

<b>1 – INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2 - LE CLIENT .....</b>	<b>5</b>
LE MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL.....	5
LA DIRECTION DE LA STRATÉGIE RÉGIONALE DE LA BRANCHE DES RELATIONS BILATÉRALES .....	6
<b>3 - LE CONTEXTE DU STAGE .....</b>	<b>8</b>
TENDANCES .....	8
LE PROCESSUS DES STRATÉGIES PAYS .....	9
<b>4 – LA PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>11</b>
<b>5 - MANDAT .....</b>	<b>12</b>
BUT DE L'INTERVENTION .....	12
LE LIVRABLE.....	13
MODIFICATION DU MANDAT.....	13
<b>6 - CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>13</b>
LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR) .....	14
<i>Cadre théorique .....</i>	<i>14</i>
<i>Cadre de gestion par résultats du Gouvernement du Canada .....</i>	<i>14</i>
LE CADRE DE MESURE DU RENDEMENT .....	15
<i>Modèle logique.....</i>	<i>15</i>
<i>Indicateurs de mesure de rendement .....</i>	<i>17</i>
<b>7 – MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>19</b>
ANALYSE DOCUMENTAIRE .....	19
CONSULTATIONS .....	20
<b>8 – ANALYSE.....</b>	<b>21</b>
ANALYSE DES BESOINS POUR LES STRATÉGIES PAYS .....	21
ANALYSE COMPARATIVE CHRONOLOGIQUE .....	22
ANALYSE DE DOCUMENTS CONNEXES.....	22
ÉLABORATION DU MODÈLE DE STRATÉGIES PAYS .....	23
<i>Modèle de stratégies pays.....</i>	<i>25</i>
<i>Documents complémentaires .....</i>	<i>26</i>
<b>9 – RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>29</b>
PROCESSUS.....	29
GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS .....	30
<b>11 – CONCLUSION.....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>35</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>36</b>
Annexe 1 – Organigramme du MAECI	
Annexe 2 – Organigramme de la Branche des relations bilatérales	
Annexe 3 – Services fournis par l'unité de RSS	
Annexe 4 – Modèle des stratégies pays 2009-2010	
Annexe 5 – Guide d'utilisateurs des stratégies pays	
Annexe 6 – Fiche de conseils	
Annexe 7 – Graphique sur la logique interne des stratégies pays	
Annexe 8 – Liste d'indicateurs de performance	
Annexe 9 – Ligne de temps	
Annexe 10 – Modèle des stratégies pays 2008-2009	

## 1 – INTRODUCTION

Le Ministère des affaires étrangères et du commerce international Canada (MAECI) fête son 100<sup>e</sup> anniversaire en cette année 2008. Depuis ses débuts il y a un siècle, le MAECI a beaucoup évolué. D'un bureau situé au dessus d'un salon de coiffure à Ottawa, il est passé à un ministère de plus de 10 000 employés (SCTC, 2008). Nonobstant, le ministère évolue continuellement pour s'adapter à un monde en constante mutation. Afin de rester à la fine pointe de ces changements, le MAECI a lancé un ambitieux projet de transformation qui vise à assurer que ce ministère atteigne les objectifs qu'il s'est fixés de manière efficace et efficiente.

Le stage, effectué du 5 mai au 29 août 2008, s'inscrit dans ce contexte de changement. Le présent travail fait état d'une réflexion sur le stage effectué au Ministère des affaires étrangères et du commerce international en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, concentration en administration internationale de l'École nationale d'administration publique.

En mai 2008, le gestionnaire de l'équipe de planification stratégique du groupe des relations bilatérales, Brandon Lee, a sollicité les services d'un étudiant durant la session d'été pour faire une analyse des stratégies pays existantes, et de proposer un nouveau modèle pour ce document afin qu'il soit plus axé sur les résultats. Les stratégies pays sont des documents de planification stratégique élaborés pour une durée de trois ans, mais complétés annuellement pour les missions canadiennes à l'étranger.

Les activités liées à ce mandat étaient d'examiner les stratégies pays de 2006 à 2009 afin de déterminer des façons de les rendre plus axées sur les résultats, d'analyser le rapport sur les besoins des parties prenantes liés aux stratégies et, en dernier lieu, de présenter un nouveau modèle dans le cadre du projet de renouvellement pour le prochain cycle de planification.

Ce rapport, composé de onze sections, présente la démarche parcourue par la stagiaire afin de parvenir à la proposition d'un modèle de stratégie pays axé sur les résultats. Les premières parties sont consacrées à la présentation de l'organisation et de l'unité pour laquelle la stagiaire a travaillé.

Ensuite, la section portant sur le cadre conceptuel présente l'approche théorique sur laquelle l'analyse et la direction prise dans l'élaboration du modèle de stratégie pays s'est fondée. Les principes de la Gestion axée sur les résultats (GAR) au niveau théorique et institutionnel y sont exposés, ainsi que l'outil privilégié dans ce rapport, le cadre de mesure du rendement, qui est divisé en deux sections : le modèle logique et les indicateurs de rendement.

La méthodologie sélectionnée dans l'intervention puis l'analyse des résultats sont subséquentement décrites. Celle-ci commence par démontrer les résultats obtenus à travers l'analyse du rapport sur les besoins des intervenants clés et l'analyse comparative de quatre stratégies pays de 2006 à 2009, ainsi que les recommandations découlant de cette analyse. L'accent est mis ensuite sur l'ensemble de documents élaborés dans le cadre du projet de renouvellement des stratégies pays.

Finalement, la dernière partie expose les conclusions de la stagiaire ainsi que des réflexions sur la Gestion axée sur les résultats dans la fonction publique.

Des remerciements à plusieurs personnes qui ont soutenues et appuyées la stagiaire tout au long de cette période et qui ont fait en sorte que cette expérience soit des plus enrichissantes sont bien évidemment dus : toute l'unité de la planification stratégique du MAECI - Brandon Lee, Hannah Cooper, Shannon Headland et Mary Zakhem, la coordonnatrice des stages, Christine Métayer, ainsi que le professeur conseiller, Nouredine Belhocine.



## **2 - LE CLIENT**

Dans la section qui suit, nous dresserons un bref portrait du Ministère des affaires étrangères et du commerce international (MAECI), puis nous situerons la Direction de la stratégie régionale afin de permettre au lecteur de mieux situer et comprendre son rôle au sein de la branche du secteur des relations bilatérales (RGM).

### **Le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international**

Le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a été créé le 1<sup>er</sup> juin 1909 par le premier ministre Wilfrid Laurier dans le but de gérer toutes les questions relatives aux affaires étrangères du pays. Son mandat a été élargi au fil des années pour inclure le commerce et les échanges internationaux ainsi que le développement international. En tant que centre d'expertise du gouvernement fédéral, le MAECI est responsable de diriger, coordonner, et assurer la cohésion des politiques et des initiatives du gouvernement fédéral afin de mettre en œuvre le programme international du Canada. La Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international régit l'étendue des activités du Ministère. Elle a pour but : de faire en sorte que la politique étrangère du Canada reflète les valeurs authentiquement canadiennes et préserve les intérêts nationaux du Canada; de raffermir les ententes commerciales fondées sur des règles et de parvenir à un accès accru, libre et équitable aux échelons bilatéral, régional et mondial; et de travailler avec toute une gamme de partenaires, tant au gouvernement qu'à l'extérieur, pour améliorer les perspectives économiques et la sécurité du Canada et des Canadiens, au pays et à l'étranger.

Le MAECI a plusieurs domaines de responsabilités – il s'occupe de la paix et la sécurité internationales, des relations diplomatiques et consulaires, de l'administration du service extérieur et des missions du Canada à l'étranger, et de l'élaboration du droit international et son application au Canada.

Les activités de ce centre d'expertise sont variées. Il dirige les affaires étrangères et les politiques commerciales internationales, fait la promotion du commerce et des échanges internationaux par le biais d'initiatives telles des négociations d'accords visant à ouvrir de nouveaux marchés où élargir les marchés et à faciliter le commerce et les investissements bilatéraux. D'autre part, il offre des services de passeport, consulaires et des services commerciaux internationaux, ainsi que des informations pratiques et d'actualité par rapport aux enjeux internationaux et aux voyages, permettant ainsi aux citoyens canadiens de participer dans la communauté



internationale. Finalement, il gère les missions du Canada à travers le monde, concrétisant ainsi le programme international du gouvernement du Canada.

Les priorités clés pour l'année 2008-2009 sont les suivantes : l'Afghanistan, les Amériques, les marchés en développement et émergents, avec une attention particulière sur la Chine et l'Inde, ainsi que le lancement du processus de transformation du MAECI.

Le ministère est composé de quinze directions, dont celles des relations bilatérales - RGM, que nous détaillerons dans les paragraphes qui suivent (voir l'organigramme à l'Annexe 1).

### **La Direction de la stratégie régionale de la Branche des relations bilatérales**

La branche des relations bilatérales (RGM) gère et coordonne les relations du Canada avec le monde entier (dont sept bureaux régionaux) à l'exception du Mexique et des États-Unis. (cf. organigramme). Son secteur d'activité de programme est de mener et promouvoir les relations diplomatiques bilatérales du Canada au Canada et à l'étranger. Dans le cadre du volet Relations avec le reste du monde de cette activité, le Ministère gère un réseau de 168 missions dans 109 pays: ambassades et hauts-commissariats, consulats généraux, consulats, bureaux de représentation et délégations permanentes auprès de divers organismes multilatéraux.

La Direction générale de la stratégie et des services (RSD) se situe au sein de la branche du Secteur des relations bilatérales (RGM). RSS est l'une des quatre directions qui composent la Direction générale de la stratégie et des services (RSD). La création de RSD avait pour but de coordonner les politiques et les programmes et de gérer les ressources des missions et de l'Administration centrale (AC). En particulier, RSS a été conçu dans le but d'aligner les priorités du gouvernement avec celles des missions, d'aligner les ressources sur ces priorités et de s'assurer que RGM soit plus axée sur les résultats. (Voir l'organigramme à l'Annexe 2)

RSS est composée de trois unités : la coordination des politiques et de la planification stratégique, la diplomatie ouverte et les communications électroniques. L'unité qui nous concerne est la première. (Voir l'organigramme à l'Annexe 3)

Cette section remplit deux fonctions. Premièrement, elle conçoit des outils et des processus, dans le but d'harmoniser le travail des directions et des missions géographiques avec les stratégies du gouvernement. Deuxièmement, elle gère les programmes financiers de l'ensemble du secteur visant à faire agir les missions et les directions de façon plus stratégique.

Dans le cadre de ce stage, nous nous attarderons sur cette première fonction, soit la conception d'outils et de processus, telle que des lignes directrices pour les stratégies pays et des lettres de mandat des Chefs de missions (CDM). Plus particulièrement, nous porterons notre attention sur les stratégies pays, un outil qui vise à orienter les missions du Canada à l'étranger dans leur engagement diplomatique et commercial, dont nous parlerons en de plus amples détails dans ce rapport.

### 3 - LE CONTEXTE DU STAGE

Cette section donne un aperçu de la transformation que vit présentement le ministère, phase qui s'inscrit dans la tendance pangouvernementale de gestion par résultats et dans laquelle vient s'insérer l'objectif du mandat. D'autre part, cette partie du rapport sert à familiariser l'auditoire externe au MAECI aux Stratégies pays.

#### Tendances

Dans un contexte de ressources limitées, le MAECI doit gérer son capital de façon efficace afin d'optimiser son rendement et sa performance. Depuis la mise en place du cadre de gestion du gouvernement fédéral « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes » en 2000, les gestionnaires sont sommés de mettre l'accent sur la mesure du progrès en vue d'atteindre des résultats durables (gouvernement du Canada, 2000). Le rapport traduit clairement les efforts continus du gouvernement du Canada pour assurer que la gestion de l'État demeure centrée sur les citoyens, fondée sur les valeurs, axée sur les résultats et judicieuse en matière de dépenses.

D'autre part, le gouvernement a fait de l'imputabilité une de ses priorités. En effet, la Loi fédérale sur l'imputabilité (gouvernement du Canada, 2006) vise à renforcer le processus redditionnel et à accroître la transparence et le contrôle du gouvernement.

Dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009, le MAECI a établi quatre priorités clés : l'Afghanistan, les Amériques, les marchés en développement et émergents, ainsi que la transformation du MAECI, qui met en lumière la nécessité de renforcer le réseau mondial des missions du Canada.

Ce rapport porte sur la quatrième priorité, soit la transformation du Ministère. Celle-ci vise à « consolider la plateforme étrangère du Canada, ainsi que son réseau de missions, notamment par l'envoi de davantage de ressources et de personnel sur le terrain, une meilleure harmonisation des ressources avec les priorités du gouvernement et la modernisation de la gestion financière et des ressources humaines au sein du Ministère » (gouvernement du Canada, 2008). Ce programme est divisé en six éléments principaux:

- Harmonisation avec les priorités du gouvernement
- Concentration sur les secteurs de base
- Amélioration des services aux Canadiens



- Consolidation de la plateforme étrangère à valeur ajoutée du Ministère
- Renouvellement du Ministère
- Renforcement de la responsabilisation

Nous nous attarderons particulièrement sur le premier et le dernier élément, qui, dans le cadre de ce stage, nous concerne : l'harmonisation avec les priorités gouvernementales et le renforcement de la responsabilisation à travers une meilleure gestion financière, vérification et évaluation afin de répondre aux normes de responsabilité gouvernementale.

Afin d'assurer un meilleur alignement des objectifs des missions avec les objectifs stratégiques du gouvernement du Canada et du MAECI, RSS élabore depuis 2006 des stratégies pays. L'unité se sert de ces stratégies afin de décrire le contexte local et de définir les plans stratégiques des missions dans chaque pays.

### **Le processus des stratégies pays**

Le processus de Stratégie pays, élaboré en 2005, constitue un instrument essentiel pour le MAECI dans la planification, l'alignement, l'imputabilité et les résultats. Il succède au 'plan de gestion annuel des missions', un document élaboré en 2002 uniquement pour répondre aux exigences du Conseil du Trésor en matière de reddition de comptes. Cependant, ce plan n'était pas employé par les missions, car il était de trop haut niveau pour être utile au niveau opérationnel.

Les stratégies pays ont été créées comme mécanisme principal visant à montrer que le MAECI respecte les priorités du gouvernement et assure le leadership pangouvernemental à l'étranger (MAECI, 2008). L'objectif de ces stratégies pays est de mieux faire concorder la gestion des relations bilatérales dans les missions aux objectifs et ressources stratégiques et opérationnels. Ces dernières servent de lien entre le travail accompli dans les missions situées outre-mer et à l'Administration centrale afin de garder une cohérence entre les priorités gouvernementales et les priorités des missions.

Quatre facteurs clés ont été définis par les Chefs de missions pour déterminer le succès du projet de renouvellement des stratégies pays. Ceux-ci ont été présentés au Sous-ministre adjoint de RGM :

- simple et flexible: le processus doit appuyer la substance

- pratique: familier et facile à utiliser
- autonomisant: cibler sur des politiques alignées avec les priorités du gouvernement et à valeur ajoutée
- influente : utile dans la reddition de comptes (alignement et mesure de la performance améliorée)

Suivant l'introduction de ce processus en 2006, RSS a sollicité les missions afin de leur demander une rétroaction sur les stratégies pays. Ces recommandations ont été incorporées dans les stratégies pays de l'année fiscale suivante.

Les stratégies pays étant planifiées pour un cycle de trois ans, RSS désire évaluer et revoir ce document afin qu'il soit plus pertinent pour les utilisateurs clés pour le prochain cycle (2009-2012). Ainsi, l'unité a mis en place un projet de renouvellement des stratégies pays qui a pour but d'adapter le modèle et le processus afin de s'assurer que les stratégies pays:

- mesurent et évaluent les performances dans les missions;
- alignent les objectifs des missions avec les grandes priorités et les résultats stratégiques;
- fournissent une information utile pour l'analyse stratégique et la prise de décision;
- améliorent l'analyse, le rapport et l'accès aux stratégies via des outils virtuels;
- soient simplifiées, écourtées et que le processus soit rationalisé

Ce projet est organisé en trois phases: l'analyse des besoins, le développement de nouveaux système et procédures, et le développement d'outils de gestion stratégique. La première phase a été réalisée par une consultante externe à travers une analyse des écarts ('gap analysis') afin d'identifier et évaluer les besoins en information des branches 'fonctionnelles' et géographiques du Ministère. Son rapport final a été conclu peu de temps après l'arrivée du stagiaire, et a servi comme base dans le développement du modèle pour les stratégies pays.

La division en est maintenant à la deuxième phase du cycle, qui consiste en l'élaboration d'un modèle de stratégie pays plus axé sur les résultats; le mandat du stagiaire s'inscrit donc dans cette phase.

## **4 – LA PROBLÉMATIQUE**

Le premier cycle des stratégies pays (2006-2009) n'a pas été concluant. En effet, ce processus permet de faire de la collecte de données sur les programmes et activités des missions par rapport à des thèmes clés, mais il ne fournit pas l'information nécessaire dans l'élaboration des rapports sur les résultats. Ces données sont essentielles afin de satisfaire aux exigences législatives et ministérielles. Or il y a un besoin croissant de rendre des comptes aux agences centrales de manière consistante sur les résultats des missions par rapport aux priorités clés du gouvernement.

Ce n'est que depuis 2008 que les missions doivent rendre des comptes officiellement sur les résultats déterminés dans les stratégies pays. Cette collecte d'information a été faite par l'entremise d'un formulaire d'auto-évaluation personnelle rempli par le Chef de mission, dans lequel il doit expliquer l'atteinte des objectifs. Cependant, aucune donnée ou information prouvant ces allégations ne sont nécessaires ou demandées, même si les résultats établis étaient irréalistes dans la période de temps allouée.

La division cherche donc à améliorer le processus de stratégie pays afin qu'il soit plus axé sur les résultats. D'autre part, ce processus aidera les Chefs de mission (CDM) à fixer des objectifs réalisables et concrets, et à récolter des données axées sur les résultats. Il faut cependant ajouter que ce système devra être simple, concis et efficace, compte tenu des connaissances limitées en GAR des agents politiques outre-mer.



## **5 - MANDAT**

Le mandat a été déterminé par M. Brandon Lee, Directeur adjoint de l'unité de la planification stratégique dans la direction RSS.

### **But de l'intervention**

Le projet de renouvellement des stratégies pays a pour but d'adapter le modèle et le processus de ce dernier afin que les Stratégies pays:

- soient plus axées sur les résultats
- alignent les objectifs des missions aux objectifs stratégiques du gouvernement du Canada et du MAECI
- Soient plus simples, claires et rationalisées

Le but de l'intervention est donc de participer à la révision et à la simplification des stratégies pays. Les résultats obtenus à l'issue du stage serviront à mettre sur pied un processus simplifié des stratégies pays axées sur les résultats. Ce mandat confère à l'étudiant de l'ENAP de réaliser les principales activités qui suivent, ainsi que les activités connexes nécessaires à l'aboutissement du présent mandat, décrites ici-bas.

- Examiner de façon approfondie les 96 stratégies pays dans le but de renforcer les cadres de mesure du rendement et des résultats.
- Procéder à une analyse approfondie, une compilation, un classement et une organisation des stratégies pays.
- Donner à l'unité de la planification stratégique des suggestions et des commentaires concernant le processus de renouvellement des stratégies pays.

Suite à la consultation préliminaire au stage avec le professeur-conseiller et le mandant, il a été déterminé qu'étant donné la durée du stage, la stagiaire analyserait un échantillon de quatre stratégies pays dans le cadre de son mandat.

## **Le livrable**

Le livrable principal consiste en un nouvel ensemble de documents pour les stratégies pays, dont un modèle plus axé sur les résultats.

Le mandant est Monsieur Brandon Lee, Directeur adjoint de la planification stratégique de RSS. Le stage a été fait sous la supervision conjointe de M. Lee et de Hannah Cooper, Analyste principale de la planification stratégique au sein de RSS.

Les deux personnes mentionnées ci-haut ont aidé dans la planification des activités de stage, et ont facilité l'accès à l'information et aux personnes nécessaires pour réaliser le mandat.

Le professeur-conseiller est M. Nourreddine Belhocine, chargé de cours de Gestion par résultats à l'ENAP. Monsieur Belhocine a guidé et conseillé la stagiaire dans la réalisation de son mandat au sein du MAECI ainsi que dans la rédaction du rapport de stage. L'évaluation finale du rapport de stage et sa présentation se feront par le professeur conseiller conjointement avec le mandant.

## **Modification du mandat**

Suite à la rencontre de mi-stage, le mandat a été modifié en raison de circonstances imprévues. En effet, lorsque le Directeur et le Directeur adjoint de RSS ont présenté la version modifiée de la stratégie pays pour obtenir l'approbation de la Directrice générale de RSD, cette dernière a émis des doutes sur l'existence même de ce processus.

Ainsi, la survie du processus de stratégie pays tel qu'il existe n'est pas assurée. Évidemment, la remise en question des stratégies pays a considérablement ralenti et altéré la démarche à suivre dans le processus de renouvellement.

Les étapes ultérieures à cette rencontre, qui consistaient en l'organisation des consultations avec les branches fonctionnelles et les autres ministères afin de déterminer les thèmes pour 2009-2010 ont donc été suspendues.

## **6 - CADRE CONCEPTUEL**

Afin de développer un modèle de stratégies pays qui tend vers la Gestion axée sur les résultats (GAR), il serait utile dans un premier temps de définir ce qu'est la GAR, et ce qu'elle implique.

Nous tenterons aussi de présenter le statut de la GAR au sein de la fonction publique canadienne. D'autre part, le développement d'un cadre de mesure de rendement sera décrit, ce dernier étant l'objectif final de RSS. Finalement, nous parlerons du modèle logique et des indicateurs de rendement, des outils fondamentaux en gestion par résultats.

## **La Gestion axée sur les résultats (GAR)**

### ***Cadre théorique***

Depuis les vingt dernières années, plusieurs gouvernements ont pris des mesures importantes afin de moderniser l'État et réformer le secteur public telles la réingénierie, la décentralisation et la réduction de la taille du gouvernement, entre autres (OCDE: 2005). Plus particulièrement, une nouvelle tendance émerge: la Gestion axée sur les résultats pour les citoyens.

La GAR est une approche cyclique de gestion qui privilégie l'obtention de résultats dans toutes les phases d'un projet ou d'un programme. Les résultats, que Mazouz et Leclerc (2007) définissent en termes d'orientation, d'amélioration globale, de prestation des services et de gestion, sont définis de manière consensuelle de manière à répondre aux besoins des bénéficiaires. Cette approche participative assure une grande adhésion, un engagement et une compréhension de ce que le projet essaie de réaliser. Elle mise en outre sur la flexibilité, l'apprentissage et l'adaptation afin de permettre le changement et la révision des stratégies pour assurer l'atteinte des résultats. La gestion par résultats prend en compte à fois la stratégie, les processus, les mesures et les gens afin d'améliorer la prise de décision, la transparence et la responsabilité.

### ***Cadre de gestion par résultats du gouvernement du Canada***

Comme mentionné précédemment, le document intitulé « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes » présente un cadre de gestion qui préconise un programme modifiant la façon dont les ministères et les divers organismes fédéraux gèrent et mettent en œuvre leurs programmes et services. Ce document reconnaît que la raison d'être du gouvernement fédéral est de servir les Canadiens, et donc de pouvoir démontrer aux contribuables une utilisation saine et efficace des fonds publics aux fins de produire des résultats concrets. Ainsi, le gouvernement a développé plusieurs outils axés sur les résultats qui permettent de rendre des comptes aux citoyens canadiens, tels le Rapport sur les plans et priorités (RPP) et le Rapport ministériel sur le rendement (RMR). Le RPP reflète l'engagement du gouvernement du Canada à être ouvert, à mesurer ses progrès et à rendre compte des résultats obtenus. Ce dernier établit des normes



claires sur lesquelles le gouvernement se fondera pour rendre des comptes sur la performance de l'organisme en question (SCTC : 2000). Le RMR en contrepartie doit présenter de l'information sur ce qui a été accompli à l'égard des résultats prévus dans le RPP ; il porte sur le dernier exercice achevé.

En plus de ces documents, qui visent à démontrer les résultats au niveau de l'organisme, on retrouve aussi à l'échelle du programme ou du projet le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRAR). Les gestionnaires se servent de ce cadre « comme plan directeur pour mesurer les résultats et en rendre compte tout au long du cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative » (SCTC: 2002). Dans la section qui suit, nous expliquerons en quoi consiste un cadre de mesure du rendement.

### **Le cadre de mesure du rendement**

« La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers des objectifs. » (Voyer : 1999). En effet, la mesure du rendement est un des outils privilégiés de la gestion par résultats; elle consiste à mesurer des résultats à travers « un processus de design et d'implantation de mesure quantitative et qualitative des extrants et des résultats » (McDavid : 2006). Ce processus continu d'auto-évaluation du rendement entrepris par les parties prenantes du projet permet de fournir une information axée sur les résultats. Mesurer le rendement permet de surveiller de façon régulière et continue les activités afin de s'assurer qu'elles contribueront aux changements voulus. L'information obtenue permet de nourrir le processus stratégique en vue de prendre des décisions éclairées et de favoriser l'amélioration continue, ce qui affectera la qualité de la prestation. La mesure de rendement, en produisant une information complète, renforce la capacité de faire preuve de transparence et de rendre des comptes au Parlement et aux Canadiens. Il existe une panoplie d'outils managériaux qui font partie intégrante du cadre de gestion. Nous porterons notre attention sur deux de ces outils: le modèle logique et les indicateurs de rendement.

### ***Modèle logique***

L'élaboration d'un modèle logique est nécessaire à la compréhension d'un programme, d'une politique ou d'un organisme et conséquemment au succès de la planification de la mesure du rendement (Hawthorn et McDavid, 2006). Le modèle décrit les liens entre les activités et la

séquence des impacts prévus par rapport à la durée de vie d'un programme ou d'une initiative. Ce modèle est un outil à plusieurs utilités. Il sert à :

- Clarifier tant pour les gestionnaires que pour les employés les liens entre les activités, les extrants et l'impact attendu de la politique ou du programme. Il sert à préciser les résultats prévus à court, moyen et long terme.
- Communiquer à l'externe la raison d'être de la politique ou du programme et les activités et résultats attendus.
- Établir les bases du succès de la politique ou du programme en déterminant ce qui constituerait une réussite.

Le modèle logique sert à démontrer la relation de cause à effet entre tous les éléments, décrits ici-bas :

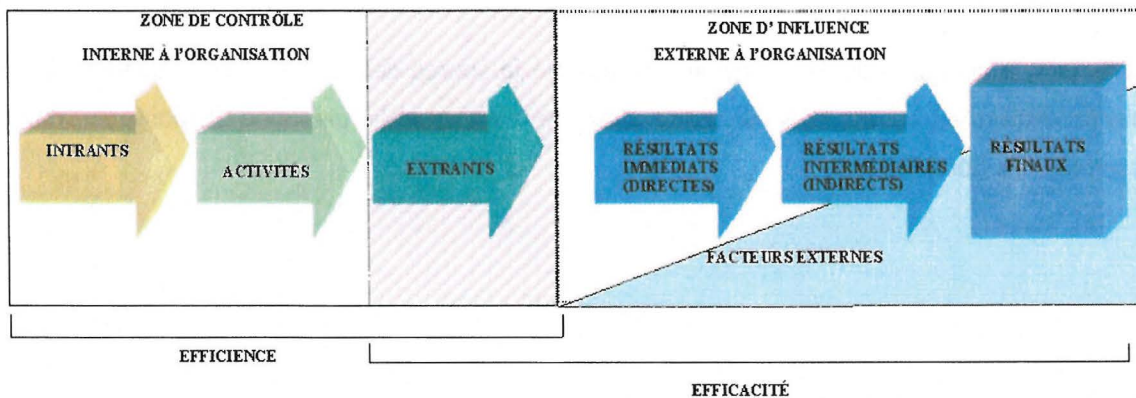
**Intrants** – les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre de la politique ou du programme.

**Activités** – les activités clés choisies afin de contribuer à la réalisation des résultats fixés.

**Extrants** – les résultats à court terme qui découlent directement des activités.

**Résultats attendus** – se rapportent aux résultats immédiats, intermédiaires et finaux que doit produire un programme. La définition des résultats attendus explique le but et la raison d'être d'un programme :

- **Résultats immédiats** – les conséquences et les effets directs à court terme qui sont attribuables aux extrants des programmes, des processus ou des activités.
- **Résultats intermédiaires** – sont les résultats, les effets indirects ou l'impact qui peuvent être attribués à la politique ou au programme si les résultats immédiats sont réalisés.
- **Résultats finals** – les résultats stratégiques sont des « avantages durables à long terme pour la population qui découlent du mandat et de la vision de l'organisation » (SCTC : 2004). Ce résultat doit être mesurable et relevant directement de sa sphère d'influence.



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

### ***Indicateurs de mesure de rendement***

La mesure du rendement – la sélection, la définition et l'utilisation régulière d'outils qualitatifs et quantitatifs pour mesurer le rendement des extrants ou des résultats – constitue un élément important de la gestion axée sur les résultats. Ce sont les indicateurs qui permettent de mesurer le progrès accompli en vue de l'atteinte d'un résultat ; ceux-ci sont définis comme « l'ensemble des éléments d'information significative traduit par un indice représentatif, une statistique ciblée, une donnée contextuelle, un résultat, un état de fait, une manifestation d'un phénomène ou une réalisation découlant d'un résultat de fonctionnement » (Voyer : 1999).

D'après Voyer(1999) et Hatry(2007), le succès d'un indicateur sera déterminé par quatre critères :

- Pertinence : l'indicateur correspond-il à une préoccupation, un objectif ou une attente réel? est-il adapté aux résultats du programme?
- Précision : l'indicateur est-il spécifique et formulé clairement par rapport à ce qu'il tente de mesurer?
- Faisabilité : est-il possible de mesurer l'indicateur à l'aide des moyens de mesures fiables et correspondant aux ressources disponibles?
- Convivialité : est-il facile à comprendre et à interpréter, accessible à tout le monde?

Hatry ajoute qu'un indicateur devrait être important, c'est-à-dire qu'il doit mesurer un aspect majeur des résultats, qu'il devrait être comparable dans le temps, qu'il devrait être équilibré grâce à des mesures à court terme (un an ou deux) et à long terme (de deux à cinq ans), et complet (c.-à-d. qu'il doit prendre en compte les répercussions négatives possibles).



Finalement, à chaque indicateur devrait être associé la source des données, la fréquence de la collecte d'information, du coût de cette dernière ainsi que la personne responsable pour rassembler les données.

Rapport-Gratuit.com

## **7 – MÉTHODOLOGIE**

### **Analyse documentaire**

La stagiaire a amorcé un processus de lecture et d'analyse de la documentation pertinente afin de se familiariser avec l'organisation, le mandat de l'unité de RSS et de bien comprendre l'outil des stratégies pays, son utilité, les principaux utilisateurs et son objectif. La documentation étudiée comprend des écrits théoriques portant sur la gestion par résultats ainsi que des documents gouvernementaux connexes aux stratégies pays : le Rapport sur les plans et priorités, le Rapport ministériel sur le rendement, les formulaires d'auto-évaluation intérimaire complétés par les ambassadeurs pour rendre des comptes sur les résultats atteints ainsi que des documents pertinents de stratégies, des évaluations antérieures, et des rapports.

Tel que mentionné dans le chapitre concernant le contexte, ce stage se situe au niveau de la deuxième étape du projet de renouvellement des stratégies pays, soit le développement de nouveaux processus et système. Cette phase consiste en la révision et l'adaptation du processus de planification actuel. Des documents cruciaux dans la compréhension et l'analyse de la situation ont donc été étudiés et analysés : un échantillon de quatre stratégies pays élaborées lors du premier cycle des stratégies, soit entre 2006-2009, ainsi que le rapport sur l'analyse des écarts (« Gap Analysis »), réalisée par une consultante externe. Ce rapport s'inscrit dans la Phase 1 du projet de renouvellement, soit l'analyse des besoins. L'objectif de cette phase était de clairement articuler le type d'information qui était requise du processus de planification des stratégies pays.

L'information recueillie a servi à analyser les besoins des utilisateurs et de comprendre l'évolution de la stratégie pays. Des questions sont survenues telles que : Quel est l'usage des stratégies pays? Qui sont les principaux utilisateurs? Sont-elles utilisées? Dans quel but? L'information obtenue est-elle utile dans le processus décisionnel? Répondent-elles à l'objectif fixé au début de la création des stratégies pays? L'analyse des besoins réalisée par la consultante était fondamentale dans la réponse de ses questions. D'autre part, l'analyse comparative a permis de cerner l'évolution des stratégies pays et de répondre à des questions telles que : Quelles informations sont mises à jour? Sont-elles mises à jour? Est-il nécessaire de reproduire le processus tous les ans? L'analyse de la documentation pertinente a fait suite à l'élaboration de recommandations concernant l'amélioration des stratégies pays.

## Consultations

Le développement du nouveau processus s'est fait conjointement avec l'unité RSS. L'équipe a fourni une rétroaction constante qui a permis d'améliorer le document et de le rendre plus simple pour les intervenants clés. Leurs connaissances des parties prenantes et du processus a permis de rationaliser le plus possible les stratégies pays et de cerner les besoins clés.

D'autres consultations ont été organisées avec les Conseillers politiques principaux des cinq bureaux régionaux – Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine et Caraïbe, Europe et Asie. Les consultations ont été faites lors d'une réunion conjointe, où le modèle a été présenté et soumis aux conseillers. Ces derniers agissaient comme 'focus group' – ils devaient remplir le document afin de s'assurer qu'il n'y avait pas d'incohérence. Aussi, ceci permettait d'obtenir de la rétroaction d'une tierce partie qui n'était pas familière avec ce document. Une semaine leur a été allouée pour soumettre leurs commentaires et suggestions. Les consultations organisées avec ces derniers ont permis d'apporter des améliorations d'ordre surtout techniques au modèle afin d'en faciliter son utilisation.



## 8 – ANALYSE

L'analyse porte sur l'élaboration d'un modèle de stratégies pays plus axé sur les résultats.

Cette section porte premièrement sur l'analyse du rapport sur les besoins, l'analyse comparative du premier cycle des stratégies pays et les analyses connexes, qui ont façonné l'élaboration du modèle. La section suivante explorera la deuxième étape du projet de renouvellement des stratégies pays, soit le développement d'un processus plus axé sur les résultats.

### Analyse des besoins pour les stratégies pays

Après avoir pris connaissances de RSS et de leurs activités, la lecture de l'Étude des besoins, réalisée par une consultante externe et finalisée peu de temps après l'arrivée de la stagiaire, nous a permis de prendre conscience de plusieurs éléments indispensables dans l'élaboration de ce nouveau modèle. Cette analyse portait sur l'utilité des stratégies pays et des possibilités d'améliorer le processus des stratégies pays et aux stratégies elles-mêmes.

Comme cette analyse étudiait les besoins des intervenants clés, il a été décidé qu'il n'y aurait pas une deuxième consultation faite avec les principaux acteurs, mais plutôt que l'analyse réalisée par la consultante serait examinée en détail dans l'élaboration de la première ébauche de la stratégie pays. C'est au niveau de la deuxième étape que devait se faire la consultation auprès de branches fonctionnelles et des autres ministères. De plus, un 'focus group' devait être créé dans le but de tester le nouveau modèle afin de s'assurer de la compréhension du processus et de sa facilité d'usage. Cependant, comme mentionné dans la section 'Modification du mandat', ces étapes ont été abandonnées en raison de la remise en question des stratégies pays.

Plusieurs points importants ressortent de son analyse. Cette dernière a confirmé que :

- les missions ne veulent pas de changements drastiques aux stratégies pays;
- l'information sur les résultats et les ressources doit être liée au processus de planification ministérielle;
- les stratégies pays doivent faciliter l'alignement du travail des missions aux priorités gouvernementales;
- les stratégies pays ne mesurent pas les résultats;
- elles devraient conduire à une analyse plus rigoureuse afin de pouvoir rendre des comptes;
- le contenu des stratégies pays devraient être plus pertinent, utile et à valeur ajoutée;

- ce document est le seul qui existe dans son genre pour la planification dans les missions à court, moyen et long terme qui vise à regrouper l'ensemble du travail réalisé dans les missions – dis « approche pangouvernementale »

### **Analyse comparative chronologique**

Pour compléter l'information recueillie de l'analyse des besoins, une analyse comparative chronologique de quatre stratégies pays a été complétée: Paris, France; Yaoundé, Cameroun; Colombo, Sri Lanka et Koweït et Qatar. Le premier cycle de stratégie pays a été lancé en 2006 pour une durée de trois ans. Comme le premier cycle s'achève, RSS désire procéder à une analyse des trois dernières années pour faire une synthèse. Les conclusions de cette analyse sont les suivantes :

- D'année en année, le document est une version copiée collée de l'année précédente, à quelques changements près (à l'exception de pays vivant des situations de crises ou de guerre, où l'environnement est instable et prône a des changements imprévus). Ainsi, le document n'est pas utile ni pour les missions ni pour l'Administration centrale,
- élaborer la stratégie n'est pas une utilisation efficiente des ressources des missions puisqu'elles doivent le soumettre chaque année même s'il n'y a pas réellement de changement à rapporter.
- Les stratégies pays ne sont pas alignées avec les priorités canadiennes. Pourtant, ceci était un des objectifs dans la création des stratégies.
- Certaines stratégies n'associent pas les indicateurs de rendement au résultat immédiat à atteindre.
- Le format actuel des stratégies pays n'est pas utile pour mesurer les résultats et le progrès accompli. Les CDM sont sommés de créer des indicateurs pour mesurer les résultats, mais comme aucun suivi n'est fait, ils ne les utilisent pas. Il n'existe présentement aucun moyen de vérifier si les résultats ont été atteints. Il en résulte un exercice considéré comme purement bureaucratique.

### **Analyse de documents connexes**

Dans le cadre du stage, d'autres activités effectuées lors du séjour de la stagiaire ont complété le mandat: la coordination de la portion de RGM pour le Rapport ministériel sur le rendement et la compilation et l'analyse des auto-évaluations des CdM.

La coordination de la collecte et de la synthèse d'information de la branche des relations bilatérales dans le Rapport ministériel sur le rendement a permis de souligner plusieurs faiblesses au sein des différents bureaux. Cet exercice a laissé transparaître le manque de compréhension entre les activités, les résultats et les indicateurs de performance.

L'auto-évaluation des Chefs de mission a été complétée pour la première fois cette année et faisait lieu d'un suivi du rendement des missions. Les CdM s'autoévaluaient par rapport aux résultats qu'ils avaient indiqués dans leurs stratégies pays au début de l'année. Soixante-dix des quatre-vingt-seize soit 73% des CdM ont soumis leurs fiches; cet échantillon a permis de faire une analyse plus ou moins représentative des stratégies pays. Cependant, deux défauts importants ressortent de l'analyse : 1) cette dernière est subjective, car elle est basée sur les dires des CdM et 2) cette analyse n'est pas basée sur les indicateurs – aucune preuve ou démonstration de l'obtention des résultats n'est requise.

L'examen des résultats a fait ressortir que 41% des missions avaient accompli 100% de leurs résultats, alors que 35% des missions avaient accompli plus de 90% de leurs résultats escomptés. Ainsi, plus des trois quarts des missions reportaient avoir accompli la majorité des résultats qu'elles prévoyaient accomplir, une moyenne très élevée. Ces résultats peuvent en partie être expliqués par le fait que l'environnement de coupure qui prévaut au Ministère n'encourage pas les gestionnaires à être honnêtes et consciencieux en exposant leurs faiblesses et les échecs. Or, selon Mazouz et Leclerc (2008), admettre la critique et les erreurs constitue un des préceptes à respecter en vue de l'implantation de la GAR dans la sphère publique.

D'autre part, il est difficile de dresser une image représentative avec ces résultats, car toutes les missions s'évaluent par rapport à des critères propres à leur situation (quantité de travail, nombre de résultats escomptés, ressources, conditions locales, situation politique, etc....), mais qui n'est pas reflétée dans les évaluations finales.

### **Élaboration du modèle de stratégies pays**

Grâce à l'information qui est ressortie des analyses, nous avons élaboré un ensemble de documents répondant aux besoins identifiés par les Chefs de mission, soient que les stratégies pays:

- mesurent et évaluent les performances dans les missions;



- alignent les objectifs des missions avec les grandes priorités et les résultats stratégiques;
- fournissent une information utile pour l'analyse stratégique et la prise de décision;
- améliorent l'analyse, le rapport et l'accès aux stratégies via des outils virtuels;
- soient simplifiées, écourtées et que le processus soit rationalisé.

Il serait important de noter que la nouvelle stratégie pays est un document de haut niveau – et non un document opérationnel – qui est destiné à informer son audience de l'ensemble des activités des missions, tant au niveau du MAECI que les autres ministères présents dans le pays en question. Elle est composée de plusieurs documents, expliqués en détail ici-bas :

- **Un document stratégique pour un cycle de cinq ans complété avec un rapport d'étape annuel.** Le plan stratégique établirait les priorités à long terme pour le Canada dans le pays en question tandis que le rapport sur le progrès permettrait chaque année de s'assurer que les missions s'enlignent dans la bonne direction pour atteindre les résultats. Ce dernier permettrait aux missions de faire un bilan de l'année afin de faire le point sur les changements survenus et les progrès réalisés. La culture actuelle du MAECI est telle que les gestionnaires répètent les mêmes activités sans se baser sur les leçons tirées de l'année précédente. En faisant l'examen des activités organisées, les missions seraient en mesure de faire des choix conscients par rapport aux activités futures. Ceci permettrait aux missions de constater plus concrètement le progrès accompli en cinq ans. Aussi, ce document doit apporter certaines explications par rapport aux objectifs :
  - **Clarification de la différence entre les objectifs à atteindre spécifiques aux missions et les priorités globales du gouvernement du Canada** afin que les résultats escomptés décrits par les missions soient réalistes et réalisables en fonction des ressources humaines et financières disponibles.
  - **Précision sur l'idée de priorité au niveau des objectifs :** les ressources étant de plus en plus limitées, il est important pour les missions de pouvoir déterminer quelles sont les priorités existantes, en lien avec les objectifs du gouvernement en place.
- **Une liste d'indicateurs de rendement.** Les missions auraient ainsi une meilleure idée de ce qu'elles doivent élaborer. En outre, une certaine standardisation des indicateurs utilisés dans les missions permettrait de comparer les missions plus facilement. D'autre part, afin que ce document devienne un outil utile, une liste d'indicateurs spécifiques au travail réalisé dans les missions doit être développée.

Aussi, un exemple a été fourni pour démontrer aux missions comment utiliser ces indicateurs

- **Un modèle logique** afin de démontrer visuellement les liens de causalité entre tous les éléments et renforcer la compréhension de la gestion axée sur les résultats

### ***Modèle de stratégies pays***

Ce nouveau modèle de stratégies pays a été développé pour consolider l'idée que c'est un outil de planification stratégique, remodelé pour regrouper de l'information utile et pertinente pour la mesure du rendement et pour le simplifier.

Afin de renforcer l'idée que la stratégie est un document de planification, il a été décidé que sa durée de vie serait de cinq ans<sup>1</sup>, et qu'il serait étayé par un rapport annuel sur le progrès chaque année de la stratégie. Une période de cinq ans permet ainsi aux agents des missions de planifier à long terme, et ne coïncide pas avec les arrivées et les départs des CdM. Ceci assure ainsi une mémoire organisationnelle et une continuité au sein des missions. D'autre part, les indicateurs seront choisis la première année du cycle et utilisés pendant les années subséquentes. La collecte d'information par rapport à un indicateur déterminé permettra de comparer le progrès d'année en année et de mieux modifier et adapter les activités en fonction des résultats de l'année précédente.

Le suivi du progrès réalisé dans les missions ainsi que l'ajustement aux changements rencontrés sera fait pas l'intermédiaire du formulaire d'auto-évaluation. Ayant été implanté l'année dernière, les CdM y sont déjà habitués et savent à quoi s'attendre. Cependant, ce dernier sera modifié pour mieux capter le progrès basé sur des faits concrets (l'information recueillie grâce aux indicateurs de rendement). Les mêmes indicateurs de performance seront utilisés chaque année afin de pouvoir mesurer le progrès réel vers l'atteinte des objectifs et de rectifier le tir si besoin est. D'autre part, le formulaire d'évaluation fournira aux Directeurs généraux des régions géographiques de l'Administration centrale la possibilité de faire de l'étalonnage et comparer le rendement des différentes missions à l'aide de données concrètes et non sur des impressions. D'autre part, ceci contribuerait à plus long terme à modifier la manière dont sont alloués les bonis à la fin de chaque année fiscale.

Le modèle a aussi été épuré et réorganisé afin qu'il ne retienne que les informations pertinentes aux parties prenantes. Ainsi, la stratégie est passée de huit sections à quatre et se concentre

---

<sup>1</sup> Le modèle antérieur était pour une durée de trois ans.

uniquement sur la planification des missions et non sur les affaires consulaires, les ressources et le plan d'urgence comme il en était question dans la version précédente. La section principale traite des objectifs, des résultats et des indicateurs de performance, en lien avec les priorités gouvernementales. Alors que l'information dans la stratégie précédente était divisée par élément (énumérée ci-haut), le nouveau modèle organise l'information par objectif; ceci permet de mieux comprendre les liens existants entre chaque morceau. Ainsi, les missions pourront voir leur plan de travail plus clairement et plus facilement comprendre les liens de causalité. En outre, cette réorganisation poussera d'autant plus les missions à penser à leurs objectifs en terme de priorité.

Les priorités gouvernementales ont été placées en tête des espaces réservés à la planification afin de pousser les missions à déterminer les résultats à accomplir en fonction des priorités canadiennes, et non de déterminer les objectifs en premier puis d'essayer de les classer dans une des priorités gouvernementales. En effet, ceci répond au problème identifié lors de l'analyse quant à la difficulté des missions à cerner des objectifs spécifiques à leurs missions. En les amenant à penser de façon logique, les missions arriveront à mieux cerner leurs activités en fonction des priorités gouvernementales, et non en tant qu'entité indépendante.

Une section pour les données de base a été rajoutée afin que les missions puissent décrire la situation actuelle en rapport avec l'objectif. Cette section permettra pendant les cinq prochaines années de constater l'évolution ou non vers l'atteinte des résultats et de pouvoir comparer entre chaque année.

Finalement, la stratégie pays a été simplifiée et rendue plus conviviale. Par exemple, la longueur des stratégies pays a été limitée en fonction de l'importance stratégique du pays pour le Canada. D'autre part, un modèle plus clair et l'ajout de menus déroulant permettent aux utilisateurs de choisir les priorités gouvernementales auxquelles se souscrivent leurs objectifs. Ces menus répondent aux problèmes identifiés auparavant, où chaque mission se référait à une priorité différente. (Voir le Modèle et le guide d'utilisateurs à l'Annexe 4 et 5)

### ***Documents complémentaires***

#### **a. Fiche de conseils**

Cette fiche vise à expliquer simplement les points importants de la GAR à travers un document visuellement attrayant, tels que comment écrire des objectifs, comprendre la différence entre activités et résultats, le lien entre résultats, activités et indicateurs de performance, comment



définir des résultats mesurables, et élaborer des indicateurs pratiques et réalistes. Cette fiche de conseils vise à fournir des conseils pour la rédaction des stratégies pays. (Voir Annexe 6)

b. Graphique sur la Logique interne des stratégies pays

Le graphique porte sur la logique interne des stratégies pays en démontrant visuellement les liens de causalité entre objectifs, résultats escomptés, impact, inputs et activités. (Voir Annexe 7)

c. Liste d'indicateurs

Une liste d'indicateurs existait déjà au préalable, mais une amélioration est en cours pour étoffer cette dernière. Cette liste a pour objectif de munir les missions d'indicateurs pertinents et d'assurer une consistance entre les types d'activités et les indicateurs choisis pour les mesurer. Ainsi, une certaine standardisation permettra de comparer le rendement des missions des différents pays et de faire de l'étalonnage. (Voir Annexe 8)

#### d. Ligne de temps

Une ligne chronologique indiquant le rôle et les responsabilités de chaque partie prenante dans le temps a été créée. Cet organigramme est nécessaire pour que le processus des stratégies pays soit organisé et que toutes les étapes soient suivies. Étant donné que ce processus implique plusieurs branches et divisions ainsi que les missions, il est primordial de développer un 'guide d'utilisateurs' afin que chacun sache quelles responsabilités il a et les dates d'échéance associées aux activités. (Voir Annexe 9)

Rapport-Gratuit.com

## **9 – RECOMMANDATIONS**

Sept recommandations ont été formulées à l'intention de l'unité de RSS dans le processus des Stratégies pays. Ces dernières sont organisées par rapport à deux axes : le processus et la gestion axée sur les résultats.

### **Recommandations au niveau du processus**

#### ***Recommandation #1 Communiquer clairement aux parties prenantes l'objectif des stratégies pays ainsi que son utilité.***

Préciser pourquoi l'information sera utilisée – engagement, prise de décisions, analyse des tendances, ou comparaison. Informer les principaux acteurs de l'utilité du document afin qu'ils sachent à quelles fins le document va être employé. En d'autres termes, la communication autour des stratégies pays doit être améliorée afin que les acteurs sachent :

1. que la GAR n'est pas un outil qui vise la punition, mais au contraire l'autonomie;
2. que ce document permet de conserver une mémoire institutionnel qui assurerait que chaque Chef de mission sache ce qui a été fait auparavant et puisse construire sur ces bases;
3. qu'il y ait des preuves concrètes des réalisations faites. L'analyse des auto-évaluations des CDM contribuera à démontrer aux décideurs le genre d'information qui pourrait être tirée des stratégies pays.

#### ***Recommandation #2 Poursuivre la mise en ligne des stratégies pays***

Les missions pourraient alors avoir accès à des résultats et de l'information rapidement et à jour. La mise en ligne de cet outil encouragerait la collaboration latérale entre les missions, puisqu'elles auraient un accès simple et rapide aux données des autres missions. Ceci aurait pour conséquence de renforcer l'autonomisation et l'utilisation efficiente des ressources, car elles pourraient saisir l'opportunité de travailler de pair et créer des synergies. D'autre part, un effet secondaire pourrait être la 'compétition amicale'. Finalement, cet outil électronique devrait aussi inclure une fonction d'analyse des données, qui permettrait aux missions de générer elles-mêmes de l'information quant à leur performance.



## **Recommandations au niveau de la gestion axée sur les résultats**

### ***Recommandation #3 Faire descendre la GAR au niveau opérationnel***

Donner plus de pouvoir décisionnel aux missions aurait pour effet de renforcer leur autonomie et leur donner la latitude de se consacrer à des dossiers autres que la demande de réallocation de ressources anodine, telle celle d'un cuisinier à un jardinier par exemple. Actuellement, le contrôle des ressources est trop centralisé, et ceci ralentit considérablement le processus décisionnel.

### ***Recommandation #4 Responsabiliser davantage le personnel des missions***

Bien que l'environnement qui prévaut au Ministère incite les gestionnaires à repousser le plus possible la responsabilité pour éviter les réprimandes, il serait primordial d'inculquer petit à petit la notion de responsabilisation des employés. Ceci pourrait être fait par exemple en assignant la collecte d'information à travers les indicateurs à une personne désignée. Ceci renforcerait l'autonomisation des employés, car ils seraient personnellement responsables pour l'atteinte d'un résultat.

### ***Recommandation #5 Fournir une formation en GAR aux agents politiques***

Le modèle de stratégies pays a été développé afin d'être plus axé sur les résultats. Cependant, la valeur de l'information recueillie dépend de la qualité dans la formulation des objectifs, des résultats, des activités et des indicateurs de performance. Or, comme il a été mentionné précédemment, il y a un manque de connaissances en gestion axée sur les résultats dans les missions, en plus d'une insuffisance de temps et de ressources pour développer une compréhension de la GAR. Une recommandation à long terme serait d'organiser un atelier ou un cours sur la GAR pour les diplomates. Comme ces derniers sont en rotation pendant une période de trois ans, à leur retour à l'AC, ils pourraient suivre cette formation. Ainsi, chaque nouvelle vague d'agents envoyée outre-mer posséderait des connaissances de base en GAR. Ceci augmenterait considérablement la qualité et la fiabilité de l'information recueillie par les agents des missions.

D'autre part, si les agents politiques avaient une meilleure compréhension de la GAR, ils ne la percevraient plus comme une simple exigence de l'Administration centrale. L'élaboration de la stratégie pays est souvent perçue comme un exercice sur papier répondant à des exigences bureaucratiques, et non comme un instrument de travail qui permettrait aux missions d'améliorer leurs performances et de pouvoir concrètement démontrer leurs résultats et leur succès. Un des

défis majeurs de ce Ministère est justement de pouvoir prouver que l'argent des contribuables est utilisé de manière efficace et efficiente. Ce dernier se trouve donc dans une impasse – les agents politiques perçoivent la diplomatie comme quelque chose qui ne peut être mesurée et ils sont donc réticents à se plier à la reddition de comptes. Or, afin de recevoir le budget nécessaire pour compléter ou continuer leurs activités, ils doivent pouvoir démontrer des résultats concrets. Ainsi, il est primordial d'éduquer et de former les agents afin qu'ils comprennent l'importance et l'utilité de la GAR pour assurer la viabilité même du Ministère.

***Recommandation #6 Poursuivre la mise en place d'un tableau de mesure de rendement***

Le document des stratégies pays tel qu'il existe est en voie de devenir un tableau de mesure de rendement. Cependant, il manque quelques éléments cruciaux - pour chaque indicateur, la stratégie devrait clairement indiquer la méthode de collecte, les responsables et la fréquence de cette collecte d'information. Les coûts prévus de la collecte et de l'analyse des données devraient également figurer dans la stratégie.

***Recommandation #7 Inclure l'étape d'évaluation dans le continuum de la mesure du rendement***

Une étape importante manque présentement dans le continuum de la mesure des résultats – l'évaluation des résultats. Les missions sont sommées de définir les résultats à atteindre et à la fin de l'année doivent signifier s'ils les ont atteints ou non. Cependant, aucune attention n'est mise sur le 'comment' et le 'pourquoi', description qui doit se faire à l'étape de l'évaluation. Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, « l'évaluation fournit l'occasion d'examiner périodiquement et en détail l'évolution de la politique, du programme ou de l'initiative. L'évaluation doit, en premier lieu, permettre d'apporter des améliorations qui faciliteront l'atteinte des résultats prévus, ou de déterminer la mesure dans laquelle la politique, le programme ou l'initiative a permis d'atteindre les résultats escomptés ». L'évaluation devrait permettre de répondre à trois critères (SCTC, 2001) :

- la pertinence – les objectifs sont-ils toujours compatibles avec les priorités du gouvernement du Canada?
- le succès – Les missions ont-elles atteint les résultats prévus? Quels sont les progrès dans l'atteinte des résultats finaux?
- la rentabilité – les moyens les plus efficaces sont-ils utilisés pour atteindre les résultats?

Le formulaire d'auto-évaluation pourrait faire lieu d'outils d'évaluation. Il reste cependant des améliorations à apporter afin qu'il recueille des données qui fourniraient une information pertinente pour l'amélioration des missions.

## 11 – CONCLUSION

Étant donné l'importance accrue de la transparence, de la reddition de compte et de la responsabilisation, il est impératif que la branche géographique du Ministère des affaires étrangères dépasse la perception que la diplomatie est difficilement mesurable.

Afin d'allier la théorie à la pratique, un cadre conceptuel a été élaboré pour appuyer le développement de stratégies pays plus axées sur les résultats. De cette analyse, plusieurs constatations sont ressorties, notamment l'importance de simplifier et clarifier les notions reliées à la GAR. Ceci est important afin que la GAR fasse part entière de la gestion courante de l'organisation et soit perçue comme un outil opérationnel pour renforcer et améliorer le travail accompli dans les missions, plutôt qu'une exigence « top-down » des agences centrales.

D'autre part, comme il est souligné sur le site web du MAECI, il faudra que la « responsabilisation et la responsabilité constituent les assises d'un cadre de gestion ». En effet, ceci constitue l'une des bases de la GAR – faire descendre l'autorité en augmentant la responsabilisation. Pour se faire, le MAECI devra repenser à l'allocation des ressources en fonction de l'atteinte des résultats ou de la performance « et miser sur une reconnaissance réelle à la réalisation des mandats comme facteurs d'intéressement » comme le stipule Mazouz. L'attribution financière basée sur les résultats est encore loin d'être appliquée au MAECI.

L'application de la gestion axée sur les résultats est un défi continu, et d'autant plus dans un ministère qui dans son passé organisationnel n'a jamais rendu de comptes sur sa performance. Ceci suppose un changement radical dans la culture organisationnelle. La complexité de l'exercice et la réticence face à la mesure d'un concept vague tel que la diplomatie fait que la gestion axée sur les résultats prendra du temps à être acceptée et utilisée tant au niveau opérationnel que de la planification.

Nonobstant, la volonté d'appliquer les concepts de la GAR est tout de même présente, même si elle reste superficielle à certains égards. En effet, l'environnement de coupures et d'incertitudes dans lequel vit le MAECI rend les gestionnaires réticents à l'idée de mettre de l'avant leurs défauts ou leurs faiblesses, tendance confirmée au niveau de la fonction publique par Huse et McDavid (2007). Il est donc difficile d'implanter une culture d'amélioration continue lorsque peu de gens sont prêts à dresser une image authentique de la réalité. La citation suivante résume parfaitement la pensée des hauts dirigeants, au MAECI du moins, à l'égard de la GAR :



« *Governments are all for accountability, as long as accountability can be achieved without tarnishing the government.* » (Steele : 2005).

Cependant, le message reste positif. L'ancien sous-ministre du MAECI de 2003 à 2007, Peter Harder, a déclaré dans un discours: "*By actively embedding in the Department the principles of accountability, results-based management, performance measurement and value for money, we can ensure the continuity of this Department's strong record for innovative policy, service and professionalism.*" Si le ministère continue progressivement dans cette voie, il réussira à assurer sa continuité.

## BIBLIOGRAPHIE

CARROLL, B.W. et DEWAR, D.I. (2002). « *Performance management: Panacea or fool's gold ?* » tire de C. Dunn (Ed.) *Handbook of Canadian Public Administration* (p. 413-429), Don Mills, Oxford University Press

GOUVERNEMENT DU CANADA (2008). « Rapport sur les priorités 2008-2009 », Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [en ligne] <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/ext/ext01-fra.asp> (page consultée le 21 mai 2008)

GOUVERNEMENT DU CANADA (2000). « Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada », Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [en ligne] [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/sipubs/si\\_as/pfsi1\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/sipubs/si_as/pfsi1_f.asp) (page consultée le 14 avril 2008)

GOUVERNEMENT DU CANADA (2000). « Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats », Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada [en ligne] [http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr_f.asp) (page consultée le 28 août 2008)

HARDER, Peter (2006). « DFAIT : Facing the challenges », présentation à l'Association des chefs de mission à la retraite, Ottawa  
[http://www.international.gc.ca/departement/dm\\_speeches/deputy-minister-speeches-2006-10-24-en.asp](http://www.international.gc.ca/departement/dm_speeches/deputy-minister-speeches-2006-10-24-en.asp)

HAWTHORN Laura et McDAVID, James (2006). « *Program Evaluation & Performance Measurement: an Introduction to Practice* », Thousand Oaks, Sage Publications, 476 p.

HATRY, H.P (2007). « *Performance Measurement: Getting Results, Second Edition* », Washington DC, Urban Institute Press, 342 p.

HUSE, Irene et McDAVID, J. C. (2007). « *A Legislator Uses of Performance Reports Project* », University of Victoria

MAZOUZ, B. et BELHOCINE, N., Notes du cours ENP-7332 – Gestion par résultats, Hiver 2008

MAZOUZ, B. et LECLERC, J. (2008), « La gestion intégrée par résultats », Montréal, Presses de l'Université du Québec, 440 p.

Secrétariat du Conseil du Trésor (2000), « *Dépôt des Rapports sur les plans et les priorités et du rapport Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* » [en ligne] [http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2000/0330\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2000/0330_f.asp) (page consultée le 23 mai 2008)

Secrétariat du Conseil du Trésor (2004), « *La politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats : Consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats* » [en ligne] [http://publicservice.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/siglist\\_f.asp](http://publicservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/siglist_f.asp) (page consultée le 13 juin 2008)

VOYER, Pierre(2002). « *Tableau de bord de gestion des indicateurs de performance* », deuxième édition, Montréal, Presses de l'Université de Québec, 446 p.

## **ANNEXES**



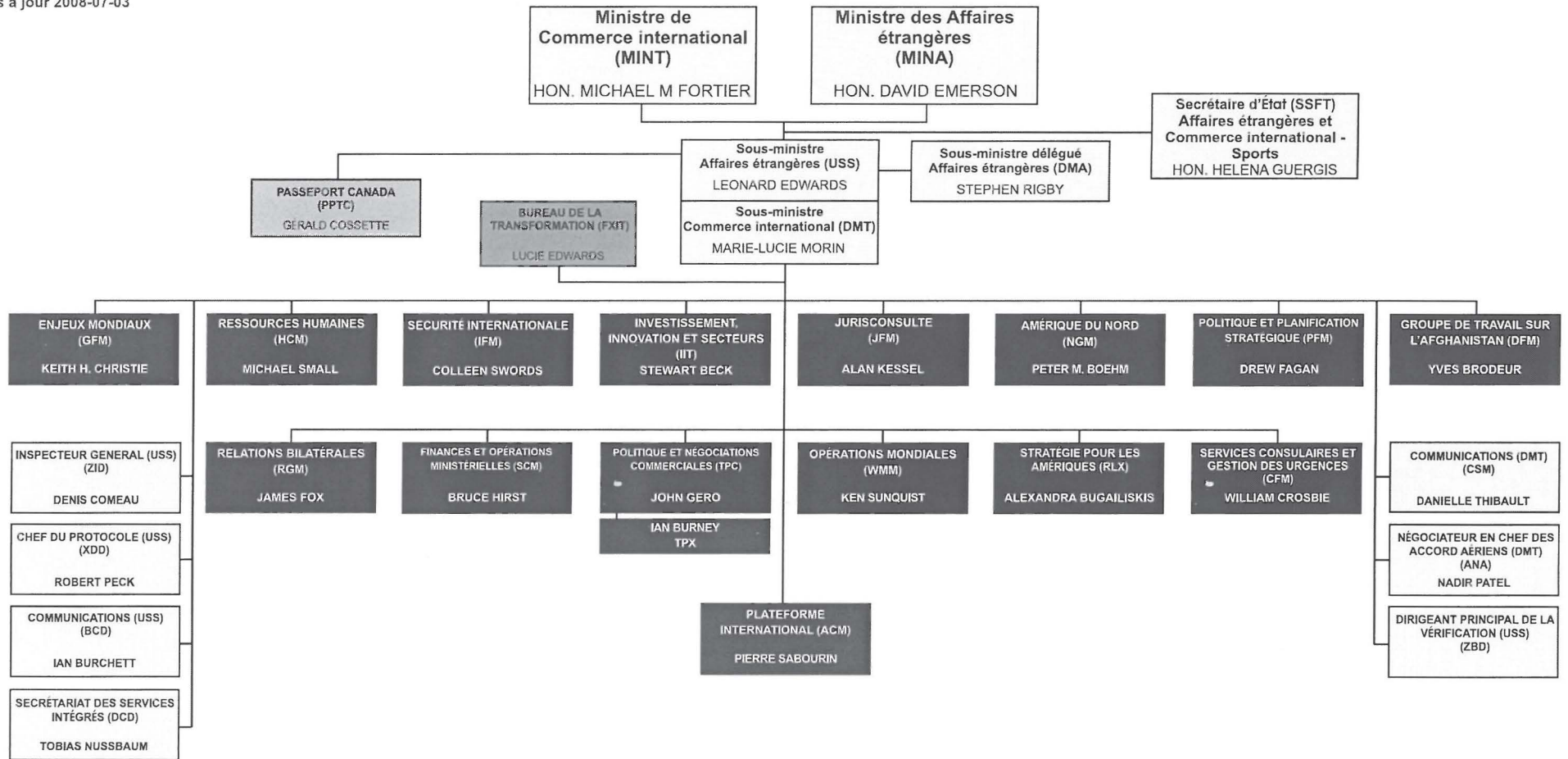


Affaires étrangères et  
Commerce international Canada

Foreign Affairs and  
International Trade Canada

## MAECI

Mis à jour 2008-07-03



# MAECI



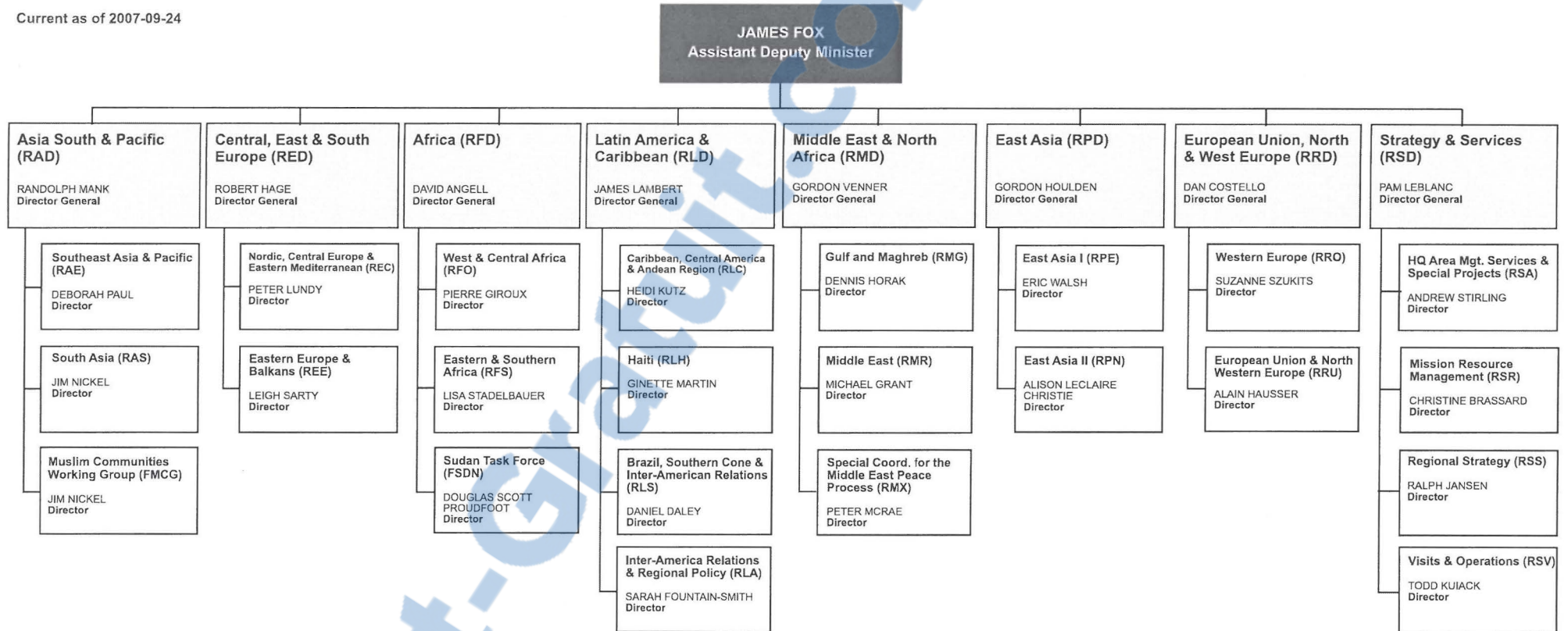
Foreign Affairs and  
International Trade Canada

Affaires étrangères et  
Commerce international Canada

## Bilateral Relations Branch (RGM)

RSD RPD RAD RMD RRD RLD RFD RED

Current as of 2007-09-24



# RGM

Rapport-gratuit.com

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES



# RSS Products & Services Overview

Description	Policy & Planning Unit	Advocacy Unit	E-Communications Unit
<b>Mandate</b>	Provide high quality, aligned, coherent, results-oriented policy and business planning and reporting advice for the RGM branch.	Develop, fund, provide guidance, support and measure results-oriented advocacy initiatives by missions and HQ to advance GoC and DFAIT priorities.	Develop, maintain, support and measure a client-centric, aligned international Web presence.
<b>Key Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revised, results-based online Country Strategy tool / 96 Country Strategies</li> <li>• HOM Mandate letters</li> <li>• PAA, RPP &amp; DPR contributions</li> <li>• RGM Policy Calendar</li> <li>• HOM Self-Assessments / Reports to Central Agencies &amp; DFAIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of advocacy strategies</li> <li>• Ongoing support for advocacy campaigns</li> <li>• Guidance and advice on advocacy at HQ and Missions</li> <li>• Support for advocacy activities (i.e. journalists visits)</li> <li>• Funding of advocacy activities (PIF)</li> <li>• Training and workshops on advocacy for CBS and LES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide posts and desk officers with direct contact point and expertise for the content, design, structure, measurement and evolution of country and regional Web pages and mission Web sites</li> <li>• Provide strategic direction, guidelines and advice on using the Web to communicate and measure key elements of country strategies</li> <li>• Liaise and coordinate content generation with key partners (POR/BCP, other functionals, OGDs)</li> <li>• Communicate with missions and RGM divisions on new Web initiatives, content postings, latest and upcoming key activities</li> </ul>
<b>Key Products &amp; Outputs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RGM Policy Network</li> <li>• Global Reports – Templates / Process / Guidance</li> <li>• Deck Renewal</li> <li>• Canada Fund (CFLI)</li> <li>• Regional Policy Papers</li> <li>• Ad hoc planning, policy, &amp; corporate activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIF Guidelines</li> <li>• PIF report card (mid-year and final end-of-year)</li> <li>• Advocacy template</li> <li>• Advocacy strategies scorecard (under development)</li> <li>• Best practices bulletin (under development)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Reports on activities and achievements (each March)</li> <li>• e-Info Bulletin monthly 2-pager sent to Mission Web champions and key partners providing information on policy changes, new sites, content development and global Web updates to tips and tools to improve our Web presence</li> <li>• Templates and guidelines for updating sites, profiling activities etc. (i.e. Fact sheet guidelines)</li> </ul>



# COUNTRY STRATEGY 2009-2010

**Country name:**

**Minimum Level of Security: PROTECTED A when completed**

(HOM to determine security classification level based on the Government of Canada's policy regarding the protection of information and assets)

## Area A - Identification

Name of Head of Mission (HOM)			
Name of Mission			
Date:			
Mission Point of Contact		Phone Number	
Headquarter Desk Officer		Phone Number	
Missions / Posts / Offices			
Countries to which this document applies			

## Area B – Country Specific : Country Strategy

### B1 Key Canadian Interests

### B2 Mission's Strategic Objectives - Please list in order of priority

#### Mission Objective #1 (Canada's International Priorities)

i. Link to priorities	<b>Key Priority</b> <b>Ongoing Commitment:</b> You may select more than one for an objective: <input type="checkbox"/> A safer, more secure and prosperous Canada within a strengthened North American partnership. <input type="checkbox"/> Greater economic competitiveness for Canada through enhanced commercial engagement, secure market access and targeted support for Canadian business. <input type="checkbox"/> Greater international support for freedom and security, democracy, rule of law, human rights and environmental stewardship. <input type="checkbox"/> Accountable and consistent use of the multilateral system to deliver results on global issues of concern to Canadians. <input type="checkbox"/> Strengthened services to Canadians, including consular, passport and global commercial activities. <input type="checkbox"/> Better alignment of departmental resources (human, financial, physical and technological) in support of international policy objectives and program delivery both at home and abroad. <input type="checkbox"/> OGD Commitment		
	ii. Mission Strategic Objective: Title: <input type="text"/> Description: <input type="text"/>		
iii. Expected Short-term Results		iv. Indicators selected to assess progress (If OGD priority, indicator should come from OGD reporting)	v. Data source – Please select one or more for each indicator from the following list: - informal feedback      - debrief after meetings - anecdotal information    - overall impression - survey                        - OGD reporting document - media monitoring
1			
2			
3			
4			

vi. Baseline data :	
---------------------	--

#### Mission Objective #2 (Canada's International Priorities)

i. Link to priorities	<b>Key Priority</b> <b>Ongoing Commitment:</b> You may select more than one for an objective:
-----------------------	--

Rapport-gratuit.com

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES





	<input type="checkbox"/> A safer, more secure and prosperous Canada within a strengthened North American partnership. <input type="checkbox"/> Greater economic competitiveness for Canada through enhanced commercial engagement, secure market access and targeted support for Canadian business. <input type="checkbox"/> Greater international support for freedom and security, democracy, rule of law, human rights and environmental stewardship. <input type="checkbox"/> Accountable and consistent use of the multilateral system to deliver results on global issues of concern to Canadians. <input type="checkbox"/> Strengthened services to Canadians, including consular, passport and global commercial activities. <input type="checkbox"/> Better alignment of departmental resources (human, financial, physical and technological) in support of international policy objectives and program delivery both at home and abroad. <input type="checkbox"/> OGD Commitment		
<b>ii. Mission Strategic Objective:</b>	Title:		
	Description:		
<b>iii. Expected Short-term Results</b>		<b>iv. Indicators selected to measure short-term results</b> (If OGD priority, indicator should come from OGD reporting)	<b>v. Data source</b> – Please select one or more for each indicator from the following list: - informal feedback      - debrief after meetings - anecdotal information      - overall impression - survey      - OGD reporting document
1			
2			
3			
4			
<b>vi. Baseline data :</b>			
<b>Mission Objective #3 (Canada's International Priorities)</b>			
<b>i. Link to priorities</b>	<b>Key Priority</b> <b>Ongoing Commitment:</b> You may select more than one for an objective: <input type="checkbox"/> A safer, more secure and prosperous Canada within a strengthened North American partnership. <input type="checkbox"/> Greater economic competitiveness for Canada through enhanced commercial engagement, secure market access and targeted support for Canadian business. <input type="checkbox"/> Greater international support for freedom and security, democracy, rule of law, human rights and environmental stewardship. <input type="checkbox"/> Accountable and consistent use of the multilateral system to deliver results on global issues of concern to Canadians. <input type="checkbox"/> Strengthened services to Canadians, including consular, passport and global commercial activities. <input type="checkbox"/> Better alignment of departmental resources (human, financial, physical and technological) in support of international policy objectives and program delivery both at home and abroad. <input type="checkbox"/> OGD Commitment		
<b>ii. Mission Strategic Objective:</b>	Title:		
	Description:		
<b>iii. Expected Short-term Results</b>		<b>iv. Indicators selected to measure short-term results</b> (If OGD priority, indicator should come from OGD reporting)	<b>v. Data source</b> – Please select one or more for each indicator from the following list: - informal feedback      - debrief after meetings - anecdotal information      - overall impression - survey      - OGD reporting document
1			
2			
3			
4			
<b>vi. Baseline data :</b>			

### Mission Objective #4 (Canada's International Priorities)

i. Link to priorities	<b>Key Priority</b> <b>Ongoing Commitment:</b> You may select more than one for an objective: <input type="checkbox"/> A safer, more secure and prosperous Canada within a strengthened North American partnership. <input type="checkbox"/> Greater economic competitiveness for Canada through enhanced commercial engagement, secure market access and targeted support for Canadian business. <input type="checkbox"/> Greater international support for freedom and security, democracy, rule of law, human rights and environmental stewardship. <input type="checkbox"/> Accountable and consistent use of the multilateral system to deliver results on global issues of concern to Canadians. <input type="checkbox"/> Strengthened services to Canadians, including consular, passport and global commercial activities. <input type="checkbox"/> Better alignment of departmental resources (human, financial, physical and technological) in support of international policy objectives and program delivery both at home and abroad. <input type="checkbox"/> OGD Commitment		
	ii. Mission Strategic Objective: Title: _____ Description: _____		
iii. Expected Short-term Results		iv. Indicators selected to measure short-term results (If OGD priority, indicator should come from OGD reporting)	v. Data source – Please select one or more for each indicator from the following list: - informal feedback      - debrief after meetings - anecdotal information      - overall impression - survey      - OGD reporting document
1			
2			
3			
4			
vi. Baseline data :			

### Mission Objective #5 (Canada's International Priorities)

i. Link to priorities	<b>Key Priority</b> <b>Ongoing Commitment:</b> You may select more than one for an objective: <input type="checkbox"/> A safer, more secure and prosperous Canada within a strengthened North American partnership. <input type="checkbox"/> Greater economic competitiveness for Canada through enhanced commercial engagement, secure market access and targeted support for Canadian business. <input type="checkbox"/> Greater international support for freedom and security, democracy, rule of law, human rights and environmental stewardship. <input type="checkbox"/> Accountable and consistent use of the multilateral system to deliver results on global issues of concern to Canadians. <input type="checkbox"/> Strengthened services to Canadians, including consular, passport and global commercial activities. <input type="checkbox"/> Better alignment of departmental resources (human, financial, physical and technological) in support of international policy objectives and program delivery both at home and abroad. <input type="checkbox"/> OGD Commitment		
	ii. Mission Strategic Objective: Title: _____ Description: _____		
iii. Expected Short-term Results		iv. Indicators selected to measure short-term results (If OGD priority, indicator should come from OGD reporting)	v. Data source – Please select one or more for each indicator from the following list: - informal feedback      - debrief after meetings - anecdotal information      - overall impression - survey      - OGD reporting document
1			
2			
3			
4			
vi. Baseline data :			



### B3 Regional Linkages

What are the regional implications?

a) How is your mission advancing Canada's interests through this country's regional position (including as a member of regional organizations)?

b) How can Canada use your country's networks to advance the regional priorities outlined in the Regional Priorities Paper prepared by your geographic Bureau?

c) How will you work with other Canadian missions in the region to advance these priorities?

d) Are there ways your mission could better coordinate advocacy efforts on a regional level?

### Area C Comments / Additional Information

### Area D – Countries of accreditation or Missions accredited to Multilaterals

#### D1 Country(ies) of accreditation:

**\*Please note\*** Where there is no Canadian diplomatic mission, strategic objectives should not exceed one or two.  
Where there is a resident Canadian diplomatic mission, strategic objectives should not exceed two or three.

Key Canadian Interests

#### D2 Bilateral Missions accredited to Multilateral - International Organizations

Key Canadian Interests

# Country Strategy Guidelines 2009-2010

Area	Countries of strategic importance	Small & Medium sized countries
Maximum number of objectives	3 – 5	1 – 4
Total length	2500 – 3250 words (approx 6 - 8 pages)	1200 – 2350 words (approx 2 - 5 pages)

## Area A - Identification

**NOTE** to bilateral missions with accreditation to a multilateral organization - If you are principally a bilateral mission, but are accredited to a multilateral/international organization (e.g. NROBI, with UNEP and HABITAT), please set out your strategy for those organizations using Area D.

## Area B – Key Canadian Interests

### B1 Key Canadian Interests

Please describe Canada's key interests in the country.

### B2 Mission's Strategic Objectives:

**\* Please rank your objectives in order of importance and priority\***

For each Mission Objective, complete the following:

i. Link to Priorities:	Link each Mission strategic objective to one or more of Canada's international priorities, drawn from the Government of Canada key priorities, DFAIT ongoing commitments or OGD priorities. You can select more than one ongoing priority (for the full list, see Appendix A).
ii. Mission Strategic Objective:	List and describe Canada's whole-of-government <u>strategic objectives for this country by order of priority</u> , ensuring that it meets Canada's international priorities (see i. above). Please clearly indicate an objective particular to your country, <u>not</u> simply suffix "...in country x" to one of Canada's international priorities.
iii. Expected Short-Term Results	Describe your expected most significant short-term results (5 years) for the country. These results should relate specifically to the country and be directly relevant to Canada's interests, achievable and measurable. The results should incorporate relevant commitments in the HOM's Performance Management Agreement (PMA).
iv. Performance Indicators:	An indicator may be defined as a number, a fact or a perception that points to and measures progress towards the achievement of an expected result at a point in time. Select indicators that you will be able to monitor and report upon every year for the next 5 years. For your convenience, we have attached a list of sample indicators. These should be useful to you while completing your HOM Self Assessment. Please remember that fewer, but better indicators are better.
v. Data source	Where is the information coming from?
vi. Baseline Data:	Please describe the current situation in the country in relation to the goal & strategic objective.

### Additional information

Plan of action (For mission use only – complete as needed) :	The plan of action is strictly for mission use and will not be collected by HQ. This will help you you're your activities accordingly. Describe the activities planned during the course of the year to achieve these results. Briefly describe the work to be undertaken and the products and services to be delivered, including public advocacy/public affairs activities and high-level visits.
---	---

REPEAT FOR EACH OBJECTIVES

## Area D - Countries of accreditation or Missions accredited to Multilaterals

### Country(ies) of accreditation:

Key Canadian Interests	Please describe Canada's key interests in the country.
------------------------	--

### 2E Bilateral Missions accredited to Multilateral - International Organizations

Key Canadian Interests	Please describe Canada's key interests in the international organization.
------------------------	---



## Tip Sheet

### Tips on writing Objective Statements

- ❖ Here is a simple test to identify if you have written a useful objective statement. Ask yourself 'how will I know when it has been achieved?' If this is difficult to answer, then you should rethink your objectives and its wording.
- ❖ A few other useful tips
  - each objective must have a single focus (i.e. objectives should not be double-barrelled)
  - each objective must be unambiguous (test this with colleagues to ensure different people have the same understanding of what is meant)
  - each objective must be results-oriented

### Understanding the difference between Activities and Results....

- ❖ Activities are ACTIONS
  - examples: conferences and meetings, publishing newsletter and reports, development and delivery of training programs
- ❖ Results are CHANGES
  - Short-term results typically have an action word associated with them and represent the consequences of the activities. Examples of short-term results (outputs): increased knowledge of..., improved capacity of..., fewer cases of..., enhanced ability to.../ better understanding of...
  - Results use words such as *improved, increased, enhanced, diminished, greater*.

Results should be SMART

- S specific
- M measurable
- A achievable
- R relevant
- T time bound

### Link between Results, Activities and Performance Indicators

Short term Results <i>What do you want to accomplish?</i>	are achieved by →	Events / Activities <i>How will you accomplish it?</i>
	and measured by →	Performance Indicators <i>How will you know you have accomplished what you wanted to?</i>

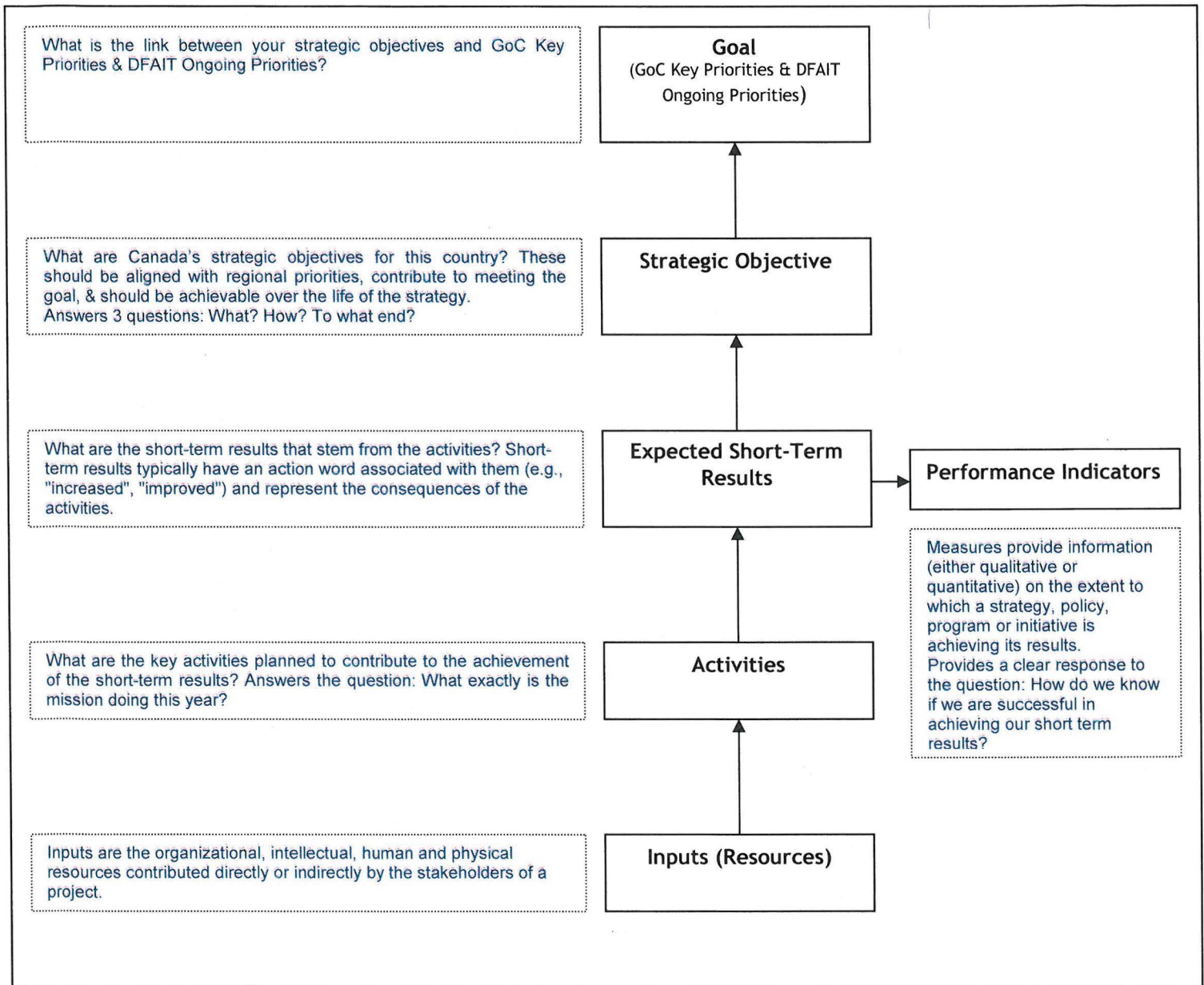
### Choosing Realistic and Practical Performance Indicators

- ❖ Ongoing performance measurement **provides regular snapshots of the performance** of a policy, program or initiative. Through this monitoring, it serves as a descriptive tool about how the policy, program or initiative is doing.

Measuring results enables you to visualize progress made, ensures that we are on the right track, or tells us that we might have to review our strategy.

- ❖ Performance measurement information will provide information in regards to the progress made towards achieving your strategic objectives.

## The internal logic of the Country Strategy Development Results Chain



## How will you monitor progress towards your results?

### Sample indicators:

**Please note** - indicators require baseline information. For instance, if you chose to monitor the percentage of votes in multilateral fora supporting Canadian positions, you will need to include under the baseline, so **current number of votes** in multilateral fora support Canadian positions. Also if you do not currently have baseline information – that's fine too! Simply state you do not have it and will collect during the upcoming year. See example below.

### Diplomacy

- Response time to requests from local/host government & governments of lead countries involved
- Level of seniority of interlocutor from local government (in response to requests – appropriate level or more senior/junior than expected)
- Number of requests for CDN advice, interventions, consultations, and assistance
- Number of official bilateral visits (Canada to country, country to Canada)

### Support for Canada's Multilateral Priorities/Objectives:

- % of votes in multilateral forums supporting Canadian positions

### Visits (Journalist/Expert visits, Media visits)

- Number and/or percentage of articles that positively reflect CDN position/messaging
- Number and/or percentage of people reached by publication (circulation)
- Number of follow-up calls/requests from journalists

### Dialogue (Roundtables, conferences, seminars, panel discussions)

- Number of attendees
- Percentage of attendees who represent target audience
- Percentage of change in understanding (i.e. pre and post-event survey)

### Media Relations

- Number of incoming calls on topic
- Number of requests for interviews on topic
- Number of articles resulting from interviews

### Trade

- Indicators and results set out and measured via IBD planning process, TRIO

### Consular

- Indicators and results set out and measured via COSMOS

### Other Government Departments

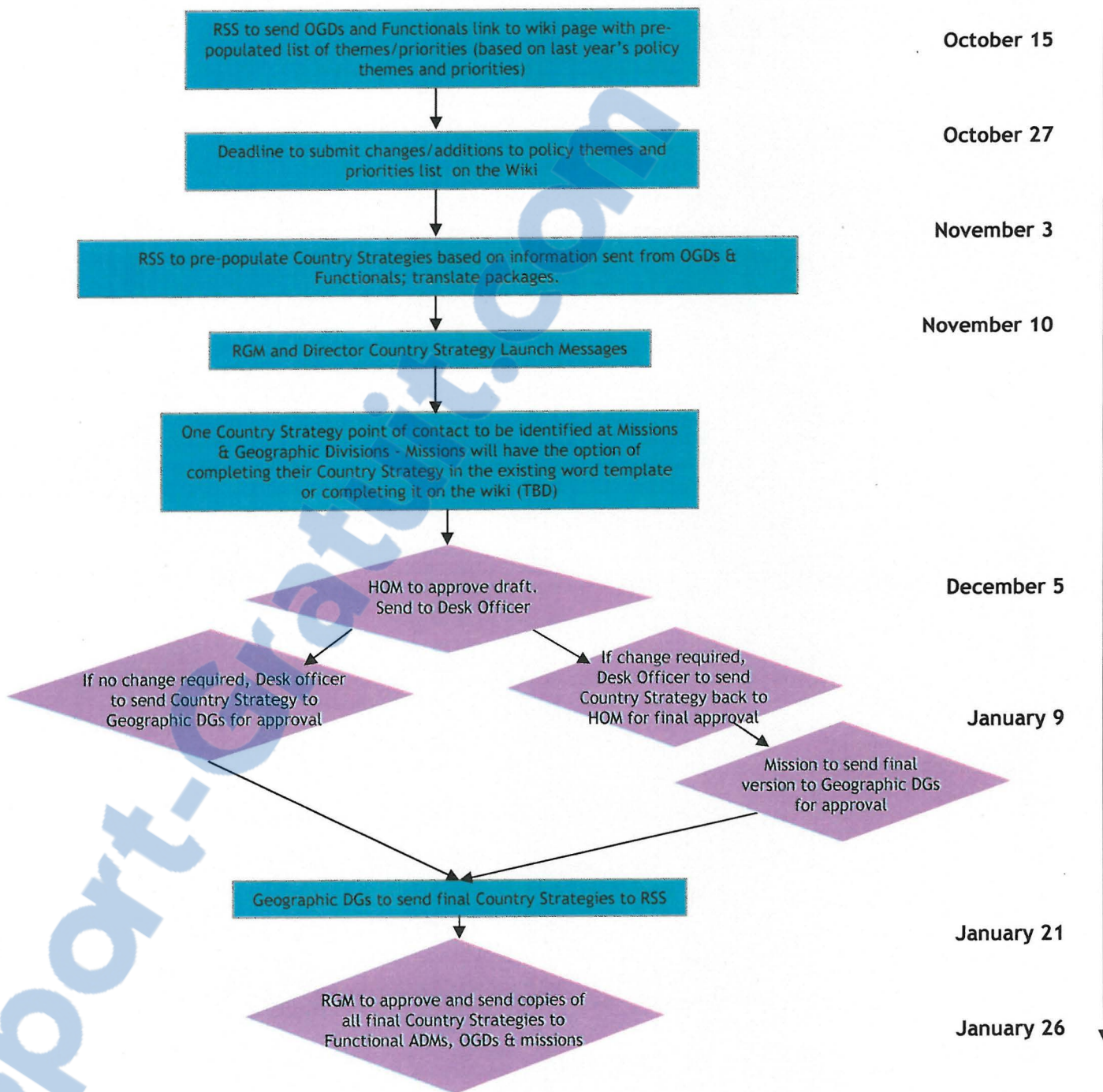
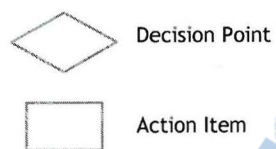
- Indicators and results set out and measured via OGD planning and reporting processes

### Example – Results with indicators – West Bank & Gaza

Expected Short Term Results	Indicators to measure progress	Data Source
Progress in efforts to support peace talks - increase in Canada's role & profile	- Number of requests for CDN advice, interventions, consultations, and assistance	- informal feedback; keeping track of requests; debrief after meetings
Expanded programming with a focus on governance, security, prosperity, and economic development	- % of budget allocation to programs of focus (both OGD & DFAIT)	- budget & estimates documents
Continued dialogue with voices of moderation	- number of bilateral exchanges between Canada & voices of moderation - number of requests for CDN advice, interventions, assistance from voices of moderation	- anecdotal information; overall impression; informal feedback; tracking of number of meetings if possible
<b>Baseline Data</b>	<p>To date, Canada has chaired x number of meetings on peace process. We don't currently have numbers on requests for Canadian advice, interventions, consultations, and assistance. But we will track it this year and use the data as baseline information for year 2 of the country strategy.</p> <p>Currently, Canada allocates x CAD to programming in the areas of governance, security, prosperity, and economic development.</p> <p>Canada is often called upon to provide information and advice to voices of moderation. We have x number of exchanges between moderate politicians and Canadian MPs. Currently, our sense is from long standing, ongoing discussions with moderates, that Canada is a valued ally and partner in the peace process. We wish to continue this dialogue and hope to maintain it despite the fragile situation.</p>	



# Summary of 2009- 2010 Country Strategy Process





# COUNTRY STRATEGY 2008 – 2009: (Please insert country name here)



<b>Minimum Level of Security:</b> <b>PROTECTED A when completed</b> <i>(HOM to determine security classification level based on the Government of Canada's policy regarding the protection of information and assets)</i> <b>Please Note:</b> a) Glossary of Terms is attached; b) total length of Areas A to F (inclusive) should not exceed 8 pages, c) please use Arial 9 pt font for input in all areas using Microsoft Word.	
<b>Area A - Identification – Mission Specific</b>	
Name of Head of Mission (HOM) >> <i>(Please begin writing here)</i>	
Name of Mission (residence of HOM) >>	
Date:	
Mission Point of Contact:	Phone Number:
Headquarter Desk Officer:	Phone Number:
<b>Missions / Posts / Offices</b>	Please list Missions/ Posts/ Offices (including Honourary Consuls) to which this document applies. >>
<b>Country Strategies</b>	<p><b>Country Strategy(ies):</b> To how many countries does this document apply? Please list these countries and identify in what area (either B or H) they will be found. For example, if you have multiple countries of accreditation, please describe only your principal country in Area B, and describe other countries of accreditation in Area H, with one Area H form for each country. There may be rare occasions where another country of accreditation merits separate treatment in a second Area B.</p> <p><b>NOTE</b> to bilateral missions with accreditation to a multilateral organization - If you are principally a bilateral mission, but are accredited to a multilateral/international organization (e.g. NROBI, with UNEP and HABITAT), please set out your strategy for those organizations using Area H.</p> <p>&gt;&gt;</p>
<b>Area B- Country Strategy – Country Specific</b>	
<b>1B. What is the overall country context?</b>	Which aspects of the country's current circumstances are of importance to Canada? What are Canada's interests in the country? >>
<b>2B. What are Canada's strategic objectives for this country? What are the linkages to Canadian priorities?</b>	<p>Briefly describe Canada's strategic objectives for this country, and then explain how these connect with Canada's whole-of-government priorities. This is an opportunity to highlight strategic priorities of key federal departments (e.g. DFAIT, CIDA, CIC, DND). Please number the objectives for ease of reference, and remember that this box is to be used to describe longer-term objectives as opposed to activities (which are to be delineated in Box 5B).</p> <p>&gt;&gt;</p>
<b>3B. What are the short-term results expected for this country?</b>	List and <u>briefly</u> describe the most significant short-term (1 to 3 years) results for the country. These results should be directly relevant to Canada's interests, achievable and measurable (e.g.: large bilateral missions may have 4 to 6 short-term results while small bilateral missions may have 1 or 2). The short-term results should be consistent and align to the strategic objectives set out in 2B. The results should incorporate relevant commitments in the HOM's Performance Management Agreement (PMA) and

For HQ use only: Status - Draft version date:

Final version date:

**COUNTRY STRATEGY 2008 – 2009:**  
(Please insert country name here)

Canada

	Mandate Letter. >>
<b>4B. Who are your key Canadian clients/stakeholders and how do they relate to your objectives?</b>	Identify the key clients / stakeholders from a whole-of-Canada perspective (e.g. provinces, NGOs, business) and relate them briefly to your strategic objectives and short-term results. >>
<b>5B. What do you plan to do in the next one to three years to achieve the short-term results identified above?</b>	For each of the short-term results listed above, present information on how they will be achieved. Briefly describe the work to be undertaken and the products and services to be delivered, including public advocacy/public affairs activities and high-level visits. Rank them according to level of importance so that the most important would appear at the top of the list. >>
<b>6B. How will your monitor performance in relation to this strategy?</b>	Please provide a manageable number of performance indicators (one to two for each short-term result) that will be used to measure progress towards accomplishing the objectives and short-term results listed in boxes 2B and 3B. A list of sample indicators is attached for your use. Emphasis should be put on selecting indicators that you will be able to monitor and report upon throughout the year. Ideally these indicators could also be incorporated into the HOM's PMA. >>
<b>Area C – North American and Regional Linkages of this Strategy – Country Specific</b>	
<b>7C. What is/are the linkage(s) to the USA (or Mexico, if applicable)?</b>	Briefly describe how Canada's strategic interests in this country intersect with those of the US and/or Mexico. How are you working with the US and /or Mexico to exploit those connections (e.g. peace and security, trade and investment, borders management, "common cause" issues in the Western Hemisphere, Afghanistan, Iran, immigration, etc.). >>
<b>8C. What are the regional implications?</b>	a) How do we advance Canada's interests through this country's regional position (including as a member of regional organizations)? How can Canada use this country's networks to advance the regional priorities outlined in the regional priorities paper prepared by your geographic Bureau? b) How will you work with other Canadian missions in the region to advance these priorities? Are there ways our missions could better coordinate advocacy efforts on a regional level? >>
<b>Area D – DFAIT Programming Issues – Mission Specific</b>	
<b>9D. Canada Fund for Local Initiatives (CFLI)</b>	Briefly describe, for FY 08-09: a) In what country(ies) you propose to disburse funds; b) How CFLI will support your country strategy objectives in Area B and/or H; and, c) The types of projects and partners, and expected outcomes. >>
<b>Section D2 Other DFAIT Programs – Mission Specific</b>	
<b>10D. Where they are available, how would</b>	DFAIT has acquired significant peace and security programming capacity in recent years with the creation of the Global Partnership Program (GPP) against Weapons of Mass Destruction (WMDs), the Counter-Terrorism Capacity Building Program (CTCB),

For HQ use only: Status - Draft version date:

Final version date:





**COUNTRY STRATEGY 2008 – 2009:**  
(Please insert country name here)

Canada

<p>you like to use other major DFAIT programs in your territory? (e.g. Counter-Terrorism Capacity Building, Global Partnership, Global Peace and Security Fund (GPSF))?</p>	<p><i>the Global Peace and Security Fund (GPSF) and the START Secretariat.</i></p> <p><i>The GPP involves over 20 partners working with former Soviet Union countries on the destruction of chemical weapons, dismantling of nuclear submarines, securing fissile material, redirecting former weapons scientists towards non-military employment, and promoting non-proliferation of biological weapons. The CTCB Program has seven investment priority areas including anti-terrorism financing; legal assistance and human rights and counter-terrorism training; cyber-security and critical infrastructure protection; law enforcement, military and intelligence training; transportation security; and chemical/biological/radiological/nuclear terrorism prevention and response. The GPSF includes three components: the Glyn Berry Program for Peace and Security (formerly the Human Security Programme), Global Peace Support Operations, and the Global Peace and Security Programme.</i></p> <p>For FY 08/09 briefly describe: a) In which country(ies) you are proposing to potentially disburse funds and for which programs? b) Which of your country strategy objectives in Areas B and/or H will the DFAIT-funded programs, if approved, support? c) Briefly describe the types of projects and partners in relation to each country(ies) and priority. Do not include mission operational budget items.</p> <p>Please indicate the linkage between the strategic objectives for this country and your programming, and indicate how you will monitor performance in relation to the objectives.</p> <p>&gt;&gt;</p> <p><i>*NOTE The CTCB Program has an identified list of priority countries. If you are unsure whether your country has been designated as a priority for the purposes of the CTCB Program, please check with your Geographic Division or with ICTC.</i></p>																														
<p><b>Area E – Consular – Mission Specific</b></p>																															
<p><b>11E. Consular Services (Managing and delivering Consular Services to Canadians)</b></p>	<p><i>The delivery of consular services is an ongoing operational priority that, in certain circumstances, may affect the short term pursuit of strategic priorities. What are the consular challenges in your country(ies) of accreditation, and what initiatives will the mission undertake to meet these challenges? Missions should pay particular attention to contingency planning, especially in countries where there is no Canada-based presence. Plans should clearly identify risks and estimate numbers of Canadians resident and visiting. Please indicate the extent to which contingency plans for all countries of accreditation are complete and up to date, and how the mission intends to address those that need work. Any related challenges should also be noted.</i></p> <p>&gt;&gt;</p>																														
<p><b>Area F – Mission Management – Mission Specific</b></p>																															
<p><b>Area F – Mission Management and Resources – Mission(s) Specific</b></p>																															
<p><b>12F. Please fill in the FTE for each of the missions in the “Missions/Posts/Offices” box on page 1.</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">PERPA</th> <th colspan="2">Trade</th> <th colspan="2">Consular &amp; Common Services</th> <th colspan="2">Partners</th> <th>TOTAL</th> </tr> <tr> <th>Mission</th> <th>CBS</th> <th>LES</th> <th>CBS</th> <th>LES</th> <th>CBS</th> <th>LES</th> <th>CBS</th> <th>LES</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PERPA		Trade		Consular & Common Services		Partners		TOTAL	Mission	CBS	LES	CBS	LES	CBS	LES	CBS	LES											
	PERPA		Trade		Consular & Common Services		Partners		TOTAL																						
Mission	CBS	LES	CBS	LES	CBS	LES	CBS	LES																							

For HQ use only: Status - Draft version date:

Final version date:

**COUNTRY STRATEGY 2008 – 2009:**  
(Please insert country name here)



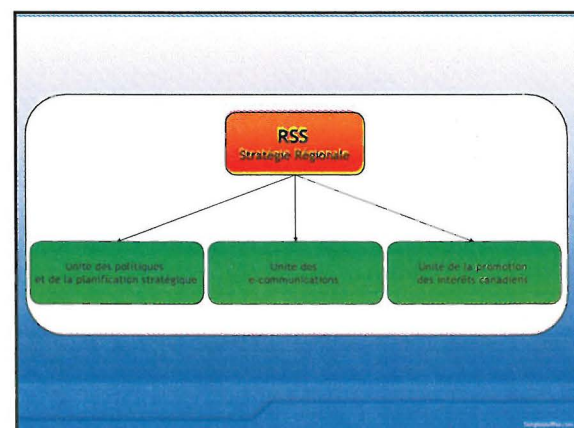
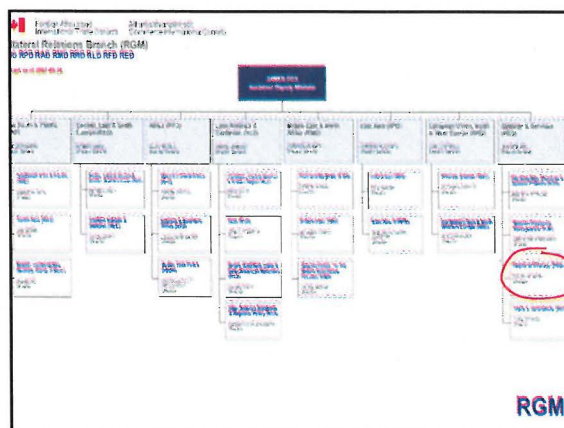
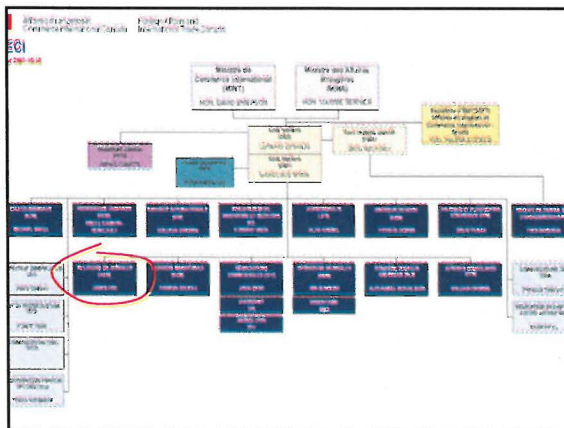
	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p><i>This information will provide the reader with a simple snapshot of the mission's human resources. Please forward an electronic copy of the most recent mission's organizational charts with the country strategy template. Include both co-locators and partner departments within the Partners column. For the HOM, include the position according to the BLU information. Please add any relevant comments below.</i></p> <p>Remarks:</p>																					TOTAL									
TOTAL																															
<b>13F. Mission Security Issues</b>	<p><i>Does your mission meet departmental standards for physical security? Briefly describe any deficiencies or concerns and whether there is a strategy for corrective action. Is there a plan in place in case of natural disasters, if appropriate given your mission's location?</i></p> <p>&gt;&gt;</p>																														
<b>14F. Proposed changes to status of missions</b>	<p><i>Indicate if you will be recommending the change in status of any mission that is opening, closing, upgrading or downgrading a mission.</i></p> <p>&gt;&gt;</p>																														
<b>15F. Audit and evaluation actions</b>	<p><i>When was the last audit conducted at your mission? Are you in the process of executing recommendations related to any audits and/or evaluations? If yes, please identify:</i></p> <p>&gt;&gt;</p>																														
<b>16F. Other management challenges</b>	<p><i>Outline briefly any other significant management challenges not covered elsewhere above (e.g. country-specific; general personnel issues; ethics).</i></p> <p>&gt;&gt;</p>																														
<b>Area G – Comments / Information</b>																															
<b>17G. Comments or additional information?</b>	<p><i>Any additional information can be appended to this document. Do you have comments or suggestions for improvement to this template or country strategy process? Are there specific bureaus, divisions or expertise within DFAIT HQ that you would like to receive follow up from in relation to your Country Strategy?</i></p> <p>&gt;&gt;</p>																														
<b>Area H: Annex - Short Narrative Strategies – Country Specific</b>																															



**COUNTRY STRATEGY 2008 – 2009:**  
**(Please insert country name here)**

Canada

<b>18H. Short Narrative Strategy - Other Countries of Accreditation</b>	<p><i>List the country(ies) for which you are providing abbreviated narrative strategies. What are the main challenges facing this / these country(ies)? What are Canada's strategic objectives for this / these country(ies)? What are the short-term results for each country and how do you plan to achieve them? The narrative strategy for each country must not exceed one page. Please ensure that you link this strategy with the advocacy strategy, CFLI, and other program areas described in Area D.</i></p> <p>&gt;&gt;</p>
<b>19H. Short Narrative Strategy - Bilateral Missions accredited to Multilateral - International Organizations</b>	<p><i>If this is a bilateral mission accredited to a multilateral or international organization, please report on the organization below. What are the main challenges facing this organization? What are Canada's strategic objectives for this organization? What are the short-term results for this organization and how do you plan to achieve them? (The narrative strategy must not exceed one page.)</i></p> <p>&gt;&gt;</p>





## Contexte – Unité de la planification stratégique (RSS)

- RSS : crée dans le but de favoriser un meilleur alignement et pour s'assurer que la Direction des relations bilatérales étaient plus axées sur les résultats
- RSS élaborent des outils et processus de gestion, dont les stratégies pays :
  - \* orientent les missions dans leur engagement diplomatique et commercial
  - \* alignent les objectifs des missions avec les objectifs stratégiques du gouvernement du Canada et du MAECI

## Problématique

- 1<sup>er</sup> cycle des stratégies pays n'a pas été concluant – ne permet pas de faire la collecte de données répondant aux exigences administratives et axées sur les résultats
- 2007-2008 – 1<sup>ère</sup> fois que les ambassades doivent rendre des comptes sur les résultats déterminés dans les stratégies pays
  - \* Utilisent un formulaire d'auto-évaluation intérimaire qui demandent aux Chefs de mission de s'auto évaluer
  - \* Évaluation subjective non basée sur des faits
- RSS veut élaborer un processus de stratégies pays plus axé sur les résultats

## Mandat

- **Projet de renouvellement des stratégies pays**
  - \* 3 phases: 1. Analyse des besoins
  - 2. Développement de nouveaux systèmes et procédures
  - 3. Développement d'outils de gestion stratégique
- **Adapter le modèle et le processus afin que les stratégies pays:**
  - \* soient plus axées sur les résultats;
  - \* alignent les objectifs des missions aux objectifs stratégiques du gouvernement du Canada et du MAECI;
  - \* Soient plus simples, claires et rationalisées.

Objectif: Créer un processus simplifié axé sur les résultats

## Cadre conceptuel

- **Gestion par résultats**
  - \* approche cyclique de gestion qui privilégie l'obtention de résultats dans toutes les phases d'un projet ou d'un programme
  - \* mise sur la flexibilité, l'apprentissage et l'adaptation



## Cadre conceptuel

- **Cadre de mesure du rendement**
  - \* Illustre les progrès graduels essentiels à l'atteinte de la cible précisée



	Indicateur de rendement	Source de données / Méthode de collecte	Responsabilité à l'égard de la collecte	Calendrier et fréquence des mesures
Résultat immédiat 2				
Résultat immédiat x				
Résultat intermédiaire 1				
Résultat intermédiaire 2				
Résultat intermédiaire x				
Résultat final 1				
Résultat final 2				
Résultat final x				



## Cadre conceptuel

- Deux outils sélectionnés:
  - **Modèle logique** - Schéma visuel décrivant les liens entre les activités et la séquence des impacts prévus par rapport au projet (relations de cause à effet)
  - **Indicateur de mesure de rendement** - Permet de mesurer le progrès en vue de l'atteinte des objectifs

## Méthodologie

- **Analyse documentaire**
  - Rapports: RPP/RMR, GPR, rapports antérieurs...
  - Analyse des besoins réalisée par une consultante ( Phase 1 du projet de renouvellement)
  - Échantillon de quatre stratégies pays (France, Cameroun, Sri Lanka, Koweït)
  - Consultations avec les Conseillers politiques principaux

## Analyse

- Analyse des besoins
  - Les stratégies pays ne répondent pas aux objectifs fixés dans leurs créations – alignées, simples, produisant de l'information utile dans le processus décisionnel
  - Seul document de planification à court et moyen terme regroupant l'ensemble du travail de la mission
- Analyse comparative chronologique
  - Mauvaise utilisation des ressources – répétition chaque année
  - Difficulté à faire la différence entre objectifs stratégiques et opérationnels
  - Résultats trop larges et vagues – non mesurables
  - Indicateurs de rendement superficiels car non utilisés

## Élaboration des Stratégies Pays

- **Nouveau modèle développé:**
  - Outil de planification : stratégie sur 5 ans
  - Information utile et pertinente pour la mesure du rendement :
    - Ajout des indicateurs de rendement, des sources de collecte de données
    - Évaluations des CDM modifiées serviront de rapport annuel sur le progrès
  - Simplifié :
    - Contient 4 sections au lieu de 8
    - Information organisée par objectifs (vs par sections objectifs, activités...)
    - Information inutile supprimée
  - Aligne les objectifs des missions aux objectifs stratégiques

## Élaboration des Stratégies Pays

- **Documents complémentaires:**
  - Fiche de conseils
  - Graphique sur la logique interne des stratégies pays
  - Liste d'indicateurs de rendement
  - Ligne de temps



## Recommandations

1. Communiquer clairement l'objectif des stratégies pays
2. Poursuivre la mise en ligne des stratégies pays
3. Faire descendre la GAR au niveau opérationnel
4. Responsabiliser davantage le personnel des missions
5. Fournir une formation en GAR aux agents politiques
6. Poursuivre la mise en place d'un cadre de mesure du rendement
7. Inclure l'étape d'évaluation dans le continuum de la mesure du rendement

## Conclusion

- Dépasser la perception que la diplomatie est difficilement mesurable
- Importance de simplifier et clarifier les notions liées à la GAR
- Application de la GAR est un défi continu - environnement de coupures et d'incertitudes rend les gestionnaires réticents à exposer leurs faiblesses
- Changement de culture nécessaire - lentement mais sûrement

## Merci! Questions?



Rapport-Gratuit.com



D0165880 6