



Éduquer l'organisation

Comme je l'ai souligné dans des articles précédents, on ne saurait sous-estimer l'importance d'éduquer les cadres de direction, les gestionnaires et les employés de programme dans le contexte de la gestion du changement lié à la mise en place d'un environnement de gestion intégrée, environnement sur lequel toute organisation du secteur public doit veiller dans la poursuite de ses résultats. Je ne saurais me faire à l'idée qu'un administrateur général viendrait à inculquer une culture de gestion axée sur les résultats (GAR) au sein de son organisation en l'absence d'un vocabulaire commun et d'un raisonnement collectif. Si les hauts cadres du secteur public croient réellement en la GAR, ils ont le devoir de donner à chacun de leurs employés l'occasion d'acquérir des connaissances adéquates quant aux concepts qui s'y associent.

L'importance du volet « éducation » relève du fait que nous avons tous acquis dans notre parcours notre propre sens de ce qui constitue un résultat, un but, un objectif, et autres termes associés à la GAR. Pour qu'une organisation puisse implanter avec succès un environnement de gestion intégrée et assurer, entre autres choses, que chacun de ses cadres de direction et chacun de ses gestionnaires emploie une terminologie uniforme quand il s'agit de planifier, de faire la surveillance et de communiquer les résultats, cette organisation doit convenir d'un lexique qu'elle veillera à diffuser régulièrement à tous ses employés.

Nous nous devons donc de clarifier les termes clés du langage et les principaux éléments du raisonnement lié à un environnement de gestion intégrée, en soulignant les aspects qui, d'après mon expérience, font l'objet de la plus grande confusion et d'une mauvaise interprétation.

Au sujet des résultats

L'accent étant mis sur les résultats dans le contexte de la GAR, il importe donc d'en établir la bonne définition et de comprendre les principes d'un bon énoncé de résultat.

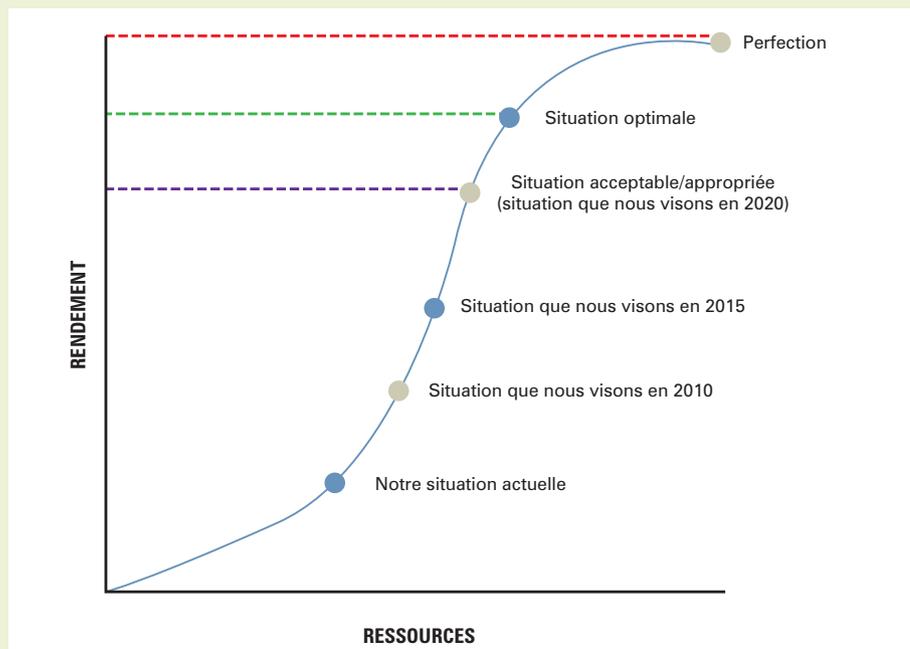
Une idée fautive mais généralement répandue veut que les organisations du secteur public atteignent des résultats. Ce n'est pas du tout le cas : les organisations gouvernementales font plutôt un apport à la poursuite de résultats, lesquels sont des « états escomptés ou souhaités » auxquels une organisation, un programme ou un projet contribue. Parmi les exemples d'énoncé de résultat, citons : « Des collectivités sécuritaires et sécurisées » (Gouvernement du Canada) et « Des voies navigables sûres et accessibles » (résultat stratégique de Pêches et Océans Canada). Les énoncés de résultat sont durables ou « gravés dans du granit » : ils ne changent jamais. Les parlementaires et les Canadiens souhaiteraient eux aussi « des collectivités sécuritaires et sécurisées » et des « voies navigables sûres et accessibles ». Comme nous le verrons plus loin, les éléments qui

sont susceptibles de changer, et qui peuvent être atteints ou non, ce sont les cibles visées relativement aux indicateurs associés aux résultats.

Les ministères et les organismes n'atteignent pas les résultats stratégiques définis dans leur Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) ni les résultats attendus figurant dans leur Architecture des activités de programme (AAP) – ils y font une contribution.

Une mauvaise interprétation liée à cette idée fautive revient à classer les résultats dans les catégories de court, de moyen et de long terme. Un ministère ne réalise pas son résultat à court terme pour ensuite poursuivre un résultat à moyen terme, lequel il met de côté une fois que ce dernier est atteint, pour se concentrer sur l'obtention du résultat ultime et, au bout du fil, mettre fin au programme ou à l'organisation. Au contraire, le ministère fait un apport continu à la poursuite des mêmes résultats, sauf si son mandat subit des modifications. (Si elle connaît une réduction de taille, l'organisation « sortirait les ciseaux pour faire des coupures » dans ses énoncés de résultat; si par contre elle connaît un agrandissement, elle « sortirait la colle ou le ruban adhésif pour coller » d'autres résultats à sa logique de programme.) Ce qui pourrait changer, ce sont plutôt les cibles établies par rapport aux indicateurs de rendement quant à ces résultats.

Figure 1



Pour illustrer ce point, je vous invite à consulter la figure 1. L'axe longitudinal représente le rendement réel et (ou) souhaité, tandis que l'axe horizontal est celui des ressources. Il importe que les hauts cadres, les gestionnaires et les employés de programme comprennent ce qui constitue un niveau optimal et ce qui représente un niveau acceptable ou approprié en ce qui a trait au rendement, et ce pour chaque indicateur lié aux résultats ou à toute portion de la logique des résultats. (Besoin est de souligner que les programmes pourront rarement disposer de ressources suffisantes pour atteindre la perfection.)

Étant fervent adepte du baseball, je définis la zone entre « acceptable/appropriée » et « optimale » comme « le centre d'impact » (terme utilisé dans le monde du baseball pour décrire la partie de son bâton où le frappeur aime faire contact avec la balle lancée). Une fois qu'une organisation a maîtrisé son « centre d'impact », elle est en mesure de déterminer les niveaux de rendement souhaités dans le court, le moyen et le long terme. Si sa situation actuelle coïncide avec le « centre d'impact », elle voudra peut-être tout simplement maintenir son rendement au même niveau – la cible pourrait alors être la même que les années précédentes. Si par contre la situation est en dehors du « centre d'impact » et que le rendement est déficitaire, l'organisation devra peut-être se donner des cibles assorties d'échéanciers précis afin de remonter au niveau acceptable/approprié.

Les énoncés de résultat doivent respecter les principes suivants : de premier abord, il faut les formuler sous forme de substantifs décrivant un état souhaité, et non les exprimer sous forme de verbe. Ainsi, « des voies navigables sûres et accessibles » constitue un meilleur énoncé de résultat que « améliorer la sécurité et l'accessibilité des voies navigables »; ce dernier énoncé exprime plutôt un objectif. Les énoncés directifs comme « sécurité et accessibilité améliorées des voies navigables » ou « accès amélioré aux voies navigables » ne conviennent pas à des fins de planification ni au compte rendu du rendement. Dans une bonne formulation d'énoncés de résultat axés sur les substantifs et non directifs, les directives s'expriment plutôt dans les cibles à court, à moyen et à long terme relativement aux indicateurs.

Au sujet des priorités

Le terme « priorité » donne lieu à une autre mauvaise interprétation de la terminologie. Selon mon collègue John Batchelor, qui a travaillé pendant de nombreuses années au Secrétariat du Conseil du Trésor, les priorités sont ces éléments qui nécessitent une attention « spéciale » au cours d'une période de planification ou d'un échéancier donnés. Les origines externes d'une priorité peuvent remonter à une orientation politique de niveau supérieur, une catastrophe naturelle, un discours du Trône ou une lettre de sous-ministre. Les origines internes proviennent des prin-

cipaux risques ou écarts de rendement; elles sont souvent mises en évidence dans les documents redditionnels tels que le Rapport sur les plans et les priorités, et donnent lieu à la prise d'engagements clés dans d'autres documents redditionnels comme les plans d'affaires et les ententes de gestion du rendement des hauts cadres.

Au niveau politique le plus élevé, le premier canadien Stephen Harper a articulé cinq priorités durant la campagne électorale de 2005, priorités auxquelles il était prêt à consacrer une attention et des ressources nécessaires. Même s'il a bien précisé que ces priorités étaient « spéciales », il n'avait pas laissé entendre qu'il n'accordait aucune valeur au reste des opérations du gouvernement fédéral. Au contraire, les « activités courantes » ou « travail essentiel » de l'appareil gouvernemental, que j'ai qualifié de « programme de maintien » dans le deuxième article de la série « Faire le lien », représente les éléments « importants » de ce travail, lequel, après tout, consomme 80 à 90 p. 100 des ressources.

Ainsi, les priorités sont « spéciales » tandis que les activités « courantes » font partie du travail « important » que le gouvernement fait.

Au sujet du lexique

Voici un conseil pratique pour le développement du lexique de votre organisation : faites un effort pour maintenir au minimum le nombre de termes, car les gestionnaires et employés de programme ne peuvent, à juste raison, tolérer une multitude de façons de nommer la même chose. Les termes « intrant », « activité », « extrant », « résultat », « résultat attendu » (terme propre à la SGRR adoptée au sein du gouvernement fédéral), « indicateur de rendement » et « cible » doivent tous figurer dans le lexique. Quant aux termes « but » ou « produit livrable » par exemple, leur utilité est hautement douteuse dans un compte rendu du rendement; d'ailleurs, leur sens peut en principe s'exprimer dans l'un ou l'autre des termes précédemment énumérés.

Résumé

L'éducation représente la première étape dans la mise en application de la SGRR et du CRG dans un environnement de gestion intégrée, assortie d'un processus permanent d'encadrement et de mentorat. L'instauration d'un vocabulaire commun et d'une appréciation collective favorise l'adoption par tous au sein de l'organisation, ce qui constitue un élément fondamental et un facteur de rendement en ce qui concerne les cinq autres étapes.

John Harrison est associé directeur de BMB Consulting Services, où il offre des services de consultation et d'éducation dans le domaine de la gestion et de la responsabilisation axées sur les résultats (harrison@bmb.ca).

« Faire le lien »

est une série d'articles qui portent sur la mise en place d'un environnement de gestion intégrée. Celui-ci est le sixième article de la série. Vous pouvez consulter chacun des articles au site Web www.netgov.ca, dans le portail de la gestion du rendement.



- Dans « **Faire le lien 1** », nous traitons de la gestion intégrée et soulignons que l'Architecture des activités du programme (AAP), la composante centrale de la Structure de gestion, des ressources et des résultats adoptée par le gouvernement fédéral, représente le cadre de responsabilité en ce qui a trait à l'exécution du programme, et que le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) définit celui de la gestion.
- Dans « **Faire le lien 2** », 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 « **Faire le lien 3** », nous décrivons comment les dix éléments fondamentaux du CRG représentent des facteurs de rendement clés pour en arriver à une exécution ultime du programme, lorsque ces éléments sont intégrés avec efficacité. Nous y notons la nécessité d'établir à la fois des indicateurs « avancés » et des indicateurs « retardés ».
- Dans « **Faire le lien 4** », nous exposons les principes de conception relatifs à la mise en application de la SGRR et du CRG dans un environnement de gestion intégrée, sur quatre plans : l'organisation, le programme, le projet et l'individu.
- Dans « **Responsabilité à l'égard des résultats partagés** », nous exposons les cinq principes de la reddition de comptes ainsi que la distinction entre « reddition de comptes », « obligation de s'expliquer » et « responsabilité ».
- Dans « **Faire le lien 5** », nous passons en revue les six étapes de la mise en place d'un environnement de gestion intégrée, dont la première est l'éducation axée sur un vocabulaire commun et un raisonnement collectif, suivie du développement continu des capacités.