

FAIRE LE Lien

MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT DE GESTION INTÉGRÉE

Mise en application des éléments de la SGRR et du CRG dans un environnement de gestion intégrée

Dans le premier de cette série d'articles sur la gestion intégrée, nous montrions que l'Architecture des activités du programme (AAP) adoptée par le gouvernement fédéral représentait le cadre de responsabilité en ce qui a trait à l'exécution du programme, et que le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) définissait celui de la sa gestion. Rappelons ici que l'AAP constitue la composante centrale de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). Dans le deuxième article, nous soulignons l'importance d'observer un équilibre raisonnable entre le programme de maintien (les activités courantes) et le programme de changement (les activités

visant à transformer la façon de faire les affaires), et nous offrons des lignes directrices devant guider l'établissement des priorités. Dans le troisième article, nous décrivons comment les dix éléments fondamentaux du CRG représentaient des facteurs de rendement clés pour en arriver à une exécution ultime du programme, lorsque ces éléments sont intégrés avec efficacité. Nous offrons également dans ces articles une liste éventuelle d'indicateurs « avancés » et d'indicateurs « retardés » relativement à la gestion du programme.

Dans ce quatrième article, nous exposons les principes de conception relatifs à la mise en application de la SGRR et du CRG dans un environnement de gestion intégrée. Ces principes permettent de tisser un lien entre un éventail souvent hétérogène de méthodes de gestion, « dans le temps et dans l'espace », à l'intérieur des quatre trimestres du cycle annuel de planification et de rapport.

PRINCIPES DE CONCEPTION

Les cinq grands principes de conception de l'environnement de gestion intégrée peuvent s'appliquer au processus de planification et de rapport axés sur les résultats à quatre niveaux, soit celui de l'organisation, du programme, du projet et de l'individu (voir la figure 1).

UN PLAN

Dans un ministère, chaque organisation, chaque secteur de programme et chaque projet disposent d'un plan, lequel est actualisé régulièrement en fonction des circonstances. Il renseigne sur les résultats antérieurs, l'état actuel, les plans mis à jour et les nouvelles priorités au regard de l'avenir. Le plan de chaque niveau découle des orientations et des priorités définies dans les plans de niveau supérieur, sur lesquels il s'aligne.

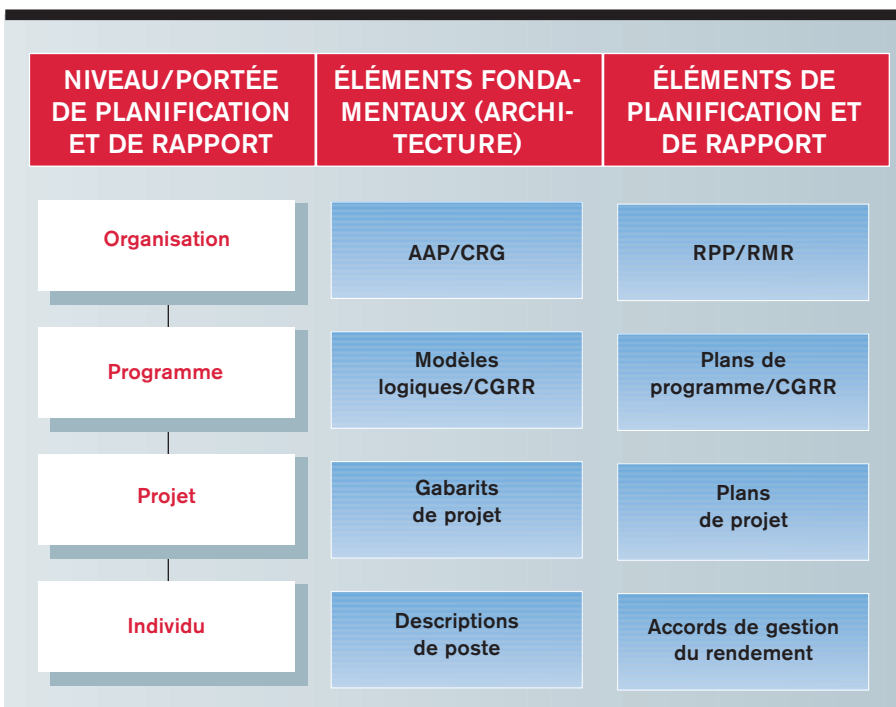
Au niveau du ministère ou de l'organisme, « le plan » est défini par le rapport sur les plans et les priorités (RPP) et son document accompagnateur, le rapport ministériel sur le rendement (RMR). Ensemble, ces deux documents de responsabilisation présentent le rendement du ministère ou de l'organisme à l'échelon organisationnel.

Au niveau du programme, les gestionnaires et les employés du programme révisent, selon les besoins, les plans fondés sur l'AAP qui recoupent les frontières organisationnelles. Au cours de ce processus, les cadres compétents observent les exigences pertinentes en ce qui a trait à l'obligation de rendre compte. Les plans relatifs aux résultats stratégiques, ou leurs équivalents, représentent « le plan » au plus haut niveau du programme ministériel. Ils servent de cadre au RPP et, pris ensemble, définissent l'orientation des documents de responsabilisation à tous les autres échelons.

Les plans établissent des projets de changement à partir des problèmes et des écarts de rendement mis à jour par une surveillance et une communication régulières. Les engagements clés pris par rapport à ces initiatives s'accompagnent de ressources adéquates dans les accords de gestion du rendement des hauts cadres. On fait le suivi du progrès et de l'incidence de ces initiatives dans le cadre du processus permanent de surveillance et de rapport.

On établit les politiques et les programmes en se fondant sur une théorie solide, et on développe les capacités dans le contexte d'un plan stratégique d'investisse-

> Figure 1



ment en capitaux en matière de ressources humaines qui vise, au minimum, les cinq prochaines années.

Les priorités stratégiques visant la main-d'œuvre et le milieu de travail figurent normalement dans le Plan d'immobilisations du ministère ou de l'organisme. Celui-ci est de nature pluriannuel et découle des plans de résultats stratégiques. La dimension humaine doit être vue comme un investissement de longue haleine, compte tenu des délais associés à la mise en œuvre des initiatives stratégiques telles le remplacement des employés partant en retraite ou le renouvellement des capacités.

Il n'est pas nécessaire d'émettre des lettres d'appel, car pour répondre aux exigences internes et externes de haut niveau en matière de rapport, les organisations de services généraux extraient « au premier passage » les renseignements requis à partir des données de planification et de renseignements actualisées que renferment les documents de responsabilisation de l'organisation, programme, projet et individu.

LES MÉTHODES DE GESTION INTÉGRÉES EN UN SEUL SYSTÈME

Toutes les activités de gestion se déroulent sur une base continue, à l'intérieur d'un système intégré de méthodes qui sont reproductibles et robustes et qui écartent le dédoublement et le chevauchement des exigences internes et externes.

Dans l'environnement de gestion intégrée, un lien s'établit « dans le temps et dans l'espace » entre la mesure du rendement, la gestion du risque, le développement durable, l'équité en emploi, la vérification et l'évaluation ainsi que les autres activités de gestion fondamentales, auxquelles s'appliquent présentement des exigences externes et internes distinctes en matière de planification et de rapport. Ce lien demande une collaboration étroite et l'esprit d'équipe entre les organisations de services généraux, l'administration centrale et les secteurs fonctionnels régionaux (par exemple, ressources humaines, gestion de l'information/technologie de l'information) afin de réduire le fardeau administratif des gestionnaires de programme déjà très occupés et de leurs employés.

À partir de données découlant de l'analyse contextuelle et du rendement, lesquelles sont constamment mises à jour, on actualise le profil du risque de l'entreprise, et la dimension risque est prise en considération dans les activités de planification et de surveillance au niveau de l'or-

ganisation, du programme, du projet et de l'individu. On inclut des indicateurs du risque avec les indicateurs financiers et non financiers qui servent à mesurer régulièrement le rendement.

On met en place des mesures de contrôle efficaces, en s'appuyant sur des plans de vérification et d'évaluation solides axés sur le risque et en tenant compte du risque. On continue de renforcer les valeurs et l'éthique pendant l'exécution de chacune des principales méthodes de gestion.

On veille à répondre aux besoins des partenaires et des clients, à comprendre leurs facteurs de satisfaction et à mesurer cette dernière, en réalisant un éventail d'activités axées sur la participation.

DES OUTILS COMMUNS

Au sein du ministère ou de l'organisme, il existe un lexique commun dans le domaine de la gestion.

On y trouve des systèmes financiers et non financiers, des outils et des gabarits qui fournissent des renseignements fiables et étayés de preuve pour la mise en application de pratiques de gestion saines conduisant à une exécution efficace et rentable du programme.

Les « livres noirs » et autres systèmes atypiques sont abandonnés à mesure que croît la confiance des cadres de direction et des gestionnaires de programme quant à la capacité des systèmes, outils et gabarits communs de satisfaire aux exigences internes et externes en matière de gestion. Les organisations centrales créent des modèles normalisés en consultant les partenaires ministériels et externes, y précisant les informations essentielles requises et les normes applicables tout en laissant une certaine souplesse quant à la méthode de collecte et de traitement des données.

UNE SGRR ROBUSTE

Les cadres de direction et les gestionnaires s'appuient sur la SGRR et le CRG pour établir le leadership et les responsabilités en ce qui a trait à l'exécution et à la gestion du programme.

Il y a clairement convergence et liens de cause à effet entre les résultats immédiats, intermédiaires et finaux définis dans le modèle logique du programme et les résultats attendus énoncés dans l'AAP d'un ministère ou organisme.

Les cadres de direction et les gestionnaires ont une bonne compréhension de la « problématique », c'est-à-dire des écarts de rendement que l'on tente de combler par le biais des nouveaux programmes ou

des programmes en vigueur. Pour chaque résultat attendu énoncé dans l'AAP, on prévoit des cibles de court, de moyen et de long terme ainsi que des renseignements solides, étayés de preuves, qui permettront de constater le succès des programmes quant à remplir les objectifs visés. À tous les niveaux de la logique des résultats, on prévoit des listes communes et individualisées d'indicateurs « avancés » (prédictifs) et d'indicateurs « retardés », y compris des indicateurs de risque.

Les organisations harmonisent leurs plans comptables avec l'AAP, communiquent adéquatement les conventions de codification établies et mettent en place une méthodologie défendable pour établir le coût intégral des activités et des extraits de leurs programmes ainsi que des autres objets de coût, en utilisant des techniques solides d'établissement des coûts directs et indirects.

PARTICIPATION DES CADRES DE DIRECTION

Les cadres des échelons supérieurs expriment leur engagement à l'égard de la SGRR et du CRG au moyen de plusieurs instruments.

Ils accordent un financement adéquat au développement des capacités et au soutien de la haute gestion.

Les cadres de direction s'occupent de la planification axée sur les résultats et de la prise de décisions aux étapes critiques du cycle annuel de planification et de rapport. Ces séances hautement focalisées reposent sur des renseignements financiers et non financiers équilibrés sur le rendement, lesquels sont mis à jour seulement lorsque de nouvelles données sont disponibles. Les cadres de direction encouragent l'utilisation de cette information pour appuyer l'apprentissage et l'amélioration continue.

Les accords de gestion du rendement concernant les cadres de direction sont peaufinés à la fin du mois de décembre, après l'actualisation des plans pertinents. Ces accords renferment les engagements permanents et les engagements clés ainsi que les indicateurs tirés des plans de programmes organisationnels ou horizontaux ou des plans fonctionnels qui s'appliquent. La dotation des accords en ressources s'effectue seulement au début de l'exercice financier, lorsque les affectations budgétaires sont connues et après avoir terminé les examens du rendement de l'exercice précédent. Une part du traitement des cadres de direction et des gestionnaires est fonction des résultats que ceux-ci obtiennent en ce

qui a trait à la mise en œuvre des éléments du CRG.

Les ressources sont affectées aux résultats stratégiques et aux activités de programme prévus dans l'AAP, selon la solidité des données de planification et de rendement et dans la perspective d'un équilibre réalisable entre le programme de maintien et le programme de changement. Les plans et les projets d'accords de gestion du rendement sont rédigés avant les affectations; ils sont ensuite révisés en fonction des décisions prises au niveau des programmes relativement à la répartition des ressources.

Nous notons avec un certain intérêt que bon nombre des éléments mentionnés dans le présent article, le produit de huit années d'expérience corporative dans le domaine, se retrouvent dans l'outil d'évaluation de la gestion axée sur les résultats

(GAR) que le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du vérificateur général ont conjointement mis au point. Une organisation cliente s'est servie de cet instrument pour effectuer une auto-évaluation des moyens (moyens = capacités + compétences) dont elle dispose en matière de GAR et pour élaborer un plan d'action en vue de perfectionner ces moyens.

L'outil d'évaluation comporte six éléments, soit une caractéristique de base (« utilisation des résultats pour gérer ») et cinq éléments d'appui. Les éléments d'appui sont : 1) engagement envers les résultats; 2) planification stratégique axée sur les résultats; 3) planification opérationnelle/des activités; 4) mesure des résultats; et 5) rapports sur les résultats. Nous en avons ajouté un sixième, soit « solidité de la SGRR ».

L'instrument de la GAR a pour objectif de capter, à chaque étape conceptuelle, les progrès de l'organisation par rapport aux éléments. Les cinq étapes sont : 1) prise de conscience; 2) exploration; 3) transition; 4) mise en œuvre complète; et 5) apprentissage continu. Le site Web du SCT donne des renseignements plus complets au sujet de cet outil.

Il est crucial de jalonner les divers éléments qui composent l'environnement de gestion intégrée. Dans le cinquième article, nous proposerons des méthodes de jalonnement et d'établissement de liens « dans le temps et dans l'espace ».

John Harrison est coéditeur de la revue Canadian Government Executive et associé directeur de BMB Consulting Services (harrison@bmb.ca).