. Mais encore, l'adhésion au projet et l'appropriation ont été faciles bien que des effets négatifs peuvent être identifiés. Enfin, nous identifierons les enseignements utiles dans l'application future de la résultologie, notamment dans la fonction publique canadienne.

IV.1 La résultologie comme approche multi instrumentale

Le cas choisi est une politique publique de réforme en éducation mobilisée dans le projet ESGA. Sa mise en œuvre a fait appel à une combinaison d'instruments afin de pouvoir coordonner et gérer non seulement les activités des différents acteurs impliqués, mais aussi les relations entre ces acteurs. Ainsi, des instruments de type incitatif, informatif et communicationnel et *Best Practices* ont été combinés pour en faire un multi instrument riche et ayant une grande capacité d'adaptation et en phase avec son temps.

Mobilisation des instruments incitatifs : dans ce type d'instrument, l'État joue un rôle mobilisateur, afin de susciter un engagement direct. Le projet ESGA s'inscrit dans

l'initiative dite "*Education For All*" où les leaders du gouvernement ontarien se sont investis dans la sensibilisation sur la nouvelle vision envers l'éducation notamment celle des élèves avec des besoins spéciaux. L'énoncé précise l'intention du gouvernement d'appuyer les enseignants dans leur rôle et dans ce changement. Les ressources financières, matérielles et de renforcement des capacités ont été mobilisées comme nous l'avons vu dans la description du cas. Ces actions incarnent le rôle d'intendance du gouvernement et tant que leader, pourvoyeur de ressources et responsable des résultats de la réforme. Le but ultime de ces actions est de pouvoir mobiliser les parties prenantes et les amener à l'adhésion et l'engagement. La planification du changement doit donc identifier les stratégies qui permettront d'atteindre ce but. Dans le cas d'ESGA, l'allocation des ressources financières fut organisée de sorte que le processus renforce les interactions entre les différentes parties impliquées dans le projet, encourage l'adhésion et la responsabilité collective et affermit la conciliation de deux curriculums scolaires (celui régulier et celui de l'éducation spécialisée). L'adoption des principes-guides a été utilisée pour une préparation cognitive des gens du système au changement.

L'engagement des acteurs implique d'abord leur adhésion et l'appropriation du projet. Cela passe par la capacité à convaincre les parties prenantes que le projet est la meilleure solution. L'aspect économique est d'une grande importance dans la justification de la mise sur pied du projet. Dans le projet ESGA, en plus de l'inclusion des élèves avec des besoins spéciaux, on mentionne que la réforme permettra d'économiser sur les dépenses en services spécialisés. L'économie dans l'application de la résultologie est pourtant questionnable. Certaines observations affirment que l'approche coûte cher. Elle exige la mise en place de nouvelles institutions – les instances de livraison des résultats

– en plus de répondre aux exigences en matériel. Cependant, pour vraiment mesurer le bénéfice de l'approche, il faut comparer les coûts avec la valeur des améliorations obtenues par rapport à la situation de départ.

Mobilisation des instruments informatifs et communicationnels : dans ce type d'instrument, l'État vise la démocratie du public par l'explicitation des décisions et la responsabilisation des acteurs. La démocratie du public se traduit entre autres par une diffusion continue de l'information et la sensibilisation au changement. Au début du projet ESGA, les leaders politiques se sont impliqués pour faire la sensibilisation quant à l'importance du changement. Les stratégies de *reculturing* ont été mobilisées pour inspirer une nouvelle façon de voir les choses en matière de l'enseignement. Déjà le nom du projet lance un message clair : *Essential for Some, Good for All*. La principale responsabilité des groupes de leaders formés était de diffuser les messages pour convaincre les acteurs et obtenir leur engagement dans le projet. Le principe d'interaction intensive visait à maintenir les conversations et les communications de façon permanente et assurer un langage commun.

Cela dit, Böcher souligne l'importance des instruments informationnels et de communication dans le processus du changement et dans l'engagement communautaire. Il dit que l'information influence l'action en incitant au changement de comportement chez les acteurs, mais aussi en mobilisant les mécanismes de coordination des négociations entre les acteurs vers des accords volontaires¹⁷³. Le succès du projet ESGA n'était pas possible sans l'appropriation du projet par les conseils scolaires et les enseignants, ainsi

¹⁷³ Böcher, 2012, *op. cit.*

que la création d'une responsabilité collective autour du projet. Ainsi, les discours et les incitatifs furent orientés de sorte à briser la dichotomie entre l'éducation régulière et l'éducation spécialisée. La continuité des échanges et le maintien de la communication constituaient l'un des principes établis pour guider la conduite du projet. La sensibilisation était faite auprès des leaders des initiatives ayant des liens avec le projet, afin de les informer et d'obtenir leur soutien, mais aussi pour faciliter la gestion et la coordination.

Mobilisation des Best Practices : dans ce type d'instrument, l'État cherche à faire des ajustements au sein de la société grâce à un mixage d'outils scientifiques et techniques issu de négociation. Pour ce faire, on cherche des instruments efficaces qui permettront le succès dans le changement envisagé. Les *Best Practices* constituent un moyen facile et rassurant pour les États, parce qu'ils permettent le transfert des connaissances et des expériences ayant donné de bons résultats ailleurs. Cela dit, le projet ESGA a emprunté les principes dominants du courant de réforme systémique en éducation énumérés au début du chapitre III. Le contrôle et le suivi étaient assurés par le CODE. Les conseils scolaires jouissaient d'une autonomie et d'une flexibilité leur permettant d'adapter le projet à leur contexte propre. Les enseignants devaient suivre et se conformer aux standards et les cibles clairement établis. Pour amener les gens à un changement de mentalité, une série de croyances fondamentales propres à l'initiative *Education For All* était dressée (énuméré à la fin du paragraphe II.4). L'utilisation des données était rendue obligatoire et était accompagnée des suivis et des interventions. Les cibles, les tests et la technologie étaient établis comme la fondation de toutes les actions et le point de départ pour mesurer les résultats obtenus. L'éducation spécialisée était minimisée au

détriment d'une inclusion des élèves avec des besoins spéciaux dans l'enseignement régulier.

Somme toute, cette section nous amène à conclure que la résultologie est en soit une approche multi instrumentale de type *best practice* combiné avec les instruments d'action publique dits modernes (incitatifs, informatifs et communicationnels), et qui s'appuie sur des principes bien définis dans son application. Ces principes incarnent une stratégie de gestion en même temps ardue et flexible : ardue par ses standards à observer et les cibles à atteindre sous un contrôle et des suivis réguliers; flexible par l'autonomie et l'adaptation laissées aux acteurs de mise en œuvre. La résultologie est un instrument de gestion au vrai sens du terme, parce qu'elle remplit la triple fonction propre à ce dernier : déléguer, évaluer et coordonner¹⁷⁴.

IV.2 La résultologie comme moteur du succès dans le projet ESGA

Le projet ESGA concrétise le rôle des instruments comme moteurs de réforme dans l'administration publique. Grâce à ce projet, le gouvernement ontarien a mobilisé et responsabilisé les acteurs du domaine de l'éducation pour les amener à changer leur conception et leur façon de faire en matière d'enseignement des élèves avec des besoins spéciaux. L'orientation des comportements des acteurs vers l'atteinte des résultats voulus se fait, d'une part, en offrant aux concernés une marge de manœuvre qui favorise l'action, et, d'autre part, en établissant des contraintes de performance qui permettent la convergence des comportements. L'instrument choisi doit donc offrir ces options et à un

¹⁷⁴ Aggeri, F. et Labatut, J., 2014. « Les métamorphoses d'instrumentation gestionnaire ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.67

coût raisonnable. Pour cela, nous souhaitons établir un parallélisme entre l'exécution du projet ESGA et trois des quatre critères de choix des instruments de Varone : présence d'une institution spécialisée, la possibilité de transfert des connaissances et l'absence de résistance.

a) Le CODE comme institution spécialisée pour le projet ESGA

La gestion du projet ESGA a été confiée au *CODE* (The Council of Ontario Directors of Education). Cette institution est « *an advisory and consultative organization composed of the CEOs of each of the 72 District School Boards in Ontario; Public, Catholic and French Language* »¹⁷⁵. Cet organisme représente l'Association des gestionnaires en éducation franco-ontarienne (AGEFO), l'*Ontario Catholic Supervisory Officers' Association* (OCSSOA) et l'*Ontario Public Supervisory Officials' Association* (OPSSOA). Le gouvernement s'est appuyé sur cet organisme déjà en place et spécialisé dans la gestion des projets éducationnels pour mener son projet de réforme.

Les responsables du projet du CODE ont conçu le projet, ont mis en place un processus de suivi et de comptes rendus et ont désigné une équipe de leaders du projet ESGA pour appuyer le développement, la mise en œuvre et l'évaluation sur terrain. Le CODE veillait aussi à fournir les outils technologiques nécessaires, les outils d'évaluation et la formation aux enseignants.

Dans le cadre institutionnel, il faut souligner également le système d'enseignement primaire où le projet devait être mis en œuvre. Il ne fallait pas réinventer la roue. Le

¹⁷⁵ <http://www.ontariodirectors.ca/index.html> Consulté le 15 avril 2017

système était déjà organisé, il ne suffisait que de faire des ajustements spécifiques à l'exécution du projet.

b) La résultologie et le transfert des connaissances dans la mise en œuvre du projet ESGA

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, la résultologie est en soi un *best practice*. Pour s'assurer du succès et minimiser les effets négatifs liés à l'incertitude et l'imperfection de l'information, les gouvernements choisissent les instruments déjà expérimentés ailleurs avec succès. Ils importent ainsi les connaissances et l'expérience des autres pays. Cette stratégie contribue à réduire le risque et à rendre le processus plus prévisible. Le projet ESGA comme initiative du gouvernement de l'Ontario n'est pas un projet unique. Il s'inscrit dans un large mouvement de réforme visant à accroître l'inclusion des élèves avec divers besoins. Les principes de ce mouvement ont été énumérés dans la description du cas. D'autres détails en lien avec le projet ESGA ont été donnés dans la sous-section *Mobilisation des Best Practices*. Ici, nous ajoutons d'autres éléments essentiels issus du transfert des connaissances.

- *La souplesse et la standardisation* : la sensibilité à la diversité est l'une des caractéristiques fondamentales du Mouvement mondial de réforme de l'éducation¹⁷⁶. Vu la grande diversité culturelle, linguistique et religieuse en Ontario, du pouvoir discrétionnaire était accordé aux districts scolaires leur permettant d'adapter le projet aux diverses composantes de sa diversité. La souplesse et la différenciation leur permettaient donc de personnaliser les changements du curriculum scolaire, les processus de

¹⁷⁶ Andy Hargreaves and Henry Braun, *The Code Special Education Project*, p.100
http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf Consulté le 14 avril 2017

diagnostic, les instructions pour la réussite des élèves, etc.¹⁷⁷. D'autre part, la standardisation permettait de normaliser le processus, assurer la conformité et de permettre l'équité dans la comparaison des résultats. Le rôle des standards dans le contrôle est à souligner, dans le sens qu'ils établissent les limites et définissent le cadre de mise en œuvre. Nous y reviendrons plus tard pour parler des effets.

- *L'amélioration rattachée aux données et soutenue par les suivis et l'intervention :*

L'amélioration de l'éducation axée sur les données est une meilleure pratique issue du transfert des connaissances. Elle a été adoptée et adaptée de *World Class Manufacturing* et consiste à « attirer l'attention sur les défauts ou les déficits de performance qui peuvent être corrigés en temps réel grâce à des interventions ciblées et des efforts d'équipe ciblés »¹⁷⁸. Dans l'éducation, cette pratique a été perçue comme un moyen d'augmenter le rendement des élèves et de réduire les écarts de réussite entre l'enseignement spécialisé et l'enseignement régulier. Les observations sur terrain ont également démontré que l'expérience d'utilisation des données contribuait à une amélioration des enseignants et un changement dans leur opinion quant aux capacités de leurs élèves¹⁷⁹.

Dans le cadre du projet ESGA, l'adoption de cette pratique s'est concrétisée par l'installation d'une culture d'utilisation des données et la création des communautés d'apprentissage professionnelles (développement professionnel continu sur la façon de connecter les données de réussite à la prise de décision pédagogique)¹⁸⁰. Cela fut accompagné de la disponibilité d'une grande variété d'évaluations pertinentes et d'outils

¹⁷⁷ Ibid., p.103

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Ibid., p.98

¹⁸⁰ Ibid.

de diagnostic, ainsi que le temps pour l'analyse des données et la collaboration professionnelle¹⁸¹. La culture d'utilisation de données a fait ses preuves dans la réforme en éducation, mais peut avoir des limites, comme nous le verrons plus loin.

- *Un système de tests, le ciblage des objectifs et l'utilisation de la technologie* : La technologie est le moteur de toutes les nouveautés introduites dans l'apprentissage. Un processus de tests et d'identification des forces et des besoins des élèves a été mis en place se traduisant en une pratique d'évaluation continue, la création des profils, ainsi que des guides d'instructions quant aux stratégies spécifiques pour répondre aux différents besoins. Les résultats des tests conduisaient même à l'auto amélioration des enseignants. Certains enseignants spécialisés ont souligné l'impact des tests des élèves comme moyen d'accroître la responsabilité des enseignants envers les enfants ayant des troubles d'apprentissage, plutôt que de remettre ces étudiants aux spécialistes. Les nouveaux protocoles d'interaction professionnelle ont poussé certains enseignants à reconnaître les limites de leurs pratiques et à faire des efforts pour obtenir de meilleurs résultats auprès des étudiants qui n'avaient pas bien réussi¹⁸².

c) La résistance et la mise en œuvre du projet ESGA

Selon Varone, le choix de l'instrument est justifié par l'absence de résistance. En même temps, les études affirment que les instruments ne sont pas neutres. Aussi, il est du commun accord que la résistance et l'opposition font partie de l'application d'un instrument, et que la performance de celui-ci réside dans sa capacité à structurer les

¹⁸¹ Ibid.

¹⁸² Ibid., p.98

différents groupes d'acteurs¹⁸³. Nous partons donc de l'idée que, même si la résistance est absente ou maîtrisée au début de l'initiative, elle peut surgir au cours du processus, à cause de la complexité de mise en œuvre et la confrontation à la réalité, pour démontrer plutôt comment la stratégie de *leading from the middle* a contribué à prévenir la résistance lors du projet ESGA.

Vu l'étendue du changement qui était envisagé dans le système d'éducation, un leadership solide a été organisé, dont la mobilisation des directeurs d'écoles et des surintendants, acteurs clés du système et proches du terrain. Les directeurs et les surintendants sont des gens influents et respectueux dans l'administration du système scolaire. Leur leadership s'exerçait en deux volets. L'un était un groupe qui devait susciter l'engagement et l'adhésion des acteurs au niveau intermédiaire et qui assurait la liaison entre les acteurs au sommet du système et ceux du terrain (écoles et enseignants). Un autre était un petit groupe de direction (*steering team*) qui jouait le rôle d'unité de livraison du CODE et travaillait en étroite collaboration avec le groupe de sensibilisation dans la conduite du projet et l'atteinte des résultats. Cette stratégie de gestion du projet par les intermédiaires (et non par la bureaucratie ministérielle) a favorisé de bonnes relations, une responsabilité collective et un climat amical auprès des agents de mise en œuvre.

La stratégie de placer le leadership du projet au niveau intermédiaire plutôt que dans la haute bureaucratie du ministère offrait également l'avantage de faciliter l'appropriation. Le curriculum, les évaluations et les améliorations étaient gérés au niveau intermédiaire. Cette autonomie professionnelle a fait ses preuves comme force de changement. Le fait

¹⁸³ Le Bourhis, J.-P. et Lascoumes, P., 2014. « Les résistances aux instruments de gouvernement ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.516

que les agents de mise en œuvre participaient eux-mêmes à l'élaboration des objectifs du projet, à la conception de la stratégie de mise en œuvre et de suivi des résultats tout en apportant les ajustements nécessaires il était facile d'obtenir leur engagement.

VI.3 Les effets : l'agent exécutif, victime des résultats?

Le fait que le projet ESGA a enregistré des résultats positifs en général ne veut pas dire que tout était rose. Que penser de l'enseignant qui était au cœur de tous ces changements, qui devait respecter les spécificités de l'exécution du projet, suivre les formations de renforcement des capacités tout en poursuivant son activité principale d'enseignant? Toutes ces réformes tiennent-elles compte de la charge de travail des enseignants? La réponse risque d'être négative.

Le projet ESGA arrivait en même temps que la province avait adopté la stratégie pour accroître l'imputabilité en mettant l'accent sur la transparence et le ciblage des résultats. Bien que les champs d'intervention du projet soient ciblés et clarifiés (mettre l'accent sur la numératie, la littératie et la complétion des études secondaires), et que l'on identifie les indicateurs et les outils de mesure de la performance, les enseignants ont été mis devant deux initiatives dont les résultats sont convergents, mais dont la mise en œuvre est difficilement conciliable. Or, leur performance résidait dans leur capacité de concilier les deux. La flexibilité et l'autonomie offertes par l'instrument se trouvent donc confrontées aux standards et aux cibles établies par l'autorité supérieure et le contrôle et le suivi exercés pour surveiller leur atteinte. En même temps, la responsabilisation et la création des niveaux de leadership en matière de livraison accroissent la pression sur les écoles, notamment sur les enseignants qui pratiquement, sont responsables de l'exécution du projet.

Cet exercice du pouvoir de façon subtile plutôt que coercitive en mettant en cause la performance de l'agent exécutif est l'une des stratégies de la résultologie. Celle-ci permet au gouvernement d'exercer son pouvoir de contrôle par des contraintes indirectement ordonnées. On peut l'explicitier grâce à l'approche thermostatique de Hood (*thermostatic approach to control*). En reprenant les termes de l'auteur, il s'agit de « the idea of specifying a set of desired policy outputs, making the heads of public organizations directly responsible for delivering those outputs, and giving them at least a limited degree of decision-making autonomy for that purpose »¹⁸⁴. Pour dissuader la résistance au changement et renforcer la convergence vers les résultats souhaités, la stratégie utilise les standards et la mise en cause de la performance des agents de mise en œuvre, à la manière de contrôle de la température:

« it involves a standard-setting process linked to negative feedback mechanisms that is in some ways like controlling heating or air-conditioning systems by a thermostat. Policy outputs for public managers to deliver are analogous to the temperature setting on a thermostat, and the task of selecting that setting ultimately rests with ministers or legislatures in this vision of control. »¹⁸⁵

Aussi, l'utilisation de données peut également être une épée à double tranchant pour l'agent exécutif. Bien qu'elle permet de prendre des décisions éclairées et justifiées, et peut aider à la rétrospection, elle crée la pression due à cette recherche continue d'être à la hauteur et de mieux performer.

L'application de la résultologie fait observer la tendance à combiner plusieurs objectifs également. En éducation par exemple, les résultats individuels des étudiants, la compétitivité économique, les problèmes d'inclusion sociale ; sont visés dans une même

¹⁸⁴ Hood, Christopher, 2002. «Control, Bargains, and Cheating: The Politics of Public-Service Reform», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), p. 311

¹⁸⁵ Ibid., p. 311-312

initiative. Cette combinaison accentue la complexité du processus et la pression sur l'agent exécutif. Elle peut aussi créer de l'ambiguïté autour des objectifs à atteindre. La mise en concurrence des politiques pour les ressources peut se révéler incompatible avec d'autres politiques prioritaires.

Somme toute, dans le projet ESGA, la résultologie a démontré sa capacité de faciliter la gestion et la coordination, en tant qu'approche multi instrumentale. L'approche se qualifie comme un *best practice*, qui se complète par les instruments incitatifs et informationnels. L'approche nous apprend qu'il ne suffit pas de formuler les politiques, qu'il faut assurer le leadership et le contrôle dans la mise en œuvre, et allouer les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre. Nous constatons aussi qu'une allocation stratégique de ressources financières et matérielles peut contribuer à maximiser l'adhésion et l'appropriation du projet. Également, l'autonomie et la flexibilité offrent une marge de manœuvre et permettent l'adaptation du projet au contexte et aux particularités du milieu. Mais encore, les standards et les cibles permettent d'encadrer les actions et d'assurer l'équité dans la mesure des résultats. On note aussi que l'utilisation de données permet de prendre de meilleures décisions et conduit à une amélioration continue. Cependant, le principe de mise en question de la performance qui prédomine dans la résultologie a des effets moins positifs sur l'agent exécutif. Celui-ci subit des pressions et des contraintes liées à l'obligation de rencontrer les standards et les cibles et de concilier différentes demandes. L'obligation d'utiliser les données, le contrôle et les suivis réguliers peuvent être stressants et contraignants. La poursuite de plusieurs objectifs et la mise en concurrence des ressources des fois ne prennent pas en considération la capacité de l'agent exécutif.

IV.4 Quelles leçons à tirer du cas pour l'administration publique canadienne?

La résultologie est un instrument qui a connu en apparence du succès pour mener le changement et améliorer la performance des organisations publiques comme nous l'avons exploré dans les pages précédentes. Cependant, comme tout instrument, l'approche peut produire des effets non souhaités. Aussi, l'application de l'approche est exigeante et chaque étape compte pour aboutir au succès. Cela dit, nous avons essayé de dégager certains enseignements qui peuvent être utiles pour une application efficace et réussie de l'approche, mais aussi qui constituent une mise en garde au sujet de l'application de l'approche.

A) La contrainte et la pression ne sont pas nécessairement une panacée pour avoir du succès dans la réforme. La recherche des résultats ne se traduit pas uniquement par mettre la pression sur les gens ou les forcer à changer. On peut lire dans le rapport sur le cas étudié qu'«*ESGA has not been about driving and delivering reforms designed at the top, but more about developing solutions collaboratively, about “pulling things” from people rather than pushing them [...] and about steering from the middle among a respected group of third party players*»¹⁸⁶. Cette expérience réfute l'idée qui domine la croyance systémique que la pratique change avant les croyances. Or, cette idée est souvent utilisée comme justification des pressions et des contraintes mises sur l'agent exécutif dans le processus de changement. Les résultats découlant du projet ESGA démontrent que les changements dans les croyances peuvent inspirer des changements dans la pratique.

¹⁸⁶ Andy Hargreaves and Henry Braun, *The Code Special Education Project*, p.103
http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf Consulté le 14 avril 2017

B) La flexibilité et la souplesse sont des qualités essentielles d'un instrument de la réforme. Elle a favorisé l'adhésion et encouragé la responsabilité collective. Ainsi, la conception d'une politique / un projet doit tenir en compte le contexte du milieu de mise en œuvre, en s'assurant que l'instrument utilisé est assez souple pour permettre l'adaptation.

C) L'utilisation des outils et des stratégies convaincants comme les preuves scientifiques, les incitatifs, les principes, la publicité, etc., peuvent provoquer le changement des croyances et des pratiques chez les gens sans devoir les forcer. Nous rappelons ici combien la stratégie de *Leading from the middle* a été efficace pour assurer le contrôle et la responsabilisation sans pour autant se montrer contraignant. Également, la philosophie de l'Éducation pour tous et sa prise de position en matière de conception universelle pour l'apprentissage, l'enseignement différencié, l'utilisation des technologies d'assistance et le développement des communautés professionnelles d'apprentissage ont inspiré la définition d'une direction pour la réforme de l'éducation spécialisée et la prise en charge des besoins de tous les enfants¹⁸⁷. Ce changement a aussi renforcé la responsabilité collective : on constatait que les enseignants fréquentaient plus les communautés d'apprentissage professionnelles, utilisaient davantage les données et collaboraient plus ensemble¹⁸⁸.

D) La décentralisation et la délégation du pouvoir ne doivent pas remplacer le rôle du gouvernement en lien avec le leadership et l'intendance. Malgré tout, un certain contrôle s'impose si on veut plus de performance du système. Un leadership au sommet de

¹⁸⁷ Ibid., p.99

¹⁸⁸ Ibid., p.100

l'organisation est crucial pour le succès d'une gestion axée sur les résultats, et les observations prouvent que la délégation d'autorité fonctionne mieux lorsqu'elle est accompagnée d'un suivi régulier des progrès de la part des leaders au sommet. En même temps, on constate que des suivis réguliers permettent d'ajuster la situation à temps sans perdre beaucoup de temps et d'argent; et qu'il faut conserver les acquis si on veut pouvoir faire les économies d'échelles dans le futur. Il faut aussi noter que le renforcement des capacités est important pour une mise en œuvre réussie.

E) Il faut toujours considérer les effets négatifs liés à l'application de la résultologie. Le niveau de stress et de contrainte mis sur l'agent exécutif peut nuire à la performance de celui-ci et par conséquent, aux résultats souhaités. Les pressions et la lourdeur de responsabilités ne devraient pas se traduire en prix à payer pour l'autonomie et la flexibilité qui lui sont accordées.

CONCLUSION

Les tendances actuelles en termes d'instruments visent la recherche de nouveaux modes de gouvernement qui permettraient d'améliorer la performance des organisations publiques et de produire des résultats qui ont un impact significatif dans la vie des contribuables. Cependant, effectuer les changements est un exercice complexe, impliquant plusieurs acteurs et une diversité d'institutions. Par conséquent, les réformes actuelles requièrent une combinaison de plusieurs instruments pour pouvoir organiser et coordonner divers intervenants et leurs activités.

La résultologie, approche développée au Royaume-Uni dans les années 2000, gagne de plus en plus du terrain comme approche de gestion des politiques publiques. Cette approche se caractérise par la création d'unités de livraison qui veille au contrôle et suivi de l'atteinte des résultats, l'utilisation des données pour orienter la prise des décisions et permettre des actions basées sur l'évidence, et l'implantation de routines qui guideront la bonne marche de la mise en œuvre. Le concepteur de l'approche, Michael Barber a l'ambition de la porter au niveau d'une science de la livraison où une culture de résultats sera installée comme culture organisationnelle des organisations publiques.

Dans ce travail, nous voulions comprendre comment l'application de la résultologie serait une meilleure option pour obtenir du succès dans la réforme de politique publique. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude de cas de réforme en éducation ontarienne sous le projet *Essential For Some, Good For All* (ESGA). L'approche par les instruments de l'action publique nous a servi de cadre logique. Cette approche nous apprend que les instruments sont révélateurs du changement dans la politique publique et un moyen de

réaffirmer le pouvoir d'action et de contrôle de l'État. L'adoption d'un nouvel instrument est orientée par certains critères. Nous avons retenu trois des quatre critères de Varone (2001) : la présence d'une institution administrative spécialisée, l'existence d'autres institutions ayant eu du succès dans l'application de l'instrument avec des expériences transférables, et l'absence de résistance de la part des groupes-cibles visées.

L'analyse du cas a permis de démontrer comment la résultologie a fait ses preuves dans l'amélioration de la performance du système d'enseignement ontarien. Se qualifiant comme une approche multi instrumentale issue de transfert des connaissances, la résultologie se positionne comme un instrument qui permet une gestion et une coordination efficaces de la complexité des activités de réforme. Elle incarne des mécanismes favorisant la responsabilisation et encourageant l'adhésion et l'appropriation. Ces mécanismes permettent de maîtriser la résistance au changement, un phénomène inévitable dans les réformes. Néanmoins, l'application de l'approche prône le principe de mise en question de la performance pour pousser les acteurs à adopter les comportements favorables à l'atteinte des résultats. Ce principe peut avoir des effets négatifs sur l'agent exécutif, à cause de la pression et de la contrainte. Certaines leçons ont été dégagées qui pourraient conduire au succès de l'application de l'approche. Ces leçons soulignent qu'il faut reconnaître les forces de ce multi instrument, mais qu'il ne faut pas le surestimer et oublier que la capacité de l'agent exécutif a des limites.

Par ailleurs, des interrogations demeurent dans le secteur public concernant par exemple, comment trouver les données et mesurer les résultats. Or, les données et les modèles d'évaluation proviennent de la recherche. Il serait donc intéressant d'explorer la

capacité de la résultologie à établir des liens solides et la complémentarité entre la communauté universitaire de l'administration publique (les chercheurs) et les praticiens des politiques publiques (les fonctionnaires). Aussi, certains travaux émergents prouvent qu'il y a possibilité de justifier les décisions grâce aux indicateurs non monnayables. Ces pratiques sont de plus en plus utilisées dans le domaine de l'environnement et de la santé. Par exemple : les indicateurs de santé identifiés par l'Organisation mondiale de la santé peuvent être utilisés pour justifier les décisions en considérant les effets que les actions auraient sur ces indicateurs. Aussi, le Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé publie les recherches sur l'évaluation d'impact sur la santé (ÉIS). L'application de la résultologie dans ces domaines serait une avenue intéressante pour la recherche à venir.

BIBLIOGRAPHIE

- Aberbach, Joel D. & Christensen, Tom, 2014. « Why Reforms So Often Disappoint ». *American Review of Public Administration*, 44 (1): 3-16
- Andy Hargreaves and Henry Braun, *Leading for All: The Code Special Education Project*, http://www.ontariodirectors.ca/downloads/Essential_FullReport_Final.pdf
- Aucoin, Peter, 2012, « New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk ». *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 25 (2): 177–199
- Aggeri, F. et Labatut, J., 2014. « Les métamorphoses d'instrumentation gestionnaire ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.63-93
- Aguilera, Thomas, 2014. « Innover par les instruments? » *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.417-443
- Angelini, Elisabetta C., 2011. « Globalization and Public Administration: A Complex Relationship ». *International Journal Of Public Administration*, Vol. 34, Iss. 1-2, p. 1-25
- Bach, Stephen & Bordogna, Lorenzo, 2011. « Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies ». *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (11):, 2281-2294
- Ball. S, Maguire, M., Braun, A., Perryman, J. & Hoskins, K., 2012. « Assessment technologies in schools: 'deliverology' and the 'play of dominations' ». *Research Papers in Education*. 27 (5): 513-533
- Barber, Michael, 2007. *Instruction to Deliver. Tony Blair, Public Services and the Challenge of Achieving Targets*. Politico's Publishing, London, Great Britain.
- Barber, Michael, 2009. « Education, Equity, and the Economy. » *The Challenge of Change: Start School Improvement Now!* Edited by: Michael Fullan. Corwin Press City, Thousand Oaks Print, p. 207-222. SAGE Knowledge Books: <http://sk.sagepub.com.proxy.bib.uottawa.ca/books/download/the-challenge-of-change-2e/n14.pdf>
- Barber, Michael, 2015. *How to Run a Government So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy*. Penguin Random House, UK.
- Barber, M., Kihn, P., and Moffit, A., 2011. « Deliverology: From idea to implementation » *McKinsey on Government*, p.32-39
http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx
- Barrault, Lorenzo, 2014. « Jouer avec l'instrument. » *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.397-415
- Böcher, Michael, 2012. « A theoretical framework for explaining the choice of instruments in environmental policy » *Forest Policy and Economics*, 16: 14-22

Bourgault, Jacques, 2004. « La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise ». *Revue française d'administration publique*, 109 (1): 109-128.

Bozeman, Barry and Moulton, Stephanie, 2011. « Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance. » *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (suppl_3): i363-i380

Bureau du Vérificateur général du Canada, 1996. Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de la documentation. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_10225.html

Centre d'excellence en évaluation, 2004. *Étude de la fonction d'évaluation au sein du gouvernement fédéral*. Document préparé pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/stud-etud/func-fonc-fra.pdf>

Centre for Public Impact A BCG Foundation & Delivery Associates. «The science of delivering results: past, present and future» *Briefing Bulletin*. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/func-cpi-wordpress/assets/uploads/2016/04/Deliverology-briefing-bulletin.pdf>

Chouinard, Jill Anne and Milley, Peter, 2015. «From New Public Management to New Political Governance: Implications for Evaluation». *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30 (1) : 1-22

Dehousse, Renaud, 2004. « La méthode ouverte de coordination. Quand l'instrument tient lieu de politique ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascombes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, p.331-356

De Larminat, Xavier, 2014. «L'informatisation des services de probation». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascombes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po., p.445-464

Fullan, Michael, 2015. «Leadership from the Middle: A System Strategy». *Education Canada*, Canadian Education Association, December 2015. http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2015/12/LeadershipfromtheMiddle_EdCan_v55no4.pdf

Gouvernement du Canada, 2001. *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*. <https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/rmaf-cgrr/guide-fra.pdf>

Halpern C. et Lascombes, P., 2014. «Introduction». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascombes P. et Le Galès P. (dir.) Paris : Presses de Sciences Po., p.15-59.

Halpern Charlotte, Le Galès Patrick, 2011. « Pas d'action publique autonome sans instruments propres. Analyse comparée et longitudinale des politiques environnementales et urbaines de l'Union européenne ». *Revue française de science politique*, 61(1): 51-78. <http://www.cairn.info.proxy.bib.uottawa.ca/revue-francaise-de-science-politique-2011-1-page-51.htm>

Hindriks, Jean, 2012. *Gestion publique, Théorie et pratique*. De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Hvidman, Ulrik and Andersen, Simon Calmar, 2014. « Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. » *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (1): 35-58

Holmes, John. 2000. *La réforme de la gestion de la fonction publique : progrès, échecs et défis*. Bureau du vérificateur général du Canada. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_10222.html#0.2.5T5R3T.DKCZK8.NT75AG.A2

Hood, Christopher C., 1986 (1983). *The tools of government*. The MacMillan Press Ltd, London and Basingstoke.

- Hood, Christopher, 2002. «Control, Bargains, and Cheating: The Politics of Public-Service Reform», *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 12(3): 309-332.
- Howlett and Ramesh, 1993. « Patterns of Policy Instrument Choice: Policy Styles, Policy Learning and the Privatization Experience » *Policy Studies Review*, Volume 12, Issue 1-2, p. 3–24
- Jääskeläinen, Aki & Laihonen, Harri, 2014. «A strategy framework for performance measurement in the public sector. » *Journal Public Money & Management*, Volume 34, Issue 5, p. 355-362
- Lascoumes, Pierre, 2007. « Les instruments d'action publique, traceurs de changement l'exemple des transformations de la politique française de lutte contre la pollution atmosphérique (1961-2006). » *Politique et Sociétés*, 26(2-3) :73-89
- Lascoumes, P. et Le Galès, P., 2004. « Introduction : L'action publique saisie par ses instruments ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, p.11-35
- Lascoumes, P. et Le Galès, P., 2004. « Conclusion : De l'innovation instrumentale à la recomposition de l'État ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, p.357-370
- Lascoumes, P. et Simard, L. 2011. « L'action publique au prisme de ses instruments. Introduction », *Revue française de science politique*, 61(1) : 5-22. <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2011-1-page-5.htm>
- Le Bourhis, J.-P. et Lascoumes, P., 2014. « Les résistances aux instruments de gouvernement ». *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascoumes P. et Le Galès P. (dir.), Paris : Presses de Sciences Po, p.493-520
- Le Galès, Patrick, 2004. «Contrôle et surveillance. La restructuration de l'État en Grande-Bretagne ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la Fondation nationale des sciences politique, p.237-271
- Loveday, Barry, 2008. «Performance Management and the Decline of Leadership within Public Services in the United Kingdom ». *Policing* 2008; 2 (1): 120-130 <https://academic.oup.com/policing/article-abstract/2/1/120/1446836/Performance-Management-and-the-Dcline-of>
- Maor, Moshe, 1999, The Paradox of Managerialism. *Public Administration Review*, 59(1): 5-18
- Maroy, C., Mathou, C., Vaillancourt, S., Voisin, A., 2013. *La trajectoire de la « Gestion axée sur les résultats » au Québec : Récits d'action publique, intérêts des acteurs et médiations institutionnelles dans la fabrication d'une politique éducative*. Université de Montréal, Chaire de recherche du Canada en politiques éducatives. http://www.crcpe.umontreal.ca/documents/RapportNew-AGE_Axe1_FIN.pdf
- McCormack, Lee, 2008. *Les fondements institutionnels favorisant la budgétisation éclairée par la performance. Le cas du gouvernement du Canada*. CCAF-FCVI. https://www.ccaf-fcvi.com/attachments/258_PerformanceBudgeting-FR.pdf
- Norris, E., Kidson, M., Petr Bouchal, P. and Rutter, J., 2014. «Doing them Justice: Lessons from four cases of policy implementation». *Institute for Government*, p.1-25
- OCDE, 1997. *En quête des résultats : Pratiques de gestion des performances*. Éditions de l'OCDE, Paris. <http://www.oecd.org/fr/gov/emploi-public/36144729.pdf>

- Osborne, Stephen P., Radnor, Zoe and Nasi, Greta, 2013, «A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach». *American Review of Public Administration* 43(2):135–158
- Palier, Bruno, 2004. « Les instruments, traceurs du changement. La politique des retraites en France ». *Gouverner par les instruments*. Pierre Lascombes et Patrick Le Galès (Dir.). Presses de la fondation nationale des sciences politique, p.273-300
- Pazvakavambwa, A. & Steyn, G. M., 2014. «Implementing Results-Based Management in the Public Sector of Developing Countries: What Should be Considered? » *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (20): 245-257.
- Rhodes, R.A.W., 1997. *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Richards, David & Smith, Martin, 2006. « Central Control and policy implementation in the UK: A Case Study of the Prime Minister's Delivery Unit. » *Journal of Comparative Policy Analysis Research and Practice*, Vol.8, Iss.4, p. 337 –343.
- Roy, Simon N., 2010. « L'étude de cas ». *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 5^e édition. Benoît Gauthier, Dir., Presses de l'Université du Québec. p. 199-225
- Sabourin, Louis, 1997. *La gestion par résultats : conducteur d'efficacité et outil d'évaluation en développement international : le cas du Canada*.
http://cerberus.enap.ca/enap/docs/GERFI/CahierduGERFI/La_gestion_par_r%C3%A9sultats14-17Juillet%201997.pdf
- Saliba-Couture, Charles, 2011. L'appropriation et la Déclaration de Paris: Un discours convaincant, mais en sommes-nous convaincus? *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 32:2, 180-195
- Saurugger, Sabine, 2014. «The Changing nature of Instruments» *Instrumentation de l'action publique*. Halpern, C., Lascombes P. et Le Galès P. (dir.) Paris : Presses de Sciences Po., p.317-341
- Savoie, Donald J., 2015. «La fonction publique canadienne a perdu ses repères ». *Administration publique du Canada*, 58(2): 205-226
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000. *DES RÉSULTATS pour tous les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. https://www.tbs-sct.gc.ca/report/res_can/rc-fra.pdf
- Société canadienne d'évaluation. *Le Canadian Government Executive Leadership Summit 2016 aborde la résultologie*. <https://evaluationcanada.ca/fr/nouvelles/6888>
- United Nations, 2010. Strengthening RBM harmonization for improved development results: United Nations Development Group Results-Based Management Handbook. <https://www.un.org/files/UNDG%20RBM%20Handbook.pdf>
- Varone, Frédéric, 2001. « Les instruments de la politique énergétique : analyse comparée du Canada et des États-Unis ». Dans *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 24(1) : 3-28
- Yin, Robert K., 1994. *Case Study Research. Design and Methods, Second Edition*. Applied Social Research Methods, Volume 5, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Articles de journaux

L'Actualité/Politique. *Voici l'arme secrète de Trudeau*. Par Alec Castonguay, 28 novembre 2016.
<http://www.lactualite.com/politique/voici-larme-secrete-de-trudeau/>

CBCNEWS|POLITICS. How Justin Trudeau plans to deliver on 'deliverology'. By Aaron Wherry, Aug 27, 2016. <http://www.cbc.ca/news/politics/wherry-trudeau-deliverology-1.3735890>

McDonald-Laurier Institute. *The dark Arts of Deliverology will only get you so far: Brian Lee Crowley in the Globe*. By Brian Lee Crowley, April 29, 2016. <http://www.macdonaldlaurier.ca/the-dark-arts-of-deliverology-will-only-get-you-so-far-brian-lee-crowley-in-the-globe/>

Vanguard Magazine. *Should you brush up on deliverology?* By Nestor Arellano, Sep 7 2016.
<http://www.vanguardcanada.com/2016/09/07/should-you-brush-up-on-deliverology/>

ANNEXES

ANNEXE 1 : La transformation des services publics (Barber)

Transform Public Services

Phase of Development	Awful to Adequate	Adequate to Good	Good to Great
Chief Focus of System	Tackling under-performance	Improvement	World-class performance
Role of Government	Prescribing	Regulating	Enabling
Role of Profession	Implementing	Accommodating	Leading
Nature of Relationship	Top-down and antagonistic	Negotiated and pragmatic	Principled and strategic
Time Horizon	Immediate	Medium-term	Continuous
Chief Outcomes	Reduced failure	Uneven improvement	Consistent quality
What Citizens Think	Reduced anxiety	Growing satisfaction	Active engagement

ANNEXE 2 : Éléments essentiels de la Résultologie

Figure 1: Essential elements of Deliverology

