

Modernisation de la gestion publique

GUIDE SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec 

Ce guide a été réalisé par le Secrétariat du Conseil du trésor avec la collaboration d'un groupe de travail interministériel. Il a également été soumis aux répondants à l'implantation de la modernisation de la gestion publique dans les ministères et les organismes.

GROUPE DE TRAVAIL *

- Noëlla Jean, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Jean Tremblay, ministère de l'Éducation
- Chantal d'Auteuil, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Hélène Vincent, ministère de l'Industrie et du Commerce
- Andrée Morin, ministère de la Santé et des Services sociaux
- Jean-Charles Denis, ministère des Transports
- Marc Lecours, ministère du Conseil exécutif
- Jacques Leclerc, ministère du Revenu
- André Caron, Contrôleur des finances
- Sylvie Barcelo, Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Jocelyne Tremblay, Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec (CCGP)
- Mishèle Bérubé, Comité des responsables de la vérification interne (CRVI)
- Francine Jacques, Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec (CDGA)
- Réjean Laterreur, Groupe d'action en gestion financière (GAGF)
- Andrée Blanchet, Groupe des responsables de la planification stratégique (GPS)
- André Viel, Groupe des responsables en analyse et en évaluation de programme (GRAEP)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

- Paul-Émile Arsenault
- Christian Beaudet
- Lorraine Malenfant-Loiselle
- Paul-René Roy
- Michel Turner

RÉVISION LINGUISTIQUE

Diane Lambert-Tésolin, Secrétariat du Conseil du trésor

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce guide. La version imprimée est disponible à la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor. La version électronique est disponible dans l'intranet gouvernemental [www.modernisation.qc.ca] ainsi que dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [www.tresor.gouv.qc.ca].

Pour de plus amples renseignements concernant ce guide, vous pouvez vous adresser au Sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique par téléphone, au numéro (418) 528-7655, ou par courriel [modernisation@sct.gouv.qc.ca].

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-39325-2

Juin 2002

* Les fonctions sont celles qu'occupaient les personnes au moment où le groupe de travail menait ses travaux.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION	5
1. FONDEMENTS ET PRINCIPES DU CADRE DE GESTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE .	9
1.1 PRINCIPES DE GESTION	6
1.2 DOCUMENTS À RENDRE PUBLICS	6
1.3 RENFORCEMENT DE LA TRANSPARENCE ET RÔLE ACCRU DES PARLEMENTAIRES	7
1.4 MISE EN PRATIQUE DANS LA GESTION COURANTE DES DISPOSITIONS PRÉVUES À LA LOI .	8
2. LA DÉMARCHÉ DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	9
QU'EST-CE QUE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ?	9
QU'EST-CE QUE CELA IMPLIQUE ?	9
COMMENT SE RÉALISE-T-ELLE ?	9
2.1 S'ENGAGER	11
2.1.1 La connaissance de son environnement	11
2.1.2 Les engagements en matière de services aux citoyens	11
2.1.3 Les engagements en matière de priorité, d'objectifs et de cibles stratégiques (planification stratégique)	12
2.1.4 Les engagements sur la répartition des ressources	13
2.1.5 Les plans d'action	13
2.1.6 Les attentes signifiées convenues avec les personnes	14
2.3 RÉALISER	15
2.2.1 La mise en œuvre des plans	15
2.2.2 Le suivi à l'aide d'indicateurs	15
2.3 RENDRE COMPTE	16
2.3.1 L'évaluation des résultats	16
2.3.2 Une reddition de comptes à l'interne sur la performance de l'organisation	17
2.3.3 La reddition de comptes externe et la communication des résultats	17
2.4 APPRENDRE ET S'ADAPTER	18
2.5 ILLUSTRATION DE LA DÉMARCHÉ DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'INTÉRIEUR D'UNE UNITÉ ADMINISTRATIVE	21
3. CONDITIONS DE SUCCÈS	22
3.1 ÉLÉMENTS DE MISE EN ŒUVRE	22
3.1.1 Optimiser l'utilisation des ressources	22
3.1.2 Utiliser des indicateurs pour prendre des décisions, gérer et rendre compte .	22

3.1.3	La gestion des risques	23
3.1.4	Comportements éthiques et saines pratiques de gestion	23
3.2	LEVIERS D’ACTION	24
3.2.1	Miser sur les personnes	24
3.2.2	Disposer de meilleurs systèmes d’information de gestion	24
3.2.3	Assurer une bonne gouverne	24
3.2.4	Mettre les chances de son côté	24
	ANNEXES	26
	LEXIQUE	27
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES – MANUELS ET PÉRIODIQUES	28
 FIGURES		
1	La gestion axée sur les résultats dans un ministère ou un organisme en quatre phases	10
2	Démarche de gestion axée sur les résultats pour une unité administrative dans un ministère ou un organisme	20

PRÉSENTATION

La Loi sur l'administration publique (L.Q., 2000, c. 8) instaure, en vue d'affirmer la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens, un nouveau cadre de gestion axée sur l'atteinte de résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale. Ce cadre de gestion met l'accent sur la performance des ministères et organismes dans l'atteinte des résultats en fonction d'objectifs préétablis, rendus publics et mesurés à l'aide d'indicateurs.

La gestion axée sur les résultats concerne tous les acteurs de l'État :

- les parlementaires,
- les sous-ministres et les dirigeants et dirigeantes d'organismes,
- les gestionnaires ainsi que les employées et employés, qu'ils fournissent des services directs aux citoyens ou qu'ils assistent les unités administratives qui les fournissent, puisqu'ils répondent à la même finalité de service.

Quant à l'application au quotidien de la Loi sur l'administration publique, elle soulève des questions. Les gestionnaires veulent principalement :

- savoir ce qu'il faut faire pour instaurer une véritable gestion axée sur les résultats ;
- établir plus clairement leur contribution et celle de leur équipe à l'application du cadre de gestion ;
- connaître les façons d'appliquer la gestion axée sur les résultats dans l'unité dont ils sont responsables ;
- partager une compréhension commune des concepts inhérents à la gestion axée sur les résultats.

Pour répondre à ces questions, le guide expose les fondements et les principes du cadre de gestion axée sur les résultats. Il propose ensuite les actions à prendre pour implanter et appliquer ce mode de gestion. Il présente enfin quelques conditions de succès pour une mise en œuvre réussie. En annexe, on trouvera des définitions de base favorisant l'emploi d'un langage commun, ainsi que des références utiles pour le lecteur qui souhaite poursuivre sa réflexion.

En bref, ce guide fournit des pistes d'application précises, mais d'ordre général. Les outils et pratiques proposées le sont à titre de suggestion.

I. FONDEMENTS ET PRINCIPES DU CADRE DE GESTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La Loi sur l'administration publique instaure un cadre de gestion axée sur les résultats comportant :

- des principes de gestion,
- des documents à rendre publics,
- un renforcement de la transparence et un rôle accru des parlementaires.

1.1 PRINCIPES DE GESTION

La qualité des services aux citoyens, au cœur du cadre de gestion, est la priorité de l'administration gouvernementale. Le cadre de gestion axée sur l'atteinte de résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'Administration devant l'Assemblée nationale a pour but de favoriser la performance dans l'atteinte de résultats liés à la prestation de service.

Les principes de la gestion axée sur les résultats au sein de la fonction publique du Québec sont définis principalement à l'article 2 de la Loi :

- prise en considération dans les choix de gestion des attentes exprimées par les citoyens, en fonction des ressources disponibles ;
- atteinte de résultats en fonction d'objectifs préétablis, rendus publics et mesurés à l'aide d'indicateurs ;
- plus grande flexibilité de gestion des ministères et organismes qui se manifeste par l'adaptation et l'assouplissement des règles administratives qui leur sont propres ;
- reconnaissance du rôle des sous-ministres et des dirigeants et dirigeantes d'organisme (responsabilisation) dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats ;
- reddition de comptes portant sur la performance dans l'atteinte des résultats ;
- utilisation optimale des ressources gouvernementales ;

- renforcement de la transparence des activités gouvernementales par le dépôt à l'Assemblée nationale des rapports annuels de gestion des ministères et organismes.

1.2 DOCUMENTS À RENDRE PUBLICS

La Loi oblige les ministères et organismes qui fournissent des services aux citoyens à rendre publique une déclaration de services décrivant leurs objectifs quant au niveau et à la qualité des services offerts, en tenant compte des ressources disponibles.

De plus, chaque ministère ou organisme doit établir un plan stratégique pluriannuel qui oriente son action et favorise la gestion optimale des ressources qui lui sont attribuées en fonction des résultats attendus. Le plan annuel de gestion des dépenses, élaboré pour chaque portefeuille ministériel, présente les choix effectués dans la répartition des ressources pour atteindre les objectifs fixés dans le plan stratégique. Chaque ministère et organisme a aussi à rendre compte des résultats atteints, notamment par la production d'un rapport annuel de gestion.

La Loi prévoit l'utilisation d'un instrument de gestion particulier pour pousser plus loin la gestion axée sur les résultats : la convention de performance et d'imputabilité. Étant donné leur mission, par rapport aux autres unités à l'intérieur du ministère ou de l'organisme ou par rapport aux autres ministères et organismes, les unités administratives en situation opérationnelle de prestation de services ont la possibilité de conclure une convention leur donnant une latitude d'action plus large en échange d'engagements de résultats plus poussés.

Une fois la convention conclue, ces unités se trouvent en situation obligatoire d'énoncer et de rendre publics leurs objectifs de résultats, puis de rendre compte publiquement de leur performance, en fin d'année. Cette

convention conclue entre le ou la ministre responsable et le dirigeant ou la dirigeante de l'unité peut comprendre, le cas échéant, une entente de gestion, convenue avec le Conseil du trésor, ayant pour but de définir un cadre de gestion adapté comportant des assouplissements administratifs plus grands¹.

Les documents déterminés par la loi et mis en place par les ministères et les organismes s'appuient sur les principes mentionnés dans la section 1.1 auxquels s'ajoutent les principes suivants qui doivent être pris en compte dans la gestion courante pour l'intégration de la démarche de gestion axée sur les résultats :

- la simplification des règles et des procédures régissant la prestation de services (déclaration de services) ;
- le développement chez les employés du souci de fournir des services de qualité (déclaration de services) ;
- l'association des employés à l'atteinte des résultats fixés par le ministère ou l'organisme (déclaration de services) ;
- la sensibilisation des usagers au coût des services (déclaration de services) ;
- la présence d'indicateurs pour mesurer et rendre compte de l'atteinte des résultats (planification stratégique et convention de performance et d'imputabilité) ;
- la présence d'une déclaration de fiabilité des données contenues dans le rapport de gestion annuel et des contrôles afférents (reddition de comptes).

1.3 RENFORCEMENT DE LA TRANSPARENCE ET RÔLE ACCRU DES PARLEMENTAIRES

La transparence s'exerce notamment au moyen de la publication d'une déclaration de services aux citoyens, du dépôt à l'Assemblée nationale du plan stratégique, du plan annuel de gestion des dépenses (par le président du Conseil du trésor), du rapport annuel de gestion, et par l'audition des dirigeants et dirigeantes devant

les parlementaires. Elle s'exerce aussi, au moyen de la reddition de comptes interne, à tous les niveaux de l'organisation.

La transparence, au moment de la reddition de comptes, devient possible lorsque le partage des rôles et des responsabilités entre tous les acteurs de l'organisation est établi clairement. Ainsi :

- les parlementaires, par l'intermédiaire des commissions parlementaires, entendent le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la dirigeante d'organisme pour discuter de leur gestion administrative, des résultats obtenus ou de toute autre matière administrative qui est signalée à leur égard dans un rapport du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen ;
- le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la dirigeante d'organisme rend compte des résultats obtenus au regard du plan stratégique, du plan annuel de gestion des dépenses et des engagements rendus publics de la déclaration de services aux citoyens ;
- les gestionnaires des autres niveaux hiérarchiques et les employés répondent de leur contribution à l'atteinte des résultats découlant des activités qu'ils coordonnent ou réalisent dans leur secteur respectif.

La transparence ne se limite pas au processus de reddition de comptes mais elle s'étend à l'information partagée avec le personnel et diffusée auprès des clientèles et des citoyens. Elle se réalise par des indications aux citoyens sur les services disponibles, les critères d'accessibilité à un programme, les droits, les recours et les motifs des décisions rendues. Elle implique que la direction, avec la participation des employés, consulte les clients et les citoyens au moment de l'élaboration et de la conception de dépliants d'information, de formulaires, d'autres outils portant sur les services disponibles ainsi que des processus qui y sont associés.

¹ Voir le *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*

1.4 MISE EN PRATIQUE DANS LA GESTION COURANTE DES DISPOSITIONS PRÉVUES À LA LOI

Une fois les principes et les instruments de la loi établis, on doit en tirer des lignes directrices pour assurer leur application dans la démarche de gestion axée sur les résultats. Il faut cependant tenir compte de la compréhension de leur formulation dans la Loi sur l'administration publique. À titre d'exemple, lorsque la loi énonce le principe de la responsabilisation des sous-ministres et des dirigeants et dirigeantes d'organismes dans l'exercice des contrôles, la compréhension de ce principe amène à considérer la responsabilisation de chacun des intervenants dans l'administration publique en fonction du niveau de son intervention et de la zone de ses responsabilités.

Cet exercice permet de dégager les paramètres suivants qu'on trouve dans la démarche de gestion axée sur les résultats et dans les mécanismes d'application qui en découlent :

- La finalité de qualité de service : l'atteinte de résultats se fait en fonction d'objectifs préétablis, en tenant compte des attentes de la clientèle et des ressources disponibles, et avec la participation des employés.
- La transparence des objectifs de résultats et de la reddition de comptes relativement à la performance dans l'atteinte des objectifs : la transparence s'exerce sur la place publique et à l'Assemblée nationale. La transparence à l'extérieur de l'organisation s'accompagne nécessairement de la transparence à l'intérieur de l'organisation.
- La responsabilisation des intervenants au regard de la prestation de services et des mécanismes mis en place pour assurer le contrôle de la gestion et le suivi

de l'évolution des résultats ainsi que des processus requis à cet effet (par exemple, cadre éthique, gestion des risques).

- La flexibilité des règles de gestion et la simplification des règles et procédures régissant la prestation de services : elles se traduisent, en ce qui regarde la clientèle, par la simplification des processus à l'égard de la prestation de services.
- La nécessaire introduction d'unités de mesures : les indicateurs permettent d'évaluer les résultats, et la disponibilité des systèmes d'information qui les supportent permet de fournir l'information utile à la reddition de comptes.
- L'utilisation optimale des ressources sur la base des résultats attendus et des principes de responsabilisation et de transparence, d'où la gestion du rendement comportant la détermination d'attentes : les attentes exprimées aux employés permettent de situer et de mesurer leur contribution (valorisation, reconnaissance) dans la démarche de gestion axée sur les résultats.

2. LA DÉMARCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La Loi sur l'administration publique prévoit des instruments pour encadrer la gestion axée sur les résultats et précise les interventions qui sont attendues des parlementaires.

Les ministères et les organismes, pour leur part, sont responsables de leur gestion et des résultats qu'ils auront atteints. Ils doivent mettre en œuvre les activités et les pratiques qui assurent l'application d'une véritable gestion axée sur les résultats. C'est dans les activités et les pratiques, décrites ci-après, que la gestion axée sur les résultats prend forme et se réalise.

QU'EST-CE QUE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ?

Pour répondre à la préoccupation à l'égard du service aux citoyens et aux clients, la gestion axée sur les résultats met l'accent sur les résultats plutôt que sur les règles et les procédures. Elle doit, pour ce faire, être intégrée dans les différentes phases du cycle de gestion gouvernemental.

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

QU'EST-CE QUE CELA IMPLIQUE ?

La gestion axée sur les résultats :

1. Fait évoluer la culture organisationnelle par la prise en compte des attentes exprimées par la clientèle

et des ressources disponibles, dans les choix de gestion ;

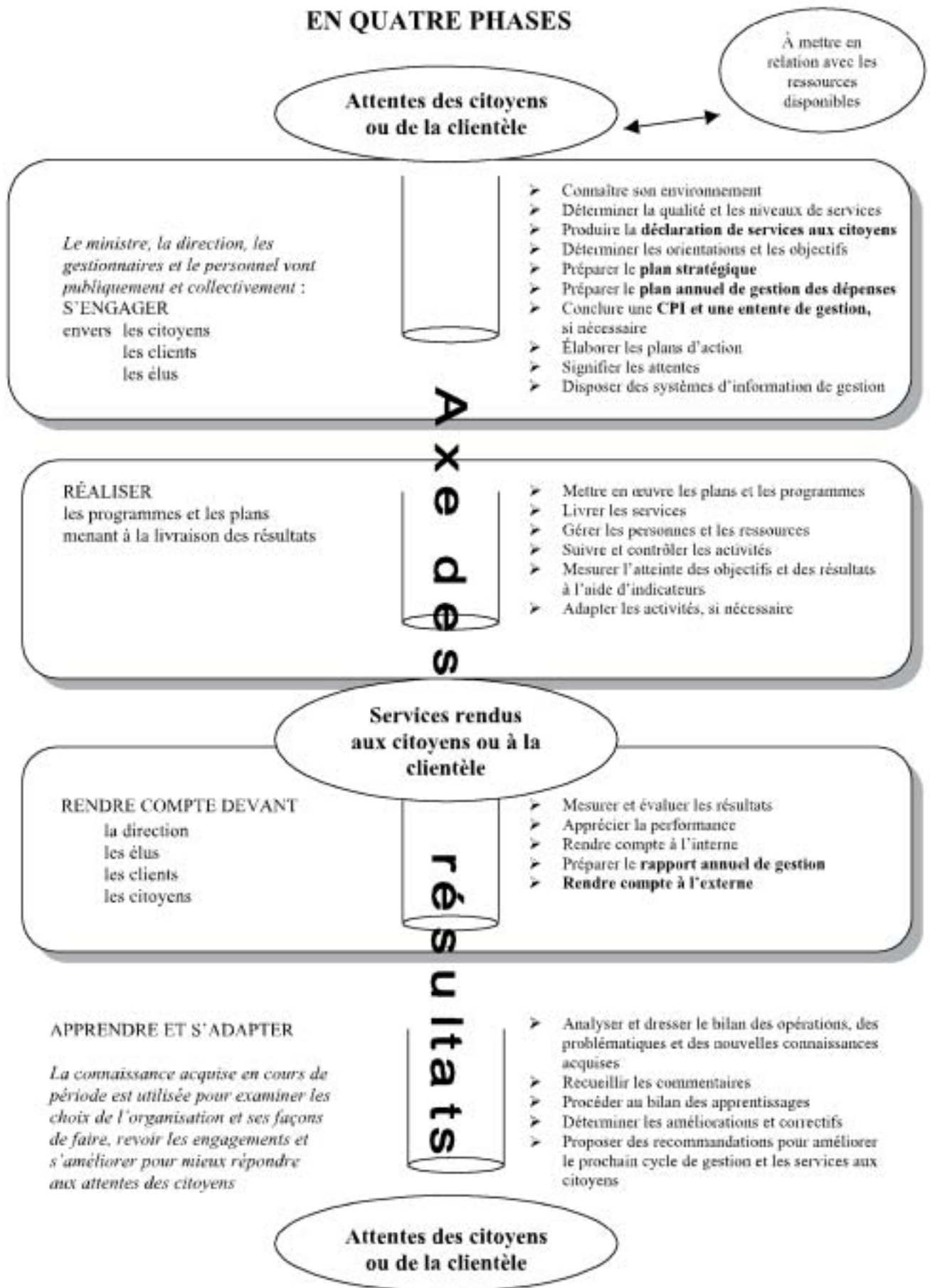
2. Met davantage l'accent sur les résultats que sur le respect des règles et des normes ;
3. Responsabilise et mobilise les employés à tous les niveaux de l'administration publique, en allégeant les règles de gestion et en favorisant une plus grande transparence ;
4. Mesure les résultats à l'aide d'indicateurs ;
5. Fournit aux gestionnaires un cadre de gestion clair, reconnu par les autorités, conformément à la Loi sur l'administration publique.

COMMENT SE RÉALISE-T-ELLE ?

Au sein d'une organisation, les activités et les pratiques de gestion axée sur les résultats doivent imprégner le cycle de gestion qui peut être découpé en quatre phases². À cet égard, tous les acteurs de l'organisation sont interpellés. Ainsi, le ou la ministre, la direction, les gestionnaires et les employés sont appelés à tout mettre en œuvre pour que la priorité soit accordée à la qualité des services aux citoyens et pour être en mesure de rendre compte de la performance dans l'atteinte des résultats.

² Voir figure 1, page 10.

Figure 1 La gestion axée sur les résultats dans un ministère ou un organisme



2.1 S'ENGAGER

La planification, à tous les niveaux de l'organisation, constitue la première étape à laquelle doit s'intégrer la démarche de gestion axée sur les résultats.

2.1.1 La connaissance de l'environnement

L'environnement externe de l'organisation sert essentiellement à comprendre le contexte et à établir les enjeux pour dégager les possibilités et les menaces. Plusieurs facteurs entrent en jeu, dont les facteurs sociaux, économiques, environnementaux et technologiques.

L'environnement interne correspond à la capacité organisationnelle dont l'analyse permet d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation. L'analyse comprend le constat, le positionnement et les améliorations à apporter. Il ne s'agit pas d'un diagnostic complet mais bien d'une évaluation de la capacité de l'organisation à profiter des possibilités et à faire face aux menaces à l'égard des objectifs et de la mission.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction³ :

- s'assure que des mécanismes continus de veille stratégique sont mis en œuvre pour suivre l'évolution de l'environnement.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire⁴ :

- examine les effets des facteurs externes et internes pour l'organisation et pour son unité ;
- définit, pour son secteur d'activités, les éléments du contexte ainsi que les enjeux qui devraient être décrits dans la planification stratégique.

2.1.2 Les engagements en matière de services aux citoyens⁵

Le cadre de gestion axée sur les résultats prévoit que les organisations, qui fournissent directement des services aux citoyens, fixent leurs objectifs quant au niveau et à la qualité des services offerts. Traduits sous forme d'objectifs et de cibles, leurs engagements sont rendus publics au moyen de la déclaration de services aux citoyens. Cette déclaration fait état de la diligence avec laquelle les services devraient être rendus et elle fournit une information claire quant à leur nature et à leur accessibilité.

La connaissance des clientèles et de leurs attentes est essentielle pour exercer les bons choix quant à la qualité et au niveau des services. Le recours aux unités administratives de soutien facilite le travail des gestionnaires et l'information obtenue est profitable à l'ensemble de l'organisation. D'un autre côté, la connaissance « de terrain » des particularités de la clientèle que peuvent avoir les gestionnaires et leur équipe s'ajoute à la connaissance des clientèles et de leurs attentes.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- s'assure de connaître les attentes des citoyens ;
- simplifie le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services ;
- développe le souci d'offrir des services de qualité chez les employés qu'elle associe à l'atteinte des résultats fixés par l'organisation ;
- rend publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau et à la qualité des services offerts.

³ La direction comprend le ou la sous-ministre, le dirigeant ou la dirigeante d'organisme, les sous-ministres adjoints, les vice-présidents et vice-présidentes et les directrices et directeurs généraux d'une organisation.

⁴ Les gestionnaires comprennent le personnel d'encadrement des niveaux hiérarchiques autres que la direction ; ils sont responsables d'unités administratives au sein de leur organisation.

⁵ Voir le *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Avec la collaboration du personnel, et dans la mesure où la question relève de son unité, le gestionnaire :

- prend les moyens pour connaître les attentes des citoyens ;
- détermine les biens et services qui cadrent avec la mission de son unité, ainsi que les citoyens visés (clients, usagers, bénéficiaires, mandataires, contribuables, société en général, etc.) ;
- élabore et met en œuvre le plan d'amélioration de la qualité des services ;
- élabore des objectifs de niveau et de qualité des services et simplifie les procédures liées à leur prestation ;
- responsabilise les employés et soutient la formation ;
- diffuse et explique les engagements de l'organisation en matière de services auprès des citoyens.

2.1.3 Les engagements en matière de priorités, d'objectifs et de cibles stratégiques (planification stratégique)

La Loi sur l'administration publique prévoit qu'un plan stratégique est déposé à l'Assemblée nationale. Ce plan découle de la démarche de planification stratégique que réalisent toutes les organisations et qui constitue un exercice d'engagement collectif auquel tous les membres participent.

Le plan stratégique doit comporter (art. 9) :

- une description de la mission du ministère ou de l'organisme ;
- le contexte dans lequel évolue le ministère ou l'organisme et les principaux enjeux auxquels il fait face ;
- les orientations stratégiques, les objectifs et les axes d'intervention retenus ;
- les résultats visés au terme de la période couverte par le plan ;
- les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats ;

- tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor.

Les orientations retenues et les objectifs pluriannuels fixés sont cohérents avec les orientations et le cadre financier gouvernementaux.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- élabore, approuve, diffuse et explique le plan stratégique avec l'appui des unités de soutien ;
- met en place les mécanismes qui favorisent la participation des gestionnaires au processus de planification stratégique ;
- s'assure que les gestionnaires des unités administratives sont en mesure d'appliquer le plan stratégique ;
- établit une politique de gestion des risques et s'assure que les gestionnaires fixent une procédure d'évaluation des risques ;
- s'assure que les mécanismes mis en place pour donner suite à la planification stratégique sont adaptés au cadre de gestion axée sur les résultats ainsi qu'aux valeurs et au cadre éthique de la fonction publique ;
- effectue un suivi de la réalisation du plan stratégique tout au long de la période couverte.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

La démarche de planification stratégique inclut la consultation et la participation de tous les gestionnaires de l'organisation et de leur équipe.

Le gestionnaire :

- détermine, pour son secteur d'activités, la contribution de son unité à l'élaboration et à la réalisation du plan stratégique ;
- prépare et fournit des données d'information pertinentes sur les priorités, les orientations, les objectifs, les cibles, les

données et les mesures d'évaluation de la performance ;

- fixe les indicateurs pertinents ;
- s'assure de l'existence ou de l'implantation d'un système d'information de gestion approprié ;
- fixe une procédure d'évaluation des risques et veille à la mise en place des mécanismes qui assurent le respect des valeurs et du cadre éthique de la fonction publique dans la gestion axée sur les résultats ;
- participe, à divers niveaux, à l'appropriation et à la diffusion du plan stratégique à l'interne et à l'externe ;
- donne un sens réel aux orientations et aux objectifs fixés, en accord avec le mandat de son unité.

2.1.4 Les engagements sur la répartition des ressources⁶

La Loi sur l'administration publique prévoit que les ministères et les organismes préparent leur plan annuel de gestion de dépenses dans le contexte de la préparation du budget de dépenses. Ce document sert à expliquer les choix budgétaires par rapport aux objectifs stratégiques.

Le plan annuel de gestion de dépenses présente notamment :

- les choix budgétaires arrêtés par l'Assemblée nationale ;
- la répartition du budget pour chacune des orientations du plan stratégique ;
- l'information sur les évaluations de programmes complétées, en cours et envisagées pour la prochaine année ;
- l'information pertinente au regard du budget, utile à la reddition de comptes et explicitant notamment la mission et les créneaux d'activités.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- supervise la préparation du plan annuel de gestion des dépenses ;
- s'assure de la cohérence entre l'information présentée et les plans stratégiques du portefeuille ministériel avant son approbation et sa transmission au Conseil du trésor ;
- s'adjoint le soutien des responsables des ressources financières et de la planification stratégique.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Pour chacune des orientations qui le concernent, le gestionnaire :

- détermine les coûts à engager pour livrer les services qui relèvent de son unité ;
- cerne les besoins de son unité par rapport aux engagements énoncés dans le plan stratégique et qui le concernent ;
- formule, en ce qui a trait à la répartition des ressources dans son unité, les commentaires pertinents et propose les modifications nécessaires à l'adéquation entre les résultats visés et les ressources affectées pour les atteindre ;
- collabore à la préparation du plan d'évaluation de programme présenté dans le plan annuel de gestion des dépenses.

2.1.5 Les plans d'action

Bien que leur préparation ne soit pas prévue par la Loi sur l'administration publique, les plans d'action sont essentiels pour toute organisation qui souhaite réaliser son plan stratégique et atteindre ses objectifs.

Le ministère ou l'organisme doit ainsi traduire les orientations stratégiques en actions annuelles tout en considérant que certaines activités peuvent s'échelonner sur une période plus longue. Les plans d'action portent sur tous les aspects de l'organisation, découlant tant des objectifs de la

⁶ Voir le Document de référence sur le plan annuel de gestion des dépenses

planification stratégique que de la réalisation des activités courantes, et touchent la direction, voire l'ensemble de l'organisation, ou ont une portée limitée à une ou à plusieurs unités administratives.

Les plans d'action précisent :

- les orientations et les préoccupations de gestion ;
- les objectifs spécifiques, les cibles annuelles et les indicateurs de mesure appropriés (rattachés aux objectifs du plan stratégique et aux activités courantes) ;
- les étapes à franchir et les activités à réaliser ;
- les ressources disponibles et leur répartition ;
- les responsables de la mise en œuvre et du suivi des différentes activités ;
- les partenaires, publics ou privés, et leur contribution ;
- l'échéancier.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- veille à l'élaboration des plans d'action ;
- consulte tous les gestionnaires et sollicite leur participation ;
- s'assure que les dispositions relatives à la gestion des risques et à l'éthique sont en application ;
- approuve les plans d'action et les communique à l'ensemble du personnel.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire, avec l'aide du personnel :

- s'approprie la déclaration de services aux citoyens, le plan stratégique, le plan annuel de gestion des dépenses et le plan d'action ;
- participe à l'élaboration du plan d'action en fonction de son expertise et de son secteur d'intervention ;
- détermine et explique la contribution de son unité à la réalisation du plan d'action ;

- transpose les plans stratégique et d'action de l'organisation à l'échelle de son unité dans un plan d'action particulier avec des objectifs et des cibles propres, en tenant compte de son environnement, des facteurs de contingence, du mandat de l'unité, des possibilités, etc. ;
- s'assure de la correspondance entre son plan d'action, les orientations et le plan d'action de l'organisation, ainsi que le plan d'action des autres unités ;
- met en œuvre la procédure d'évaluation des risques et les mécanismes pour le respect de l'éthique et des valeurs de la fonction publique.

2.1.6 Les attentes significatives convenues avec les personnes

La signification des attentes s'effectue en continuité avec la mise en œuvre des plans d'action. Les attentes tiennent compte des mandats de l'employé, de ses tâches, du développement de la compétence et de l'expertise, du soutien, du suivi et des critères d'appréciation du rendement. Elles définissent, notamment, la contribution des employés à l'atteinte des objectifs et des résultats de l'organisation.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction, avec le concours des services de gestion du personnel :

- met en place des moyens, des ressources et des activités de soutien pour favoriser le suivi, le soutien, l'évaluation, la reconnaissance et la valorisation du personnel ;
- fait la promotion de la politique sur la fixation des attentes et sur la reconnaissance du rendement ;
- incite à la mise en place de mécanismes de consultation du personnel en ce qui a trait à l'amélioration et au développement de l'organisation.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire :

- traduit les objectifs et les cibles des plans d'action de l'organisation et de l'unité en mandats et en attentes pour le personnel de l'unité ;
- détermine les attentes et convient, avec les personnes visées, des mandats, des tâches, des objectifs, des échéanciers, du développement de l'expertise, et des autres facteurs qui concourent à la réalisation des plans d'action.

2.2 RÉALISER

Alors que la planification constitue une opération limitée dans le temps, la prestation des services est continue. La réalisation comprend la mise en œuvre et le suivi des plans. Cette phase est sans doute la plus difficile à mener à terme. Les changements, les imprévus, les urgences et les contingences perturbent la réalisation des plans. En outre, cette phase de la gestion axée sur les résultats prend toute sa signification au moment de la reddition de comptes en raison de son apport considérable à l'atteinte des résultats.

2.2.1 La mise en œuvre des plans

C'est à travers la mise en œuvre des plans stratégique et d'action que les membres de l'organisation voient si leurs choix de gestion permettent d'atteindre les objectifs et les résultats fixés. Les liens entre l'exercice de planification et la prestation de services se matérialisent au cours de l'exercice.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction joue un rôle particulier :

- par l'affectation des ressources de soutien et par un encadrement approprié, elle maintient son appui tout au long de l'exercice.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire :

- organise, dirige et soutient son équipe de manière à assurer le bon fonctionnement des opérations et la réalisation des objectifs de son unité ;
- s'assure que les procédures et les directives internes comportent la souplesse nécessaire pour centrer l'attention sur les résultats et sur les services plutôt que sur les processus ;
- effectue des suivis et contrôle les activités tout au long de la période de réalisation afin de s'assurer du bon déroulement des opérations ;
- suit la progression des résultats à l'aide d'indicateurs de gestion (mesures de production et de résultats) et procède aux modifications nécessaires en cours d'exercice ;
- contrôle la qualité des services et consulte les clients pour apprécier le niveau de réalisation des engagements, ainsi que l'évolution des attentes, et pour mesurer le degré de satisfaction des citoyens envers l'organisation et les services rendus ;
- entretient des liens de communication avec les autres unités et avec les intervenants externes dans le dessein de maintenir la cohérence entre les interventions de son unité ;
- voit à préciser la contribution des partenaires impliqués dans la réalisation des plans d'action, le cas échéant, et à mettre en place des mécanismes de coordination, de contrôle et de surveillance.

2.2.2 Le suivi à l'aide d'indicateurs

En cours d'exercice, la mesure à l'aide d'indicateurs permet de suivre la progression des activités vers l'atteinte des résultats. Les données obtenues périodiquement au moyen des indicateurs permettent de modifier les activités lorsque l'atteinte des résultats est compromise ou de revoir les cibles choisies, s'il y a lieu. Les indicateurs

mesurent différents paramètres des activités et des résultats et sont utilisés pour répondre aux besoins de gestion. Les principaux indicateurs sont généralement groupés dans des tableaux de bord qui facilitent la visualisation des paramètres de suivi des activités et des résultats.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- suit la progression des résultats ;
- utilise les données produites au moyen des indicateurs pour constater le degré d'atteinte des résultats et des objectifs et intervenir lorsque c'est nécessaire.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire :

- effectue des suivis à l'aide de systèmes de mesure adaptés aux besoins de gestion ;
- s'intéresse aux écarts par rapport aux plans mais aussi aux causes qui s'y rattachent.

2.3 RENDRE COMPTE

La reddition de comptes est l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée au ministère ou à l'organisme. La reddition de comptes démontre l'adéquation entre la mission, le plan stratégique, les obligations législatives, les capacités organisationnelles et les résultats atteints. Des explications accompagnent les résultats afin de mettre en contexte ce qui aura permis de les atteindre ou de les dépasser ou, au contraire, ce qui aura empêché de les atteindre.

2.3.1 L'évaluation des résultats

L'évaluation des résultats détermine le degré d'atteinte des objectifs et des cibles. Les indicateurs associés aux objectifs et aux cibles des différents plans sont utilisés pour mesurer et évaluer les résultats et pour apprécier la performance. Les unités admi-

nistratives de soutien, dans les domaines de la vérification interne, de l'évaluation de programme, de l'analyse financière, de la gestion du rendement, de l'acquisition du matériel, des systèmes informatisés, des opérations et autres, peuvent assister les gestionnaires et la direction, grâce à leur expertise, en réalisant des évaluations pour l'organisation dans son ensemble.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- procède périodiquement et en fin de période à l'évaluation des résultats mesurés à l'aide des indicateurs ;
- interprète les résultats par rapport aux objectifs fixés et analyse les facteurs qui ont pu exercer une influence sur eux ;
- détermine, sur les conseils des gestionnaires, si des mesures correctives doivent être apportées et lesquelles sont les plus appropriées ;
- met en place les mécanismes favorisant l'évaluation des résultats.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire :

- analyse, à l'aide des indicateurs prédéfinis dans les plans, les écarts entre les résultats prévus et les résultats obtenus ;
- explique les écarts à l'aide des événements circonstanciels, du déroulement des activités et de tout autre facteur pertinent (difficultés, facteurs de contingence, etc.) ;
- détermine les mesures correctives à apporter ;
- mesure les résultats et apprécie la performance de son unité ;
- participe à l'évaluation des programmes qu'il coordonne ;
- associe le personnel à l'évaluation des résultats ;
- apprécie la contribution des individus aux résultats en fonction des attentes qui leur ont été signifiées en début d'exercice.

2.3.2 Une reddition de comptes à l'interne sur la performance de l'organisation

L'évaluation des résultats et l'appréciation de la performance de l'organisation sont, dans un premier temps, présentées à l'interne. Des bilans peuvent être élaborés pour consigner les résultats et les évaluations. Ces bilans serviront à alimenter la reddition de comptes externe et à justifier les changements qui devront être apportés.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction ;

- apprécie la performance de l'organisation et de chaque unité administrative ;
- communique son appréciation aux gestionnaires ;
- fait ses recommandations en vue de l'amélioration.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire ;

- rend compte de ses réalisations en fournissant à la direction l'information pertinente pour la reddition de comptes ;
- rend compte à ses supérieurs des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et par rapport à la contribution de son unité dans la réalisation des plans d'action et dans l'atteinte des objectifs.

Les échanges portent aussi sur la performance, les problématiques et les mesures correctives possibles.

2.3.3 La reddition de comptes externe et la communication des résultats⁷

Au Québec, la Loi sur l'administration publique prévoit que les ministères et organismes qui reçoivent des ressources de l'État doivent en rendre compte à la population et aux parlementaires. C'est la reddition de comptes externe.

La reddition de comptes s'effectue au moyen de la publication d'un rapport annuel de gestion. Elle est complétée par des discussions entre un ou une sous-ministre ou un dirigeant ou une dirigeante d'organisme et des parlementaires (sans que la présence du ou de la ministre responsable ne soit nécessaire).

La reddition de comptes devant une commission parlementaire porte notamment sur la gestion administrative et sur les résultats obtenus par rapport aux aspects administratifs du plan stratégique, du plan annuel de gestion des dépenses, de la déclaration de services aux citoyens et du rapport annuel de gestion (art. 29 de la Loi).

Le rapport annuel :

- présente une déclaration du ou de la sous-ministre ou du dirigeant ou de la dirigeante d'organisme sur la fiabilité des données contenues dans le rapport et des contrôles afférents ;
- fait état des résultats atteints par rapport aux objectifs prévus dans le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses ;
- indique tout autre élément déterminé par le Conseil du trésor ;
- fait état du degré de réalisation des engagements contenus dans la déclaration de services aux citoyens.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- prépare le rapport annuel de gestion ;
- établit les mesures de contrôle nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information ;
- prépare son audition devant une commission parlementaire lorsqu'elle est convoquée.

Le ou la sous-ministre ou le dirigeant ou la dirigeante d'organisme :

- produit une déclaration sur la fiabilité des données contenues dans le rapport annuel de gestion.

⁷ Voir le *Guide sur le rapport annuel de gestion*

Le ou la ministre :

- dépose le rapport annuel de gestion à l'Assemblée nationale.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

Le gestionnaire :

- fournit l'information nécessaire à la préparation du rapport annuel de gestion et à l'exercice de la transparence en commission parlementaire.

Cette information comprend notamment l'explication des écarts entre les cibles et les résultats, l'énoncé des causes et les suggestions de mesures correctives.

2.4 APPRENDRE ET S'ADAPTER

Tous les membres de l'organisation prennent en compte les nouvelles connaissances acquises (apprentissage) à partir des résultats obtenus et des changements qui ont été apportés aux programmes ou à la prestation des services, ou qui proviennent de l'évolution de l'environnement. Cet apprentissage sert à réviser le contenu des plans subséquents de même que les façons de faire pour mieux répondre aux attentes des citoyens (adaptation).

En pratique, l'apprentissage est acquis en cours d'exercice. Il peut être pris en compte et intégré, avant la fin de la période, et être exposé au cours de la reddition de comptes. Cette phase n'étant pas encadrée par un processus formel, sa mise en œuvre et son degré de réalisation pourront être très variables selon les besoins et les circonstances.

RÔLE DE LA DIRECTION

La direction :

- reçoit les constatations et les propositions des gestionnaires qu'elle autorise, après analyse, à mettre en œuvre ;
- assure leur intégration dans les plans subséquents.

RÔLE DU GESTIONNAIRE ET DE SON ÉQUIPE

À l'échelle de son unité et avec le concours de son équipe, le gestionnaire :

- suit l'évolution de l'apprentissage, détermine les adaptations nécessaires pour améliorer la contribution à la prestation de services aux citoyens et partage ses conclusions avec les autres membres de l'organisation ;
- prévoit, avec l'aide des unités de soutien, des mesures pour améliorer les opérations ou corriger les lacunes observées ;
- recommande des améliorations aux programmes et aux processus susceptibles d'intéresser d'autres unités administratives ;
- propose des mesures correctrices à mettre en œuvre et à intégrer dans les plans stratégique et d'action des exercices suivants.

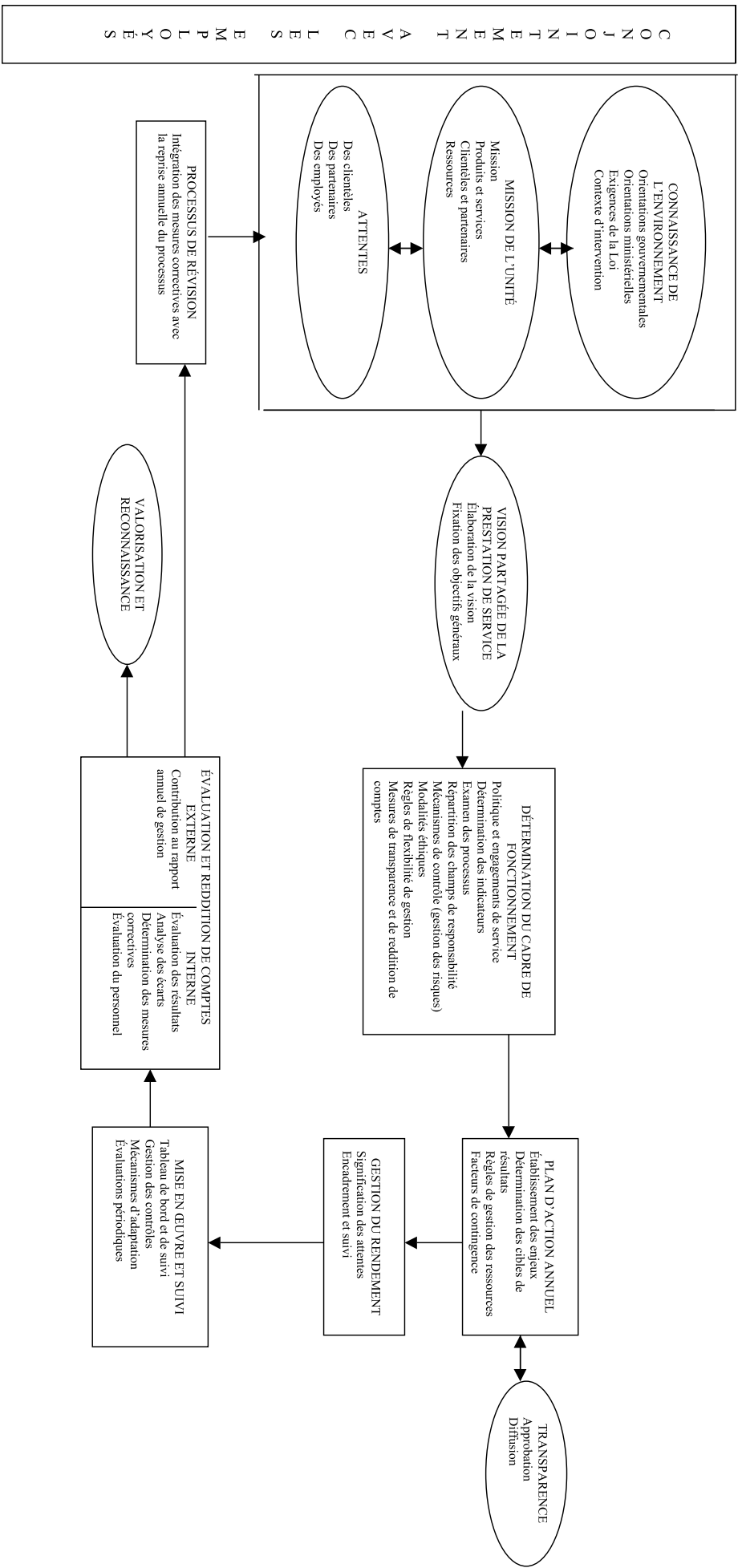


FIGURE 2 : DÉMARCHÉ DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS POUR UNE UNITÉ ADMINISTRATIVE DANS UN MINISTÈRE OU UN ORGANISME

2.5 ILLUSTRATION DE LA DÉMARCHE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS À L'INTÉRIEUR D'UNE UNITÉ ADMINISTRATIVE

Toutes les unités administratives ne sont pas directement visées par la planification stratégique. Cependant, dans la perspective d'une mise en oeuvre impliquant l'ensemble du personnel, la figure 2 est présentée ci-contre pour illustrer la démarche de gestion axée sur les résultats à l'intérieur d'une unité administrative peu importe sa situation dans le ministère ou l'organisme.

La figure 2 permet de suivre le cheminement qu'emprunte la gestion axée sur les résultats. Le rectangle longitudinal portant la mention « conjointement avec les employés » montre la participation des employés, avec le ou la gestionnaire, aux différentes étapes.

Le cheminement s'explique brièvement de la façon suivante :

1^{re} étape : lecture de l'environnement et lecture des attentes à partir des composantes de la mission de l'unité. L'environnement comprend les orientations gouvernementales, les orientations ministérielles (véhiculées dans le plan stratégique, la déclaration de services, le plan de gestion des dépenses et le plan d'action ministériel), les exigences de la Loi sur l'administration publique ainsi que les caractéristiques du contexte d'intervention de l'unité. Les attentes au regard de la prestation de service de l'unité sont celles de la clientèle, des partenaires et des employés puisque ce processus les touche particulièrement.

2^e étape : élaboration d'une vision partagée de la prestation de service et des objectifs généraux qui y sont associés.

3^e étape : examen et détermination des principaux mécanismes à mettre en place préalablement à l'élaboration du plan d'action annuel. Ces mécanismes s'appliquent tant à l'interne (processus, contrôle, partage des responsabilités, flexibilité et éthique) qu'à l'externe (unités de mesure ou indicateurs, politique ou engagements en accord avec la déclaration de services, transparence et reddition de comptes).

4^e étape : élaboration du plan d'action annuel qui s'accompagne de tout le processus de gestion du rendement à l'intérieur de l'unité. Cette étape doit être en interface avec le premier jalon de la transparence, soit l'approbation et la diffusion du plan d'action.

5^e étape : mise en oeuvre et suivi.

6^e étape : d'une part, évaluation à l'intérieur de l'unité des résultats globaux et du rendement des employés ; d'autre part, reddition de comptes externe au moyen du rapport de gestion annuel du ministère ou de l'organisme.

7^e étape : valorisation et reconnaissance eu égard à la performance dans l'atteinte des résultats.

8^e étape : processus de révision annuel menant à la reprise de la démarche à laquelle les mesures correctives nécessaires auront été intégrées.

Il est à noter qu'une unité sous convention de performance et d'imputabilité doit poursuivre sa propre démarche présentée dans le Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion.

3. CONDITIONS DE SUCCÈS

Avec la gestion axée sur les résultats, introduite par la Loi, certaines pratiques de gestion sont déterminantes. Elles changeront en profondeur la culture de gestion au sein des organisations et rendront plus aisé l'acquiescement des obligations de la Loi en ce qui concerne les engagements publics, les objectifs et la reddition de comptes sur les résultats. Grâce à ces pratiques, les instruments de la démarche de gestion axée sur les résultats, notamment la planification stratégique, la déclaration de services aux citoyens et le rapport annuel de gestion, seront pleinement mis à profit pour l'amélioration des services aux citoyens et pour une meilleure performance dans l'atteinte des résultats.

On doit aborder ce changement culturel dans une approche de gestion du changement en trois grandes étapes :

- la phase de remise en question de certaines pratiques pour envisager de nouvelles façons de faire tout en prêtant attention aux inquiétudes, aux doutes et au scepticisme suscités par une telle remise en question ;
- la phase transitoire où, tout en continuant d'anciennes pratiques, l'organisation s'initie à de nouveaux modes de fonctionnement et expérimente de nouvelles façons de faire. Les difficultés de cette phase (nostalgie, cumul de pratiques, confusion, sentiment d'incompétence et d'insécurité) en font une étape cruciale ;
- la phase de mise en œuvre au cours de laquelle l'adoption des nouvelles pratiques se fait de façon harmonisée, au quotidien, dans un nouvel équilibre et accompagnée d'une amélioration de la performance.

Certains paramètres de la gestion du changement constituent des conditions de succès incontournables. Ces conditions de succès concernent deux aspects : les éléments de mise en œuvre et les leviers d'action.

3.1 ÉLÉMENTS DE MISE EN ŒUVRE

3.1.1 Optimiser l'utilisation des ressources

L'utilisation optimale des ressources signifie que chaque gestionnaire :

- respecte les budgets ;
- acquiert des ressources matérielles et informationnelles en quantité et en qualité suffisantes pour assurer le bon déroulement des opérations ;
- met en œuvre des activités qui sont directement rattachées à la réalisation des plans d'action et du plan stratégique ;
- réalise les activités de prestation de service et les activités de soutien sans double emploi ni sous-utilisation ;
- protège son actif ;
- maintient un bon contrôle des activités.

Ces pratiques sont mises en œuvre pour assurer l'économie et l'efficacité. Elles assurent la qualité des services et leur continuité pour répondre le plus adéquatement possible aux attentes de la clientèle.

3.1.2 Utiliser des indicateurs pour prendre des décisions, gérer et rendre compte

Le cadre de gestion axée sur les résultats, instauré par la Loi, met l'accent sur les indicateurs de résultats. Les principaux indicateurs sont conçus pour fournir l'information sur le degré d'atteinte des objectifs, les biens et les services livrés, leurs caractéristiques, les effets des interventions de l'organisation et l'état des réalisations sous l'angle des résultats obtenus. Les indicateurs de résultats destinés à être rendus publics sont généralement limités en nombre, mais chaque gestionnaire peut en déterminer d'autres qui soient plus près des opérations.

Ces autres indicateurs font partie de la gestion axée sur les résultats. Par exemple,

les indicateurs de gestion mesurent les ressources et la production, servent à gérer au quotidien et appuient l'évaluation et l'interprétation des résultats obtenus en fin d'exercice. Ils peuvent varier en nombre et en diversité. Cependant, pour que l'utilisation d'indicateurs soit satisfaisante, une attention particulière est apportée à leur élaboration et à leur suivi.

3.1.3 La gestion des risques

Il existe toujours des risques qui pourraient affecter les résultats ou la capacité de production de l'organisation. Dans un contexte de gestion axée sur les résultats, où les contrôles *a priori* sont moins importants, l'organisation prend les moyens appropriés pour connaître et gérer ses risques et exercer un contrôle adéquat. De plus, elle a avantage à se doter d'une approche globale et intégrée de gestion des risques afin de garantir un système de contrôle efficace.

L'évaluation des risques permet d'accorder la priorité aux préoccupations de gestion et donc de soutenir la gestion axée sur les résultats. D'autre part, la gestion des risques augmente le degré de responsabilisation de l'ensemble des acteurs dans la poursuite d'objectifs communs.

Ainsi, un processus structuré de gestion des risques favorise :

- le processus de planification et de suivi à tous les niveaux, aidant à mieux cibler les enjeux et les services ;
- l'établissement de priorités, la rationalisation des activités et l'optimisation des ressources ;
- la cohérence et l'intégration à l'égard de nouvelles pratiques de gestion et d'organisation du travail.

3.1.4 Comportements éthiques et saines pratiques de gestion

Dans un cadre de gestion axée sur les résultats où les règles sont plus souples, un plus grand nombre de situations exigent d'adopter une attitude vigilante en matière d'éthique. Dans un contexte de gestion plus souple et adaptable, la définition de valeurs claires et appropriées aux services publics est primordiale. Pour déterminer ces valeurs, une réflexion portant sur les nouvelles zones de risques quant aux valeurs éthiques associées au nouveau cadre de gestion est essentielle. Ces valeurs, une fois définies et approuvées, doivent être diffusées et comprises par tous afin d'assurer l'application de règles éthiques élevées.

La direction doit s'assurer que les valeurs éthiques et les mécanismes mis en place dans l'organisation sont en accord avec les principes du cadre de gestion axée sur les résultats et les valeurs de la fonction publique québécoise, dont la qualité des services, le respect et l'équité envers les citoyens, la recherche constante de l'amélioration, la saine gestion des fonds publics et la responsabilisation.

Le ou la gestionnaire est un *leader* qui favorise les comportements éthiques et l'application des meilleures pratiques de gestion. Son premier devoir est de donner un sens au travail des employés, car la conviction que son travail est important pour l'atteinte des objectifs facilite l'exercice du jugement lorsque surviennent des situations problématiques. Également, le propre comportement du gestionnaire témoigne des valeurs organisationnelles et des comportements auxquels on s'attend de la part du personnel.

3.2 LEVIERS D'ACTION

3.2.1 Miser sur les personnes

L'efficacité de la gestion axée sur les résultats est fondée sur la responsabilisation des personnes qui composent l'organisation, à tous les niveaux. Cette responsabilisation se traduit par un ensemble de gestes impliquant la contribution de chacun à l'atteinte des résultats et à la mobilisation de l'ensemble des membres de l'organisation. Les mots clefs en la matière sont les suivants :

- information sur la vision, les objectifs, les résultats,
- responsabilisation à la faveur de mandats clairs et d'une délégation pertinente,
- soutien par l'écoute, la formation, le suivi périodique,
- reconnaissance et valorisation de la contribution des employés et de leur rendement.

3.2.2 Disposer de meilleurs systèmes d'information de gestion

L'information de gestion est de plus en plus considérée comme une ressource vitale pour l'organisation. Pour utiliser l'information avec efficacité et efficacité, les gestionnaires doivent disposer de systèmes d'information de gestion qui soient :

- fiables,
- souples,
- compatibles avec les systèmes d'opérations,
- dotés de ressources suffisantes à leur maintien et à leur exploitation,
- capables de s'adapter aux besoins changeants.

Les systèmes d'information de gestion doivent compiler et traiter les bonnes données, fournir les renseignements dans la forme désirée et au moment opportun. La

participation des gestionnaires et des utilisateurs est essentielle au développement, à la conception et au bon fonctionnement des systèmes d'information de gestion, qu'ils soient informatisés ou non. Il importe que les systèmes d'information de gestion soient conçus pour servir la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, non l'inverse.

3.2.3 Assurer une bonne gouverne

La gouverne se situe sur le plan de la gestion stratégique et de la reddition de comptes. C'est le processus et la structure servant à diriger et à gérer les affaires de l'organisation. Le comité de direction détermine le partage des pouvoirs et prévoit les mécanismes de reddition de comptes. Une bonne gouverne sera la manifestation la plus tangible, pour l'ensemble du personnel, d'un appui soutenu et constant de la direction à une authentique gestion axée sur les résultats.

3.2.4 Mettre les chances de son côté

Il existe plusieurs moyens connus et éprouvés en matière de développement organisationnel et de gestion du changement qui peuvent être utilisés pour appuyer le changement que représente la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats. Tout en utilisant ces divers moyens, il faut garder à l'esprit les préoccupations suivantes :

- faire participer toutes les unités administratives au processus de gestion axée sur les résultats ;
- soutenir l'intérêt pour la gestion axée sur les résultats par des communications régulières et par des manifestations tangibles de la volonté de maintenir les pratiques de ce mode de gestion ;
- donner le temps d'intégrer et d'améliorer les pratiques de gestion ;
- faire un usage approprié des indicateurs en mesurant les bonnes choses

et en se servant de l'information pour apprendre et s'améliorer ;

- partager les réussites et les pratiques exemplaires.

Les gestionnaires d'unités opérationnelles sont les premiers responsables des processus et des modes de prestation des services. Cependant, pour assumer adéquatement leurs responsabilités, ils peuvent avoir recours aux services des unités de soutien spécialisées dans différents aspects de la gestion.

ANNEXES

LEXIQUE

Termes	Définitions
Activité	Procédé ou opération qui concourt à la transformation de ressources en produits et en services.
Cible	Énoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période donnée. La cible est précise et normalement quantifiable. Elle est élaborée sur la base d'un indicateur retenu dans la formulation de l'objectif auquel elle se réfère.
Efficacité	Mesure du rapport entre les résultats obtenus et les cibles déterminées.
Efficienc	Mesure du rapport entre les biens produits ou les services livrés et les ressources utilisées. Ce rapport est établi en fonction du niveau de services requis (qualité des services).
Indicateur	Toute mesure ou tout paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation ou d'une de ses composantes.
Objectif	Énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période définie avec quantification et ordre de priorité. Y sont accolés un ou des indicateurs sur lesquels seront établies les cibles de résultats.
Performance	Degré d'atteinte des cibles d'une organisation.
Résultats	Réalisations constatées à la fin d'une période précise et comparées à des cibles énoncées au début de ladite période.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

MANUELS ET PÉRIODIQUES

DOCUMENTS ET GUIDES

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Pour de meilleurs services aux citoyens : Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique : Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*, Québec, Conseil du trésor, 1999.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*, Québec, 2000 (Collection Modernisation de la gestion publique).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, Québec, 2000 (Collection Modernisation de la gestion publique).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Planification stratégique : Document de référence*, Québec, ministère du Conseil exécutif, 2001.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Guide sur le rapport annuel de gestion*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2002 (Collection Modernisation de la gestion publique).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *L'évaluation de programme : Document destiné aux dirigeants et dirigeantes des ministères et des organismes*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2002.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Plan annuel de gestion des dépenses 2002-2003 : Document de référence*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2001.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Les orientations stratégiques gouvernementales 2001-2003*, Québec, ministère du Conseil exécutif, 2001.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Loi sur l'administration publique, L.Q. 2000, chapitre 8*, 30 mai 2000.

OUTILS DÉVELOPPÉS PAR DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION. *Cadre de référence : Planification stratégique*, Québec, 2000.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *La gestion par résultats : Document de référence portant sur l'utilisation de la planification opérationnelle et de l'analyse fonctionnelle pour l'implantation de la gestion axée sur les résultats*, Québec, 2001.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. *La gestion par résultats : Présentation électronique sur la compréhension, les gestes à poser et comment la gestion par résultats interpelle les gestionnaires*, Québec, 2001.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES. *Arrimage entre un processus de planification stratégique, le cycle intégré de gestion du MRN et les exigences de la Loi sur l'administration publique : Schéma et documentation pour améliorer l'exercice de la planification stratégique en fonction du cadre de gestion axée sur les résultats*, Québec, 2001.

MINISTÈRE DES TRANSPORTS. *Formation sur le concept de résultat : Matériel de soutien sur l'implantation de la gestion axée sur les résultats*, Québec, 2001.

MINISTÈRE DES TRANSPORTS. *La trousse du gestionnaire : Matériel de soutien sur l'implantation de la gestion axée sur les résultats*, Québec, 2001.

RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC. *Cadre de gestion organisationnelle : Outils permettant à la direction de fonder leurs décisions sur les orientations de l'organisation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats*, Québec, 2001.

VOLUMES DE RÉFÉRENCE ET RAPPORTS

AUGER, J. *Rapport sur la réforme du cadre de gestion gouvernementale*, Québec, École nationale d'administration publique, 1999.

BELLEY, S. et autres. *Rapport sur la réforme du cadre de la gestion gouvernementale : Expérience hors Québec*, Québec, École nationale de l'administration publique, 1999.

CENTRE DE FORMATION ET DE CONSULTATION. *La direction participative par objectifs*, 2^e éd., Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979.

FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. Guy Leclerc et autres. *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée*, 1996.

FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. *Principes guidant la publication de l'information sur la performance : Document de travail*, 1999.

JAUCH, Lawrence R., et William F. GLUECK. *Management stratégique et politique générale*, Montréal, McGraw-Hill, 1990.

LECLERC, Jean. *Gérer autrement l'administration publique : La gestion par résultats*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 2001.

ORDRE DES COMPTABLES GÉNÉRAUX LICENCIÉS DU QUÉBEC. Estelle M. Morin et autres. *Les indicateurs de performance*, Gérin éditeur, 1996.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *La gestion publique en mutation : les réformes dans les pays de l'OCDE*, Paris, 1995.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *En quête de résultats : Pratiques de gestion des performances*, Paris, 1997.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *Intégrer gestion des performances et gestion financière*, Paris, 1999.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Étude comparative sur les modalités d'implantation des outils de la gestion axée sur les résultats dans d'autres juridictions*, Québec, 2000.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « L'information sur le rendement communiquée au Parlement : Le progrès est trop lent », *Rapport du vérificateur général du Canada 2000*, chapitre 19, 2000.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. « La gestion ministérielle axée sur les résultats et la gestion des questions horizontales axée sur les résultats », *Rapport du vérificateur général du Canada 2000*, chapitre 20, 2000.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. « La gestion par résultats : Les conditions favorables à son implantation ; Vérification menée auprès d'organismes centraux et de ministères », *Rapport du Vérificateur général du Québec pour l'année 1998-1999*, Tome II, 1999, p. 302-332.

VOYER, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999.

PÉRIODIQUES

DE TILLY, N. *Pour de meilleurs services aux citoyens*, Revue Autrement, Gouvernement du Québec, numéro spécial, juin 1999, p. 14.

COURS DE FORMATION

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *La planification stratégique*, Programme de formation pour les responsables de l'élaboration de la planification stratégique dans les ministères et organismes gouvernementaux, 24 septembre 2001.

DOCUMENTS D'AUTRES JURIDICTIONS

GOVERNMENT OF ALBERTA. *Result Oriented Government : A Guide to Strategic Planning and Performance Measurement in the Public Sector*, 1998.

GOVERNMENT OF ALBERTA. *Measuring Performance : A Reference Guide*, 1998.

GOVERNMENT OF MANITOBA. *The Management Practices Guide*, 1996.

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. *Measurement business planning process : A reference guide for ministries*, Management Board Secretariat, Corporate Policy Branch, 2000.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2001.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2001.

GOUVERNEMENT DU CANADA. *La gestion par résultats*, Secrétariat du Conseil du trésor, 1998.

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Énoncé de principe*, 1996.

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes*, 1999.

STATE OF LOUISIANA. *Manageware : A Practical Guide to Managing for Results*, version 2.0, 1996.