

## Table de matières

Sommaire.....	III
1. Mise en contexte.....	- 1 -
1.1. Présentation du Ministère.....	- 1 -
1.2. Structure de la recherche au sein du Ministère.....	- 2 -
1.2.3. L'Organisme d'accueil.....	- 3 -
2. La problématique et le mandat.....	- 4 -
3. Cadre conceptuel.....	- 7 -
3.1. La nouvelle gestion publique et son orientation vers les résultats.....	- 7 -
3.1.1. La GAR comme système de gestion.....	- 8 -
3.2 Le changement.....	- 9 -
3.2.1 L'approche systémique.....	- 9 -
3.2.2 Définition du changement organisationnel.....	- 10 -
3.2.3 La résistance au changement.....	- 10 -
3.2.4. La masse critique et le leader.....	- 11 -
3.3. Mesurer le rendement de produits de la recherche en politiques.....	- 12 -
4. Méthodologie.....	- 13 -
5. Analyse et diagnostic.....	- 14 -
6. Choix de solutions.....	- 20 -
6.1. Analyse des différentes options.....	- 21 -
6.1.1. Option I.....	- 21 -
6.1.2. Option II.....	- 21 -
6.1.3. Option III.....	- 22 -
6.2. Option retenue.....	- 23 -
7. Mise en œuvre.....	- 24 -
8. Conclusions.....	- 27 -
9. Références.....	- 28 -
Annexe 1. Analyse et diagnostique.....	31
Annexe 2: Le plan d'action proposé.....	32
Annexe 3: La recherche en matière de politiques à RHDCC.....	35
Annexe 4: Description de l'organisme d'accueil.....	40
Annexe 5: Grille d'entretien interview semi-dirigé.....	41

## Sommaire

Une vérification interne du Cadre de gestion des activités de recherche dans la Direction de la politique stratégique et de recherche ainsi qu'autre trois directions générales (*Compétences et Emploi; Sécurité du revenu et Développement social; Apprentissage*) du Ressources humaines et Développement de compétences (RHDCC) s'est traduite par une série de recommandations en gestion de la recherche dans le contexte du modèle décentralisé de recherche en politiques du Ministère dans trois domaines ciblés : 1) la gouvernance; 2) la gestion de la recherche; et 3) la gestion des connaissances en recherche.

Suite à la vérification, RHDCC s'est engagé à accroître la responsabilité envers les Canadiens et les Canadiennes en améliorant sa capacité de mesurer et rapporter sur l'impact des dépenses de l'activité de la recherche en politiques publiques. En mars 2010, les sous-ministres adjoints de directions générales impliqués ont accepté de mettre en pratique l'ensemble des recommandations qui figuraient dans le *Plan d'action intégré*. La Direction de la recherche en politiques et les autres équipes de recherche se sont engagées dans une démarche de changement sur plusieurs volets : développement d'un plan de recherche et structure de gouvernance unique; déploiement d'un système central de gestion de la recherche; développement d'un protocole de codification de la recherche; développement d'un protocole de diffusion des produits de recherche; développement d'un cadre de mesure du rendement qui permet d'identifier les attentes des clients et le suivi des résultats de la recherche.

À cet égard, le défi pour RHDCC est de s'assurer que ses activités de recherche en politiques fournissent le maximum d'avantages pour les Canadiens et les Canadiennes en ce qui concerne les coûts, un processus qui nécessite une combinaison entre une bonne planification, l'efficacité des activités spécifiques, la mesure et la diffusion des résultats. Une meilleure collecte des données, de mesure et de reportage faciliteront aussi des meilleurs politiques et programmes et un meilleur processus décisionnel.

Le transfert efficace de connaissances et du savoir aux responsables de l'élaboration des politiques est la raison d'être d'activité de la recherche à RHDCC. En fait, une des objectives de responsables de l'activité de la recherche est d'assurer une meilleure intégration des travaux de recherche au processus d'élaboration des politiques.

Ce projet analyse les actions à prendre en considération dans le processus de développement d'un cadre de mesure du rendement qui permet d'identifier les attentes des clients et le suivi des résultats de la recherche.

Le but de la présente démarche consiste 1) à valider les besoins et les suggestions des clients des capacités de la recherche en politique à travers le Ministère de Ressources humaines et Développement de compétences en termes de mesure du rendement et 2) de dresser des suggestions à prendre en considération dans le processus de développement d'un cadre de mesure du rendement.

Les démarches de développement des cadres de mesure du rendement s'inscrivent dans une tendance commune de réorientation de l'administration publique vers les principes d'économie de marché, un processus qui a commencé à la fin des années 1970 aux États-Unis et au Royaume-Uni et plus généralement dans les pays de l'Organisation de Coopération et Développement Économique (l'OCDE) comme réponse à une imminente crise financière.

Les politiques en gestion axée sur des résultats, la mesure du rendement du secteur public et la gestion du projet de l'OCDE, du Conseil du Trésor et de l'Union européenne (l'UE) ont été prises en considération pour guider la démarche.

Le rapport de stage, dans une première partie, fait état de la problématique globale en présentant l'organisation, la formulation du problème ainsi que le mandat de la stagiaire, le cadre conceptuel et la méthodologie utilisée. Enfin, le rapport présente l'analyse à l'aide de différentes ressources et les recommandations qu'il a été possible de formuler à moyen d'informations recueillies dans différents documents de références ainsi que de la part de personnes - ressources interviewées.

# 1. Mise en contexte

## 1. 1. Présentation du Ministère

Pour comprendre l'importance du RHDCC dans la société canadienne nous devons rappeler la théorie concernant le rôle de l'état dans une société : minimal (de type "laisser-faire, laissez-passer"), keynésien, de providence, stratège, etc., un de ses rôles est d'établir les règles du jeu dans la société et de veiller qu'elles soient respectées et doit être en mesure d'articuler et d'entretenir une vision cohérente pour l'ensemble de ses politiques.

Les politiques publiques occupent une place centrale dans l'action de « l'architecte » de l'État et reflètent la vision des gouvernants sur la société. Elles constituent le principal moyen d'intervention des gouvernements. Les politiques publiques peuvent être définies comme ce que le gouvernement choisit de faire ou de ne pas faire<sup>1</sup> en santé, éducation, environnement, emploi, égalité des sexes, etc. ou *le socle* sur lequel la société est construite. « Ainsi, les politiques publiques peuvent règlementer le comportement, organiser la bureaucratie, distribuer des bénéfices ou extraire les taxes ou toutes ces choses à la fois. »<sup>2</sup> Ces définitions permettent donc de bien apprécier la place centrale des politiques publiques. Une série de questions s'imposent alors: qu'est-ce qui amène un gouvernement, et plus généralement une autorité publique, à se pencher sur un problème, sur un thème en y consacrant une réflexion et, le cas échéant, en mettant en œuvre une politique publique pour agir en la matière ?

La mise sur l'agenda d'une politique publique, au moins dans un pays démocratique, est le résultat de l'impératif d'ajustement continu de l'appareil de l'état. Mécanisme de ce processus, la recherche sociale est un de moyens d'identification des besoins en politiques publiques, en offrant une compréhension scientifique sur les phénomènes sociaux, des conseils professionnels et des recommandations pour le développement de politiques.

---

<sup>1</sup> Thomas Dye (2002) *Understanding Public Policy*, Prentice-Hall, USA p.1

<sup>2</sup> Thomas Dye, *idem*, p.1

Ministère du gouvernement du Canada, RHDCC élabore des politiques publiques, crée des programmes et appuie des initiatives qui aident la population canadienne à franchir les étapes de la vie et crée, en collaboration avec Service Canada et d'autres partenaires, un meilleur contexte social pour la population canadienne. Une étude des politiques et des programmes mis en œuvre par RHDCC offrent une radiographie de l'État canadienne, son organisation et la mesure dans laquelle il contribue dans le bien d'être de ses citoyens. RHDCC a comme mission « de bâtir un Canada plus fort et plus concurrentiel, d'aider les Canadiennes et Canadiens à faire les bons choix afin que leurs vies soient productives et gratifiantes, et d'améliorer leur qualité de vie<sup>3</sup> ».

RHDCC doit faire face à un environnement de plus en plus complexe avec des attentes accrues de prestation de services efficaces. Au Ministère, les initiatives de type *gestion axée sur les résultats* (GAR) ont porté sur un large éventail de processus internes avec le but de renforcer les capacités aux niveaux individuel et organisationnel, d'améliorer la prestation des services, de développer des cadres de mesure du rendement au niveau individuel et organisationnel, d'établir des procédures de gouvernance, une plus grande transparence, d'améliorer la consultation et a accroître le processus de prise de décision axée sur des données probantes.

## **1.2. Structure de la recherche au sein du Ministère**

La recherche en politiques est un élément vital du mandat du RHDCC car il fournit aux décideurs les connaissances et les conseils nécessaires pour prendre des décisions informés dans le processus d'élaboration de politiques publiques, la conception des programmes et leurs mises en œuvre.

Pour RHDCC, la recherche en politiques se définit, plus particulièrement, comme "la recherche en sciences sociales liée au mandat du Ministère, qui est dirigée ou commandée pour guider l'élaboration actuelle et future des politiques et programmes; consiste à regrouper

---

<sup>3</sup> Au sujet de Ressources humaines et Développement des compétences Canada [en ligne] [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/ministeriel/apropos\\_nous/index.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/ministeriel/apropos_nous/index.shtml), consultée le 7.09.2010

et à générer des connaissances relatives aux politiques et conduit généralement à un produit final discernable, comme un rapport de recherche en politiques<sup>4</sup>.

Le fonctionnement de capacités de la recherche en politiques est dans une certaine mesure déterminé par des forces externes, comme les décisions prises par le Parlement, les décisions du gouvernement au pouvoir (et, implicite, les élections au terme et anticipées), les décisions prises à l'intérieur de l'organisation, mais aussi par des éléments internes, comme ses fondements, son histoire de changement et sa culture interne.

La production de recherches et de connaissances au sein du Ministère, réalisée en 20 unités de recherche en politiques (20 Directions - à voir l'annexe 1), utilise un modèle hautement réparti qui tient compte des différents niveaux de besoins en matière de recherche et de la relevance pour les politiques publiques<sup>5</sup>: 1) *la recherche propre à un programme* généralement entreprise par les capacités de recherche existantes au sein des unités de programme parmi les diverses directions générales; 2) *la recherche ciblant des éléments des politiques* qui sont d'importance pour le Ministère. Elle est le plus souvent dirigée ou menée par les unités de recherche des trois directions des politiques (marché du travail, apprentissage et politique sociale) de la Direction générale de la politique stratégique et recherche (PSR), ou par des groupes horizontaux de recherche en politiques au sein des autres directions générales de programmes; 3) *la recherche à moyen et à long terme* qui se penche sur des questions transsectorielles ou sur des intérêts ministériels plus généraux, ou encore visant à combler des lacunes stratégiques qui ne seraient pas autrement. Ces activités sont le plus souvent entreprises au sein de la Direction générale de la recherche en politiques au sein de PSR.

### **1.2.3. L'Organisme d'accueil**

La Direction générale de la politique stratégique et de la recherche<sup>6</sup> dirige les efforts déployés pour que soient prises en compte les questions relatives aux ressources humaines et au développement social dans le cadre des activités se rattachant aux politiques stratégiques, à

---

<sup>4</sup> *Qu'est-ce que la recherche en politiques?* Document interne préparé par le groupe de travail pour la mise en œuvre des recommandations de la vérification interne.

<sup>5</sup> Évaluation des besoins en matière de recherche : thèmes, enjeux et considérations 2009-2011, document interne (2009), p.2

<sup>6</sup> Directions générales de RHDCC [en ligne]

[http://www.rhdcc-hrsdc.gc.ca/fra/ministeriel/apropos\\_nous/branche\\_rhdsc.shtml#ps\\_recherche](http://www.rhdcc-hrsdc.gc.ca/fra/ministeriel/apropos_nous/branche_rhdsc.shtml#ps_recherche), consultée le 11.09.2010

l'évaluation ainsi qu'à la transmission des connaissances et des recherches. Elle dirige également l'élaboration de politiques nouvelles et à long terme, la planification ministérielle ainsi que les relations internationales, intergouvernementales et celles avec les organismes centraux.

### **La Direction de la recherche en politiques**

Le mandat<sup>7</sup> de la Direction de la recherche en politiques (DRP), l'organisme d'accueil (à voir l'annexe 3), est d'élaborer et mettre en œuvre le plan de recherche et les stratégies de recherche de RHDCC relatives aux priorités en matière de politiques, d'effectuer une recherche de base susceptible de soutenir le mandat du Ministère relativement aux enjeux du marché du travail, des compétences et du développement social, de créer une communauté de recherche en politiques au sein de RHDCC. Le stage s'est déroulé dans *l'Unité de planification et rapportage de la recherche*, l'organisme responsable de la coordination de la mise en œuvre du Plan d'action intégré de la direction, développé comme réponse à la vérification interne.

## **2. La problématique et le mandat**

Une vérification interne à l'ensemble des capacités de recherche du Ministère a été effectuée entre juin 2009 et mars 2010 pour couvrir la période d'avril 2006 à mars 2009, avec l'objectif de fournir l'assurance raisonnable que le cadre de contrôle de gestion appuyant les activités de recherche de RHDCC est adéquat et facilite la prise de décision au sein du Ministère. Cette vérification incluait la Direction de la politique stratégique et de la recherche ainsi qu'autres trois directions générales (*Compétences et Emploi; Sécurité du revenu et Développement social; Apprentissage*).

Parmi les recommandations émanant du rapport de vérification, trois domaines ont été ciblés : 1) la gouvernance; 2) la gestion de la recherche; et 3) la gestion des connaissances en recherche. En fait, toutes les recommandations de la vérification interne ont été faites en

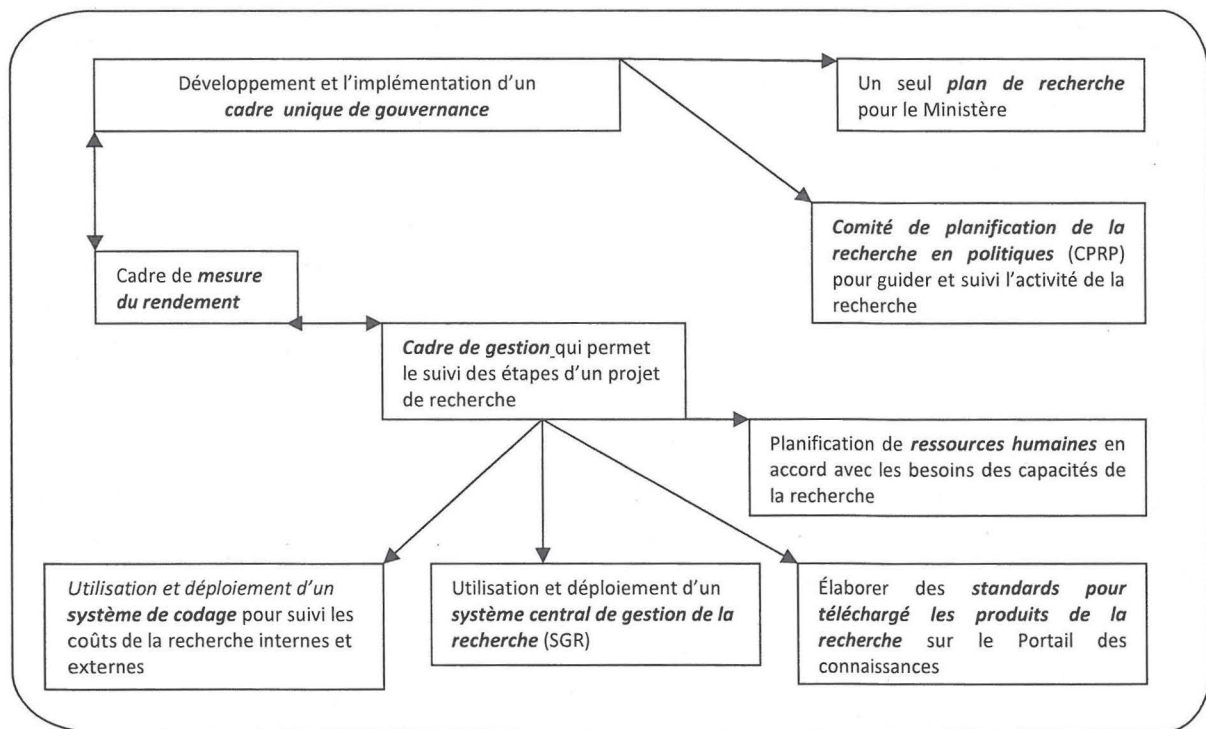
---

<sup>7</sup> Stratégie de diffusion - ébauche pour discussions (2009), Direction de la recherche en politiques, RHDCC, p.3

accord avec les directives de la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats*<sup>8</sup> du Conseil du Trésor du Canada.

À titre de réponse à la vérification de Cadre de gestion des activités de la recherche à l'échelle du Ministère, la Direction de recherche en politiques et les autres équipes de recherche se sont engagées dans une démarche de changement sur plusieurs volets : développement d'un plan de recherche et structure de gouvernance unique; déploiement d'un système central de gestion de la recherche (SGR); développement d'un protocole de codification de la recherche; développement d'un protocole de diffusion des produits de recherche; développement d'un cadre de mesure du rendement qui permet d'identifier les attentes des clients et le suivi des résultats de la recherche (*à voir le tableau 1*).

**Tableau 1.** Les recommandations de la vérification interne dans une approche de management intégré



<sup>8</sup> *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* [en ligne] <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218&section=text>, consultée le 7.09.2010



**La problématique sur laquelle la stagiaire a travaillé et qui découle du rapport de la vérification interne est définie par la suite : l'absence d'un cadre de mesure du rendement pour l'activité de recherche en politiques à travers le Ministère.**

Comme mentionné, une des recommandations du bureau interne de vérification pour la gestion de la recherche en politiques a été la mise en place d'un mécanisme systématique destiné à mesurer l'impact de l'effort déployé dans l'activité de la recherche. À titre de réponse, la gestion de l'activité de la recherche s'est engagée dans l'amélioration de la qualité de la recherche en développant un cadre de mesure du rendement qui permet d'identifier les attentes des clients et de suivi des résultats de la recherche. Pour qu'un tel objectif soit atteint, deux actions ont été visées (dans une première étape): une revue de meilleures pratiques, nationales et internationales concernant la mesure du rendement pour les produits de la recherche, activité confiée à un consultant externe et l'identification des besoins et des suggestions des clients<sup>9</sup> des unités de la recherche en politique à travers le Ministère en termes de mesure du rendement.

**Le mandat** de la stagiaire consiste à valider les besoins et les suggestions des clients des unités de la recherche en politique à travers le Ministère en termes de mesure du rendement.

La stagiaire a fait également partie de l'équipe de l'élaboration de la demande de proposition pour la revue de meilleures pratiques, a participé aux diverses rencontres et a réalisé des recherches sur différents sujets liés à la vérification interne et la mise en œuvre de recommandations.

**La question qui a guidé la démarche :**

*Quelle est l'approche en mesure du rendement qui permettra à l'organisation d'améliorer la qualité de produits de la recherche en politiques en accord avec les besoins de clients?*

Pour répondre à cette question, l'analyse a porté sur les éléments suivant : l'identification des clients de la recherche en politique, la pertinence de la recherche pour leur travail, le degré de

<sup>9</sup> Définies dans ce travail comme les bénéficiaires directes ou le groupe cible qui est directement « affecté » par l'activité de la recherche en politiques.

satisfaction de la clientèle, l'accessibilité de produits, les moyens pour l'amélioration continue de l'activité de la recherche en politiques et les pistes et les suggestions possibles pour un futur développement d'un cadre de mesure du rendement.

### **Les limites du stage**

Compte tenu de la complexité du portefeuille et de la structure du Ministère et les connaissances de départ limitées de la stagiaire par rapport à la mesure du rendement en recherche il a été plus difficile d'effectuer une étude dressant un portrait complet sur le sujet. De plus, comme il s'agit d'une problématique assez récente, les données concernant les conséquences et l'impact de l'implantation de la mesure du rendement au sein des organisations sont plutôt limités. Cela dit, malgré ces limites, la stagiaire est confiante d'avoir recueilli des informations qui seront utiles à l'organisation concernée.

## **3. Cadre conceptuel**

Cette partie du rapport définit les concepts clés qui ont guidé la démarche et qui sont impliqués dans l'implantation d'un cadre de mesure du rendement.

### ***3.1. La nouvelle gestion publique et son orientation vers les résultats***

La nouvelle gestion publique (NGP) est une approche dynamique adoptée par les gouvernements dans le but de restructurer leurs bureaucraties afin d'améliorer l'offre des services aux citoyens. **À une analyse atteinte du contenu du NGP**, on peut constater l'importance des quelques idées communes comme les suivantes : une attention pour la justification et la réalisation des objectifs; l'accent sur la responsabilité individuelle des gestionnaires publics pour réalisation des objectifs; la croissance de l'autonomie et de la flexibilité en gestion; l'introduction des indicateurs du rendement pour mesurer le degré de réalisation des objectifs fondamentaux et individuels; l'intégration dans la pensée managériale à 3E : l'économie, l'efficacité, l'efficacités; l'orientation vers le marché et le mouvement du centre d'attention de la modalité de développement du processus vers le degré de satisfaction des clients-citoyens.

La nouvelle approche change de façon déterminant la modalité de développement des activités dans les institutions publiques et en même temps, le rôle du gestionnaire public et des fonctionnaires publiques d'exécution. Dans ce contexte, le rôle de l'institution publique est d'offrir des produits et des services publics de meilleure qualité pour satisfaire les besoins généraux et spécifiques des personnes, en conditions d'efficience économique.

De plus, la modernisation du secteur public doit accorder plus de poids aux clients de l'administration et à leur satisfaction qu'aux injonctions du pouvoir politique. Plusieurs instruments de management ont été développés et appliqués pour traduire en réformes opérationnelles les principes affirmés dans la rhétorique de la NGP.

Les gouvernements adhèrent souvent à la NPM en instituant des mesures pour réduire la taille du service public avec l'intention de maintenir (et d'augmenter) en même temps les services de qualité. Fréquemment, c'est un équilibre difficile à soutenir pour les décideurs. Cependant, il pourrait être tout à fait un défi de fournir plus avec moins de ressources.

L'orientation «vers les résultats» est au cœur de la NGP. En fait, la gestion axée sur les résultats (GAR) est « une stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs »<sup>10</sup>.

### **3.1.1. La GAR comme système de gestion**

Le Conseil du Trésor du Canada a identifié la GAR comme une priorité pour la fonction publique canadienne. Un défi majeur dans le déplacement vers la GAR est le développement des moyens pour mesurer efficacement le rendement.

Le but du GAR est de fournir un cadre cohérent de planification stratégique et de gestion fondé sur l'apprentissage, la transparence et la responsabilité; est en premier lieu un système de gestion et en second lieu un système d'information sur les résultats. En fait, on peut voir cette approche comme une méthode selon laquelle l'efficacité au niveau des objectifs et des

---

<sup>10</sup>OECD (2010), Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, p. 34 [en ligne]. [www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf), consultée le 10.09.2010

résultats de développement est systématiquement mesurée et améliorée et les ressources sont gérées de façon stratégique. La GAR est également une méthode basée sur une culture du rendement. « Ce faisant, on augmente l'efficacité des services publics, évalués sur la base d'objectifs de prestations clairement définies par les autorités politiques ... »<sup>11</sup>.

Selon Mazouz et al<sup>12</sup>:

La GAR qui porte à la fois sur *l'efficacité* du système d'offre en service public (apprécié à travers de variable organisationnelle) sur son *efficience* (apprécié à travers l'optimisation de ressources, l'offre et l'interface politico-administrative) et sur son *adaptation* (apprécié à travers la gestion du changement), repose sur des voies et des moyens propres aux prestataires (compétences de l'équipe de gestion et du personnel), voies et moyens inhérents à l'organisation (mission et niveau de ressources du système), et sur des améliorations réalisées au niveau de l'offre (stratégie, structure, culture, processus opérationnel et projets).

La GAR fournit un cadre logique pour la planification stratégique et la gestion par l'amélioration de l'apprentissage et la responsabilité dans le cadre de la Nouvelle Gestion publique.

## **3.2 Le changement**

Mettre en place un accent axé sur les résultats représente un changement fondamental dans la façon dont le secteur public exerce ses activités - un changement fondamental dans la nature de penser, d'agir, et de la gestion qui s'éloigne d'une focalisation sur le processus et la réglementation à mettre l'accent sur les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes.

### **3.2.1 L'approche systémique**

Dans le présent rapport, le modèle systémique servira de guide tout au long de la démarche. Ainsi, les différents sous-systèmes de l'organisation seront considérés dans l'analyse.

L'organisation systémique<sup>13</sup> : « Organisation comparée à un système ouvert, constituée de sous-systèmes indépendants, responsable d'une mission particulière. Conformément à cette dernière, ce système reçoit des intrants qu'il transforme en extrants pour l'environnement. En

---

<sup>11</sup> Yves EMERY(2005); La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la Réalisation, p.3 [en ligne]

[http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3\\_emery.pdf](http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3_emery.pdf), consultée le 10.09.2010

<sup>12</sup> Bachir Mazouz; Jean Leclerc (2008). «La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique». Canada, Presses de l'Université du Québec, p.146

<sup>13</sup> Kast et Rosenzweig, 1974 dans Bachir Mazouz, op.cit., page 174

réaction aux extrants produits, celui-ci envoie des signaux qui permettent l'ajustement de l'organisation ».

### **3.2.2 Définition du changement organisationnel**

Le changement est à la base du sujet à l'étude. En effet, l'implantation d'une nouvelle approche en gestion de la recherche est un changement en soi. Selon Paquet<sup>14</sup> le changement organisationnel se produit en raison d'un besoin de réorganisation du travail qui « s'inscrit dans un cheminement à plusieurs étapes qui amène la direction de l'entreprise, en réaction à une situation de crise, à ajuster sa stratégie de façon à réaliser des objectifs souvent reformulés. » Kaplan et Norton<sup>15</sup> voient le succès du changement dans la mobilisation de la gestion qui doit : établir un sentiment d'urgence, créer l'équipe de direction, développer la vision et la stratégie. Les moteurs du changement peuvent se situer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Avant de poursuivre, il importe de préciser quelques aspects du changement.

### **3.2.3 La résistance au changement**

La résistance constitue une partie intégrante du changement. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet. La résistance est une expression implicite ou explicite de réaction négative à l'endroit du changement; constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif.

La culture organisationnelle est le plus important facteur de résistance au changement dans une démarche de changement. Le style de leadership et le travail de gestionnaire amènent à la naissance d'un ou autre type de culture organisationnelle et celle-ci donne un tel type de conduite et d'action. Donc, on parle d'une double interdépendance. Il faut accorder une grande importance à la culture pour assurer une meilleure coordination des actions.

---

<sup>14</sup> Renauld Paquet (2001), Les particularités de la réorganisation du travail dans le secteur public, Enjeux de l'administration publique, ENAP, p. 246

<sup>15</sup> Robert S. Kaplan , David P. Norton, Building a Strategy-focused Organization, Ivey Business Journal, May/June 2001, p. 14

Selon Edgar Schein<sup>16</sup>, auteur d'un ouvrage approfondi sur la culture organisationnelle et le leadership, il existe trois niveaux de culture organisationnelle : 1) *les artéfacts* (les comportements, symboles, anecdotes, rituels et cérémonies décelables dans l'environnement physique et social); 2) *les valeurs* (les qualités ou opinions qui sont explicitement réputées importantes); 3) *les hypothèses de base* (les croyances profondément enracinées qui façonnent les perceptions et la pensée). La culture organisationnelle est modelée par plusieurs forts facteurs qui la particularisent comme : le style de conduite et la modalité de prise de décisions, le niveau de formalisme, la structure d'organisation, les politiques et le savoir-faire.

Au cadre d'un processus de changement, un plan de communication a le rôle de stimuler l'engagement des employés et favoriser le développement du sentiment d'appartenance et une forte adhésion aux valeurs et aux principes de l'organisation.

#### **3.2.4. La masse critique et le leader**

Pour bien favoriser la transition<sup>17</sup>, **la masse critique** doit être identifiée : les personnes et les groupes de personnes qui comprennent la nécessité d'une telle réorganisation et qui peuvent amener les autres à comprendre quelles seront les cibles de résultats.

Pour organiser et implémenter le processus de changement, il faut un leader dynamique, un catalyseur qui doit aborder un modèle participatif, dynamique, qui coordonnera le processus et cherchera *les détenteurs d'influence*<sup>18</sup> avec le pouvoir<sup>19</sup> de décision sur les actions à entreprendre.

---

<sup>16</sup> Edgar Schein, *Organisational culture and leadership*, [en ligne], <http://books.google.ca>, p. 26, consultée le 03.11.2010

<sup>17</sup> Selon le Conseil du Trésor du Canada, "on entend par transition un temps de "passage", pendant lequel une personne est capable de compter sur une partie du bagage acquis dans le passé, tout en devant composer avec les premières manifestations de son avenir. C'est aussi un moment où les employés doivent surmonter des difficultés à l'heure où les anciens processus et les vieux modes d'action cèdent la place aux nouveaux".

<sup>18</sup> Henry Mintzberg (2003) *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'organisations, France, p.59

<sup>19</sup> Du pouvoir, le sociologue Robert A. Dahl propose une définition pragmatique devenue également célèbre sinon canonique: «A exerce du pouvoir sur B dans la mesure où il obtient de B une action que ce dernier n'aurait pas effectuée autrement.» Robert A Dahl (1957), *The concept of power*, page 202; [en ligne]

[http://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/conceptpower\\_r-dahl.pdf](http://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/conceptpower_r-dahl.pdf), consultée le 25.11.2010

### **3.3. Mesurer le rendement de produits de la recherche en politiques**

Le concept du rendement dans le secteur gouvernemental vise l'impact pratique des investissements majeurs des gouvernements et comment fournir des preuves sur la rentabilité économique et sociale des investissements dans l'administration publique.

Définie comme « le système permettant d'apprécier le rendement des actions de développement par rapport aux objectifs affichés <sup>20</sup> », la mesure du rendement a gagné en popularité comme réponse à la condition difficile du secteur public à la fin du 20<sup>e</sup> Siècle. Pour évaluer une organisation du secteur public, nous avons besoin d'un cadre de mesure du rendement solide, car la productivité du secteur public est très difficile à mesurer. La mesure du rendement joue un rôle très important dans l'identification et le suivi des progrès par rapport aux objectifs de l'organisation, l'identification des possibilités d'amélioration et de comparer les performances obtenues avec les standards internes et externes.

Selon les politiques du Conseil du Trésor<sup>21</sup>, du point de vue technique, tous les programmes, y compris les programmes de paiements de transfert, doivent comporter une stratégie de mesure du rendement. Tous les organismes publics doivent instaurer un cadre de mesure du rendement complet et rigoureux qui correspond aux exigences du gouvernement du Canada relatives à la transparence.

La littérature spécialisée présente peu de discussions théoriques sur les approches potentielles sur la mesure du rendement des politiques et des pratiques de la recherche. Il devient également important de noter que trouver les bons instruments pratiques pour mesurer l'efficacité et l'efficience de la recherche en politiques est une démarche encore en stade de pionnier même au niveau international, alors que « les organisations qui investissent dans la recherche sont sous une pression croissante pour justifier leurs dépenses et démontrer la valeur apportée par la recherche dans la communauté<sup>22</sup> ».

---

<sup>20</sup> OECD (2010). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, p. 29 [en ligne] [http://www.oecd.org/document/3/0,3343,en\\_2649\\_34435\\_45600899\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/3/0,3343,en_2649_34435_45600899_1_1_1_1,00.html), consultée le 12.10.2010

<sup>21</sup> Pour soutenir des évaluations efficaces: Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement [en ligne] <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr01-fra.asp>, consultée le 12.01.2011

<sup>22</sup> Measuring the benefits from research, RAND Corporation (2006), p1[en ligne] [www.rand.org/pubs/research\\_briefs/2007/RAND\\_RB9202.pdf](http://www.rand.org/pubs/research_briefs/2007/RAND_RB9202.pdf) -, consultée le 12.10.2010

Comme mentionné précédemment, il ne faut pas confondre avec l'impact dans le domaine académique, qui est davantage perçu comme un indicateur de la qualité intrinsèque de la recherche du point de vue scientifique ou académique, mais l'impact<sup>23</sup> comme l'application bénéfique de la recherche pour atteindre des objectifs sociaux, économiques, environnementaux et/ou culturels.

Les organismes de recherche doivent faire face à des défis particuliers dans la mesure du rendement, car le développement des politiques et des services n'est pas un processus linéaire et les décisions sont rarement prises sur la base des données probantes. Un autre aspect très important dans la mesure du rendement est le décalage en termes de temps entre l'achèvement de la recherche et son potentiel impact. «Les résultats de la recherche peuvent influencer la prise de décisions à une gamme de différents points de temps, et cette influence peut être ou ne pas être *visible*.»<sup>24</sup>

## 4. Méthodologie

### 1). Entrevues semi-dirigées avec des personnes ressources, clients de l'activité de la recherche à travers le Ministère

Il y a une littérature abondante sur la mesure du rendement et la reddition de comptes - nationale et internationale - concernant les politiques et les programmes gouvernementaux. Tandis qu'il semble d'un grand intérêt, la littérature disponible au public sur la mesure de l'efficacité et l'efficience de l'activité de la recherche en politiques est très limitée. Pour cette raison, des interviews semi-dirigées avec des personnes ressources, les clients de la recherche en politiques à travers le Ministère, ont été nécessaires dans cette étape de développement d'une cadre de mesure avec le but de comprendre les activités actuelles, la satisfaction des

---

<sup>23</sup>définie comme : « effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non » OECD (2010), idem, p.24

<sup>24</sup>Economic and Social Research Council (ESRC)

Taking stock. A summary of ESRC's work to evaluate the impact of research on policy & practice, p. 4 [en ligne]  
[http://www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/Images/taking\\_stock\\_tcm6-30940.pdf](http://www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/Images/taking_stock_tcm6-30940.pdf), consultée le 3.11.2010



clientes, leurs suggestions et leurs attitudes concernant l'activité de la recherche en politiques menée par RHDCC.

Dans le processus de l'identification des répondants potentiels, la méthode d'échantillonnage favorisée a été *la boule de neige* jusqu'à saturation de données, «comme technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus tous qui sont en relation avec eux, et ainsi de suite»<sup>25</sup>, en utilisant comme critères d'échantillonnage les caractéristiques des personnes. Le nombre des répondants établi à priori a été ajusté en cours de la recherche, selon le degré de saturation atteint.

## **2). Revue de la littérature institutionnelle et de la littérature sur le processus de changement organisationnel, la gestion axée sur les résultats, la mesure du rendement des produits de la recherche**

Points sur lesquels l'évaluation a porté : performance organisationnelle (efficacité, efficience); motivations organisationnelles (histoire, mission, culture); contexte (administratif, politique, social/culturel, économique, intervenants), capacité organisationnelle (structure, ressources humaines, programmes, processus).

Les principales ressources utilisées: l'Internet, l'Intranet (le Portail de connaissances de RHDCC), divers volumes académiques et des articles de périodiques.

## **5. Analyse et diagnostic**

Cette partie du rapport vise à présenter l'analyse qu'il est possible de faire à partir des données recueillies; la compilation de ces données permet de dresser un portrait général de facteurs à prendre en considération dans le développement d'un cadre de mesure du rendement qui permet d'identifier les attentes des clients et le suivi des résultats de la recherche : la clientèle, la planification de la recherche, la pertinence des produits de recherches, l'accessibilité et le processus de diffusion.

---

<sup>25</sup> Benoit Gauthier – sous la direction (2006), Recherche sociale, De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, p. 226

Aussi, il faut préciser le fait que les capacités de la recherche en politiques à travers le Ministère agissent dans un environnement très dynamique. Les capacités de la recherche en politiques peuvent être caractérisées comme étant des bureaucraties professionnelles selon la typologie de Mintzberg<sup>26</sup>; le personnel en grande partie est constitué de chercheurs et d'analystes de la recherche. On parle d'une structure avec comme mécanisme de coordination la standardisation des procédés, qui souffre comme chaque machine bureaucratique des problèmes spécifiques : rigidité, difficulté à faire face à des situations changeantes et diversifiées, lourdeur administrative.

Les capacités de la recherche en matière de politiques manquent une approche systémique appliquée à la gestion de l'organisation, dans toutes ses dimensions<sup>27</sup> : mission/vision, structure, technique, psychosocial, managérial et environnemental.

En fait, les capacités de la recherche en matière de politiques ont des difficultés à passer d'une structure et d'une culture bureaucratique à une culture client et qualité, une approche axée davantage de l'extérieur vers l'intérieur. L'incapacité à s'adapter aux demandes de la gestion par résultats est un problème du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement.

### **La clientèle**

Les clients de la recherche en politiques (à voir l'annexe 2) sont divers et segmentés premièrement par le type de recherche déroulé à RHDC. Un premier constat est une certaine difficulté dans le processus d'identification de *consommateurs* de produits de la recherche par les *producteurs* de recherche. Il n'existe aucun instrument formel et systématique de suivi de consommation de produits de la recherche, qui est le client et quel est le degré de satisfaction face à produits de la recherche. Par contre, le consommateur de la recherche s'identifie comme étant le client et a une vision critique par rapport à l'activité de la recherche.

---

<sup>26</sup> Selon la typologie de Henry Mintzberg (2006), Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, France

<sup>27</sup> Le modèle de Kast et Rosenzweig (1974) adapté, dans Bachir Mazouz; Jean Leclerc (2008), La gestion intégrée par résultats, Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, Canada, Presses de l'Université du Québec, page 259

Par conséquent, le processus d'amélioration de l'activité de la recherche en politiques à RHDCO doit commencer avec une bonne définition du group client. Pour mettre en place un processus de mesure du rendement de la recherche en politiques, une radiographie initiale des clients consommateurs est implicite.

La consultation et l'implication de la clientèle, comme suggérées lors d'interviews, sont des étapes requises dans la transformation des capacités de la recherche vers l'efficience et l'efficacité de ses services. Selon les entretiens, les clients de la recherche connaissent l'organisation de l'activité de la recherche sur différents niveaux de besoins en recherche, la complexité du processus, les variables en place qui pourraient l'influencer. Cependant, ils soutiennent qu'une meilleure consultation et implication est nécessaire. En fait, l'activité de la recherche est à l'appui de l'activité de clients dans les programmes et politiques du Ministère et a besoin d'une direction concrète pour assurer la même compréhension.

Une faible, même inexistante implication de la clientèle dans l'identification des besoins et dans le processus de planification de la recherche est un de plus importante source d'insatisfaction observée.

### **La planification**

La planification de l'activité de la recherche en politique a été rarement réalisée de façon systématique et varie d'une direction générale à l'autre. La situation est en train d'être améliorée. Comme réponse à la vérification interne, la communauté de recherche en politique développe présentement une structure de gouvernance qui appuierait et officialiserait la coordination de la recherche en politiques dans l'ensemble de RHDCO. De plus, conformément à la vérification interne, la communauté de recherche développe un seul plan de recherche en politiques pour l'ensemble du Ministère (PRPM). Il sera organisé sur six thèmes de recherche lesquelles comportent de cinq à six programmes chacun. Le plan dont la portée est de trois ans sera mis à jour annuellement. Le processus recommandé de gouvernance de la recherche ne vise pas à remplacer les processus actuels des directions générales, mais à les intégrer à un cycle ministériel de planification et de production de rapports.

Les personnes interviewées perçoivent un écart entre l'activité de la recherche d'un côté et les programmes et les politiques, de l'autre côté. Même si le but de l'activité de la recherche est de fournir aux décideurs les connaissances et les conseils nécessaires pour prendre des décisions informées dans le processus d'élaboration de politiques publiques, la conception des programmes et leurs mises en œuvre, la planification de la recherche n'est pas réalisée en accord avec l'Architecture des activités de programmes (l'AAP) du Ministère<sup>28</sup>. En même temps, la raison d'être de la recherche en politiques est liée directement aux services du Ministère. La maîtrise des concepts, des méthodes et des outils propres à la GAR n'a pas une utilité véritable à la finalité de l'organisation si elle n'est pas mise en lien avec la finalité (mission) de l'organisation d'une façon formelle. À cet égard, l'activité de la recherche en politiques doit être planifiée et implémentée en respectant la mission de RHDCC.

La planification de la recherche en accord avec l'AAP est applicable à la recherche *propre à un programme* entreprise par les capacités de recherche existantes au sein des unités de programmes. Concernant la recherche *ciblant des éléments des politiques* qui sont d'importance pour le Ministère et la recherche *à moyen et à long terme* (leur but étant l'élaboration actuelle et future des politiques et programmes) le lien avec l'AAP pourrait être difficile à réaliser. Une des missions de l'activité de la recherche en politiques à RHDCC est d'anticiper les tendances, les problèmes potentiels, la dynamique économique nationale et internationale, s'adapter aux nouvelles provocations, ce qui implique la réorientation de l'AAP en accord avec les nouveaux besoins. Le mécanisme de planification de l'activité de la recherche en politique doit être flexible et capable de s'adapter facilement aux priorités changeantes du Ministère, des changements déterminés par des forces externes de nature politique et/ou économique, un aspect reconnu aussi par les clients.

### **L'accessibilité**

Les produits de la recherche en politiques sont accessibles pour ses clients sur des canaux formels et informels. La plupart des recherches ont été stockées sur le Portail de connaissances (PC), mais d'une façon qui n'est pas systématique. De plus, le PC n'est pas un outil très

---

<sup>28</sup> Tels que détaillés dans le plan d'affaires de RHDCC à la lumière du Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du Conseil du Trésor[en ligne]

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218&section=text>, consultée le 18.09.2010

performant du point de vue technique, aspect qui pose des problèmes supplémentaires concernant l'accessibilité, aussi reconnu dans le cadre de la vérification interne. La communauté de recherche en politiques devrait fructifier le potentiel des technologies de l'information et de la diffusion pour restructurer et rationaliser les administrations et les services étant donné que l'organisation doit desservir un nombre important de clients<sup>29</sup>.

Dans l'esprit de l'accessibilité de produits de la recherche, un système central de stockage est perçu comme impérieux. Le déploiement du *Système de gestion de la recherche (SGR)*, activité en cours, résoudra, si réalisé d'une façon systématique, le problème d'accessibilité. De ce point de vue, cette innovation de gestion de la recherche devrait assurer l'accès libre aux produits stockés sur le SGR pour les analystes en programmes et politiques.

Un autre aspect est la présentation des résultats de recherches. Les personnes impliquées directement dans la production et la diffusion de la recherche doivent présenter les résultats aux clients d'une manière utile, facile à comprendre et avec une emphase sur la pertinence des résultats dans le développement de programmes et politiques. L'étendue et la nature des influences de la recherche sur les politiques ne dépendent pas seulement des résultats de recherche, mais aussi de la façon de communiquer ces derniers et à qui ils sont communiqués. L'adaptation du contenu en mettant l'accent sur sa pertinence et son lien direct avec les politiques paraît être une nécessité pour la clientèle de la recherche. La communauté de recherche doit améliorer ses stratégies de diffusion et communication de la recherche.

De toute évidence, l'existence d'une diffusion bien planifiée avec des niveaux appropriés de ressources et d'infrastructure informatique aura un grand rôle dans la mesure du rendement. Veiller à ce que les résultats de recherche sont accessibles (dans un langage accessible) pour les décideurs et praticiens est également un facteur déterminant de la production d'impact.

### **Le calendrier de la recherche**

L'aspect du calendrier de l'activité de la recherche est tout aussi important. Selon les entretiens effectués, les clients de la recherche reprochent un écart entre le besoin de résultats et le moment quand ils deviennent disponibles. En ce sens, les résultats de la recherche

---

<sup>29</sup> RHDCC est un des plus grands ministères canadiens, avec un nombre de plus de 26 000 employés partout au pays.

devraient être livrés conformément à la planification, autrement les potentiels ajustements nécessaires aux programmes ou aux politiques ne peuvent être faits en accord avec les besoins de bénéficiaires finaux, les citoyens. La recherche doit être alignée aux besoins des politiques et de programmes même en termes du temps.

### **La mesure du rendement**

Attribuer une politique ou un programme directement à un résultat d'une recherche constitue une démarche difficile et représente un défi pour la communauté de recherche en politiques. En fait, la situation du RHDCC n'est pas singulière. Les unités de recherche en politiques partout au gouvernement n'ont pas encore développé / appliqué de cadres formels de mesure du rendement pour l'activité de la recherche<sup>30</sup>. Toutefois, un cadre de mesure du rendement / un set d'indicateurs pour démontrer l'efficacité de l'activité de la recherche est très important pour la réussite de la fonction de la recherche<sup>31</sup>.

Comme mentionné précédemment, le Conseil du Trésor demande le développement de cadres de mesure du rendement pour chaque programme, une politique applicable à tous les programmes qui font partie de l'architecture de programme du Ministère. Organisées comme des services internes, les unités de recherche en politiques ne sont pas obligées de suivre ces réglementations, mais doivent trouver une solution faisable pour la mesure du rendement. Comme le plan de la recherche est organisé par *thèmes* et *programmes* de recherche, ils représentent des variables à prendre en considération du point de vue technique. Une autre variable à prendre en considération est le *type* de recherche : recherche propre à un programme; recherche sur des tendances et des problèmes actuels; recherche à moyen et à long terme; le but de chaque type est différent et la recherche est réalisée sur un calendrier différent.

Selon les données recueillies lors des entrevues, les réactions observées face à l'implantation d'un cadre de mesure du rendement sont variées. Les clients de la recherche reconnaissent la qualité intrinsèque de la recherche menée à l'interne à l'externe (au nom du Ministère) de

---

<sup>30</sup> Aujourd'hui, peu ou pas de reportage sur le rendement des résultats ultimes (outcomes) est fait par les unités de la recherche en politiques à travers le gouvernement fédéral; cette information a été révélée lors de la réunion de la Communauté interministérielle de praticiennes en recherche, juin 2010

<sup>31</sup> Rapport de la vérification interne de l'activité de la recherche, p.10

RHDCC, mais ils mettent l'accent sur la pertinence pour leur travail et suggèrent la mise en œuvre d'instruments de type qualitative pour capturer les résultats (*les outcomes*). Comme mentionné précédemment, la mesure du rendement joue un rôle très important dans l'identification et le suivi des progrès par rapport aux objectifs de RHDCC, l'identification des pistes d'amélioration et pour la comparaison des performances obtenues avec les standards internes et externes.

Il est possible de constater qu'il est difficile pour les personnes impliquées dans la recherche et la clientèle touchée par le changement demandé par la mesure du rendement de se positionner par rapport à celui-ci, car la plupart des projets en sont à l'étape embryonnaire au sein des capacités de la recherche. De ce fait, les gens n'ont pas beaucoup d'exemples auxquels ils peuvent se rattacher. Pour le succès de la démarche de développement d'un cadre de mesure du rendement il faut décrire les nouvelles façons de faire, les nouveaux processus et les nouveaux systèmes, tester les nouvelles façons de faire, évaluer les coûts, les bénéfices et les impacts des changements et évaluer les risques associés à la mise en œuvre.

## **6. Choix de solutions**

Il n'y a pas de solutions idéales qui régleront tous les problèmes. Par contre, il y a plusieurs pistes de solutions qui doivent être envisagées dans le développement du cadre de mesure du rendement. Premièrement (option n° 1), la communauté de recherche peut garder le statu quo. Deuxièmement, une autre option est le développement d'un unique cadre de mesure du rendement au niveau du Ministère (option n° 2). L'option n° 3 consiste à y aller avec les forces des capacités de la recherche en adoptant une approche participative et en finalisant l'implantation de la gestion axée sur les résultats afin d'augmenter l'efficacité et l'efficacité de l'organisme.

## **6.1. Analyse des différentes options**

### **6.1.1. Option I : Garder le statu quo**

Une première option pour les capacités de la recherche à RHDCC est de continuer l'activité actuelle sans intervenir dans la façon de faire ses activités. Comme avantages pour la préservation de la situation actuelle : il n'y a pas de coûts et d'efforts associés à une possible intervention, car l'activité se déroulera comme d'habitude; il n'y a pas d'anxiétés associées à un potentiel changement de la part des employés et des risques à prendre en considération. *Les désavantages* d'une telle situation hypothétique sont faciles à identifier. L'absence d'un cadre de mesure du rendement peut avoir des conséquences sur l'activité des unités de la recherche et aussi sur l'activité du Ministère : manque d'information quant au degré de réalisation des objectifs fondamentaux et individuels; manque d'information concernant le degré de satisfaction des clients, manque d'une rétroaction continue sur l'efficience et l'efficacité des produits de la recherche, non-respect des engagements sur les recommandations de la vérification interne, des coupures budgétaires, un décalage entre les besoins des clients et des bénéficiaires de produits de la recherche et l'activité en soi.

### **6.1.2. Option II : Un unique cadre de mesure du rendement au niveau du Ministère**

La seconde façon d'aborder la problématique est d'en adopter un ensemble d'indicateurs au niveau du Ministère. En tenant compte de la complexité dans la façon dont le Ministère mène ses activités de recherche en politiques, une telle approche pourrait entraîner la réorganisation de la structure organisationnelle afin de trouver une autre formule de gestion en mesure de simplifier la situation actuelle. À première vue, l'option de réorganiser l'activité de recherche afin de trouver une formule de gestion en mesure de simplifier l'activité actuelle pourrait paraître faisable et très attrayante. *Désavantages* : À un rappel de l'histoire de changement subis par les capacités de la recherche en politiques, même par le Ministère, les désavantages de cette option deviennent évidents. Un autre inconvénient de cette option est le temps nécessaire pour l'implémentation.



### 6.1.3. Option III : Utiliser les forces des capacités de la recherche en politique en adoptant une approche client

Cette dernière option consiste à utiliser les forces des capacités de la recherche en politique en adoptant une approche client. Notamment en reconnaissant la complexité organisationnelle et l'organisation de l'activité de la recherche sur différents niveaux et en utilisant les systèmes informatiques (à la fin de l'implantation de la gestion axée sur les résultats afin d'augmenter l'efficience et l'efficacité de l'organisme).

La gestion de la recherche pourrait prendre en considération le développement des cadres de mesure du rendement / des indicateurs:

- *par type de recherche* : propre à un programme, recherche sur des tendances et des problèmes actuels, recherche à moyen et à long terme, et
- *par les six thèmes de recherche* à la base du plan de recherche du Ministère , en adoptant aussi une approche projet pour chaque recherche, dès la phase de planification, en utilisant les outils spécifiques de gestion, en favorisant une approche basée sur la matrice logique, pour faciliter le suivi des résultats en termes de pertinences, faisabilité et efficacité d'un produit de recherche<sup>32</sup> (tableau 2).

**Tableau 2.** La solution proposée pour le développement de cadres de mesure du rendement

Thème Type	Inclusion	Familles, enfants et jeunes	Sécurité du revenu	Apprentissage	Emploi	Les aînés, la retraite et le vieillessement de la société
La recherche propre à un programme.	C1 ↑					
La recherche ciblant des éléments des politiques.	C2 ↑					
La recherche à moyen et à long terme.						C n ↑

<sup>32</sup> Les questions suivantes ont été suggérées lors des interviews à titre de guide dans le processus de développement des mesures du rendement : Qui sont les intervenants clés et pourquoi veulent-ils cette information? Quels seront les impacts souhaités ou attendus ? Sommes-nous intéressés par les outputs ou les outcomes? Pouvons-nous suivre tous les impacts? Sommes-nous intéressés par les résultats immédiats (outputs) du processus ou les résultats intermédiaires et ultimes (outcomes)? Est que nos produits sont utilisés? Est que nos produits sont intégrés dans les politiques?

*Désavantages* : Le principal inconvénient ou obstacle fait référence à la culture implantée au sein des organisations. En effet, le suivi des impacts de la recherche constitue un grand changement par rapport à la conception actuelle pour conduite des affaires. Ces transformations par rapport aux façons de faire amènent des résistances qu'il devient important de comprendre et de gérer.

## **6.2. Option retenue**

Dans le contexte actuel, l'option 3 est l'option à retenir afin de régler la problématique de RHDCC. Il est évident qu'il sera plus facile pour l'organisme de résoudre sa problématique en travaillant avec ses forces plutôt que de travailler à introduire une toute nouvelle structure. L'option 3 est celle qui nécessite le moins de chambardement pour les employés et, de plus, elle ne nécessite pas ou peu d'investissement. Les capacités de la recherche en politiques pourront alors utiliser ses forces pour combattre ses faiblesses. Ceci est ressorti après l'analyse comme étant l'option à favoriser.

L'option retenue sera présentée à titre de recommandation au cadre d'une démarche participative de développement d'un cadre de mesure du rendement appliqué à la réalité organisationnelle, en utilisant *l'analyse Delphi*<sup>33</sup> comme méthode de cueillette de données.

**Pour le plan d'action proposé, voir Annexe no.2.**

L'environnement complexe et dynamique dans lequel les capacités de la recherche en politiques œuvrent demande une activité bien planifiée, mais en même temps flexible, capable de s'adapter d'une manière très rapide. Le cadre de mesure du rendement doit être actualisé d'une façon régulière tout au long du cycle de vie d'un programme ou projet de recherche afin de soutenir et d'assurer l'efficiencia et l'efficacité de l'effort financier et humain investit dans la recherche.

---

<sup>33</sup> La méthode Delphi, principalement développée par Dalkey et Helmer (1963) de Rand Corporation dans les années 1950, est une méthode largement utilisée et acceptée pour la convergence d'opinion d'experts au sein de certains sujets. Brian A. Sandford and Chia-Chien Hsu (2007) The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus, dans *Practical Assessment, Research & Evaluation*[en ligne] <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>, consultée le 10.09.2010

## 7. Mise en œuvre

Pour obtenir les résultats attendus, les capacités de la recherche en politique de RHDCC doivent sortir de la bureaucratie traditionnelle en adoptant un changement pensé dans la perspective du client et en répondant aux questions suivantes : Où en sommes-nous? Où aimerions-nous être? Comment y arriver? Quels moyens prendre?<sup>34</sup> Cela permettra le changement dans les façons de faire, dans les processus, les technologies d'information et l'orientation vers les résultats comme un moyen de passer d'une structure et d'une culture bureaucratique à une culture client et à la qualité axée sur une gestion participative : une approche systémique planifiée du changement qui permettra le développement et ultérieurement, la mise en œuvre d'un cadre de mesure de rendement adapté à la réalité organisationnelle.

Pour la mise en œuvre du projet, la communauté de recherche doit développer un plan d'action contenant: les activités particulières à mettre en place; les résultats visés; les responsables des résultats; la façon dont les résultats seront atteints; les échéanciers précis afin de mieux visualiser la mise en œuvre de la solution retenue. Le plan d'action proposé est organisé sur deux niveaux: premièrement, les actions à mener dans une approche participative pour le développement du cadre de mesure du rendement et deuxièmement, les actions connexes au développement du cadre de mesure du rendement qui favoriseront l'amélioration du processus et la cueillette de données nécessaires.

Le modèle théorique du *Project Management Institut* pourrait être pris en considération dans la mise en œuvre d'un projet de développement d'un cadre de mesure du rendement, dans une approche de gestion participative. Du point de vue managérial, la gestion peut assurer la qualité du projet en utilisant ce modèle reconnu au niveau international, développé dans le manuel *PMBOK Guide*<sup>35</sup>. L'approche de PMBOK divise le projet en cinq étapes : 1) *l'initiation*; 2) *la planification*; 3) *l'exécution*, 4) *le contrôle et le suivi*; et 5) *la fin*.

<sup>34</sup> Kernaghan et al (2001), "Le service au public" dans L'administration publique de l'avenir. Institut d'administration publique du Canada. Toronto, Canada, page 154

<sup>35</sup> Project Management Body of Knowledge [en ligne] <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards-Projects.aspx>, consultée le 2.12.2010

Le diagramme de Gantt peut-être utilisé à cette fin, car il combine les avantages de présenter chaque activité de la solution selon ces différents points. De plus, il aide à spécifier la durée grâce à un graphique, lequel démontre le suivi temporel de l'activité, en dévoilant les écarts entre la durée escomptée et l'état de l'avancement réel de celle-ci.<sup>36</sup> Cet outil servirait ainsi de contrôle durant le déroulement de chaque étape.

D'autre part, la gestion par résultats a déjà été présentée à la communauté de recherche en politiques, mais n'a pas encore été adaptée à la réalité de cet organisme. En connaissant la réalité organisationnelle, un groupe responsable de la mise en œuvre du projet de développement d'un cadre de mesure du rendement devrait être formé afin de déterminer les conditions de réussite que possède déjà l'entreprise<sup>37</sup>, ainsi que les étapes à suivre pour développer la culture auprès des employés d'un tel cadre de gestion<sup>38</sup>. Par la suite, les bases de données existantes pourraient être mises à profit dans une perspective de trouver des indicateurs pour l'atteinte des objectifs dans la nouvelle GRP. Un système de contrôle, d'évaluation et de formation continue permettrait de gérer continuellement la mise en place de ce cadre de gestion par résultat.

Implicite à la réalisation de ces objectifs est la nécessité de renforcer les relations avec les intervenants. Cela comprend la communication ouverte et honnête sur le besoin de recherche, les processus d'évaluation et les résultats. Comme mentionnée, la communication dans le processus de mise en œuvre du nouveau projet est très importante. Il faut concevoir et implémenter un plan de communication afin de bien favoriser l'acceptation graduelle du changement à chacune des étapes par chacun des membres du personnel. De même, une communication efficace est susceptible d'apporter une valeur ajoutée et d'aider à bâtir une culture de confiance entre les différentes parties prenantes.

---

<sup>36</sup> Robbins S., DeCenzo D. (2008) *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*. FRANCE, Pearson Education France, p.467

<sup>37</sup> Bachir Mazouz; Jean Leclerc (2008), *La gestion intégrée par résultats, Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, Canada, Presses de l'Université du Québec, p.234

<sup>38</sup> Idem, p. 402.

Aussi, l'attribution des résultats de la recherche au développement et l'implémentation de politiques et de programmes pourrait être favorisée par l'engagement des clients de la recherche en politiques dans le processus.

Une démarche d'intervention sur les capacités de recherche en matière de politiques à RHDCC a comme but la transformation de l'organisme en une machine administrative qui est proportionné aux demandes de ses clients et qui offre des services mieux adaptés et à meilleur coût. Pour mieux s'adapter, les capacités de la recherche doivent favoriser l'utilisation des nouvelles technologies variées dans la prestation de services aux clients.

Comme un organisme vivant, RHDCC « souffre » toujours d'un processus d'adaptation à ses besoins internes et à son environnement. Le processus d'adaptation de la communauté de la recherche à la gestion axée sur les résultats demande un changement sur le processus d'affaires, changement de la gouvernance (comme art de gérer), changement vu comme une occasion de rapprochement entre l'individu et son travail. «Il s'agit de la gestion de changement à court, moyen et long terme, autrement dit la gestion des facteurs managériaux, organisationnels et adoptifs à la fois »<sup>39</sup>.

L'activité de la recherche en politique doit être mieux alignée aux objectives et aux résultats stratégiques du Ministère pour faciliter le développement et la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement et finalement, pour que le grand public comprenne les avantages de la fonction publique. Étant donné la complexité du portefeuille et de la structure du Ministère, développer des cadres de mesure du rendement sur les résultats intermédiaires et ultimes sera un défi pour la communauté de recherche en politiques.

---

<sup>39</sup> Bachir Mazouz; Jean Leclerc, *ibidem*, p. 308

## 8. Conclusions

Le processus des prises de décisions au niveau du Ressources humaines et Développement de compétences Canada est soutenu par la recherche en politiques, une activité réalisée partout au Ministère. Plusieurs groupes de travail et comités de coordination thématiques facilitent l'échange d'information à travers le Ministère, l'établissement des priorités et l'amorce de nouvelles recherches. Ces structures visent à assurer la pertinence de la recherche à l'égard des politiques ou des programmes ainsi que la participation des décideurs à l'établissement des orientations de la recherche et à la diffusion des résultats. Réaliser le lien entre la recherche et les politiques permet de comprendre et de promouvoir l'impact de la recherche sur les politiques. En même temps l'utilisation de données probantes est complexe, car le processus décisionnel est complexe.

Une vérification interne à l'ensemble des capacités de recherche du Ministère a été effectuée avec l'objectif de fournir l'assurance raisonnable que le cadre de contrôle de gestion appuyant les activités de recherche de RHDCC est adéquat et facilite la prise de décision au sein du Ministère. Cette vérification incluait la Direction de la politique stratégique et de recherche ainsi qu'autres trois directions générales (*Compétences et Emploi; Sécurité du revenu et Développement social; Apprentissage*). Parmi les recommandations émanant du rapport de vérification, trois domaines ont été ciblés : 1) la gouvernance; 2) la gestion de la recherche; et 3) la gestion des connaissances en recherche.

La mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement de l'activité de la recherche en politiques fait partie d'une démarche de changement, ce qui signifie la réorientation de l'organisation vers les trois « E » de la gestion axée sur les résultats : l'économie, l'efficience, l'efficacité, vers une culture du rendement.

Pour réaliser ce rapport de stage, différents modèles théoriques, dont ceux se rapportant à l'implémentation d'un cadre de mesure du rendement dans une institution publique et à l'implémentation du changement dans les organisations, ont orienté la collecte des données.

La communauté de la recherche doit adopter dans son activité les nouveaux modèles de gestion, les systèmes de gestion intégrés, la technologie de l'information et de communication dans le secteur public pour être en mesure à faire le suivi de l'impact de ses actions.

Les recommandations du présent projet dont il devient nécessaire de tenir compte lors de la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement dans une organisation se résument ainsi:

- Appliquer une approche systémique à la gestion de la recherche;
- Bien définir le group client;
- Favoriser et maintenir une collaboration continue avec les clients dès la phase d'identification des besoins en matière de recherche en politiques;
- Planifier la recherche :
  1. en accord avec les besoins de la clientèle;
  2. du point de vue technique, pour *la recherche propre à un programme*, en accord avec l'architecture des activités de programmes (l'AAP) et les résultats stratégiques du Ministère;
  3. planifier et implémenter les activités d'une manière systématique, en gardant en même temps la flexibilité requise par l'environnement complexe et dynamique dans lequel la communauté de la recherche agissent;
- Améliorer le processus de diffusion de résultats de la recherche et adapter le contenu à être diffusé;
- Améliorer la disponibilité de produits de la recherche;
- Développer des cadres de mesure de rendement / des indicateurs par catégorie de recherche en politiques et par thèmes de recherche.

Pour RHDCC, une recette de succès consiste à intégrer le changement qui vienne avec une approche systémique cohérente. Les résultats relatifs aux impacts que ce type de changement aura sur les gens touchés sont relativement limités étant donné la nouveauté de la mesure du rendement au sein du Ministère. Ce document pourra donc servir de guide afin d'orienter les démarches des personnes impliquées dans un tel projet de changement.

## 9. Références

- DAHL, Robert A (1957), The concept of power  
[http://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/conceptpower\\_r-dahl.pdf](http://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/conceptpower_r-dahl.pdf)
- EMERY, Yves (2005); La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la Réalisation  
[http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3\\_emery.pdf](http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n3_emery.pdf)
- GRANT, Jonathan et al (2010): "Capturing Research Impacts. A review of international practice", RAND Corporation  
[www.rand.org/pubs/documented\\_briefings/2010/RAND\\_DB578.pdf](http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/2010/RAND_DB578.pdf)
- HSU , Chia-Chien and Brian A. Sandford (2007) The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus, dans *Practical Assessment, Research & Evaluation*  
<http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>
- KERNAGHAN et al (2001), "Le service au public" dans *L'administration publique de l'avenir*. Institut d'administration publique du Canada. Toronto
- MARJANOVIC, Sonja et al (2009) A historical reflection on research evaluation studies, their recurrent themes and challenges, RAND Corporation  
[www.rand.org/pubs/technical\\_reports/2009/RAND\\_TR789.pdf](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/2009/RAND_TR789.pdf)
- MAZOUZ, Bachir; Jean Leclerc (2008). La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, Canada, Presses de l'Université du Québec
- MINTZBERG, Henry (2003) Le pouvoir dans les organisations, Éditions d'organisations, France
- MINTZBERG, Henri(2006), Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, France
- PAQUET, Renaud (2001) "Les particularités de la réorganisation du travail dans le secteur public" ENAP, dans *Enjeux de l'administration publique*, Québec, Canada
- SCHEIN, Edgar (2004), Organizational culture and leadership, <http://books.google.ca>
- Le Conseil du Trésor(2009), Pour soutenir des évaluations efficaces: Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr01-fra.asp>
- Commission européenne (2004) Gestion du cycle du projet. Ligne directrice  
[www.ec.europa.eu/.../europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_fr.pdf](http://www.ec.europa.eu/.../europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf)



Economic & Social Research Council-ESRC (2009), Taking stock. A summary of ERSC's work to evaluate the impact of research on policy & practice  
[www.esrcsocietytoday.ac.uk/takingstock](http://www.esrcsocietytoday.ac.uk/takingstock)

OECD (2010): Glossary of key terms in evaluation and results based managements.  
[http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en\\_2649\\_34435\\_40381973\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_34435_40381973_1_1_1_1,00.html)

OECD (2001): Results based management in the development co-operation agencies: a review of experience  
[www.oecd.org/dataoecd/17/1/1886527.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/17/1/1886527.pdf)

Spring Report of the Auditor General of Canada (2010). Scientific Research—Agriculture and Agri-Food Canada  
[http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl\\_oag\\_201004\\_05\\_e\\_33718.html#appa](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201004_05_e_33718.html#appa)

RAND Corporation 2006. Measuring the benefits from research. Policy Resource.  
[www.rand.org/pubs/research\\_briefs/2007/RAND\\_RB9202.pdf](http://www.rand.org/pubs/research_briefs/2007/RAND_RB9202.pdf) -

The International Development Research Centre - Institutional assessment  
Organizational Performance.  
[http://www.idrc.ca/lacro/ev-28367-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/lacro/ev-28367-201-1-DO_TOPIC.html)

Report of the Auditor General of Canada  
Attributes of Well-Managed Research Organizations  
[http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl\\_oag\\_199911\\_22\\_e\\_10151.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_199911_22_e_10151.html)

The International Development Evaluation Association (IDEAS)  
Developing Performance Indicators  
<http://www.ideas-int.org/documents/Document.cfm?docID=78>

Treasury Board of Canada Secretariat (2008–09)  
Departmental Performance Report  
[www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/inst/tbd/tbd-eng.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/inst/tbd/tbd-eng.pdf)

Treasury Board of Canada, Results-Based Management Lexicon  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_e.asp)

RHDCC (2009). L'évaluation des besoins en matière de recherché: thèmes, enjeux et considérations 2009-2010

## Annexe 1. Analyse et diagnostic

Constats	Déductions
Aucun instrument formel et systématique de suivi de consommation de produits de la recherche. Manque d'une rétroaction continue.	Manque des données nécessaires pour la mesure du rendement Degré de satisfaction des clients inconnu.
Implication quasi-inexistante des clients dans l'évaluation des besoins en recherche et dans le processus de planification.	Écart entre les attentes de la clientèle et l'activité de la recherche. Manque d'information concernant la pertinence des produits de la recherche.
La qualité intrinsèque de la recherche est reconnue.	Besoin de renforcer la coopération entre les chercheurs et les programmes les politiques afin d'assurer la qualité en terme d'utilité.
La fiabilité du Portail de connaissance (faible).	Un système central de stockage est impérieux.
Le contenu (les résultats) n'est pas toujours communiqué d'une façon accessible.	La nécessité d'une stratégie de diffusion et communication des résultats de la recherche.
Un écart entre le besoin de résultats et le moment quand ils deviennent disponibles.	Besoin de l'adéquation du calendrier de la recherche au processus d'élaboration/ d'amélioration de programmes ou de politiques.
La planification de la recherche n'est pas réalisée en accord avec l'Architecture des activités de programmes (AAP) du Ministère.	Planifier la recherche en accord avec l'AAP (applicable à la recherche propre à un programme).
L'absence d'une approche systématique pour les recherches individuelles (de la planification au suivi de résultats).	La nécessité de la mise en œuvre des instruments de type gestion de projet.
Activité de recherche complexe, organisée sur différents niveaux et calendrier différent.	Besoin d'une approche en mesure du rendement adaptée à la réalité organisationnelle.
L'absence d'un modèle de mesure du rendement en recherche au sein du gouvernement fédéral.	Le projet sera un défi pour la gestion de la recherche en politiques, mais la mesure du rendement est très importante pour la réussite de la fonction de la recherche.

## Annexe 2: Le plan d'action proposé

Problème	Actions envisagées	Résultats visés	Responsables des résultats	Moyens	Échéanciers
L'absence d'un cadre de mesure du rendement des produits de la recherche à travers le Ministère.	Analyse de parties prenantes	Identifier explicitement toutes les personnes et organisations, internes et externes, qui ont un intérêt envers le succès ou l'échec d'un projet de développement d'un cadre de mesure du rendement. Permettra une meilleure compréhension sur la situation actuelle et les intervenantes.	À déterminer	Une série d' <i>entrevues</i> avec des leaders du milieu. Les informations collectées seront systématisées et analysées en ciblant la capacité à changer des personnes et de l'organisation.	Janvier-février 2011
	Analyse des pratiques courantes dans la mesure du rendement en recherche en politiques.	Déterminer les pratiques exemplaires dans la mesure du rendement de la recherche en matière de politiques dans les autres organisations de recherche canadiennes et étrangères.	L'Unité de planification et reportage de la recherche	La Direction de la recherche en politiques a lancé une Demande de propositions élaborée avec la collaboration des membres du CPRP.	Contrat en déroulement  Les résultats sont attendus au printemps 2011
	Atelier de travail#1	Faciliter l'échange de l'information dans la mesure du rendement; Une meilleure compréhension sur l'impact du changement sur l'organisation.	L'Unité de planification et reportage de la recherche	Avec la participation du contractant sur l'analyse des pratiques courantes dans la mesure du rendement.	Janvier 2011
	Mise en place d'un group de travail	Contribution enrichissant à l'analyse du changement et la préparation de son implantation; opportunité de tenir compte et de traiter les résistances, assure l'adhésion au projet.	À déterminer	Composé, autant que possible, de représentants de tous les groupes visés du projet.	Février 2011

Développement d'un plan de communication	Une communication bien orchestrée favorisera l'acceptation graduelle du changement à chacune des étapes du projet par chacune des personnes visées.	À déterminer	Avec la participation du group de travail	Février 2011
L'identification de l'approche favorisée dans la mesure du rendement pour les capacités de la recherche en politiques.	Consensus concernant une approche appropriée de mesure du rendement dans le contexte de la fonction de recherche en matière de politiques.	À déterminer	<i>L'analyse Delphi</i> Cette enquête sera effectuée à l'aide d'un questionnaire laissant suffisamment de place aux répondantes pour pouvoir rendre leur point de vue de manière approfondie. L'option retenue dans ce projet sera présentée à titre de recommandation.	Février à avril 2011
Atelier de travail#2 sur la stratégie de collecte des données	Stratégie de collecte des données précisant le type de données, la fréquence de collecte des données, et les sources de données utilisées pour produire l'information sur la mesure du rendement.	L'Unité de planification et reportage de la recherche	Avec la participation des personnes clés en recherche.	Mai 2011
Lancer un projet pilote de mesure du rendement de l'activité de la recherche en politiques.	Permettra à RHDCC à se concentrer sur l'examen et la gestion des capacités de la recherche et de cibler ces activités de manière plus efficace.	La gestion de la recherche	Le projet pilote sera mis en œuvre dans la Direction de la recherche en politiques et selon leur disponibilité, dans d'autres unités de recherche.	À déterminer
Suivi et évaluation du projet pilote.	Amélioration du projet en accord avec les leçons apprises au cadre du projet pilote.	La gestion de la recherche	<i>Tableau de bord</i> de gestion.	À déterminer

Mettre en œuvre des indicateurs de mesure du rendement	Un système de contrôle du rendement qui impose des standards pour une période donnée et la planification des actions qui définit les décisions à prendre, les actions à mener et le moment où celles-ci doivent être entreprises.	La gestion de la recherche	Cadre de mesure du rendement adapté à la réalité de l'organisation	À partir l'exercice 2012-2013
Actions connexes au développement du cadre de mesure du rendement qui favoriseront l'amélioration du processus et la cueillette de données nécessaires				
Évaluation de besoins en matière de politique avec l'implication de clients de la recherche.	Améliorer la collaboration avec la clientèle.  Améliorer la qualité et la pertinence de produits de la recherche pour les clients.	À déterminer	La participation extensive des clients comme un moyen efficace d'augmenter la pertinence des produits recherche	À déterminer
Maintenir un seul répertoire pour conserver les fonds de recherche du Ministère.	Supporter et améliorer les processus de stockage, recherche, rapportage et identification, transfert et intégration de connaissances.	Le group de travail SGR	System informatique de gestion de la recherche (SGR).	Activité en déroulement
Formation en gestion de projet pour les gestionnaires en recherche.	Ressources humaines formées à l'utilisation d'un processus de gestion de projet commun afin que l'organisation puisse améliorer la qualité de ses produits.	À déterminer	Des cours en gestion de projet dans le plan d'apprentissage personnel.	À déterminer
Reconfiguration des processus et des schémas des tâches (nécessaires dans une approche projet).	Faciliter l'atteinte des objectifs et des résultats attendus en matière d'efficacité et d'efficience par chaque projet de recherche en politiques.	La gestion de la recherche	Groupe de travail qui identifiera les actions à mener.	À déterminer

## Annexe 3: La recherche en matière de politiques à RHDCC

### 1. La structure de la recherche :

RHDCC utilise un modèle hautement réparti qui tient compte des différents *niveaux de besoins* en matière de recherche et de *la relevance* pour les politiques publiques :

- recherche propre à un **programme**;
- recherche sur **des tendances et des problèmes actuels**;
- recherche à moyen et à long terme.

### 2. La modalité de réalisation :

- **Capacité interne** (pour la recherche ciblée, la modélisation et la coordination);
- **Recherche en sous-traitance** (pour tirer parti d'une expertise externe sur des sujets particuliers);
- **Partenariats externes** pour des questions d'ordre général et multidisciplinaire, l'élaboration de nouveaux cadres d'analyse, de travaux de recherche universitaire conformes aux priorités de recherche de RHDCC et pour le développement d'une capacité externe apte à mener des travaux de recherche liés aux politiques.

### 3. Les bénéficiaires de l'activité de la recherche :

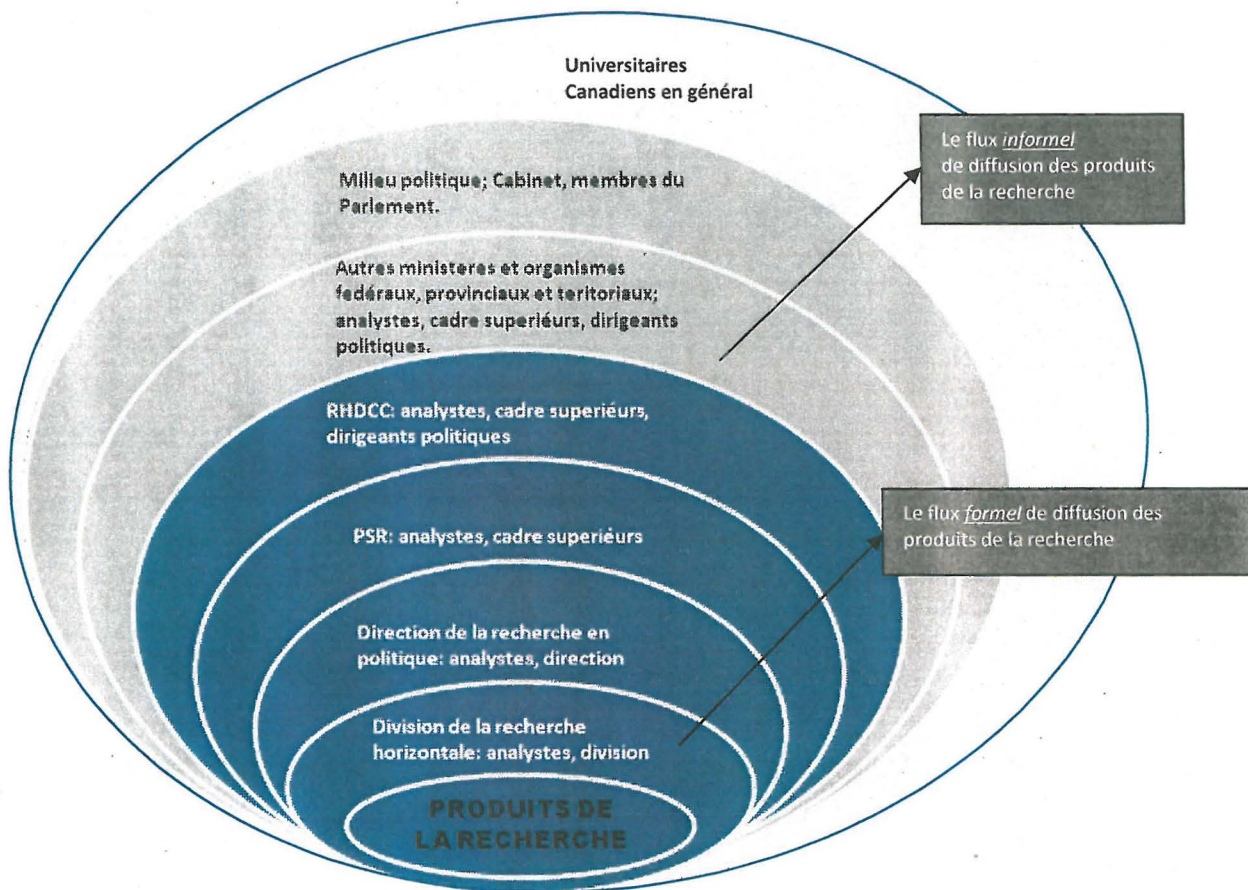
<b>Clients (ou les groupes cibles<sup>40</sup>)</b> (le flux <i>formel</i> de dissémination des produits de la recherche)		<b>Bénéficiaires indirectes et les bénéficiaires finaux</b> (le flux <i>informel</i> de dissémination des produits de la recherche)
<b>Analystes</b> - analystes de la recherche - analystes des politiques - analystes des programmes	<b>Direction :</b> - cadres intermédiaires - cadres supérieurs et dirigeants politiques	- Autres intervenants des organisations nationales et internationales, gouvernementales et non gouvernementales - Universitaires - Canadiens en général

<sup>40</sup> *Groupe(s) cible(s): définies comme étant le groupe/l'entité qui va bénéficier directement du projet au niveau de l'objectif spécifique.*

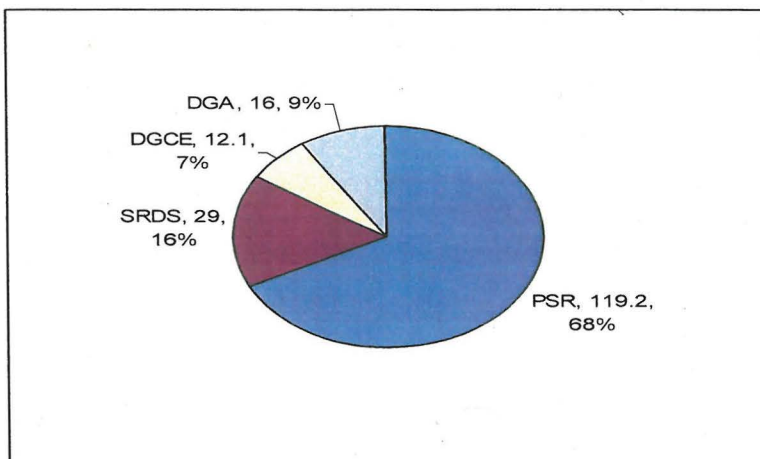
Commission européenne (2004) Gestion du cycle du projet. Ligne directrice (en ligne) : [www.ec.europa.eu/.../europaaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_fr.pdf](http://www.ec.europa.eu/.../europaaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf)

#### 4. La diffusion de produits de la recherche

Source : La stratégie de diffusion de la de la recherche en politique, Direction générale de politiques stratégique et recherche (PSR) – adaptée



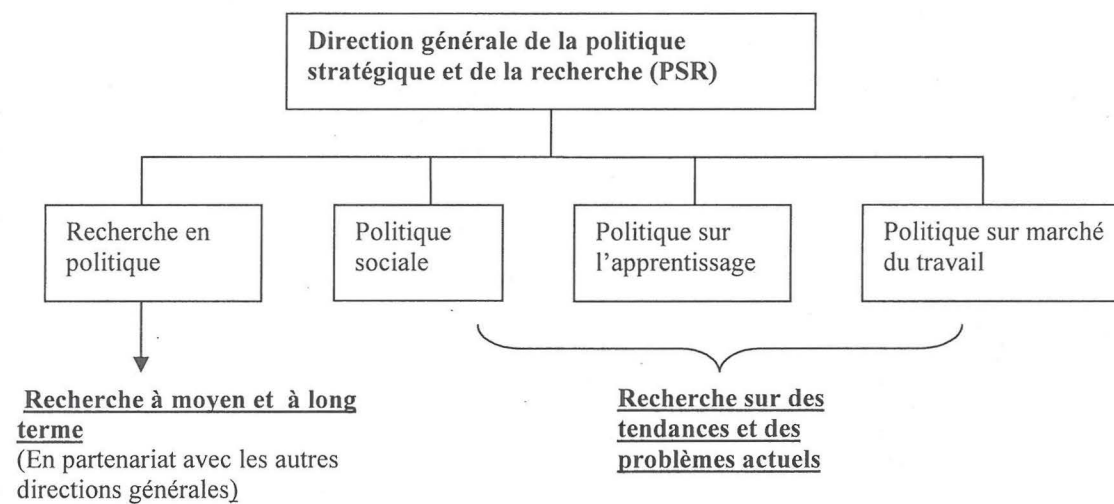
#### Nombre des employées à temps plein impliquées dans la recherche en 2008-2009, par Directions générales



- **PSR** - Direction générale de la politique stratégique et de la recherche
- **DGA** - Direction générale de l'apprentissage
- **DGCE** - Compétence et emploi
- **SRDS** - Direction générale de la sécurité du revenu et du développement social

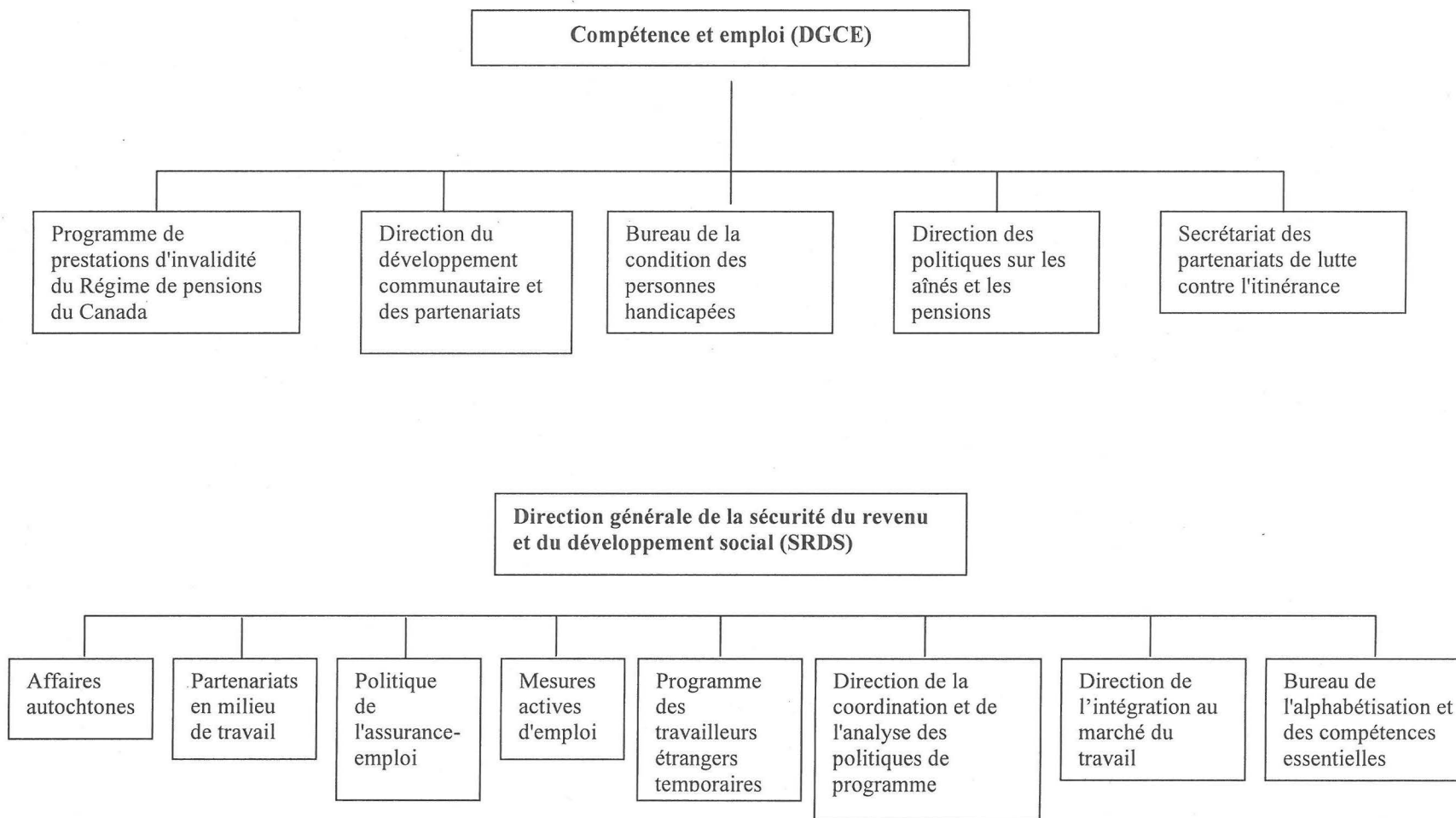
#### 4. La structure de la recherche en matière de politiques à RHDC (présentation détaillée)

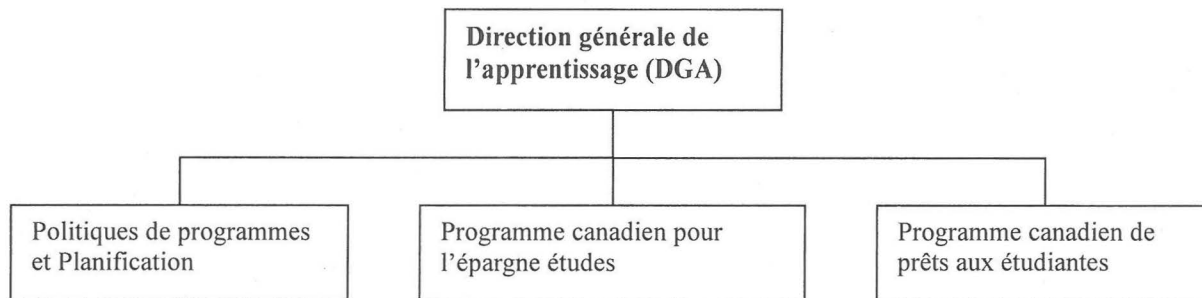
Recherche sur des tendances et des problèmes actuels et recherche à moyen et à long terme qui se penche sur des questions transsectorielles ou sur des intérêts ministériels plus généraux :



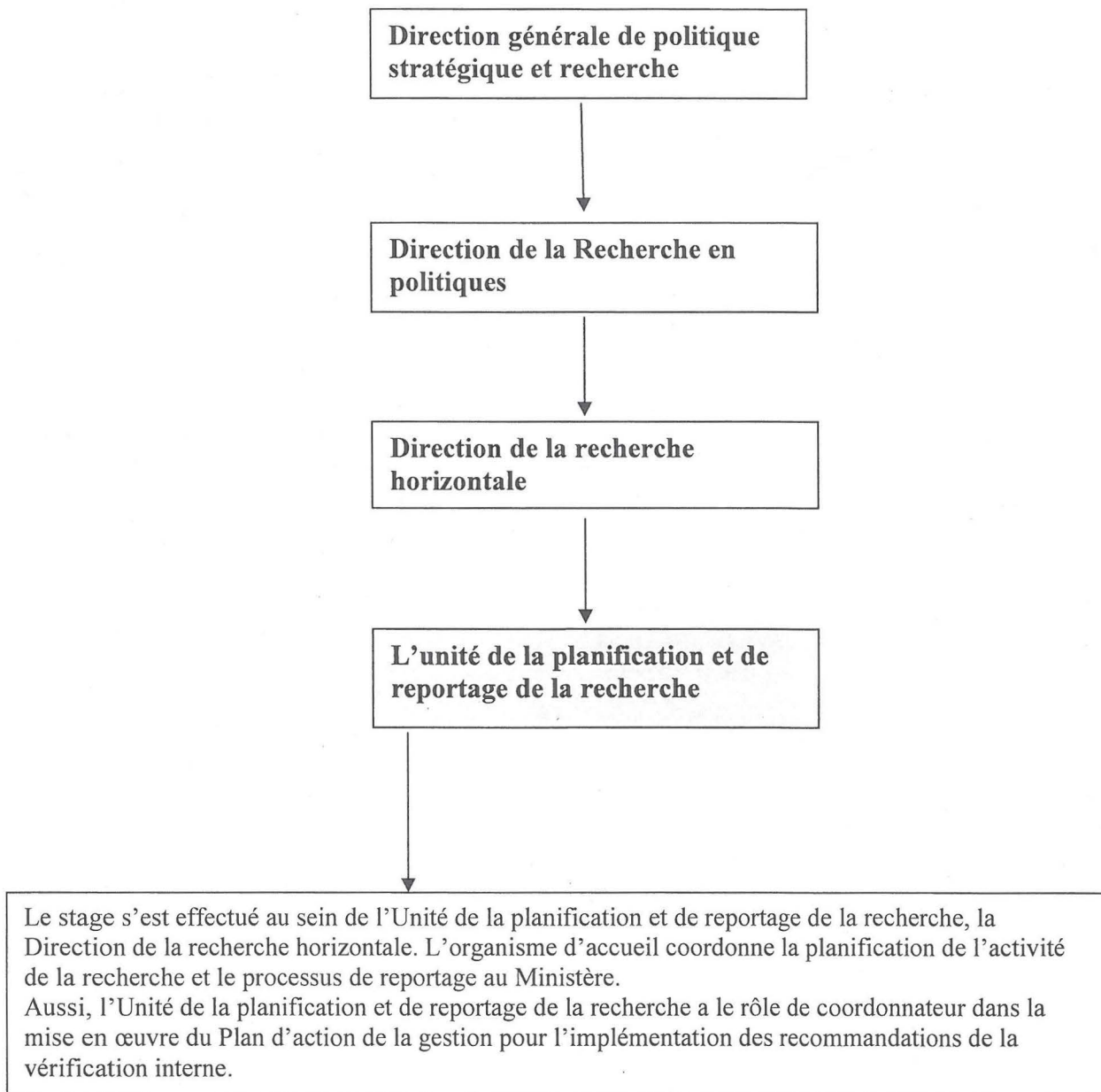


▪ *Recherche propre à un programme (capacité interne)*





## Annexe 4: Description de l'organisme d'accueil



## Annexe 5: Grille d'entretien interview semi-dirigé

Les concepts	Questions principales	Questions complémentaires	Questions de clarifications
La pertinence	Est-ce que les thèmes des recherches des unités de la recherche en politiques du Ministère sont conformes à vos besoins?	Est-ce que vous aimeriez être impliqué dans la conception du nouveau plan de la recherche du Ministère?	Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?
	Dans quelle mesure les produits de la recherche en politiques sont-ils pertinents pour votre travail?		
L'accessibilité	Comment vous procurez-vous les rapports de recherche?		Pouvez-vous m'en dire davantage ?
	Les considérez-vous accessibles?	Sinon, comment expliquez-vous ce problème?	
Les clients	Qui considérez-vous être les clients de ces produits?		Pouvez-vous me donner des exemples ?
Degré de satisfaction	Quel est, selon vous, leur degré de satisfaction?	Comment expliquez-vous ce problème?	
	En général, êtes-vous satisfait des rapports de recherche en politiques?	Sinon, quels sont les principaux problèmes que vous avez observés?	
L'amélioration continue	Comment, selon vous, pourrait-on améliorer les activités de recherche?		
La mesure du rendement	Quels sont, selon vous, les éléments à inclure dans le développement d'un cadre de mesure du rendement?		
Lacunes, suggestions, autres	Avez-vous quelques choses d'autre à ajouter concernant l'activité de recherche en politiques à RHDCC?		