

# FAIRE LE Lien

## MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT DE GESTION INTÉGRÉE

Troisième partie :

### MESURER LE RENDEMENT EN MATIÈRE DE GESTION

Dans les deux premiers d'une série d'articles sur la gestion intégrée, nous avons montré que l'Architecture des activités du programme (AAP) adoptée par le gouvernement fédéral représente le cadre de responsabilité en ce qui a trait à la prestation du programme, et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), celui qui en oriente la gestion. Nous y décrivions également la relation qui existe entre les activités quotidiennes ou « courantes » de l'organisation (programme

de maintien), lesquelles traduisent les engagements permanents pris par le gestionnaire dans une entente gestion du rendement (EGR), et le programme visant à transformer la façon de faire les choses (programme de changement), soit les engagements clés pris dans l'EGR.

Comme nous le soulignons, la planification et le financement des deux programmes doivent se faire avec soin afin de maintenir l'équilibre de l'organisation et d'éviter la poursuite d'un « nombre à la fois trop élevé et trop peu d'initiatives » – beaucoup trop de mesures « inadéquates » et trop peu de projets « pertinents ».

Dans les troisième et quatrième articles, nous décrirons la façon dont les organisations peuvent s'y prendre pour concrétiser,

« en temps et lieu », au cours du cycle de planification et de rapport annuel, les dix éléments essentiels d'une gestion saine, tels que ceux-ci sont établis dans le CRG. Nous montrerons également comment la prise de mesures stratégiques adéquates pour combler les écarts de rendement sur le plan de la gestion peut aider à améliorer l'exécution du programme.

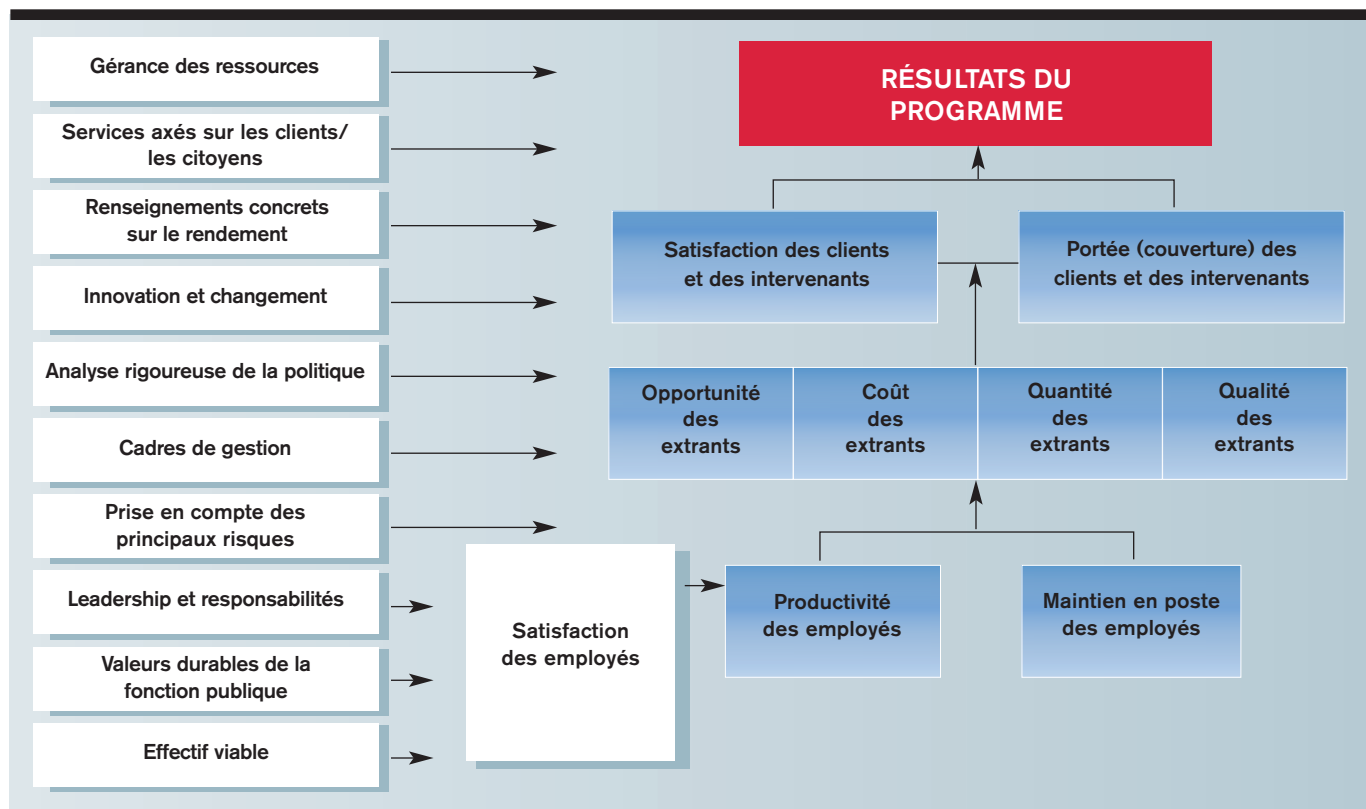
### ÉTABLISSEMENT DE LIEN ENTRE LE CRG ET L'AAP

Bon nombre de nos clients du gouvernement fédéral éprouvent de la difficulté à déterminer quel usage faire du CRG autre qu'un nouvel outil « retardé » pour mesurer « l'efficacité de la gestion » au cours d'une période donnée, habituellement une année. La figure 1 illustre comment nous voyons les dix éléments du CRG comme principaux facteurs de l'amélioration du rendement sur le plan de l'exécution du programme.

Une description équilibrée du rendement comprendra une série d'indicateurs des résultats que produisent diverses activités liées tant à la gestion et qu'à l'exécution du programme et entreprises dans un enchaînement de cause à effet.

Le milieu et la droite de la partie inférieure de la figure 1 laissent raisonnablement supposer que des employés satisfaits seront plus

> **Figure 1** Les éléments du CRG comme facteurs d'amélioration du rendement du programme



> Figure 2

ÉLÉMENT DU CRG	INDICATEURS AVANCÉS	INDICATEURS RETARDÉS
Régie et orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de plans qui sont fondés sur des renseignements éclairés provenant d'une analyse actualisée du contexte</li> <li>• Pourcentage du budget annuel consacré aux initiatives visant l'amélioration des méthodes de gestion</li> <li>• Nombre d'initiatives horizontales auxquelles l'organisation participe</li> </ul>	Satisfaction et confiance du ministre à l'égard du soutien de la gestion ministérielle (selon un sondage)
Valeurs de la fonction publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de produits d'apprentissage, d'orientation et de communication qui sont axés sur les valeurs</li> <li>• Nombre d'événements et de discussions organisés sur le thème des valeurs</li> <li>• Pourcentage de plans stratégiques et opérationnels qui renferment un énoncé des valeurs</li> </ul>	Indice de satisfaction des employés (évaluation de la communication et de l'application des valeurs)
Politiques et programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de politiques qui sont fondées sur une logique de résultats, la mesure du rendement et des stratégies d'évaluation</li> <li>• Pourcentage d'ateliers sur les politiques et la planification auxquels des clients et des intervenants participent</li> <li>• Investissement annuel moyen fait au titre du développement de capacité en matière d'élaboration de politiques</li> <li>• Moyenne des années d'expérience en matière d'élaboration de politiques par employé</li> </ul>	Évaluation des premiers succès des nouvelles politiques
Personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de l'effectif représenté par des hommes, des femmes, des personnes bilingues (à divers niveaux), des Autochtones, des minorités visibles, des personnes handicapées</li> <li>• Nombre de postes vacants et délai moyen des dotations</li> <li>• Taux de rétention et d'attrition</li> <li>• Nombre d'affectations et de promotions internes</li> <li>• Pourcentage de plans stratégiques et opérationnels qui font état des questions de ressources humaines</li> <li>• Pourcentage de plans et de rapports qui renferme des indicateurs liés aux ressources humaines</li> </ul>	Indice de satisfaction des employés (évaluation des éléments suivants : soutien de l'effectif, possibilités de croissance, satisfaction des exigences linguistiques, continuum du leadership, qualité du leadership, qualité des relations de travail)
Services axés sur les citoyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de fonctions disponibles en ligne et taux de participation</li> </ul>	Indice de satisfaction des clients (selon un sondage) Indice de satisfaction des employés (évaluation du degré auquel les agents de première ligne se sentent libres d'agir)
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation dispose d'un profil de risque mis à jour sur une base continue (oui/non)</li> <li>• Pourcentage de cadres de rendement qui établissent des indicateurs du risque</li> <li>• Nombre de rapports réguliers (par exemple, trimestriels) sur le rendement qui donnent de l'information sur les secteurs à haut risque</li> <li>• Pourcentage de plans qui tiennent compte des principaux secteurs/problèmes de risque</li> <li>• Pourcentage de processus de planification auxquels les intervenants externes participent pour évaluer ou communiquer les risques (exercice annuel)</li> </ul>	
Gérance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de vérification axé sur le risque est disponible et mis à jour sur une base continue</li> <li>• Nombre et importance relative des vérifications effectuées</li> <li>• Pourcentage de plans et de rapports qui font état des secteurs et problèmes liés aux ressources, aux résultats et aux contrôles</li> </ul>	Nombre de lacunes constatées par les vérifications au niveau des contrôles Évaluation de l'efficacité du soutien fonctionnel par les gestionnaires du programme
Responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les délégations de pouvoirs font l'objet d'au moins un examen annuel (oui/non)</li> <li>• Pourcentage de plans opérationnels et d'accords de gestion du rendement dans lesquels les ressources sont liées en même temps aux engagements permanents et aux engagements clés</li> </ul>	Pourcentage de gestionnaires interrogés qui croient que les pouvoirs délégués sont appropriés pour leur poste Évaluation externe du lien entre les engagements pris dans les accords de gestion du rendement, les priorités globales et les accords des hauts cadres
Apprentissage, innovation et gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage du budget annuel consacré à l'amélioration et au changement</li> <li>• Pourcentage de plans qui font des liens avec les leçons apprises</li> <li>• Pourcentage de plans d'apprentissage concrètement réalisés</li> <li>• Investissement annuel moyen fait par employé au titre du perfectionnement professionnel ou de la formation</li> </ul>	Évaluation de la pertinence, de la réussite et de l'efficacité par rapport au coût des projets et initiatives du programme de changement
Résultats et rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage d'organisations qui communiquent régulièrement l'information sur le rendement</li> <li>• Pourcentage de réunions du comité de direction où les renseignements sur le rendement ont éclairé les discussions et les décisions, notamment en ce qui concerne l'affectation et la réaffectation des ressources</li> <li>• Pourcentage de nouvelles initiatives qui sont reliée à des problèmes et des écarts de rendement en fonction de données valides et fondées sur les faits</li> </ul>	Évaluations des rapports sur les plans et les priorités et des rapports ministériels sur le rendement par des sources extérieures
Général		Évaluation externe annuelle du Cadre de responsabilisation de gestion Enquête triennale auprès des employés de l'ensemble du gouvernement fédéral

productifs et resteront plus longtemps en poste, et qu'ils accepteront de participer à des activités qui favorisent une exécution plus efficace du programme. La production d'extrants de qualité, opportuns et efficaces par rapport au coût entraînera à son tour un accroissement de la satisfaction et de la portée des clients et intervenants, ce qui facilite l'atteinte des résultats escomptés relativement aux programmes et aux politiques gouvernementales, dans un enchaînement de cause à effet.

Selon l'hypothèse décrite sur la gauche de la figure 1, les qualités de leadership et les valeurs fondamentales au sein d'une organisation ainsi que la qualité et la viabilité de son effectif sont des facteurs qui contribuent à la satisfaction, à la production et au maintien en poste des employés. De la même manière, les cadres de gestion, la capacité d'élaborer des politiques, l'importance accordée au risque et le potentiel d'innovation et de changement au sein d'un ministère ou d'un organisme ont une incidence sur l'opportunité, le coût, la quantité et la qualité des activités du programme.

La mise en application de trois autres principes de gestion aidera également à améliorer l'exécution de ces activités, à accroître la satisfaction des clients et des intervenants et à produire de meilleurs effets en ce qui concerne les programmes et les politiques gouvernementales. Ces principes sont : des services axés sur les clients et les citoyens, des renseignements concrets sur le rendement et la gérance des

ressources. Ces trois éléments du CRG répondent par ailleurs aux attentes de la population canadienne, y compris celles des représentants parlementaires, attentes qui varient selon les perspectives qui prévalent à un moment donné. Par exemple, en tant que clients des programmes gouvernementaux, nous pourrions nous attendre à un traitement rapide et exact pour ce qui est du remboursement de nos impôts sur le revenu. En tant que contribuables, nous voulons l'assurance que nos ressources sont gérées de façon intelligente. Enfin, en tant que citoyens, nous voulons avoir des renseignements concrets sur le rendement des programmes gouvernementaux par rapport aux résultats généraux de société.

## MESURE DU RENDEMENT EN MATIÈRE DE LA GESTION

La figure 2 renferme une « liste-type » éventuelle d'indicateurs « avancés » et « retardés » dont on peut se servir pour mesurer le rendement en matière de gestion. Les indicateurs avancés permettent à l'organisation d'évaluer l'efficacité de ses activités de gestion. Ils sont reliés à une série d'indicateurs retardés, lesquels sont mesurés moins fréquemment et sont associés aux résultats attendus des activités correspondantes.

En examinant les indicateurs mentionnés dans la figure 2, si une organisation obtient d'excellents résultats par rapport aux indicateurs avancés, on peut prédire que des

évaluations internes et externes constateront que son rendement est solide par rapport aux indicateurs retardés. Nous sommes de l'avis qu'il est plus avantageux de mettre en application bon nombre des éléments du CRG dans un contexte de planification et de rapport intégré. Dans le prochain article, nous aborderons les principes devant guider la conception de ce cycle, et nous parlerons de la meilleure façon de les mettre en place.

## RÉSUMÉ

Dans les ministères et organismes du gouvernement fédéral, si les dix éléments essentiels du CRG sont intégrés comme il faut, ils représentent des facteurs clés pour une exécution supérieure du programme. Une liste pratique d'indicateurs « avancés » ou prédictifs peuvent servir à évaluer l'efficacité des méthodes de gestion de l'organisation. Ces indicateurs sont reliés à une série d'indicateurs retardés, lesquels sont associés aux résultats attendus correspondants aux indicateurs avancés.

Dans le quatrième article de la série, nous décrirons en détail une approche sensée de la mise en application du CRG, en reliant « en temps et lieu », à l'intérieur des quatre trimestres du cycle de planification et de rapport annuel, un éventail d'activités disparates liées à la gestion.

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