

L'instauration effective d'un environnement de gestion intégré repose sur une approche échelonnée qui permet de faire le lien entre les divers éléments « dans le temps et dans l'espace » au cours du cycle annuel de planification, de surveillance et de rapport.

Faire le lien

Partie 5 – Six étapes pour l'instauration d'un environnement de gestion intégré

CADRE

1. Éducation

2. Établissement d'un cycle intégré de planification, de rapport et de reddition de comptes

3. Rationalisation de la SGRR

4. Promotion de la SGRR

5. Adoption de nouvelles pratiques de gestion

6. Création d'outils et de gabarits

L'opportunité et l'ordonnancement sont des éléments essentiels qu'il faut comprendre pour réussir à instaurer un environnement de gestion intégré. Les six étapes décrites ci-après conduiront indubitablement au succès; pour ce faire, leur déroulement doit respecter la séquence indiquée et soutenu par les catalyseurs appropriés, notamment l'apport de ressources adéquates et la bonne application des pratiques de gestion de projet.

1. ÉDUCATION

L'instauration d'un environnement de gestion intégré appelle à la fois l'art et la science. Les outils, les gabarits et les listes de contrôle, aspects « science », sont nécessaires mais insuffisants. Le ralliement de l'organisation, la communication, une compréhension commune et une culture adéquate sont les aspects « art » qui doivent aussi être mis en place.

L'éducation, accompagnée du développement continu des capacités, représente l'élément le plus important si l'on veut poursuivre sur la lancée et jouir d'un appui soutenu, car elle favorise une compréhension commune au sein de l'organisation en ce qui a trait au vocabulaire, aux outils et aux modèles associés à la gestion axée sur les résultats et à l'environnement de gestion intégré.

Faute d'un langage collectif, d'une compréhension commune quant aux outils et aux modèles et d'un même encadrement quant à leur utilisation, comment peut-on s'attendre à inculquer une culture de gestion axée sur les résultats au sein d'une organisation? En l'absence d'une compréhension commune de la terminologie et des principes pertinents, les cadres de direction, les gestionnaires et les responsables

John Harrison

John Harrison est associé directeur de BMB Consulting Services, où il fournit des services de consultation et d'éducation en gestion (harrison@bmb.ca).

de programme pourront-ils jamais tenir des discussions interactives au sujet du rendement? Quand les gens découvrent les concepts dont nous parlons (la reddition de comptes, la responsabilité et l'obligation de répondre, les principes directeurs d'un bon énoncé de résultat ainsi que et des conseils sur la façon de définir les « quelques indicateurs critiques » du rendement, entre autres), ils réagissent le plus souvent en disant : « J'aurais voulu savoir ces choses depuis bien des années ».

Cette éducation doit se poursuivre par des cours de « recyclage » et un encadrement continu.

(Dans notre prochain article, nous élaborerons sur les principaux concepts et définitions que les cadres de direction et les gestionnaires de programme se doivent de bien saisir relativement à la gestion axée sur les résultats.)

2. ÉTABLISSEMENT D'UN CYCLE INTÉGRÉ DE PLANIFICATION, DE RAPPORT ET DE REDDITION DE COMPTES

Parmi les principes clés de la construction d'un environnement de gestion intégré, nous observons que la planification, la

Vous pouvez consulter la série d'articles intitulée « Faire le lien » à l'adresse www.netgov.ca, portail de la gestion du rendement.

surveillance et le rapport prennent dans l'ensemble moins de temps que le déclenchement et l'aboutissement de ces activités. La maxime selon laquelle « chaque responsable est toujours prêt à faire rapport, à répondre ou à rendre compte » définit toute organisation ayant réussi à instaurer pleinement un environnement de gestion intégré.

Pour la plupart des organisations, cela revient à renforcer les activités internes de planification, de rapport et de responsabilisation ainsi que les produits à livrer de sorte à satisfaire éventuellement aux exigences externes en la matière de façon systématique. L'autre objectif qu'elles visent consiste à modifier le cycle juste assez pour que les décisions critiques comme l'établissement des priorités et l'affectation des ressources puissent s'éclairer des données financières et non financières pertinentes – disponibles systématiquement au bon moment et à la bonne source.

Pour ce faire, les organisations dressent en premier lieu un inventaire de tous les intrants et extrants du processus externe de planification, de rapport et de reddition de comptes ainsi que leur échéance dans l'année financière. Après avoir inscrit ces éléments dans un calendrier circulaire (certaines organisations y réfèrent souvent comme « collier »), elles sont en mesure de planifier les séances d'établissement des priorités et des

dates possibles pour finaliser ou modifier les documents de planification, de communication de l'information et de reddition de comptes.

3. RATIONALISATION DE LA STRUCTURE DE GESTION DES RESSOURCES ET DES RESULTATS (SGRR)

Sans avoir justifié comme il faut l'Architecture des activités du programme (AAP) puis la « geler » pendant un certain temps, une organisation ne peut jouir des pleins avantages qu'offre un environnement de gestion intégré. Les principales activités à entreprendre dans cette étape sont : d'abord, formuler des résultats attendus convaincants et, ensuite, élaborer une théorie organisationnelle fondée sur l'harmonisation des programmes et activités qui permettront la réalisation des résultats attendus. Il est nécessaire d'établir un lien de cause et effet évident de sorte que les écarts de rendement éventuels puissent être comblés de la façon la plus logique et la plus économique. Il convient de prendre le temps d'énoncer clairement les résultats attendus étant donné qu'une fois bien définis, ceux-ci devraient s'avérer durables (nous approfondirons davantage ce concept dans notre prochain article). Une fois que les résultats attendus sont solidement exprimés, nous recommandons la construction d'un modèle logique prélimi-

naire du niveau du ministère ou de l'organisme, pour servir de fondement à la formulation de la théorie du programme sur laquelle s'appuieront les éléments descriptifs de l'AAP.

4. PROMOTION DE LA SGRR

Même si l'AAP et, ultérieurement la SGRR, ont été mises en place depuis plusieurs années, bon nombre des cadres de direction pensent qu'elles représentent des exigences imposées de l'extérieur et ne s'appliquent donc qu'au processus externe de planification, de rapport et de reddition de comptes. La phase d'« éducation » permettra aux cadres supérieurs de mieux comprendre l'utilité d'« internaliser » ces démarches, mais il faudra « vendre » davantage la proposition de valeur de l'AAP et de la SGRR auprès de l'ensemble de l'organisation.

Nous avons observé des méthodes réussies de promouvoir l'AAP, dont l'une consistait à la rendre très visible – dans un ministère, on est allé jusqu'à produire un « napperon » imprégné de la structure AAP, que chaque gestionnaire et responsable de programme peut exposer dans son bureau. Dans d'autres organisations, les cadres de direction doivent déterminer quels sont les résultats attendus ou les indicateurs de rendement sur lesquels chacune de leur nouvelle initiative ou demande de financement a une incidence.

● Dans la **partie 1**, qui porte sur la gestion intégrée, nous montrons que l'Architecture des activités du programme (AAP), adoptée par le gouvernement fédéral et constituant l'élément central de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), représente le cadre redditionnel de l'exécution du programme, tandis que le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est celui des méthodes de gestion.

● Dans la **partie 2**, nous insistons sur l'importance d'établir un équilibre raisonnable entre le programme de maintien (les activités courantes) et le programme de changement (transformation de la façon de faire les choses) ainsi qu'entre leurs priorités.

● Dans la **partie 3**, nous décrivons comment, dans les ministères et organismes du gouvernement fédéral, les dix éléments essentiels du CRG représentent des facteurs clés pour une exécution supérieure du programme quand ils sont intégrés comme il faut. L'efficacité de cette intégration exige à la fois des indicateurs « avancés » et des indicateurs « retardés ».

● Dans la **partie 4**, nous présentons le principe de conception pour la mise en application de la SGRR et du CRG à l'intérieur d'un environnement de gestion intégré, et ce à quatre niveaux : organisation, programme, projet et individu.

● Dans l'article sur la **responsabilité à l'égard des résultats partagés**, nous mettons en évidence les cinq principes de la reddition de comptes et nous soulignons la différence entre obligation de rendre comptes, obligation de répondre et responsabilité.

La structure de gouvernance et de responsabilisation, troisième partie de la SGRR qui présente le grand défi, offre un autre moyen de promouvoir la SGRR. À notre avis, la façon la plus efficace d'institutionnaliser l'AAP et la SGRR consiste à assigner la responsabilité des résultats stratégiques (premier élément de la SGRR) et des divers programmes de l'AAP (deuxième élément de la SGRR) aux sous-ministres adjoints, directeurs généraux et directeurs compétents. Cette stratégie aide à instaurer une culture de gestion axée sur les résultats où les dirigeants et les gestionnaires abordent toute discussion selon la perspective de l'ensemble du programme ou de l'AAP avant de faire valoir le point de vue leur propre secteur fonctionnel ou organisation.

5. ADOPTION DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION

L'instauration et le maintien d'une culture de gestion axée sur les résultats nécessitent que l'on adopte certaines pratiques de gestion clés. Nous suggérons entre autres d'établir un lien entre la planification et le rapport d'une part, et la définition des priorités et l'affectation des ressources, d'autre part. Les hauts cadres et les gestionnaires doivent pouvoir constater le rendement de leurs investissements dans les méthodes de gestion. Une façon de les satisfaire consiste à faire comprendre à tous que les décisions concernant les priorités et l'affectation des ressources seront

désormais fondées sur la force des données de planification et de rendement contenues dans les plans et autres documents redditionnels des divers programmes et secteurs fonctionnels.

Une deuxième pratique importante à adopter consiste à prévoir un programme de maintien et un programme de changement des méthodes de gestion dans les documents redditionnels de tous échelons, et de faire en sorte que toutes les parties concernées aient la capacité (moyens + compétences) d'exécuter, qui est un des principes clés de la reddition des comptes.

6. CRÉATION D'OUTILS ET DE GABARITS

Les lecteurs peuvent s'étonner du fait que j'aie donné la dernière place aux outils et aux modèles dans la séquence. Il va sans dire que des données de base et des systèmes adéquats sont essentiels si l'on veut instaurer et maintenir un environnement de gestion intégré qui est avancé et rigoureux, et si l'on veut rallier l'ensemble de l'organisation à cet environnement. Mais nous avons constaté que trop souvent, les ministères et organismes se précipitent pour mettre en place ces instruments alors que le processus en est encore à ses débuts, et ce sans avoir consacré suffisamment de temps, d'attention et de ressources à leur élaboration et mise à l'essai et à la formation. Cela a pour effet de freiner la poussée, de ralentir les efforts d'acceptation, d'alourdir le fardeau des gens déjà très occupés et, enfin, d'accroître la frustration.

Il faut consacrer tout ce qui est nécessaire à la mise au point fin et à l'essai des outils et des gabarits pratiques, et les mettre en service seulement quand ils peuvent fonctionner dès leur déploiement. Cette étape doit faire suite à la « simulation », étalée sur au moins une année financière complète, de tous les éléments figurant dans le cycle de planification et de rapport.

RÉSUMÉ

Nous recommandons de suivre une démarche échelonnée pour mettre en application la Structure de gestion des ressources et des résultats et le Cadre de responsabilisation de gestion au sein d'un environnement de gestion intégré, où les activités de gestion prévues à chaque trimestre du cycle annuel de planification et de rapport sont reliées dans le temps et dans l'espace. Nous ne saurions souligner assez l'importance de l'opportunité et de l'ordonnancement.

La première étape est celle de l'éducation, renforcée par un encadrement continu. L'adoption d'un vocabulaire commun et l'acquisition des mêmes connaissances facilitent l'acceptation, celle-ci représentant un élément fondamental et un facteur favorable des cinq autres étapes liées au processus de mise en œuvre.

Dans notre prochain article, nous élaborerons sur les principaux éléments de la terminologie et de la réflexion associées à un environnement de gestion intégré. Nos articles subséquents discuteront les autres étapes l'une après l'autre. 