

Unil

UNIL | Université de Lausanne



UNIL / IDHEAP, 14-16 mai 2018 / Séminaire MPMP
Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering

D'une stratégie de subvention basée sur les coûts à une
stratégie de subvention orientée vers des prestations:
**La mise en œuvre d'un changement politique par les
administrations au niveau fédéral et cantonal**

Partie A: le projet politique

Les sujets de nos trois jours: vue d'ensemble

Le projet politique: la nouvelle stratégie de subvention

1. Identification du problème: les défis
2. Agenda setting: nouvelle approche
3. Formulation de la nouvelle politique:
4. Mise en œuvre: expériences de la pratiques
5. Evaluations et conclusions

Inputs théoriques et méthodologique

- Théories et méthodes d'analyse
- Rapports de recherche: attentes et soutien

Objectifs de formation: connaitre et analyser....

- le projet politique dans une perspective de «policy cycle»: les multiples étapes entre l'identification d'un défi politique et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.
 - les objectifs de la nouvelle approche de subvention et la complexité des impacts à considérée lors de l'introduction d'une nouvelle approche politique.
 - les expériences de la pratique ainsi que les impacts de la nouvelle approche sur les processus, les structures et la culture de collaboration des administrations fédérales et cantonales.
- Discuter avec les responsables!
 - Elaborer une petite évaluation de ce projet politique!

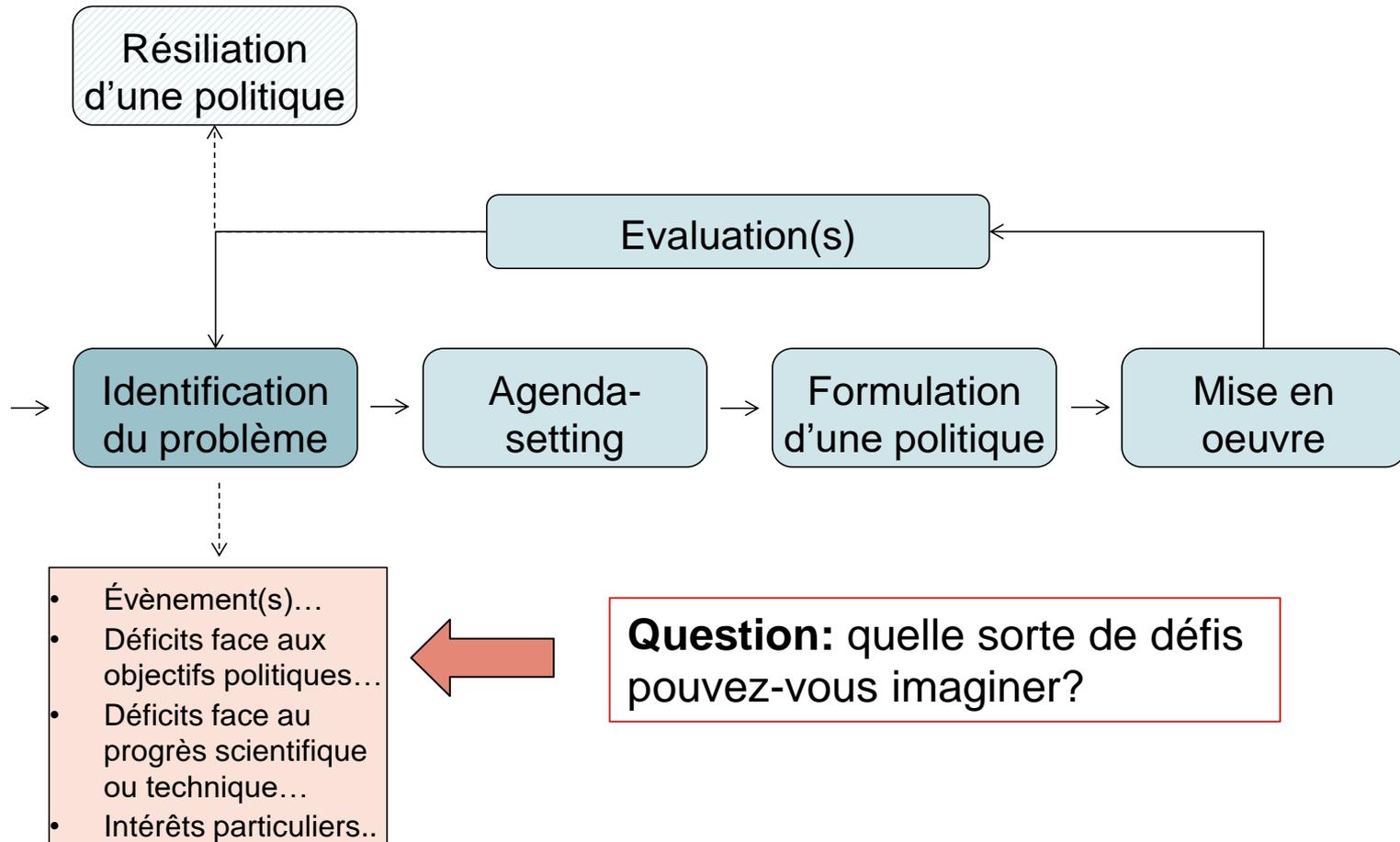
Le programme des trois jours

	Lundi, 14 mai 2018 INTRODUCTION ET PROJET POLITIQUE	Mardi, 15 mai 2018 MISE EN ŒUVRE ET INSTRUMENTS D'ANALYSE	Mercredi, 16 mai 2018 EXPERIENCES DE LA PRATIQUE
09:00	<p>Accueil et introduction</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bonjour à toutes et à tous! – Les objectifs des trois jours – Le programme des trois jours – La documentation <p>Présentation du projet politique</p> <ul style="list-style-type: none"> – Points de départ: les défis – La nouvelle RPT – La nouvelle approche de subvention 	<p>La mise en œuvre du projet en étapes</p> <ul style="list-style-type: none"> – Projets pilotes, évaluations – Concept – Processus législatif, bases légaux – Préparation de la mise en œuvre – Périodes 2008/11 – 2012/15 – 2016/19 	<p>Préparation de questions</p> <p>Questions à poser aux intervenants des administrations nationale et cantonale</p> <p>L'expérience de la pratique au niveau national Stéphane Losey, promotion des forêts protectrices, OFEV</p> <p>Evaluations et conclusions</p> <ul style="list-style-type: none"> – Quels genres d'évaluation ont été lancés? – Avec quels résultats? – Perspectives du projet
Pause	Pause	Pause	Pause
11:00	<p>Travaux de recherche: Introduction</p> <ul style="list-style-type: none"> – Présentation du but et du cadre du rapport de recherche – Attentes / exemples <p>Instruments d'analyse: Input théorique</p> <ul style="list-style-type: none"> – New Public Management – Theory of Change / Impact Model 	<p>Instruments d'analyse: Input méthodologique</p> <ul style="list-style-type: none"> – Analyse SMART des objectifs et indicateurs – Analyse SWOT du projet – Autres instrument d'analyse <p>Groupes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identification des méthodologies – Structure du rapport – Questions ouvertes 	<p>L'expérience de la pratique au niveau cantonal Catherine Strehler Perrin, Cheffe de la division biodiversité et paysage; Direction générale de l'environnement, Canton de Vaud</p> <p>Groupes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> – Préparation de la présentation – Questions ouvertes – Documentation / soutien nécessaire?
Lunch	Lunch	Lunch	Lunch
14:00	<p>Groupes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> – Identification des sujets de recherche – Questions à poser au Prof. Dr. Bruno Oberle 	<p>Travaux de recherche: première présentation et discussion en groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> – Présentation des sujets choisis – Méthodologies envisagées – Structure des rapports – Questions ouvertes 	<p>Travaux de recherche: deuxième présentation (plénum)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Projet de rapport – Etat des lieux – Questions ouvertes
15:00	<p>L'importance de la nouvelle stratégie de subvention pour la politique environnemental de la Suisse Prof. Dr. Bruno Oberle, ancien directeur OFEV</p>		
16:00	<p>Groupes de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> – Documentation nécessaire – Répartition des tâches 		<p>Suivi et Adieu!</p>

Le projet politique

- La mise en œuvre de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches (RPT) dans le domaine de la politique de l'environnement en Suisse 1995 – 2017
- Le changement d'une stratégie de subvention basée sur les coûts (input) vers une stratégie de subvention orientée vers des prestations et des impacts (outputs/outcome/impact)
- Mon implication: Soutien externe de l'OFEV pour la mise en œuvre de la RPT dans le domaine de l'environnement depuis 1997 – 2017

(1) Policy Cycle: identification du problème



Les défis de la politique de subvention d'alors

- **Analyses des systèmes de subvention:** les analyses des systèmes de subvention existants entre la Confédération et les cantons étaient à la base de la nouvelle politique en matière de subventions.
- C'étaient avant tout les expertises de l'Administration fédérale des finances et de la conférence des directeurs financiers cantonaux qui démontraient que la pratique d'alors en matière d'octroi de subventions présentait des lacunes fondamentales.
- **Ceci dit:** qui a lancé le débat?

Littérature (I)

- **Der Finanzausgleich zwischen Bund und Kantonen**
Expertise zu den Finanzhilfen und Abgeltungen des Bundes an die Kantone im Auftrag der EFV und der FDK;
René L. Frey, Bernard Dafflon [et al.]
- **Der Neue Finanzausgleich zwischen Bund und Kantonen. Grundzüge.** Bericht der vom EFD und der FDK gemeinsam getragenen Projektorganisation; Bern und Luzern, 1996
- **Message du Conseil Fédéral** concernant la RPT, 14.11.2001, (i.e. page 2178)

Aspects critiqués (I)

- Grâce au supplément péréquatif, un projet dans le Canton du Jura recevait plus de fonds fédéraux que le même projet dans le Canton de Zurich.



- **Mélange d'objectifs:** l'échelonnement des subventions selon la capacité financière des cantons mélangeait des objectifs de la politique de l'environnement et de la politique financière.

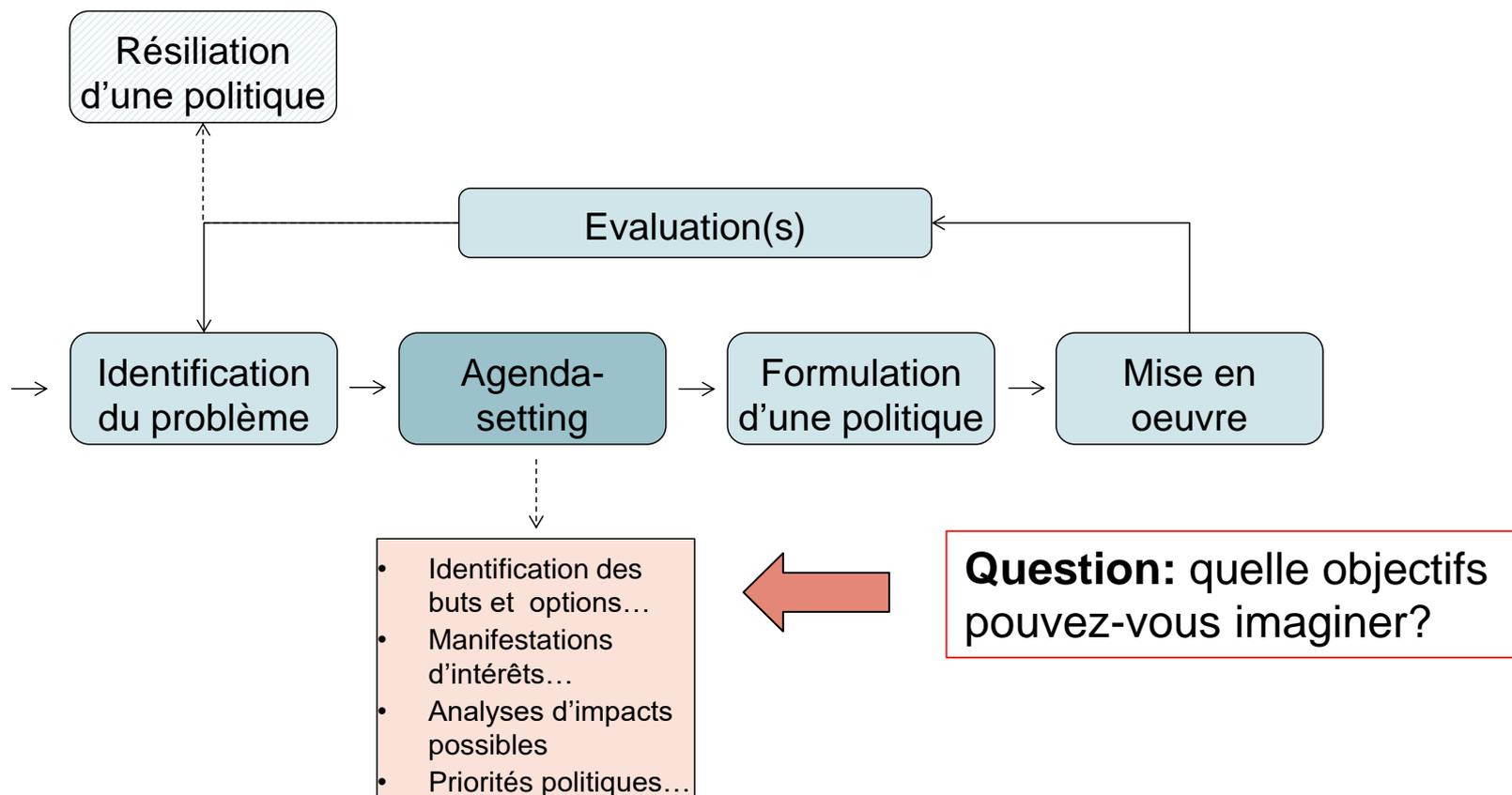
Aspects critiqués (II)

- La confédération finançait des projets soumis par les cantons.
 - Les subventions de la Confédération dépendaient des couts de projets calculés par les cantons.
 - Les subventions étaient payé selon le principe «first come, first serve».
- **Manque de stratégies fédérales:** la Confédération n'avait pas d'objectifs stratégiques aux niveau national et dépendait donc des priorités cantonales.
 - **Fausses incitations:** ceci créait de fausses incitations.
 - **Manque d'efficience:** en plus ceci donnait lieu à des mesures avec des rapports coûts/avantages insuffisants.

Aspects critiqués (III)

- Les dispositions fédérales étaient nombreuses et détaillées – aussi au niveau opératif.
- Les projets étaient parfois contrôlés deux ou trois fois: par la commune, le canton et finalement par la Confédération.
- **Manque de marge de manœuvre:** les dispositions fédérales restreignaient la marge de manœuvre des cantons et empêchaient des solutions efficaces.
- **Forte charge administrative:** l'attribution des subventions fédérales aux projets individuels augmentait la charge de travail administratif des cantons et de la Confédération.

(2) Policy cycle: agenda setting



Objectifs politiques de la RPT

- La **r**éforme de la **p**éréquation financière et de la répartition des **t**âches entre la Confédération et les cantons (RPT) poursuivait les objectifs suivants:
 - Amélioration la péréquation financière entre les cantons
 - Concentration des tâches de la Confédération
 - Rénovation du fédéralisme
 - Compétences claires: Les responsabilités sectorielles et financières ont été alignées
 - Transparence des flux financiers
- «Qui paye décide – qui décide paye!» (en principe...)

Comment atteindre ces objectifs?

- Pour atteindre ces objectifs, une approche pluridimensionnelle a été choisie:
 - De nombreuses tâches jusqu'alors communes ont été attribuées entièrement à la Confédération ou entièrement aux cantons.
 - Les objectifs de la politique de l'environnement et les objectifs de la péréquation financière ont été dissociés.
 - Les responsabilités sectorielles et financières ont été alignées!
- Pour des tâches qui restent communes, les subventions de la Confédération s'orientent sur la performance (préstations).

Objectifs à atteindre selon l'OFEV

- Supprimer les incitations indésirables du subventionnement fondé sur les coûts
- Parvenir à un subventionnement par unité de prestation harmonisé au plan suisse
- Renforcer l'efficacité et l'efficience des moyens investis
- Affermir le pilotage stratégique de la Confédération
- Consolider la marge de manœuvre opérationnelle des cantons, de même que la place dévouée aux stratégies cantonales de mise en œuvre
- Réduire les charges administratives
- Renforcer le partenariat entre la Confédération et les cantons

Réflexion théorique: changement d'approche / NPM

- **Gestion des outputs au lieu de l'input:** les subventions sont centrées sur les prestations et ainsi sur les résultats de mesures, mais plus sur leurs coûts.

Systeme ancien

Objectifs généraux

→ Stratégies

→ Mesures / coûts

→ Contrôle au niveau des mesures et des coûts

Systeme nouveau

Objectifs généraux
Priorités

→ Objectifs détaillés au niveau output, outcome, impact

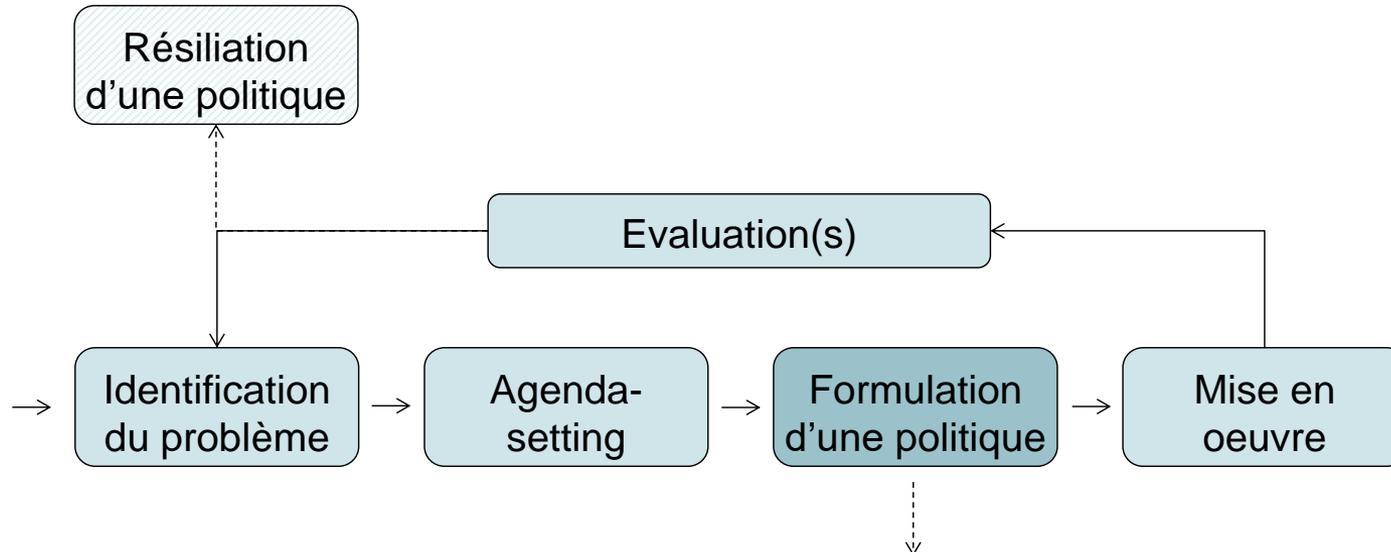
→ Objectifs de qualité

→ Indicateurs ciblés sur les objectifs détaillés

→ Indicateurs qualité

→ Contrôle au niveau des indicateurs

(3) Policy Cycle: Formulation de la nouvelle politique

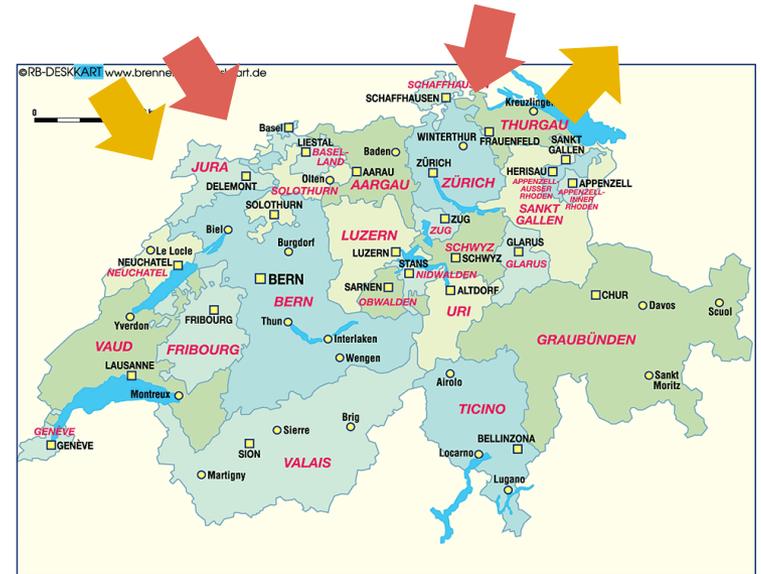


Question: quelle mesures pouvez-vous imaginer?

- Définition des mesures...
- Rendre des fonds disponible...

Séparation des buts politiques

- **Avant:** Grâce au supplément péréquatif, un projet dans le Canton de Jura recevait plus de fonds fédéraux que le même projet à Zurich.
- **Depuis 2008:** Les projets reçoivent les mêmes fonds fédéraux; la péréquation financière est réalisée séparément.



Tâches communes: domaine de l'environnement

Verbundaufgaben, die Bund und Kantone gemeinsam wahrnehmen



Krankenversicherung

Ergänzungsleistungen

Stipendien (Tertiärbereich)

Agglomerationsverkehr

Regionalverkehr

Hauptstrassen

Lärmschutz

Straf- u. Massnahmenvollzug

Amtliche Vermessung

Heimatschutz/Denkmalpflege

Natur- u. Landschaftsschutz

Hochwasserschutz

Gewässerschutz

Landwirtschaftliche
Strukturverbesserungen

Wald

Jagd

Fischerei

En plus depuis
2012:

- Revitalisation
- Parques
d'importance
nationales

10 subventions de l'OFEV avec CP 2016/19

1. Protection de la nature et du paysage
2. Patrimoine mondiale de l'UNESCO
3. Parcs d'importance nationale
4. Bruit et isolation acoustiques
5. Ouvrages de protection et données de base sur les dangers naturelles
6. Forêts protectrices
7. Biodiversité en forêt
8. Gestion des forêts
9. Sites de protection des oiseaux d'eau et de la faune sauvage
10. Révitalisation des eaux

Nouvelle gestion – par convention-programme

- **Objectifs stratégiques – mise en œuvre opératif:** la gestion se base sur des objectifs stratégiques formulés par la Confédération; ceci nécessite la définition de priorités.
- **Convention-programme:** la gestion stratégique par la Confédération est réalisée dans le cadre de convention-programmes quadriennaux et de budgets globaux par canton et programme. Les cantons ont de la marge de manœuvre pour réaliser les programmes avec des mesures appropriées.
- **Contrôle:** le contrôle s'oriente sur l'atteinte des résultats (indicateurs de prestation et de qualité) et plus sur les coûts de mesures. Le contrôle se fait par des rapports annuels et des sondages une fois par période de programme (4 ans).

Directives de la Confédération – manuel CP

- **Objectifs:** les objectifs stratégiques de la Confédération ainsi que les indicateurs de prestations et de qualité sont exposées dans les fiches des programmes.
- **Contributions:** les Contributions de la Confédération sont uniforme par canton et par objectif contractuel: 40-43% des coûts moyens. Les gains d'efficience reviennent en totalité aux cantons.
- **Finances:** depuis la deuxième période des CP (2012-2015) l'OFEV fournit à chaque canton et pour chaque programme, des indications sur les probables fonds de la Confédération. L'attribution des fonds fédéraux aux cantons ce fait en fonction de la nécessité d'agir: appréciations et priorités de la Confédération.

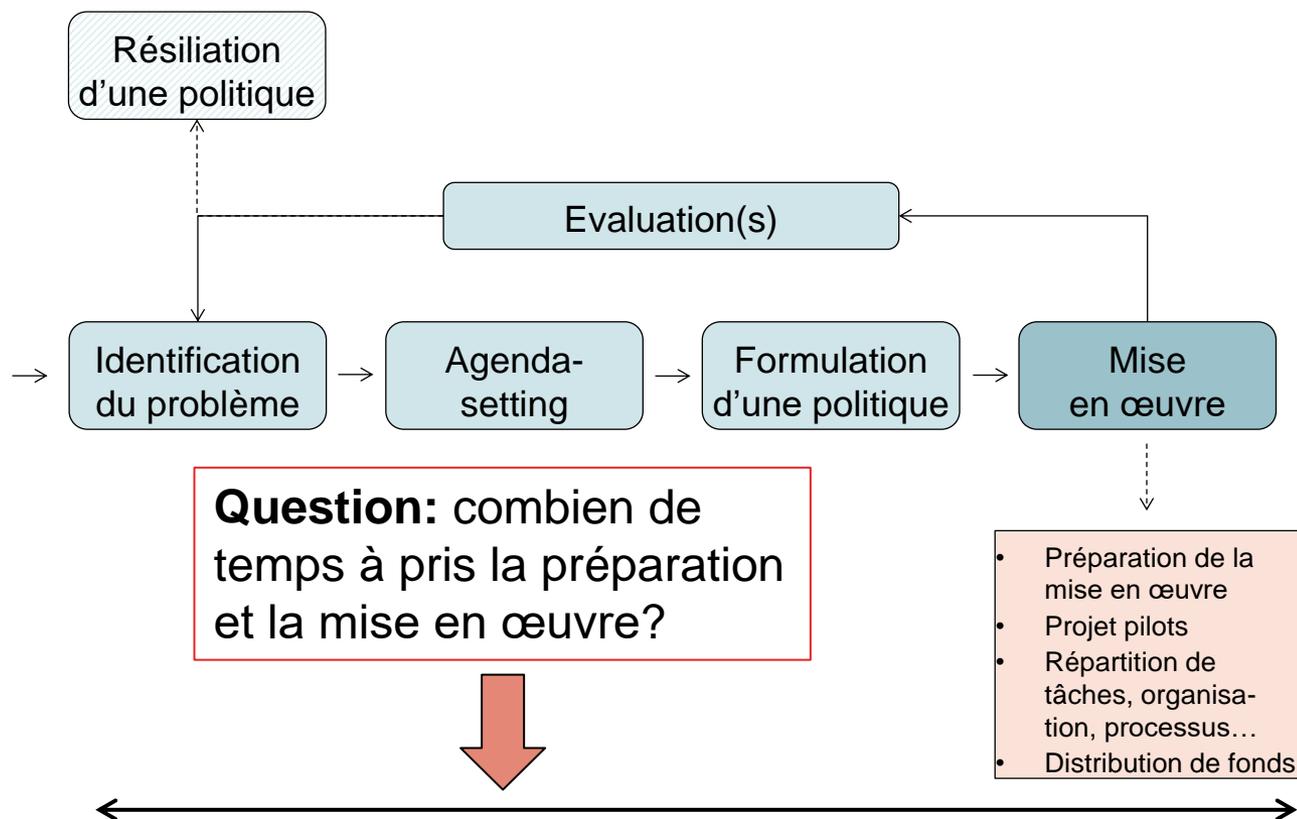
Une convention-programme

- Les conventions-programmes sont négociées par la Confédération (OVEV) et le canton. Une convention-programme règle contractuellement les points suivants:
 - les objectifs stratégiques définis par la Confédération
 - les prestations du canton en référence aux objectifs stratégiques (indicateurs de prestation et de qualité)
 - l'engagement financière correspondant de la Confédération
 - la durée du contrat (en général, période de 4 ans).
- Nous avons aujourd'hui env. 300 conventions sur 4 ans au lieu de 3000 projets/an.

Résumé: défis et nouvelle approche

- **Les défis comme points de départ**
 - Mélange d'objectifs: péréquation financière, politique de l'environnement
 - Fausses incitations -> manque d'efficacité
 - Manque de stratégies -> aux niveaux fédéral et cantonal
 - Manque de flexibilité
 - Forte charge administrative -> à tous les niveaux
- **La nouvelle approche**
 - Séparation des objectifs politiques
 - Subventions orientées vers des objectifs et des prestations
 - Conventions-programmes et budgets globales

(4) Policy Cycle: mise en œuvre



Projet-pilotes 1998-2003

- Cinq projet-pilotes avec sept cantons pour quatre années:
 - **Valais:** ouvrages de protection, forêt protectrice
 - **Vaud:** projet-pilote global sur toutes les subventions
 - **Schwyz:** économie forestière
 - **Argovie:** biodiversité dans la forêt
 - **Saint-Gall, Appenzell RE & RI:** forêt/faune sauvage
- La phase pilote avait plusieurs tâches à remplir:
 - élaborer les concepts et les instruments d'une politique de subventions axées sur la performance
 - tester les instruments dans la pratique
 - faciliter d'entraîner les collaborateurs/-trices

Projet-pilotes 1998-2003

- Protection de la nature et du paysage
 - Patrimoine mondiale de l'UNESCO
 - Parcs d'importance nationale
 - Bruit et isolation acoustiques
- Ouvrages de protection et données de base sur les dangers
 - Forêts protectrices
 - Biodiversité en forêt
 - Gestion des forêts
 - *Forêt/faune sauvage*
- Sites de protection des oiseaux d'eau et de la faune sauvage

Conceptualisation 2002-2006

- Les expériences de la phase pilote ont été traitées en continue – notamment dans le cadre de workshops OFEV-cantons.
 - En plus une évaluation intermédiaire complète (B.S.S.) et deux évaluations méthodiques sur les risques naturels ont été réalisées en externe.
 - A partir de celles-ci, un rapport conceptuel (2002) et un concept détaillé (2003) sur la politique de subventions axées sur la performance dans le domaine de la forêt et des ouvrages protégés ont été établis.
- Les approches ont ensuite été transposées dans les autres domaines environnementaux.

Modification de la Constitution fédérale

Article 46 alinéa 2 / 3 CF (Mise en œuvre du droit fédéral):

- **Alinéa 2:** La Confédération et les cantons peuvent convenir d'objectifs que les cantons réalisent lors de la mise en œuvre du droit fédéral; à cette fin, ils mettent en place des programmes soutenus financièrement par la Confédération.
- **Alinéa 3:** La Confédération laisse aux cantons une marge de manœuvre aussi large que possible en tenant compte de leurs particularités.

Modification de la Loi sur les subventions

La loi sur les subventions a été concrétisée.

- **Article 16, al. 1, 2:** Les subventions sont généralement allouées par voie de décision ou de contrat.
- **Article 16, al. 3:** Si le canton est le bénéficiaire, elles sont allouées sur la base de conventions-programmes.
- Les **articles 19 à 20a** régissent la procédure jusqu'à la conclusion de la convention-programme en tant que contrat de droit public
- L'**article 20a** pose les conditions-cadres pour les conventions-programmes.

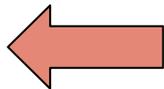
Subventions: «indemnités» ou «aides financières»

- **Indemnités:** les indemnités sont des prestations de la Confédération visant à
 - alléger ou compenser des charges financières qui résultent de l'exécution de tâches prescrites par le droit fédéral
 - ou des tâches de droit public qui ont été transmises par la Confédération aux allocataires
- **Aides financières:** les aides financières sont des prestations allouées par la Confédération pour exécuter une tâche choisie par l'allocataire.

Calendrier des décisions politiques (I)

- **2001:** premier message RPT du 14 novembre 2001 (01.074): modification de la constitution
- Loi fédérale sur la péréquation financière et la compensation des charges (PFCC, RS 613.2)
- **2004:** Votation populaire du 28 novembre 2004: La RPT est adoptée à la majorité de 64.4% des votants et 21 cantons*
- **2005:** deuxième message sur la législation d'exécution de la RPT du 7 septembre 2005 (05.070)
- **2005:** Loi sur les finances de la Confédération du 7 octobre 2005 (LFC; RS 611.0)

* Zug: 16.3% oui

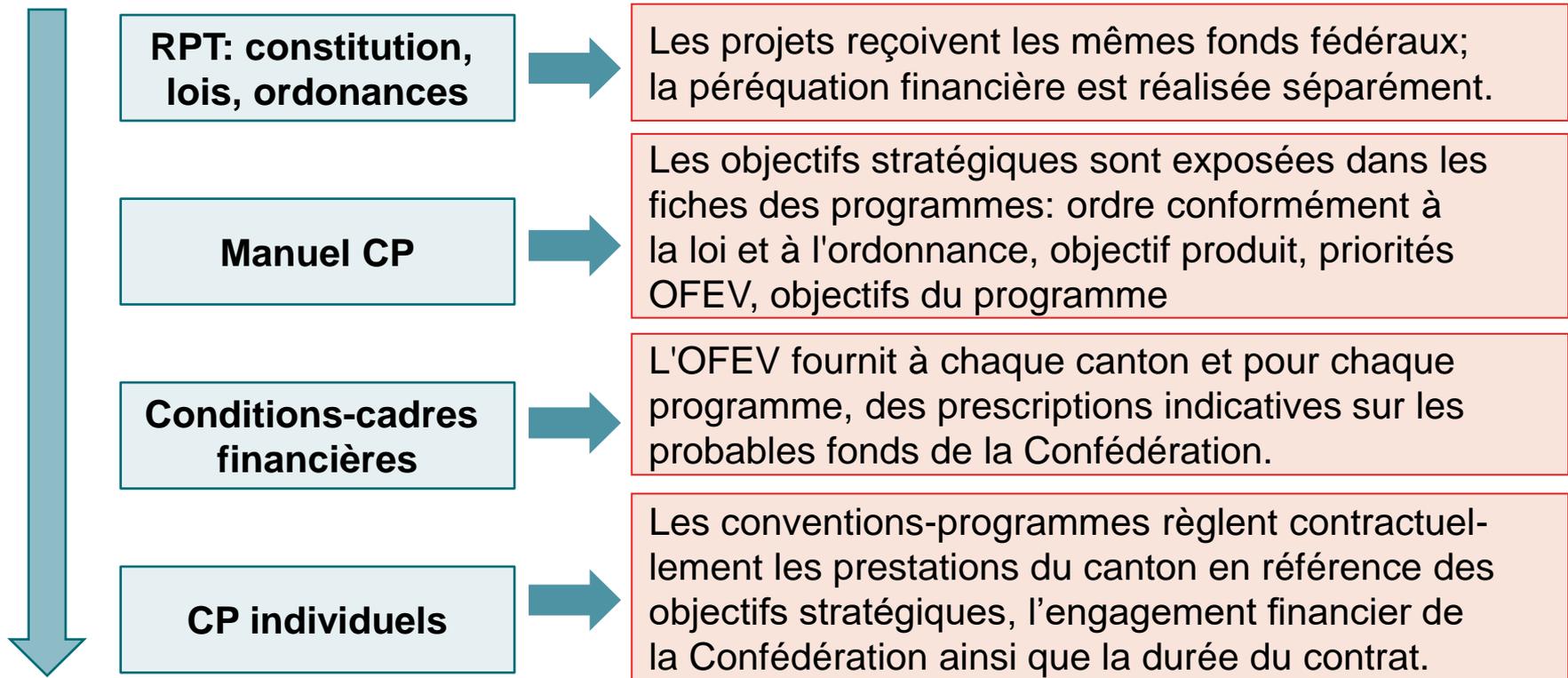


Question: pourquoi un résultat si faible?

Calendrier des décisions politiques (II)

- **2006:** loi fédérale du 6 octobre 2006 concernant l'adoption et la modification d'actes dans le cadre de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT, AS 2007)
- **2006:** troisième message RPT visant à déterminer la dotation de la péréquation financière, de la compensation des charges et de la compensation des cas de rigueur et sur la loi fédérale concernant la modification d'actes dans le cadre de la RPT du 8 décembre 2006 (06.094)
- Entrée en vigueur de la nouvelle RPT: 1 janvier 2008
- Le processus politique formel a pris 8 ans!

Cascade des bases légales et stratégiques en résumé



Préparation d'une convention-programme

- Tâches préparatoires au niveau de l'OFEV:
 - Crédit-cadre à l'attention du CF et du Parlement
 - Modification de lois ou d'ordonnances
 - Objectifs de programme, finances fédérales à disposition
 - Négociations Confédération / cantons
- Les conventions-programmes règlent contractuellement:
 - les prestations à délivrer par le canton
 - la contribution financière de la Confédération
 - la durée du contrat (en général, période de 4 ans).
- Au total, la préparation d'une période de conventions-programmes prends près de 30 mois.

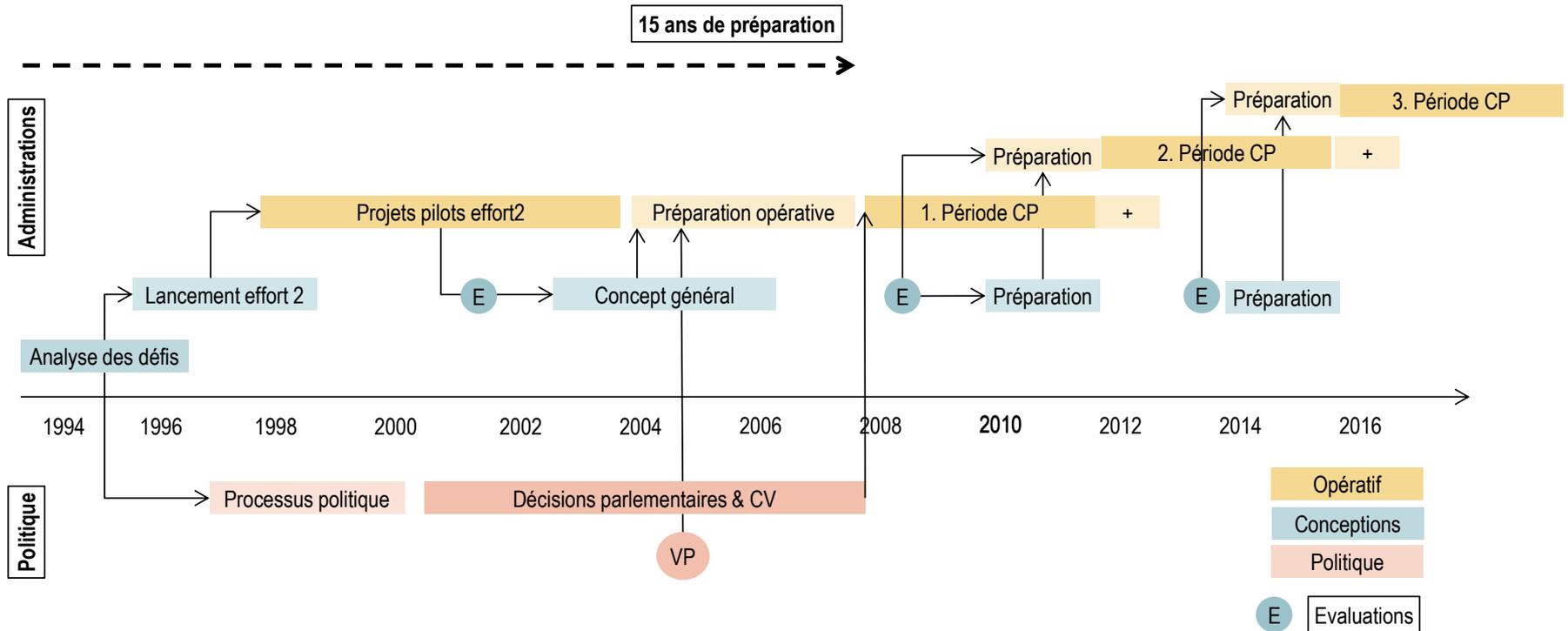
Changements de structures à l'OFEV

- **Liquidations des services** responsable au contrôle des projets individuels -> structure purement thématique de l'OFEV
- **Service de coordination central** (100%) rattaché à la section finances et controlling
- **Conférence de coordination** pour coordonner les questions pluridisciplinaires, composée de représentants des services concernés de l'OFEV -> 6 séances / an
- **Assistance droit procédural** par la Division Droit
- **Assistance externe** du service de coordination central pour des tâches spéciales.

Calendrier de la planification et de la mise en œuvre

- **1992-1995:** analyses des défis
- **1996-1997:** lancement du projet dans le domaine de la politique forestière (effort2)
- **1998-2003:** projets pilot dans le domaine de la forêt
- **2001-2008:** processus et décisions politiques
- **2003-2006:** Concept général
- **2004-2007:** travaux préparatoires niveau opératif
- **2008-11 / 2012-15 / 2016-19:** trois périodes de CP

Où sont les phases du policy cycle?

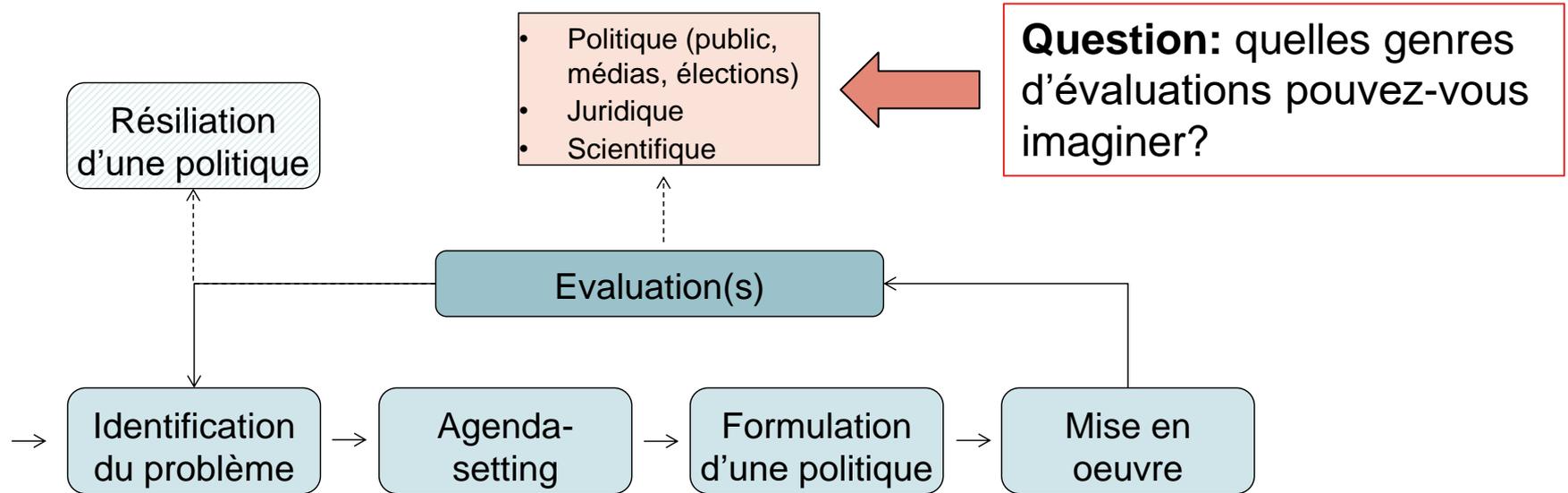


- 15 ans de préparation et de développement continue!
- Le chemin se développe en marchant!

Résumé: la préparation et la mise en œuvre

- **15 ans** de préparation aux niveaux des analyses, conceptions, de la politique et de la mise en œuvre au niveau opérationnel.
- **8 ans** de processus politique formel: changements du cadre juridique
 - Constitution fédérale
 - Loi sur les subventions
 - Lois spéciales
 - Ordonnances relatives aux lois spéciales
 - Manuel RPT comme aide à l'exécution
- Changements des processus et des structures à l'OFEV.
- **30 mois** de préparation pour une période de convention-programme

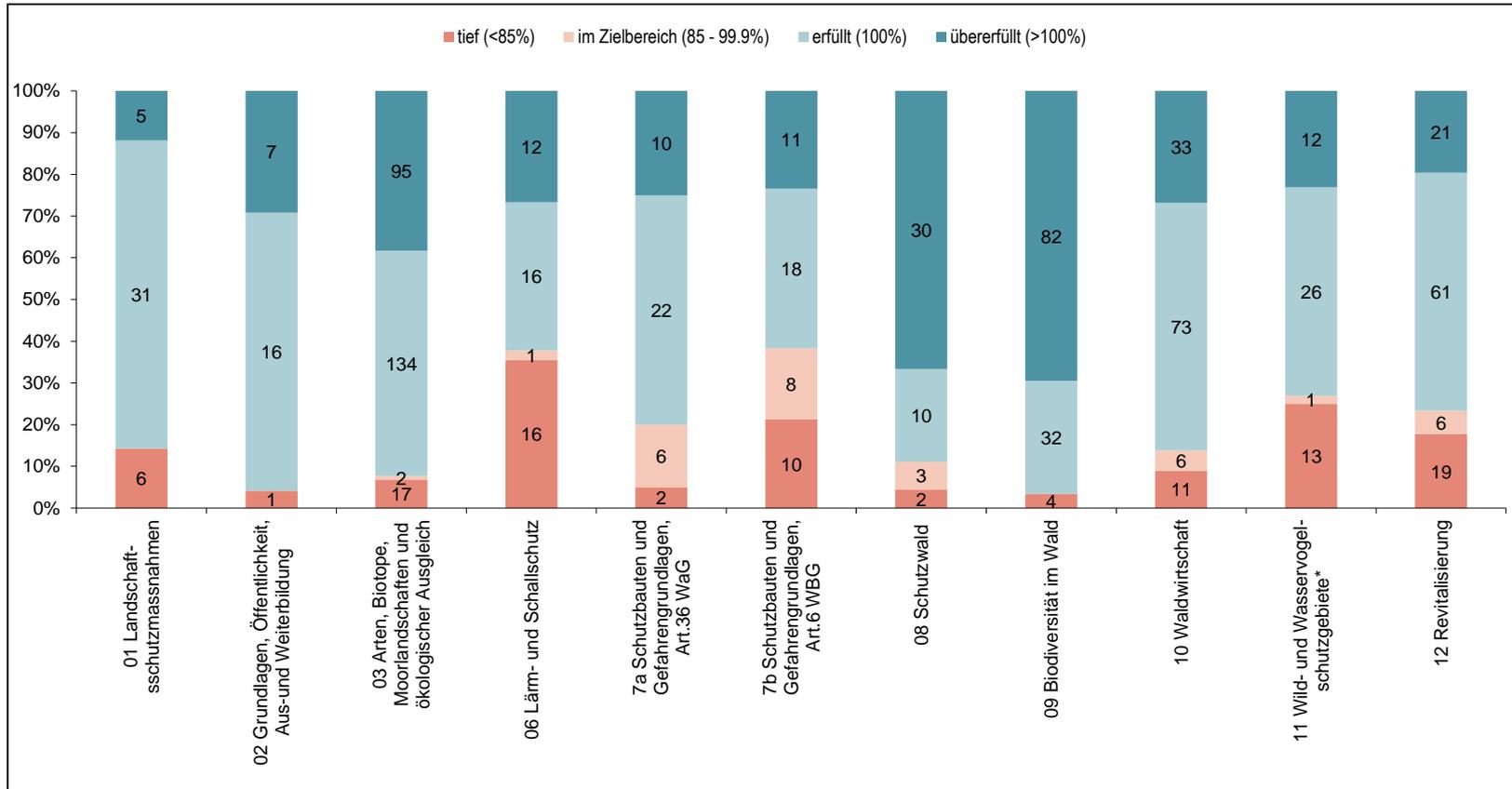
(5) Policy Cycle: évaluations et conclusions



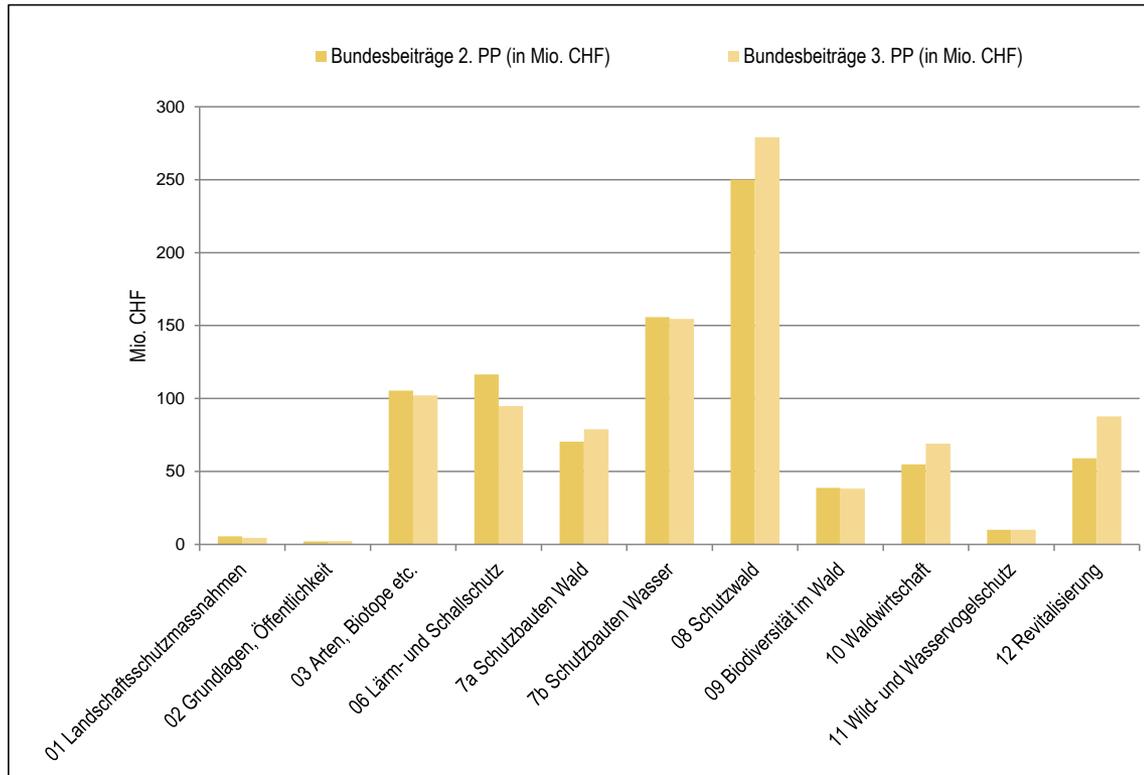
Vue d'ensemble des évaluations effectuées

- Echange d'expériences des projets/cantons-pilotes (2002)
- Evaluations interne des projet-pilotes (2000 et après)
- Evaluation externe de l'approche globale (B.S.S., 2003)
- Evaluation des négociations de la première période CP (2008)
- Evaluations des résultats de chaque période
- Evaluations par le contrôle financier fédéral concernant le suivit des subventions fédérales
- Evaluation de l'efficience du système (Interface, 2014/15)
- Evaluation interne des principes stratégiques (2017)
- Evaluation de l'efficacité par programme (en cour de route)

Evaluation conventions-programmes 2012/15

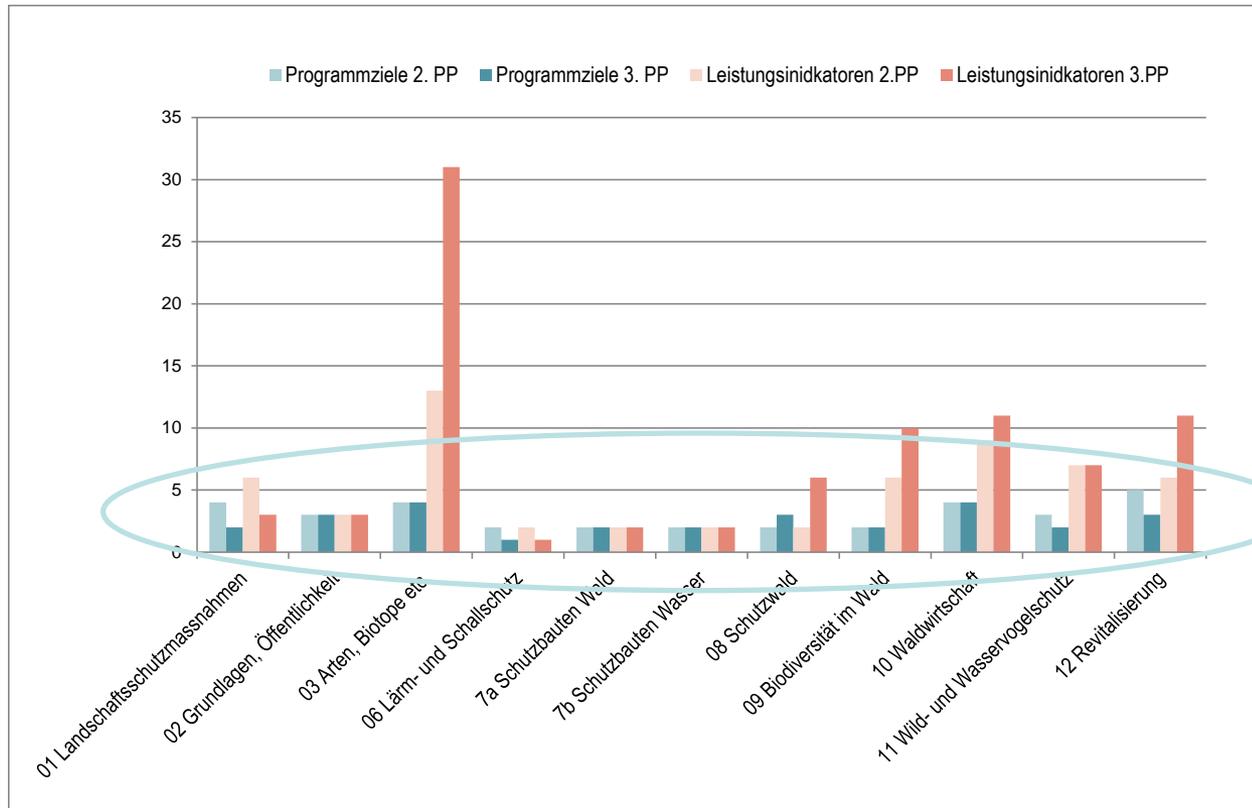


Contributions de la Confédération 2012/15 et 2016/19



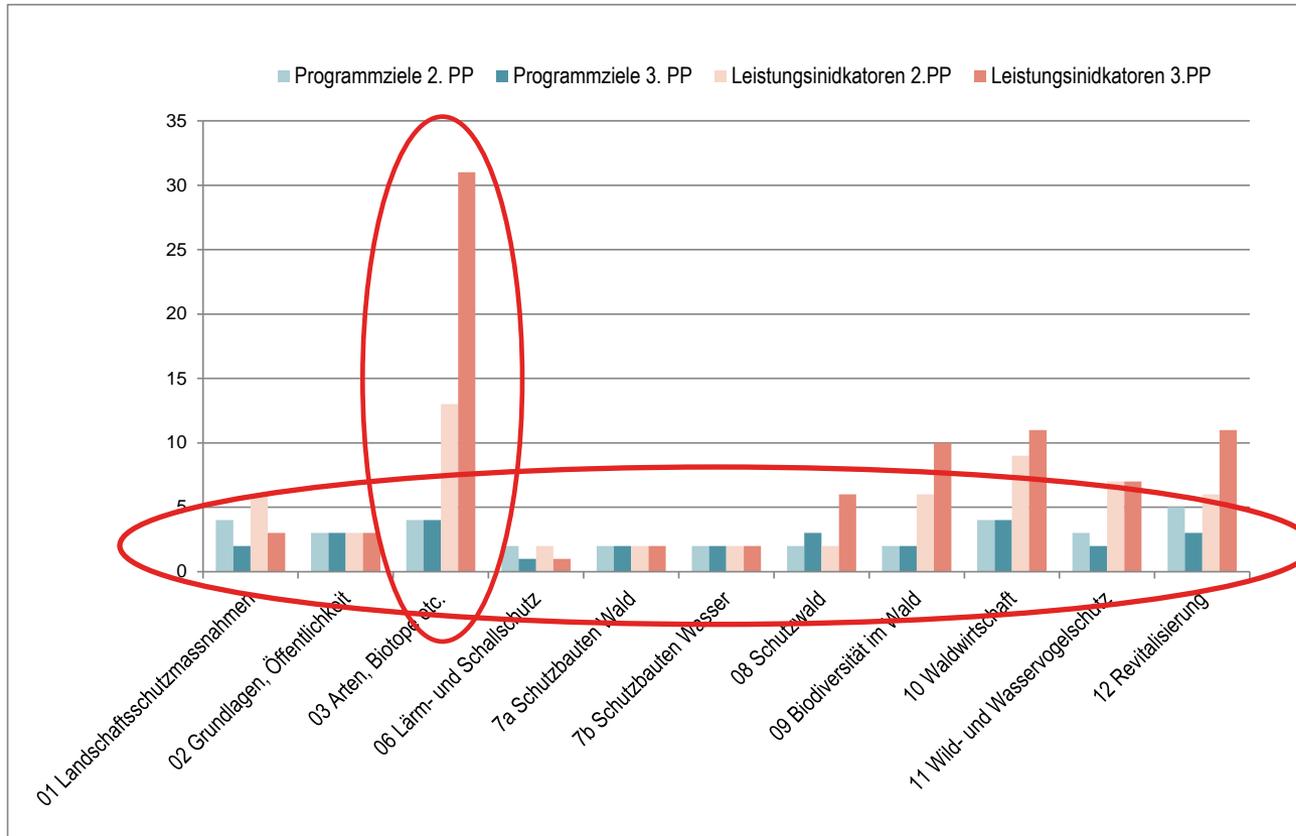
- Les priorités de la Confédération se montrent clairement!

Nombres d'objectifs 2012/15 et 2016/19 (bleu)



- Le nombre des objectifs stratégiques reste +/- le même.

Nombre d'indicateurs 2012/15 et 2016/19 (rouge)



- Le nombre d'indicateurs augmente dans plusieurs secteurs.

Evaluation de la mis en œuvre (2014/15)

- **Evaluation externe:** l'évaluation a été menée par Interface (Lucerne); ressources: 80'000 CHF.
- **Méthodes appliquées:** analyse de documents, questionnaire en ligne pour tous les cantons, interviews approfondis avec des responsables de l'OFEV et des cantons.
- **Résultats:** présentés à la Commission de Coordination de l'OFEV
- **Suivit:** les recommandations ont trouvées un suivit continue par la Commission de Coordination et par la Direction OFEV.

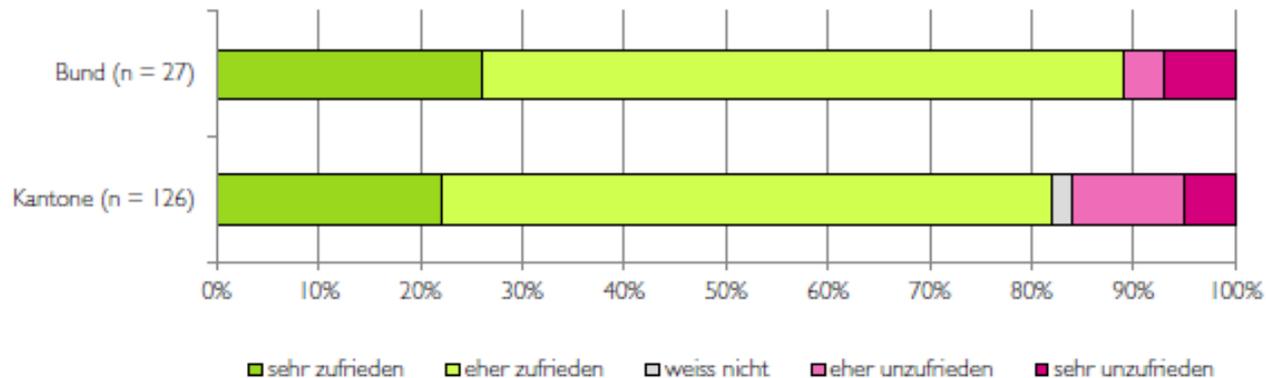
Evaluation de l'efficacité: résultats

- Le changement du système de subvention est accompli.
- Les acteurs sont néanmoins prêts à apprendre et à améliorer le système en continu.
- La coopération entre l'OFEV et les cantons a lieu dans une atmosphère constructive et amicale.
- 26 de 27 critères dérivés de la théorie principal-agent et de la littérature scientifique sur les contrats de prestation sont respectés par le nouveau système.
- Ni les parties prenantes ni l'équipe d'évaluation ont pu localiser des faiblesses fondamentales.

Satisfaction des collaborateurs/trices

- 82% des employés des cantons et 89% des employés de l'OFEV qui ont participé à l'enquête en ligne, sont plus ou très satisfaits du système.

D 1.1: Zufriedenheit der BAFU- und Kantonsmitarbeitenden mit dem System der Programmvereinbarungen im Umweltbereich insgesamt



Quelle: Online-Befragung.

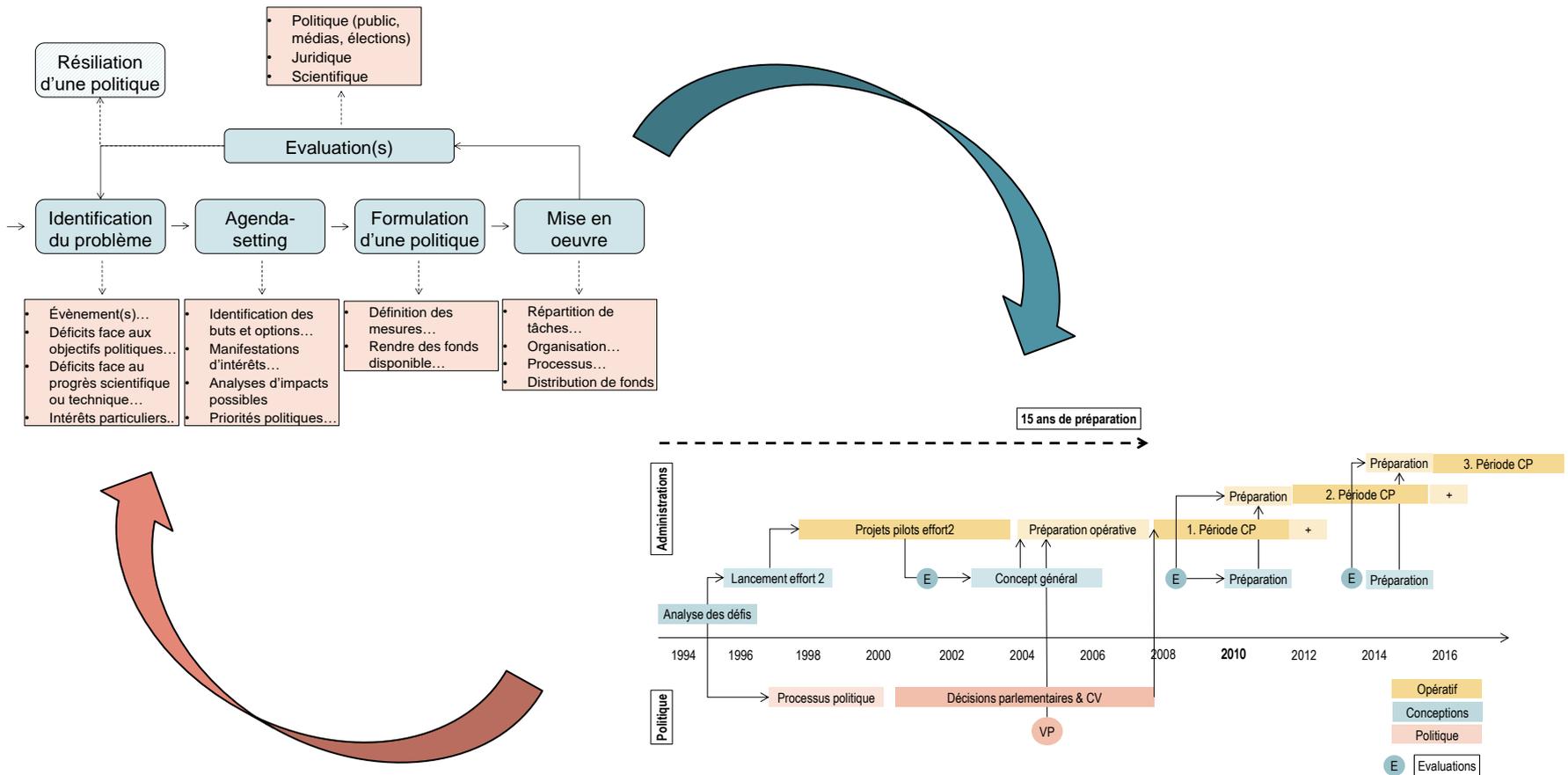
Recommandations de l'évaluation Interface 2014/15

- Nous recommandons à l'OFEV,
 - de réexaminer régulièrement l'interface entre la gestion stratégique et la mise en œuvre opérationnelle,
 - de vérifier à quelle mesure de nouveaux instruments, de nouveaux processus ou de nouvelles structures sont compatibles avec le système RPT,
 - de renforcer l'orientation du système vers l'impact.
- Nous suggérons la Direction de l'OFEV, de plus exercer sa responsabilité de leadership pour le système des conventions programmes – aussi vis-à-vis des collaborateurs/trices de l'office.

Lesson learnt: objectifs clairs selon l'OFEV

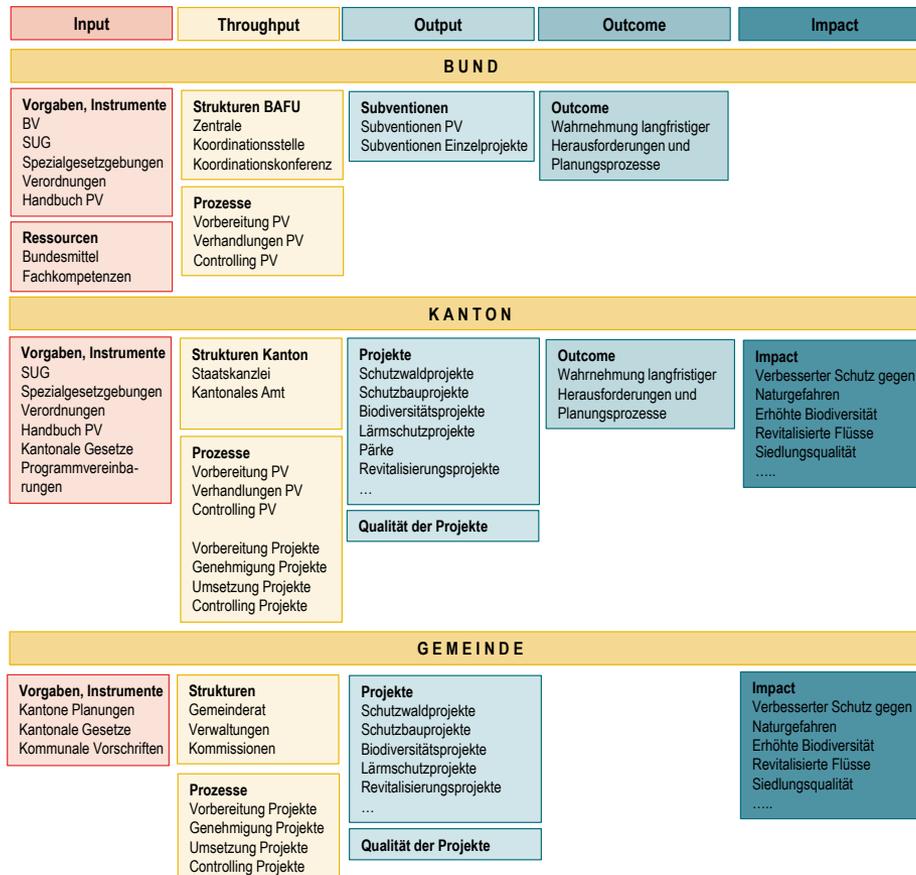
- Supprimer les incitations indésirables du subventionnement fondé sur les coûts
- Parvenir à un subventionnement par unité de prestation harmonisé au plan suisse
- Renforcer l'efficacité et l'efficience des moyens investis
- Affermir le pilotage stratégique de la Confédération
- Consolider la marge de manœuvre opérationnelle des cantons, de même que la place dévolue aux stratégies cantonales de mise en œuvre
- Réduire les charges administratives
- Renforcer le partenariat entre la Confédération et les cantons

Lesson learnt: policy cycle <-> réalité



Lesson learnt: modèle de causalité complexe!

ONU: 17 Sustainable Development Goals



- Objectifs globaux
- Stratégies fédéraux
- Mise en œuvre cantonale
- Effets locaux et globaux!

Lessons learnt: différents logiques!

- **Logique du NPM – exigences de la nature:** une gestion orienté sur des prestations et la performance part d'un concept de management – tandis que sur le terrain la nature se comporte de manière souvent imprévue.
- Le système de gestion doit donc laisser assez de liberté pour adapter la mise en œuvre aux exigences et aux opportunités de l'environnement.

Lesson learnt: objectifs clairs!

- **Clarté au niveau des objectifs:** une gestion orienté sur la performance exige une clarté et un accord mutuel au niveau des objectifs et de leur formulation.
- Des objectifs clairs nécessitent des politiques pertinentes dans la matière concernée.
- Mettre l'accent sur des objectifs stratégiques est plus difficile que le calcul de coûts et la maîtrise de mesures.
- Ceci démontre également l'importance de la langue: Le calcul des coûts est le même dans toutes les langues – les formulations d'objectifs peut varier.

Lesson learnt: objectifs et indicateurs pertinents!

- **Objectifs et indicateurs pertinents:** le grand défi est d'identifier des objectifs et des indicateurs «SMART»: **s**pécifiques, **m**esurables, **a**ceptés, **r**éalistes, **t**erminiert (*avec une date*) – et de se limiter aux objectifs et aux indicateurs les plus pertinents.
- Nous devons éviter des systèmes d'indicateurs trop compliqués, trop détaillés et trop opératifs qui mènent à de nouveaux corsets!
- Nous devons revoir et ajuster les indicateurs de temps en temps et renforcer leur pertinence (output / impact) – basé sur l'expérience faite.

Lessons learnt: priorités et postériorités!

- **Priorités et postériorités:** la gestion axée sur des objectifs exige des priorités pour assurer l'utilisation optimale des ressources publiques limitées.
- En sommes les priorités stratégiques se manifestent par la répartition des fonds.
- Etablir des priorités explicites implique également accepter des postériorités transparentes.
- En général les postériorités nécessitent plus d'explications et de légitimation que les priorités!

Lessons learnt: capacités, qualité et formation

- **Gestions et contrôle au niveau des indicateurs:** une gestion ciblée sur des objectifs réduit l'effort de contrôle au niveau fédéral.
- C'est le canton qui est responsable pour la gestion et pour le contrôle au niveau opératif – et il doit être capable à reprendre cette responsabilité.
- La Confédération assume la supervision de ce contrôle opératif ainsi que le contrôle au niveau stratégique.
- L'introduction d'exigences de qualité et de standards a le potentiel de renforcer la qualité des prestations à un niveau harmonisé dans tous les cantons.
- L'importance de la formation continue augmente.

Lessons learnt: processus, structures, culture!

- **Processus** : un changement de gestion peut avoir un impact sur les processus impliqués (décisions, financement, contrôle).
- **Structures organisationnelles**: Les nouveaux procédés peuvent à leur tour avoir un impact sur les structures organisationnelles.
- **Changement culturel**: un changement de gestion met en question les rôles existants et exige un changement de culture de tous les participants/es.
- Ceci prend sons temps!
- **Form follows function!**

Lesson learnt: responsabilités

- **Liberté <-> responsabilité:** l'augmentation de la liberté des cantons au niveau de la mise en œuvre opérationnelle des conventions-programmes renforce leur responsabilité.
- Les cantons sont responsables pour la quantité et la qualité de leurs prestations ainsi que pour le contrôle dans la matière.
- Les cantons doivent eux-mêmes développer leurs propres stratégies et priorités – ainsi qu'une planification à quatre ans.
- Les cantons doivent eux-mêmes adapter leurs processus et structures internes pour pouvoir bénéficier des nouvelles marges de manœuvre.

Résumé: comment réaliser la valeur ajoutée?

- Fixer des objectifs clairs – et s'accorder à ces objectifs!
- Courage de prioriser – et d'accepter les postériorités!
- Indicateurs pertinents – mais éviter de nouveaux corsets!
- Remplacer le contrôle de détail par des indicateurs de qualité, des standards et la formation continue renforcé.
- Ouverture d'esprit vis-à-vis d'une transformation culturelle – et un peu de confiance dans la mise en œuvre.
- Gouvernance claire de la part de la direction d'un office!
- Garder la flexibilité d'adapter le system selon l'expérience faite et les besoins en développement!

Un changement de système....



- Un changement au niveau de la gestion a des effets primaires ainsi que des effets secondaires , qui peuvent à la longue être juste autant importants!