

Annexe G

Une méthode en 5 étapes pour identifier des mesures de performance en 45 minutes, quelque soit le programme

Pour être à même d'identifier des mesures de performances, nous devons d'abord clarifier de quelle partie de l'organisation nous parlons.

Cela peut être pensé en termes de « dresser une clôture », donc de délimitation.

Dessinez une clôture autour de l'agence en tant que telle ou autour du programme, du service, de l'unité ou de l'activité dont les performances sont à mesurer.

Vous pouvez également dessiner une clôture autour d'une fonction, comme la supervision ou la communication, qui sont transversales dans l'agence.

Ou vous pouvez dessiner une clôture autour d'un groupe d'agences qui constituent un système de services.

Le procédé suivant, structuré en cinq étapes, est la meilleure façon de choisir les mesures de performances les plus importantes et d'identifier un agenda de développement de données pour tout ce qui se trouve à l'intérieur de la clôture.

Au fur et à mesure de la pratique, ce processus peut être complété en quelque 45 minutes et ce, quelque soit le programme.¹

Les participants devraient chacun recevoir une copie du résumé sur la mesure des performances (figure 4.16).

Etape 1. Combien avons-nous réalisé?

Dessinez les quatre quadrants sur une grande feuille flip chart.

Commencez par le quadrant supérieur gauche.

Ecrivez la mesure « nombre d'utilisateurs servis ». Demandez s'il y a de meilleures façons, plus spécifiques, de compter les utilisateurs ou des sous-catégories importantes d'utilisateurs et dressez-en la liste, comme par exemple le nombre d'enfants handicapés servis.

Ensuite, demandez-vous quelles sont les activités réalisées. Convertissez chaque activité en mesure. L'activité « formation » devient « nombre de personnes formées ».

Paver les routes devient le nombre de km de routes pavées.

¹ Note: 45 minutes est une moyenne. Certains programmes prennent moins de temps. Des programmes plus compliqués peuvent prendre une heure ou davantage. La maîtrise de ce procédé en termes de rapidité et de qualité s'acquière avec la pratique.

Quand vous aurez terminé, demandez si vous n'avez pas oublié une activité majeure. Ne vous donnez pas la peine de lister tous les détails, ne listez que les catégories les plus importantes d'utilisateurs et d'activités.

Étape 2. Avec quelle efficacité l'avons-nous réalisé ?

Demandez aux personnes de revoir les mesures courantes listées dans le quadrant supérieur droit du résumé sur la mesure des performances (figure 4.16). Écrivez toutes les mesures qui s'appliquent au quadrant supérieur droit de la feuille flip chart.

Ensuite, prenez chaque activité listée dans le quadrant supérieur gauche et demandez quelles sont les mesures qui traduisent l'efficacité avec laquelle une activité particulière a été réalisée.

Si vous ne récoltez que des regards perplexes, demandez si la tenue des délais ou la précision sont des aspects importants. Convertissez chaque réponse en mesure et soyez spécifique. Le délai tenu d'une étude de cas devient le pourcentage d'études de cas complétées ponctuellement.

Si vous n'êtes pas sûr si une mesure s'applique au quadrant supérieur droit ou inférieur droit, écrivez-le dans le quadrant qui vous semble le plus approprié et avancez.

Toutes les mesures dans les deux quadrants seront pris en compte à égalité dans les étapes 4 et 5.

Étape 3. Qu'est-ce qui s'est amélioré ?

Posez-vous la question « si votre programme fonctionne réellement bien, comment la vie des utilisateurs en est-elle améliorée ? ». Comment l'observer ? Comment le mesurer ?

Créez des paires de mesures (nombres et pourcentages) pour chaque réponse. Par exemple, le nombre d'utilisateurs retrouvant un emploi ira dans le quadrant inférieur gauche. Et le pourcentage d'utilisateurs ayant retrouvé un emploi ira dans le quadrant inférieur droit.

Pour gagner du temps pendant que vous listez ces mesures, vous pouvez les écrire une seule fois dans le quadrant inférieur droit et les précéder du signe # dans le quadrant inférieur gauche, en face de chaque mesure.

Identifier ce qui a été amélioré est la partie la plus intéressante et la plus difficile de ce processus.

Creusez bien la question de savoir comment les bénéfices des services prestés se traduisent dans la vie des personnes servies.

Explorez chacune des catégories du bien-être : compétence / savoir, attitude / opinion, comportement et conditions de vie.

Si la discussion reste bloquée, essayez la question inverse : « Si votre service était affreux, comment cela se traduirait-il dans la vie de vos utilisateurs ? »

Recherchez d'abord les données déjà collectées.

Ensuite, soyez créatifs au sujet d'aspects qui pourraient être quantifiés et des moyens de générer les données. Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir les données sur tous vos utilisateurs. Vous pouvez utiliser des données basées sur des échantillons. Un test avant et après peut être mis en place pour mettre en lumière l'accroissement, au fil du temps, des acquis en termes de compétences / savoir, attitude et opinion. S'il n'y a pas d'autres données disponibles, demandez à des utilisateurs de témoigner des améliorations ou des bénéfices.

Rappelez-vous que toute donnée a deux formes :

Une définition simplifiée et une définition technique.

La définition simplifiée est quelque chose que tout le monde peut comprendre.

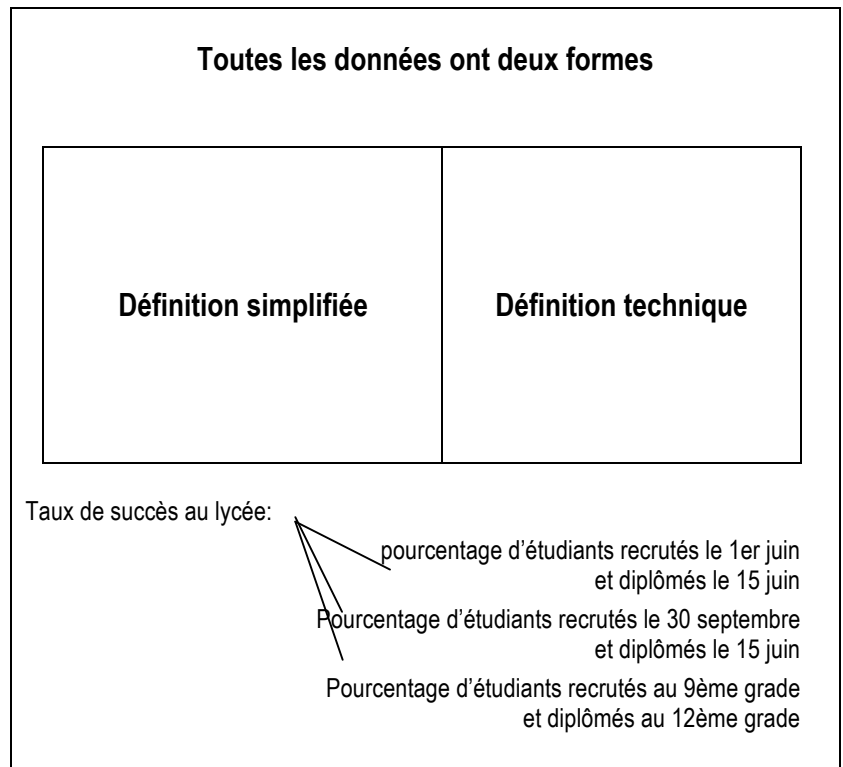
La définition technique traduit de façon exacte comment la mesure est construite.

Par exemple, « taux de succès au lycée » est une définition simplifiée incluant de nombreuses définitions techniques possibles.

La définition technique la plus facile serait le nombre d'étudiants recevant leur diplôme le 15 juin pris comme pourcentage de ceux ayant été recrutés le 1^{er} juin. Ce pourcentage sera toujours proche de 100%.

Une définition technique plus avancée comparerait le nombre d'étudiants diplômés à ceux recrutés le 30 septembre de l'année précédente. Une définition encore plus avancée comparerait le taux de diplômés par rapport aux étudiants de 9^{ème} grade recrutés quatre ans plus tôt.

Chaque définition technique constitue une mesure séparée.



Quand vous aurez franchi l'étape 3, vous aurez rempli les quatre quadrants avec autant de données que possible.

Dans les étapes 4 et 5, nous utilisons un raccourci pour évaluer la communication, la substitution et la pertinence des données de chaque mesure et décanter tout ceci pour n'en retirer que les mesures les plus importantes.

Etape 4. Mesures clés:

Passez en revue les mesures des quadrants supérieur droit et inférieur droit et identifiez celles pour lesquelles vous disposez de bonnes données.

Par bonnes données, nous entendons des données d'actualité et fiables, disponibles aujourd'hui ou qui pourraient être produites avec peu d'efforts.

Dessinez un cercle près de chacune de ces mesures.

Ensuite, demandez « si vous deviez parler des performances de votre programme dans un événement public, comme une audition publique ou une conférence et si vous deviez ne choisir qu'une des mesures marquées d'un cercle, laquelle choisiriez-vous ?

Marquez la réponse d'un #.

Ensuite, demandez « si vous pouviez choisir une 2^{ème} mesure ... et une 3^{ème} ? »

Vous ne devriez identifier que maximum 3 à 5 mesures. Celles-ci devraient ressortir d'un mélange des mesures des quadrants supérieur droit et inférieur droit. Ces choix représentent une liste opérationnelle de mesures clés pour le programme.

Etape 5. Agenda de développement des données:

Demandez : « si vous pouviez acheter l'une des mesures pour laquelle vous ne disposez pas de données, laquelle serait-ce ? »

Le mot « acheter » est utilisé ici en raison de la cherté des données, en termes à la fois d'argent et d'heures de travail.

Avec un marqueur d'une couleur différente, écrivez DDA #1 en face de la donnée choisie.

« Si vous pouviez acheter une 2^{ème} mesure ... et une 3^{ème} ? Listez au maximum entre 3 et 5 mesures. Ces mesures font l'objet de l'agenda de développement des données du programme par ordre de priorité.

Ce processus aboutit à une liste en trois parties des mesures de performances :

Mesures clés: les 3 à 5 mesures pour lesquelles vous disposez de bonnes données, les mesures que vous utiliseriez pour présenter les performances de votre programme dans un événement public.

Mesures secondaires: toutes les autres mesures pour lesquelles vous disposez actuellement de bonnes données. Ces mesures seront utilisées pour aider à gérer le programme and figureront très souvent dans « l'histoire derrière les données de référence ».

Agenda de développement des données : une liste de mesures classées par priorité, pour lesquelles vous avez besoin de données nouvelles ou meilleures.

Vous devrez plus tard décider jusqu'où dans la liste vous voulez aller.