

« Comment puis-je être tenu responsable de résultats qui sont en dehors de mon contrôle? » Voilà une des questions vexantes que les hauts cadres du secteur public se posent en ce qui a trait à l'imputabilité. Compte tenu de la multiplication des réseaux et des partenariats, des services intégrés et des projets conjoints, comment pouvons-nous assumer la responsabilité à l'égard des soi-disant résultats intermédiaires et ultimes figurant dans le modèle logique d'un programme?

Responsabilité des hauts cadres

à l'égard des résultats partagés

Les cinq principes d'une véritable reddition de comptes :

1. Clarté des rôles et des responsabilités

La « responsabilité » quant à elle évoque l'obligation de décider, ou de prendre certaines dispositions, en vertu des pouvoirs express ou des autorisations conférés par la loi, les règlements, les délégations de pouvoirs, les ententes (par exemple, les ententes sur la gestion du rendement) ou le cadre de responsabilisation (par exemple, le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats).

2. Clarté des attentes de rendement

Ces définitions se démarquent d'une troisième qui leur est pourtant reliée. Il s'agit de l'« obligation de s'expliquer », qui impose la communication de l'information et la fourniture d'éclaircissements. L'obligation ici de donner des comptes rendus et des justifications au sujet de certaines mesures prises ne fait assumer ni la responsabilité de décider ni les conséquences personnelles associées à la « reddition de comptes ».

3. Équilibre des attentes et des capacités

Comment donc ces concepts s'appliquent-ils concrètement aux cadres de direction, aux gestionnaires et aux responsables de programme des ministères et organismes du gouvernement dans l'exercice de leurs fonctions?

4. Crédibilité de l'information communiquée

Un sous-chef, un haut cadre, un gestionnaire ou un spécialiste du programme peut, entre autres choses, avoir à comparaître devant un comité parlementaire ou une instance politique, judiciaire ou administrative d'un autre gouvernement, pour « répondre » des activités et extraits d'un programme donné, programme qui a été mis en place afin qu'il contribue à la réalisation des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes prévus. Devant ce comité ou cette instance, le témoin peut également toucher à des aspects dont la responsabilité a été confiée à son programme ou organisation, ou il peut être invité à commenter sur la façon dont il a rempli ses obligations redditionnelles (selon les cinq principes susmentionnés) relativement à une politique précise ou à un programme donné.

5. Caractère raisonnable des mécanismes d'examen et d'ajustement

Admettant ces précisions, il s'avère davantage impératif que les cadres de direction, les gestionnaires et les responsables de l'exécution du programme sachent comment appliquer les cinq principes de la reddition de compte pour contribuer, de la façon la plus efficace et la plus économique, à la réalisation des résultats partagés, et ce dans un environnement de politique gouvernementale et

La question ne devrait pas poser problème à quiconque sait faire la distinction entre « reddition de comptes », « responsabilité » et « obligation de s'expliquer », trois concepts qui sont reliés malgré leurs différences.

L'excellent document de travail intitulé *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation* offre ce qui à mon avis constitue la meilleure expression de la « reddition de comptes ». Du fait, je pense que ce document, préparé par le Bureau du vérificateur général et le Secrétariat du Conseil du Trésor et daté du 16 janvier 1998, doit être un ouvrage de référence pour chaque cadre de direction, chaque gestionnaire et chaque responsable de l'exécution du programme au Canada, quel que soit le palier de gouvernement où ces personnes travaillent.

John Harrison

John Harrison est coéditeur de la revue *Canadian Government Executive* et directeur associé de la firme BMB Consulting Services Inc. Il offre des services de consultation et d'éducation en gestion, surtout dans le domaine de la gestion et de la responsabilisation axées sur les résultats. Pour communiquer avec John, faire afficher des documents ou présenter un article sur le sujet de l'étude, adressez-vous à copublisher@networkedgovernment.ca.

Figure 1 : Chaîne de résultats/structure de modèle logique



de prestation de programme qui se fait plus complexe.

La chaîne de résultats ou structure de modèle logique de la figure 1 offre aux parties concernées un cadre important pour entamer la discussion sur leurs relations redditionnelles. Elle donne aux intéressés (le « qui ») l'occasion d'examiner en profondeur les rapports de cause et effet entre les intrants (le « comment ») et les activités/extrants (le « quoi ») qui seront nécessaires pour apporter une contribution à la réalisation des résultats définis (le « pourquoi »).

Le premier principe de la reddition de compte, c'est-à-dire la **clarté des rôles et des responsabilités**, représente, selon mon expérience, l'une des plus grandes vulnérabilités de la majorité des relations redditionnelles. Une imprécision des rôles et des responsabilités de chacune des parties risque d'entraîner une profonde confusion quant à l'exécution des divers éléments de la soi-disant logique du programme. En cas d'échecs, nous constatons, souvent trop tard, que les fonctions

et responsabilités sont floues et que les diverses parties ne savent pas trop comment elles doivent contribuer aux résultats partagés.

Le deuxième principe, soit la **clarté des attentes de rendement**, s'apparente étroitement au premier. Aucun doute ne doit subsister quant aux résultats (généralement les résultats intermédiaires et les résultats ultimes) et à l'apport de chaque partie en vue de leur réalisation, notamment en ce qui concerne les intrants, les activités, les extrants et les résultats immédiats. La discussion à ce niveau doit porter sur les indicateurs et les cibles de rendement qui sont communs et ceux qui sont propres aux parties ainsi qu'à la désignation des personnes responsables de la collecte et de la communication des données pertinentes.

Les premier et deuxième principes soulignent la nécessité d'établir une logique des résultats afin de préciser les relations redditionnelles. Dans cette logique, les éléments de la figure 1 devront être suffisamment détaillés de sorte à assurer

que l'on pourra décrire, concrétiser et expliquer le rendement du programme concerné.

Le troisième principe de la reddition de comptes, c'est-à-dire l'**équilibre des attentes et des capacités**, évoque la nécessité de préciser les liens et les rapports d'équilibre entre d'une part les autorisations, les compétences et les ressources, et d'autre part les résultats attendus des parties concernées. C'est dans cette perspective que s'imposent un dialogue permanent et une actualisation des rôles et responsabilités quant à la reddition des comptes (voir les quatrième et cinquième principes ci-bas). Or, l'expérience m'a montré que l'on accorde plutôt très peu d'importance à ces éléments cruciaux.

Le quatrième principe, soit la **crédibilité de l'information communiquée**, souligne la nécessité pour les parties concernées de communiquer les résultats obtenus, c'est-à-dire de faire un compte rendu crédible et opportun, à l'égard des attentes. Elles devront également essayer de montrer dans quelle mesure ces résultats sont tributaires des pouvoirs conférés, des ressources fournies et des décisions prises. Il importe pour les parties de comprendre que cette information est destinée à des instances devant qui elles ont l'obligation de s'expliquer, de répondre et de rendre des comptes, par exemple le Parlement du Canada ainsi que les « autres » parties figurant dans la relation redditionnelle.

Le cinquième principe de la reddition de comptes, c'est-à-dire le **caractère raisonnable des mécanismes d'examen et d'ajustement**, signifie qu'il faut mettre en place un mécanisme pour « fermer la boucle ». Cela demande d'examiner les résultats obtenus à la lumière des attentes et des conditions

existantes, de reconnaître les réalisations concrètes et de cerner les possibilités d'amélioration. Dans les cas où les attentes ne sont pas remplies, les parties concernées devraient s'entendre sur les leçons à tirer, les mesures correctives qui s'imposent pour améliorer le rendement et les modifications éventuelles qui devront être apportées aux relations redditionnelles, à la politique ou à la gestion du programme, notamment en ce qui concerne les rôles et les responsabilités.

En résumé, la reddition de comptes, la responsabilité et l'obligation de s'expliquer représentent des notions importantes que les cadres de direction, les gestionnaires et les responsables de programme doivent bien comprendre et assimiler afin de remplir les attentes au chapitre de l'exécution des programmes qui favorisent la mise en œuvre de la politique gouvernementale et la réalisation des résultats.

Ces gens doivent s'éduquer comme il faut pour savoir consacrer le temps et les ressources nécessaires à la mise en application des cinq principes de reddition de comptes. Ils devront ensuite valider ces connaissances par le biais de directives, de mesures de soutien et d'ententes sur la gestion du rendement. De cette façon, chaque organisation pourra faire un apport plus efficace et concerté à la réalisation des résultats.

Ainsi, chaque membre pourra se concentrer sur ses responsabilités (intrants, activités, extrants et résultats immédiats), expliquer à tout moment l'apport que le programme ou l'organisation fait à une certaine partie figurant dans la relation redditionnelle et, enfin, faire un compte rendu à toute entité compétente ou à cette partie. 