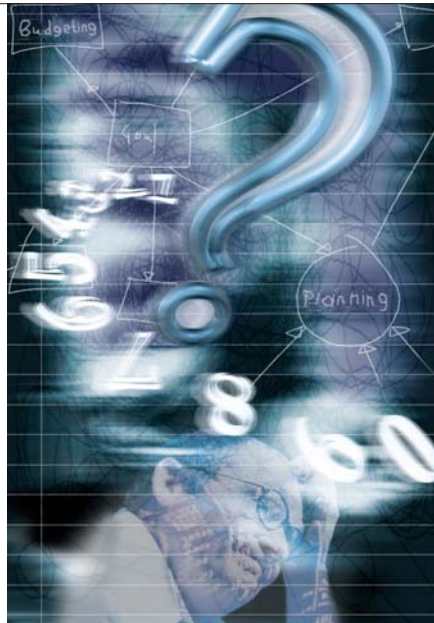


FAIRE LE Lien

MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT DE GESTION INTÉGRÉE

Deuxième partie : Gestion efficace des budgets affectés au programme de maintien et au programme de changement

Dans une édition précédente, nous avons décrit la relation qui existe entre les activités courantes (programme de maintien) d'une organisation et les mesures que celle-ci prend pour changer sa façon de faire les choses (programme de changement). Entre autres choses, nous avons fait remarquer que l'Architecture des activités de programme (AAP) adoptée par le gouvernement fédéral regroupe en fait les quatre catégories d'activités qui sont nécessaires pour réaliser le programme de maintien. LAAP s'avère un inventaire détaillé de tous les programmes et de toutes les activités de programme d'un ministère ou d'un organisme et elle établit un lien entre ces activités et des résultats stratégiques bien définis et pertinents. Ces catégories sont liées à l'exécution du programme, à la gestion, au soutien et aux services généraux. Le cadre de responsabilité à l'égard des activités liées à la gestion est essentiellement représenté par le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), lequel devrait également prescrire la méthode à utiliser pour rendre compte d'une cinquième catégorie d'activités. Ces activités se rapportent à l'innovation et à la gestion du changement et ont pour but d'améliorer ou de transformer la façon de faire les choses



(le programme de changement).

Au demeurant, d'un point de vue de responsabilité, les activités découlant du programme de changement représentent les engagements clés que le gestionnaire a pris dans son accord de responsabilité (plan d'affaires ou accord de gestion du rendement) tandis que celles du programme de maintien traduisent ses engagements permanents.

Dans ce deuxième article sur la gestion intégrée, nous poursuivrons la discussion sur la relation qui existe entre le programme de maintien et le programme de changement. Nous verrons comment une connaissance

plus approfondie de cette relation peut aider une organisation à perfectionner la façon dont elle planifie ses affaires, définit ses priorités et établit ses budgets et, de ce fait, améliorer la gestion globale des activités, des initiatives et des projets qu'elle entreprend dans le cadre des deux types de programme.

PLANIFICATION ET ÉTABLISSEMENT DU BUDGET DU PROGRAMME DE MAINTIEN ET DU PROGRAMME DE CHANGEMENT

Il sied de comprendre la relation qui existe entre les divers éléments des dépenses budgétaires d'une organisation avant d'entreprendre toute discussion au sujet de la planification, de la définition des priorités et de l'établissement des budgets.

Dans un article d'abord publié dans une édition de *Balanced Scorecard Report* [rapport sur le tableau de bord équilibré] parue en mai 2000, et repris dans le livre *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, aux pages 288 à 294, Robert Kaplan et David Norton notent que les organisations font leurs plans et établissent leurs budgets en fonction de trois grandes considérations. Dans la première catégorie, représentant une proportion générale de 65 p. 100 du budget total, elles devraient se consacrer au financement des activités courantes liées à l'exécution du programme et à l'infrastructure nécessaire pour réaliser ces activités. Dans la deuxième catégorie, constituant environ 25 p. 100 des dépenses prévues, les organisations devraient se préoccuper des améliorations à apporter à ces activités et de l'entretien continu de l'infrastructure. Dans la troisième catégorie, environ 10 p. 100 de toutes les dépenses devraient cibler le financement des mesures liées au programme de changement. Selon Kaplan et Norton, cette proportion représente le « budget stratégique » de l'organisation, soit le montant affecté aux initiatives qui devraient permettre de réduire l'écart entre le rendement ultime voulu et les résultats obtenus grâce aux améliorations continues et aux activités courantes.

Pendant qu'ils ne observaient un nombre important, Kaplan et Norton ont constaté que trop souvent, les organisations prévoyaient dans leur programme de changement beaucoup plus de mesures qu'elles ne pouvaient concrètement gérer de façon efficace. Un examen plus attentif révèle que certaines des initiatives ne cadrent pas avec la stratégie de l'organisation, d'autres ne semblent avoir aucune incidence significative sur le rendement actuel, et d'autres encore se chevauchent ou se dédoublent, en partie ou en totalité. Un examen plus poussé démasque souvent l'absence de mesures devant mener à l'amélioration du rendement dans certains secteurs qui revêtent une grande importance stratégique pour l'organisation. Les auteurs en sont arrivés à la conclusion que

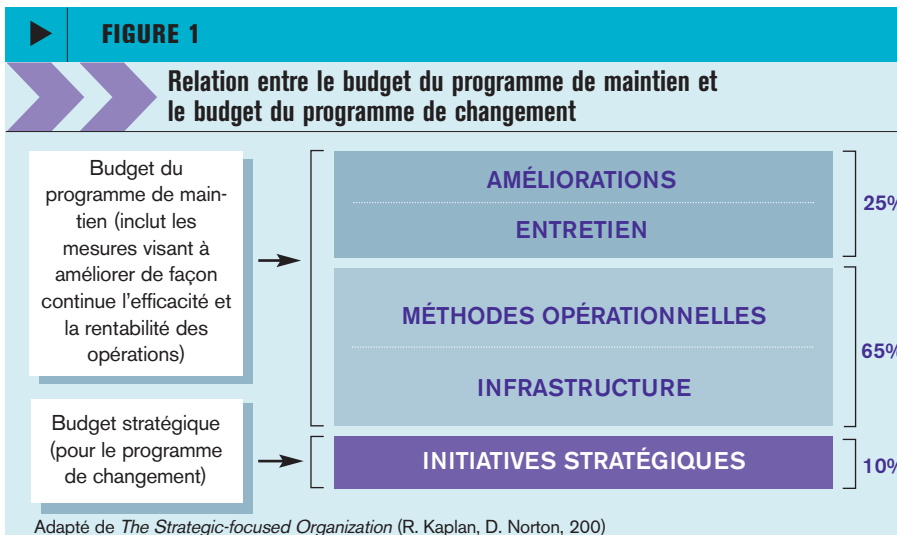


FIGURE 2

Classement des initiatives et projets concurrents

	CATÉGORIE (AMÉLIORATION, STRATÉGIQUE)	LIEN AVEC LA LOGIQUE DES RÉSULTATS	PROBLÈME OU ÉCART DE RENDEMENT RÉSOLU	VIABILITÉ FINANCIÈRE / RÉALISABILITÉ	CLASSEMENT GÉNÉRAL	RESPONSABILITÉ
1 Profil des risques de l'entreprise	Stratégique	1	2	1	2	Directeur, Vérification et évaluation
2 Amélioration du processus d'approvisionnement	Amélioration	1	1	1	3	Directeur, Soutien de l'approvisionnement
3 Modernisation des ressources humaines	Stratégique	1	1	1	1	Directeur, ressources humaines
4 Mise en oeuvre de la mesure du rendement	Stratégique	1	2	3	4	Directeur, Rapport du rendement
5 Mise à niveau de SAP	Amélioration	1	3	3	5	Directeur, Gestion de l'information

plusieurs des organisations concernées avaient mis en place « un nombre à la fois trop élevé et trop faible d'initiatives ».

Les proportions approximatives indiquées dans la figure 1 ne constituent que des guides. Chaque organisation devra, avec le temps, déterminer la répartition qui est appropriée dans les trois catégories de dépenses budgétaires. Cette répartition peut même changer d'un cycle de planification à l'autre, en fonction de divers facteurs internes et externes. Les organisations qui ont la meilleure chance d'exécuter avec succès leurs programmes de maintien et de changement sont, à notre avis, celles qui auront su instaurer le bon équilibre entre les activités et les extrants qu'imposent ces trois catégories de dépenses budgétaires à divers points de leur cycle de vie.

TROIS OPÉRATIONS IMPORTANTES

Pour planifier, définir les priorités et établir les budgets de façon équilibrée, les organisations doivent effectuer au moins trois opérations importantes, à savoir l'analyse de l'harmonisation, l'analyse de la viabilité financière et de la réalisabilité et l'attribution des responsabilités. Si une organisation entreprend cette démarche dans la bonne séquence, elle connaîtra un fonctionnement sain et robuste, et sera en mesure de concrétiser, avec un certain équilibre, toutes les priorités et initiatives qu'elle s'est fixées, et ce sans imposer des contraintes inutiles à son capital financier et humain.

ANALYSE DE L'HARMONISATION

Pour déterminer le nombre d'initiatives stratégiques que l'organisation pourra soutenir au cours de la période de planification visée, il faut entreprendre comme première opération une analyse de l'harmonisation, c'est-à-dire le degré de « concordance stratégique ». Les initiatives, les activités et les projets seront tous représentés dans l'AAP afin de déterminer les résultats attendus que l'organisation cherche à influencer ainsi que les problèmes – souvent définis par des écarts de rendement spécifiques – qu'elle

tente de résoudre. On attribue en premier une priorité à ces initiatives, activités et projets en fonction de la mesure dans laquelle on suppose qu'ils aideront à atteindre les résultats attendus figurant dans la logique des résultats.

Les initiatives, projets et activités des catégories 2 (amélioration) et 3 (budget stratégique) sont ensuite classés en fonction de leur apport à la résolution d'un problème ou écart de rendement déterminé.

VIABILITÉ FINANCIÈRE ET RÉALISABILITÉ

La répartition judicieuse des activités courantes, des mesures d'amélioration et des initiatives pour le changement jouera sur la viabilité financière et la réalisabilité du plan d'affaires de l'organisation et, en bout de ligne, sur la responsabilité du cadre de direction telle qu'elle est définie dans le plan d'affaires ou dans l'accord de gestion du rendement de l'intéressé. Il importe de souligner qu'il existe une corrélation étroite entre la viabilité financière et la réalisabilité; la répartition judicieuse des activités courantes, des mesures d'amélioration et des initiatives pour la transformation est la clé d'un équilibre organisationnel sain. L'analyse de la viabilité financière et de la réalisabilité devrait s'effectuer selon la séquence suivante.

Pour commencer, l'organisation détermine la proportion du budget théorique total qu'elle attribuera aux trois types de dépenses budgétaires. Ensuite, elle fait l'inventaire de toutes les activités courantes et des coûts d'infrastructure qui s'y associent. Puis, elle quantifie les initiatives d'amélioration et d'entretien. Enfin, elle détermine le coût total de chaque mesure de changement proposée (budget stratégique). Dans les trois catégories de dépenses budgétaires, on dresse une liste prioritaire des divers éléments – du plus élevé au plus faible – selon l'analyse de l'harmonisation faite au préalable. L'organisation pourra ainsi évaluer la mesure dans laquelle chaque initiative sera concrétisée (c'est-à-dire ce qui est abordable et réalisable) en tenant compte des niveaux de financement théoriques qui lui ont été accordés à des fins de planification.

ATTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS

La figure 2 illustre le format dans lequel l'inventaire des initiatives et des projets doit être présenté pour faciliter les analyses indiquées précédemment. Il faut noter que l'attribution des responsabilités à l'égard de la réalisation des diverses activités, initiatives/priorités et projets fait partie du processus. Au niveau organisationnel, les responsabilités sont également assignées dans le cadre du processus annuel de planification des activités.

La signature d'un accord de gestion du rendement vient compléter le processus. Cet accord renferme des engagements permanents et des engagements clés ainsi que les niveaux de ressources qui ont été approuvés.

RÉSUMÉ

Cet article décrit une approche pratique de la planification et de l'établissement des priorités dans le contexte de la nouvelle structure AAP et du CRG adoptés par les ministères et les organismes du gouvernement fédéral, en gardant à l'esprit la nécessité de gérer parallèlement et avec efficacité deux programmes, soit le programme de maintien et le programme de changement.

Selon l'approche décrite, les organisations ne peuvent entreprendre un nombre à la fois trop élevé et trop faible de projets. Pour ce faire, les organisations doivent procéder de façon systématique et rigoureuse à la planification et à l'établissement des priorités, selon une méthode qui considère l'harmonisation, la viabilité financière et la réalisabilité avant d'attribuer les responsabilités. L'adoption d'une approche équilibrée favorise la santé organisationnelle parce qu'elle évite de se lancer dans une quantité trop nombreuse d'activités et de projets.

Cet article est le deuxième d'une série d'articles sur la gestion intégrée. John Harrison est co-éditeur de la revue Canadian Government Executive et associé directeur de BMB Consulting Services, où il offre des services de consultation et d'éducation (harrison@bmb.ca).