

Guide SUR LA
GESTION AXÉE
SUR LES **RÉSULTATS**



Guide SUR LA
GESTION AXÉE
SUR LES **RÉSULTATS**

Cette publication a été réalisée
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Pour obtenir un exemplaire du document :

Secrétariat du Conseil du trésor
Direction des communications
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca

Pour obtenir une version numérique :
www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion

Dépôt légal - 2014
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-70020-3 (imprimé)
ISBN 978-2-550-70021-0 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec - 2014

Remerciements

La réalisation de ce guide a été coordonnée par M^{me} Isabelle Tremblay, en collaboration avec un groupe de travail.

Nous remercions sincèrement l'ensemble des personnes suivantes, qui ont rendu possible la réalisation du présent guide :

Érick-Noël Bouchard
Emmanuelle Boulianne
Martin Cardinal
Julie Fortin
Daniel Hamel
Martine Leblanc-Constant
Marie-Ève Normandeau
Cynthia Perron
Secrétariat du Conseil du trésor

Jean-Raymond Marcoux
Bachir Mazouz
École nationale d'administration publique

Anne-Marie Labbé
Commissaire à la santé et au bien-être

Andrée-Anne Joly
Ministère de la Santé et des Services sociaux

Samuel Gratton
Denis Matte
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Steve Lavoie
Régie de l'assurance maladie du Québec

Un remerciement spécial à M^{me} Sonia Simard qui était directrice de la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique lors de la réalisation de ce guide.

Préambule

Ce guide constitue l'assise de la gestion axée sur les résultats. Il vise à faciliter l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans une même démarche. Il est également une introduction aux autres guides qui portent sur les exigences de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) ou sur tous les autres éléments particuliers du cycle de gestion axée sur les résultats. Bien qu'il ne soit pas toujours possible d'appliquer toutes les pratiques mentionnées dans ce guide, il demeure que les organisations peuvent s'en inspirer pour les adapter à leur réalité.

Par souci d'allègement pour le lecteur, les obligations de la Loi sur l'administration publique et les bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats sont distinguées dans l'annexe intitulée [Aide-mémoire pour l'application du cycle de gestion axée sur les résultats](#).

Enfin, un glossaire est disponible en annexe afin de préciser certains termes utilisés qui ne figurent pas au [Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation](#) ou qui constituent un complément d'information utile à leur compréhension.

Table des matières

INTRODUCTION	1
LES FONDEMENTS DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	3
Contexte d'émergence, évolution au Québec	3
Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats?	5
Comment la gestion axée sur les résultats fait-elle une différence?.....	8
LE CYCLE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	11
Phase 1 : Apprendre et s'adapter.....	13
Phase 2 : S'engager.....	18
Phase 3 : Réaliser	24
Phase 4 : Rendre des comptes	30
L'APPLICATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS.....	34
Apprendre et s'adapter	36
S'engager	37
Réaliser	37
Rendre des comptes	38
LES FONCTIONS EN APPUI AU CYCLE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	40
L'évaluation de programme.....	40
L'audit interne	40
La gestion des risques	41
CONCLUSION.....	42
ANNEXE I	43
Aide-mémoire pour l'application du cycle de gestion axée sur les résultats.....	43
ANNEXE II	46
Glossaire	46
ANNEXE III	47
Références bibliographiques.....	47

Introduction

La volonté d'un changement de culture en gestion dans l'appareil gouvernemental, avancée en 2000 et traduite dans la [Loi sur l'administration publique](#) (chapitre A-6.01), était des plus ambitieuses. La Loi, affirmant la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et instaurant un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats afin de favoriser l'atteinte de résultats préalablement établis, a eu des effets structurants sur les façons de faire des ministères et organismes. Elle a permis de réaliser des avancées notables en ce qui concerne l'offre et la qualité des services aux citoyens. De plus, les principes fondamentaux d'imputabilité et de transparence instaurés également par la Loi sont mieux maîtrisés par l'ensemble des organisations.

Néanmoins, les ministères et organismes sont appelés à poursuivre leurs efforts afin de parfaire et de mettre en place des pratiques et des outils de gestion modernes et efficaces. Les défis à relever au cours des prochaines années consistent notamment à intégrer chacun des concepts de la gestion axée sur les résultats dans une même démarche. Celle-ci peut se concrétiser en misant sur la réalisation des engagements, le suivi des résultats et l'utilisation accrue de l'information de gestion, et ce, pour soutenir la prise de décision tout au long du cycle de gestion. Ces éléments, qui permettent la liaison entre l'étape de la planification et celle de la reddition de comptes, visent à assurer une gestion performante de l'appareil gouvernemental.

Le présent guide s'adresse à tous ceux et celles qui contribuent au cadre de gestion axée sur les résultats et qui sont interpellés de près ou de loin par celui-ci. Il peut également être utile à tous les gestionnaires et les employés qui débutent dans des fonctions liées aux exigences de la Loi sur l'administration publique.

Le guide établit d'abord les fondements du cadre de gestion axée sur les résultats. Il précise ensuite les liens logiques entre les différentes phases du cycle et l'application de celui-ci au sein des organisations de l'administration publique québécoise. Enfin, il présente un survol de diverses fonctions en appui à ce cycle, soit l'évaluation de programme, l'audit interne et la gestion des risques.

Les fondements de la gestion axée sur les résultats

Contexte d'émergence, évolution au Québec

L'administration québécoise évolue dans un contexte caractérisé par :

- la persistance des contraintes financières et budgétaires;
- la nécessité d'une amélioration de la performance des ministères et organismes.

À la fin des années 90, le contexte économique et social qui a cours, avec l'ouverture des marchés et la forte concurrence à laquelle est soumise notre économie, appelle de nouvelles façons de faire et de repenser le développement de l'État et des services gouvernementaux. De nouvelles technologies de l'information et des communications offrent des possibilités accrues et les attentes des citoyens s'accroissent malgré des finances publiques qui se fragilisent. Si le Québec veut se classer dans le peloton de tête des sociétés modernes, sa fonction publique doit utiliser les nouveaux moyens de gestion, accroître son efficacité et produire à meilleur coût; il faut cependant lui en donner les moyens.

À cet effet, le gouvernement du Québec propose, en 1999, un nouveau cadre de gestion de l'appareil gouvernemental dans le but d'offrir de meilleurs services aux citoyens. Le nouveau cadre priorise non plus les contrôles, mais les résultats au regard de la qualité des services publics.

Ce nouveau cadre de gestion prend tout son sens par l'adoption, en mai 2000, de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01). Cette loi affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et définit de nouveaux dispositifs de gouvernance qui interpellent chaque fonctionnaire dans l'exercice de ses activités professionnelles, soit :

- la déclaration de services aux citoyens qui définit la qualité des services livrés;
- le plan stratégique qui détermine les orientations de développement et les objectifs à atteindre;
- le plan annuel de gestion des dépenses qui établit les moyens d'action privilégiés pour atteindre les objectifs;
- le rapport annuel de gestion qui rend compte des résultats obtenus au cours d'une année donnée.

L'instauration d'un nouveau cadre de gestion et l'adoption de la Loi sur l'administration publique constituent ainsi la pierre angulaire de l'amélioration des services aux citoyens.

En 2003, le gouvernement entreprend une vague d'actions, et il recentre celles-ci sur l'essentiel. Il mise sur un processus d'amélioration continue fondé sur le désir de servir le mieux possible la collectivité québécoise. Ainsi, les ministères, les organismes et les sociétés d'État sont invités à revoir leurs façons de faire en privilégiant la création de guichets de services partagés, le développement du gouvernement en ligne et la mise en commun des services de soutien administratif.

De toute évidence, plusieurs des éléments du contexte soulignés à la fin des années 1990 apparaissent, aujourd'hui, plus vrais et plus lourds de conséquences. La société québécoise est toujours en évolution, ouverte et plus diversifiée que jamais.

À retenir

La productivité des services publics est plus que nécessaire. L'efficacité et l'efficience de l'administration publique nécessitent l'utilisation des meilleurs outils de gestion possible.

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats?

Le citoyen est au cœur des décisions.

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui prend en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis¹. Elle permet de prendre des décisions éclairées tout en tenant compte du citoyen sous tous ses aspects.

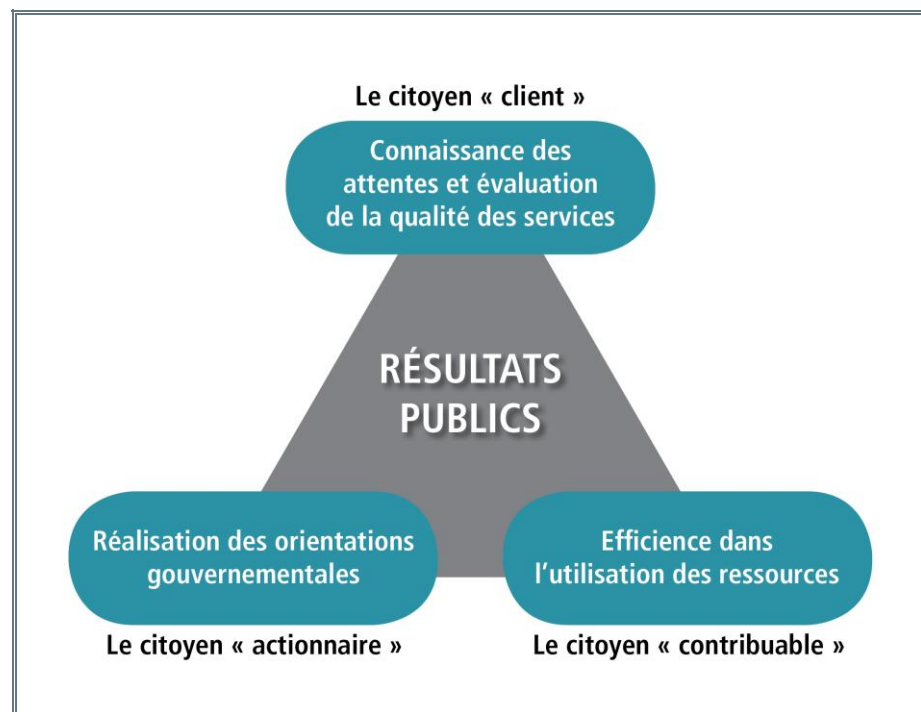
Dans l'administration publique québécoise, le cadre de gestion axée sur les résultats mis en place par les organisations est orienté vers :

- l'atteinte de résultats pour le citoyen;
- la responsabilisation des acteurs concernés;
- la transparence et l'imputabilité dans la gestion publique.

L'atteinte de résultats pour le [citoyen](#)

Les ministères et organismes, qu'ils offrent ou non des services directs, doivent placer le citoyen au cœur des décisions, ce qui lui permet une évaluation globale des multiples facettes des services publics.

Figure 1 – Les trois facettes de l'évaluation des services publics



1. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Québec, gouvernement du Québec, 2013, p. 11.

En effet, les ministères et organismes ne doivent plus uniquement se préoccuper du citoyen « client » en se limitant à la connaissance de ses attentes et à l'évaluation de la qualité des services, mais aussi prendre en considération le citoyen « contribuable » [celui qui s'attend à un rendement optimal de ses taxes et impôts] et le citoyen « actionnaire » [celui qui souhaite la réalisation des orientations gouvernementales établies au regard de ses opinions et attentes].

La responsabilisation des acteurs concernés

L'efficacité de la gestion axée sur les résultats est entre autres fondée sur la responsabilisation des intervenants qui composent l'organisation, à tous les niveaux. Le principe de responsabilisation se traduit par un ensemble de gestes impliquant la contribution de chacun des intervenants à l'atteinte des résultats. Ce principe laisse aux intervenants une plus grande latitude dans l'exercice de leurs fonctions, leur impose le devoir de rendre des comptes sur la façon dont ils se sont acquittés de leurs responsabilités ainsi que sur les mesures correctives appliquées, le cas échéant.

Ainsi, les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairement définis afin que les intervenants sachent ce qui est attendu d'eux et qu'ils puissent répondre de leurs résultats.

En étant responsabilisés, les intervenants sont plus motivés et apportent une plus grande contribution à la performance de l'organisation.

La transparence et l'imputabilité dans la gestion publique

La transparence

Une organisation transparente transmet de manière fidèle et précise les renseignements concernant son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats afin, notamment, de permettre une compréhension suffisante de la logique derrière les gestes posés². La transparence apparaît aujourd'hui comme une valeur de toute première importance des sociétés démocratiques, valeur que les citoyens revendiquent à juste titre comme un droit³.

Elle s'exerce notamment au moyen de la publication :

- de la déclaration de services aux citoyens;
- du plan stratégique;
- du plan annuel de gestion des dépenses;
- du rapport annuel de gestion.

Elle s'exerce également par l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes devant les parlementaires quant à la gouvernance de leur organisation ou de certaines de ses composantes.

Dans l'administration publique québécoise, la transparence renforce le lien de confiance avec les citoyens en leur permettant, entre autres, de comprendre la logique qui commande les gestes administratifs.

2. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Québec, gouvernement du Québec, 2013, p. 20.

3. ENAP, *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 3^e trimestre 2011, p. 499.

La transparence s'étend à l'information partagée avec le personnel et diffusée aux citoyens et aux clientèles. Elle se réalise par :

- des indications aux citoyens concernant les services disponibles;
- les critères d'accessibilité à un programme, les droits, les recours et les motifs des décisions rendues.

Le partage de l'information avec le public doit se faire de manière accessible et ouverte. L'avènement d'Internet et des nouvelles technologies facilite grandement l'échange d'information ayant de la valeur pour les citoyens. Ces technologies représentent un des défis que doivent relever les organisations, qui passent de méthodes de diffusion traditionnelles et réactionnelles à des méthodes qui favorisent une diffusion proactive. Ces outils deviendront une façon novatrice de communiquer pour l'ensemble des citoyens ainsi que des vecteurs privilégiés de la transparence gouvernementale.

Le libre accès aux données relatives à la performance incite les ministères et organismes à obtenir de meilleurs résultats.

Le but de la transparence est de chercher à connaître l'incidence des actions sur les citoyens et les [clientèles](#) afin de permettre à l'organisation de s'améliorer de façon continue. La transparence permet de mieux informer la population, met l'accent sur l'obligation de rendre des comptes et contribue à l'amélioration de la performance gouvernementale.

L'imputabilité

Le principe d'imputabilité fait appel à la responsabilité de chaque sous-ministre et dirigeant d'organisme de répondre de ses gestes et de ses choix devant l'Assemblée nationale, notamment au regard de l'autorité et des pouvoirs du ministre de qui il relève.

L'imputabilité vise à informer la population quant à l'utilisation des ressources publiques, au respect des lois et aux valeurs de la fonction publique. Autrement dit, les citoyens doivent avoir l'assurance que l'autorité publique et les ressources de l'État sont employées conformément aux principes d'une saine administration. L'imputabilité a finalement pour but d'améliorer la gouvernance de l'administration publique.

Pour que cette imputabilité repose sur un fondement solide, le processus de reddition de comptes doit prendre naissance à tous les paliers de gestion des ministères et organismes, d'où l'importance du principe de responsabilisation des employés à tous les niveaux.

À retenir

- Les décisions de gestion doivent prendre en considération les trois facettes des services publics [citoyen « client », citoyen « actionnaire » et citoyen « contribuable »] afin que le citoyen apprécie la performance dans la livraison des biens et services.
- La responsabilisation des acteurs concernés contribue à l'atteinte de résultats.
- L'imputabilité de l'administration publique est l'obligation de rendre compte aux citoyens des résultats obtenus.
- La reddition de comptes est un acte public de transparence.

Comment la gestion axée sur les résultats fait-elle une différence?

Pour le citoyen

L'approche de gestion axée sur les résultats représente beaucoup d'avantages et de possibilités pour le citoyen. En effet, ce cadre de gestion assure à la population et aux entreprises la prise en considération, dans les décisions de l'Administration gouvernementale, de leurs attentes et de leur satisfaction à l'égard de la qualité et de la prestation de services. Celui-ci leur permet également de :

- bénéficier de services de qualité;
- constater les écarts entre les prévisions et les réalisations;
- porter un jugement éclairé sur les résultats.

Pour l'organisation

Pour l'organisation, cette approche est une façon de gérer pour obtenir des résultats significatifs. Elle lui permet d'avoir une vision claire et de :

- fixer des objectifs réalistes et de les prioriser;
- prévoir les actions visant à les atteindre et même de les dépasser;
- mesurer ses résultats et ajuster rapidement ses interventions.

Elle préconise l'utilisation de l'information permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Entre autres, il est possible de mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés par rapport aux ressources investies, et d'apporter des correctifs en vue de l'atteinte optimale des résultats. Ainsi, la prise de décision s'en trouve facilitée.

La gestion axée sur les résultats peut s'exercer de façon efficace et faire une différence si deux éléments essentiels sont présents : la mobilisation et la flexibilité.

La mobilisation des intervenants concernés

Une approche participative assure l'adhésion et l'engagement des intervenants ainsi qu'une compréhension mutuelle de ce que l'organisation tente de réaliser. C'est pourquoi les résultats escomptés doivent être définis et acceptés.

De plus, c'est par l'exercice du leadership des hauts dirigeants⁴ que l'ensemble de l'organisation est conscientisé relativement aux priorités gouvernementales et à celles de l'organisation. En outre, leur engagement dans la communication des priorités maintient et canalise la mobilisation du personnel quant à l'atteinte d'objectifs communs.

Plusieurs bonnes pratiques favorisent la mobilisation des intervenants dont :

L'efficacité de la gestion axée sur les résultats repose en grande partie sur les personnes qui la mettent en œuvre.

- la participation de toutes les unités administratives au processus de gestion axée sur les résultats;
- les communications régulières provenant de la direction⁵ et des gestionnaires⁶, de même que les échanges entre les unités administratives;
- la manifestation d'une volonté des hauts dirigeants de maintenir l'application des bonnes pratiques de gestion;
- le partage des réussites et des pratiques exemplaires.

La flexibilité de la démarche

La mise en place d'une véritable gestion axée sur les résultats nécessite des changements au sein d'une organisation. Par conséquent, il est important de gérer ces changements et d'accompagner l'ensemble du personnel dans cette démarche. Ainsi, l'organisation se donne le temps d'intégrer et d'améliorer ses pratiques de gestion.

Une démarche renouvelée et souple permet à une organisation de mieux gérer les changements et d'ajuster ses stratégies en fonction de l'information provenant des outils de suivi. Le réexamen des stratégies et des activités nécessite un retour constant sur chacune des phases du cycle de gestion axée sur les résultats et, le cas échéant, demande des ajustements lorsqu'on obtient une meilleure connaissance de la situation relative aux changements de l'environnement.

À retenir

La mise en place d'une culture de gestion axée sur les résultats se réalise grâce au leadership des hauts dirigeants, par la diffusion des priorités de l'organisation, par la mobilisation de tous les intervenants concernés et en restant flexible dans la mise en place de la démarche.

4. Les hauts dirigeants comprennent les sous-ministres et les dirigeants d'organisme.
5. La direction comprend le sous-ministre, le dirigeant d'organisme, les sous-ministres adjoints, les vice-présidents ainsi que les directeurs généraux d'une organisation.
6. Les gestionnaires comprennent le personnel d'encadrement des niveaux hiérarchiques autres que la direction; ils sont responsables d'unités administratives au sein de l'organisation.



Le cycle de gestion axée sur les résultats

La Loi sur l'administration publique prévoit des instruments pour encadrer la gestion axée sur les résultats et elle précise les interventions qui sont attendues des parlementaires. Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes sont responsables de leur gestion et des résultats qu'ils obtiennent.

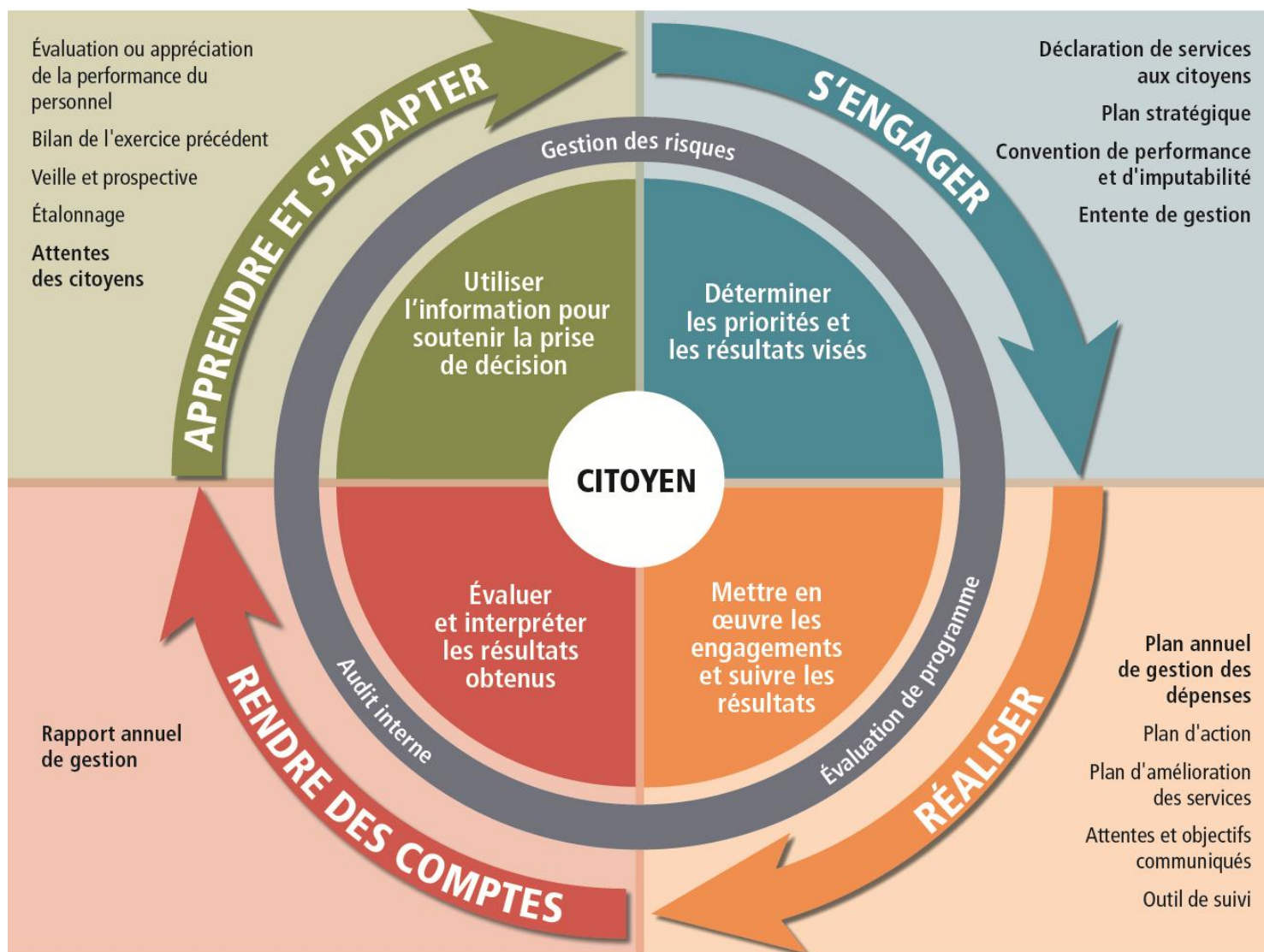
Par ailleurs, les activités et les pratiques qui assurent l'application d'une véritable gestion axée sur les résultats vont au-delà des instruments prévus dans la Loi sur l'administration publique. La section suivante :

- décrit les activités et les pratiques à travers lesquelles la gestion axée sur les résultats prend forme et se réalise;
- explique les liens et l'articulation logique entre les différentes phases du cycle de gestion axée sur les résultats;
- présente la façon dont le cycle devrait permettre d'atteindre les [principaux objectifs](#), soit l'atteinte des résultats pour le citoyen dans le respect des principes de [transparence](#), de [responsabilisation](#) et d'[imputabilité](#) de l'Administration gouvernementale.

Au sein d'une organisation, les activités et les pratiques de gestion axée sur les résultats peuvent être conceptualisées en quatre phases telles qu'illustrées à la figure 2.

Figure 2
La gestion axée sur les résultats dans un ministère ou un organisme⁷

EN QUATRE PHASES



7. Les éléments en gras dans la figure 2 représentent les instruments prévus dans la Loi sur l'administration publique.



Phase 1 : Apprendre et s'adapter



Pour susciter un climat organisationnel propice à l'instauration d'une réelle gestion axée sur les résultats, l'organisation doit valoriser une démarche qui consiste à tirer profit de l'expérience. Elle doit apprendre à connaître et à comprendre son environnement afin de mieux s'adapter aux changements. Ainsi, l'organisation peut utiliser cette information pour soutenir la prise de décision. Le succès de cette phase repose sur le principe que tous les membres de l'organisation tirent des enseignements de ce qui s'est révélé efficace et inefficace afin de pouvoir mieux progresser vers l'atteinte des résultats.

La mise en œuvre de cette phase et son degré de réalisation peuvent être très variables selon les besoins et les circonstances. En pratique, l'apprentissage est acquis en cours de cycle et il peut être pris en considération et intégré à tout moment. Pour le présent guide, la phase « Apprendre et s'adapter » sera abordée sous deux angles principaux : l'utilisation de l'information de gestion en début de cycle et en fin de cycle.

L'évaluation ou l'appréciation de la performance du personnel

Lorsqu'elle est réalisée de façon régulière, dynamique et respectueuse, la rétroaction sur l'atteinte des objectifs et la réalisation des attentes entraîne plusieurs avantages, et ce, pour toutes les personnes concernées. Cette démarche permet notamment de mobiliser l'ensemble du personnel dans la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats.

L'employé⁸ est considéré comme performant lorsqu'il réalise ses mandats de manière optimale tout en contribuant au maintien d'un climat de travail adéquat et en offrant des biens et services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent.

L'évaluation ou l'appréciation de la performance du personnel est effectuée au regard des [attentes et objectifs communiqués](#) en début d'année, en tenant compte du contexte organisationnel. Cette rétroaction permet de faire un bilan des contributions dans l'exercice des fonctions et des responsabilités de chacun. Elle peut porter notamment sur les contributions de l'employé au regard des résultats de l'organisation, sur la qualité de la prestation de travail livrée, sur ses mandats, ses tâches et sur le développement de sa compétence et de son expertise.

Elle permet également de faire un retour sur les comportements individuels ou collectifs et sur l'engagement du personnel par rapport à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Le bilan de l'exercice précédent

Le bilan de l'exercice précédent est l'occasion de faire le point sur les objectifs de l'organisation, sur sa performance et sur ce qu'elle peut espérer pour l'année suivante. Ces apprentissages serviront à réviser les façons de faire pour mieux répondre aux attentes des citoyens.

8. Le terme *employé* inclut tout le personnel, qui comprend aussi les gestionnaires.



Dans le cadre de l'exercice de [planification stratégique](#), un bilan peut être réalisé à la fin de chaque exercice ou à la fin de la période couverte par le plan afin d'ajuster son contenu, le cas échéant. Ce bilan stratégique constitue l'élément central de réflexion qui permettra de recentrer les priorités de l'organisation et de s'assurer qu'elles demeureront associées à sa raison d'être (sa mission).

L'examen du plan stratégique précédent et des [rapports annuels de gestion](#) couvrant la période d'application du plan permettent de mesurer le degré de réalisation des engagements, des orientations et des objectifs de l'organisation. À l'issue de cette analyse, il sera possible de retenir ce qui sera à reporter, à reformuler ou à revoir en s'assurant de répondre aux attentes de la population et des clientèles, voire à celles des partenaires.

Le bilan peut être établi à partir de toute autre information recueillie à tout moment dans l'organisation, notamment les résultats des [évaluations de programme](#), des [audits internes](#), des projets d'amélioration des processus, l'état de situation des plaintes ou encore les recommandations de la Commission de l'administration publique, du Vérificateur général et du Protecteur du citoyen. Le bilan sert également à reconnaître les éléments liés aux [principes de développement durable](#) qui ont une incidence potentielle sur le champ d'intervention et sur la détermination des priorités de l'organisation.

Le bilan propre à l'élaboration d'une nouvelle planification repose également sur l'analyse de l'environnement externe (tendances environnementales) et interne (capacité organisationnelle).

L'analyse de l'environnement externe de l'organisation sert essentiellement à comprendre le contexte dans lequel elle évolue. L'organisation peut être influencée par son environnement de manière positive (possibilités environnementales) ou de manière négative (menaces environnementales). Plusieurs facteurs peuvent avoir un effet positif ou négatif sur l'organisation.

Facteur	Exemples
Politique	Stabilité politique, restrictions budgétaires, orientations gouvernementales
Économique	Situation économique, développement des marchés
Socioculturel	Éducation, santé, croissance démographique
Technologique	Développement de nouvelles technologies
Écologique ou environnemental	Changements climatiques, protection de l'environnement
Législatif	Modifications législatives

Dans le cadre d'une nouvelle planification stratégique, il importe de retenir les éléments du contexte dont les effets sont significatifs pour l'organisation.



L'analyse de l'environnement permet à une organisation de bien évaluer sa capacité à profiter des occasions qui se présentent et à faire face aux menaces provenant de l'environnement externe et interne en ce qui a trait aux éléments qu'elle juge prioritaires.

Cette analyse permet de mettre en lumière les tendances générales d'évolution du macro-environnement et de déterminer toutes les influences majeures pour l'organisation.

L'analyse de l'environnement interne consiste à jauger les forces de l'organisation, ses faiblesses et ses capacités à se développer en fonction de l'environnement externe dans lequel elle évolue. L'analyse est réalisée en considérant les quatre éléments suivants.

Éléments

L'ensemble des ressources et leur utilisation

Sa capacité organisationnelle

Les obstacles à surmonter pour permettre à l'organisation de respecter ses priorités et d'honorer ses engagements

Tous les autres éléments complémentaires pertinents de sa culture (mission, vision, valeurs) et de sa structure (système et processus)

La veille et la prospective

Toute organisation doit informer les décideurs des tendances les plus susceptibles d'avoir une incidence sur leur action.

La **veille** (surveillance de l'environnement) est la mise en place formalisée et organisée d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'organisation, et cela de façon continue et dynamique. Ainsi, elle est un outil de pilotage qui permet à une organisation de faire un diagnostic de son [environnement externe](#) et par conséquent de réduire les incertitudes et d'accroître les possibilités d'action.

Afin de suivre dans le temps les activités de veille et d'évaluer ses dispositifs dans une organisation, cette dernière peut mettre en place des indicateurs par rapport à :

- la collecte de l'information formalisée et informelle;
- la sensibilisation et la mobilisation du personnel au processus de veille;
- le traitement de l'information et l'incidence du dispositif sur la prise de décision;
- le rendement de l'investissement et la courbe d'apprentissage de l'organisation.



Si la veille prend de l'importance au moment du diagnostic, **la prospective**, de son côté, aide l'organisation à se projeter dans l'avenir. La prospective explore de quelle façon les changements dans l'environnement évoluent et interagissent pour mener à relever de nouveaux défis et à saisir les occasions stratégiques. Ce processus explore les possibilités et recense les hypothèses et les stratégies soutenues pour se préparer à un avenir incertain.

Ainsi, l'organisation pourra mettre en œuvre les actions qui lui permettront d'améliorer sa [flexibilité](#) quant aux défis à venir afin d'atteindre les buts fixés.

L'étalonnage

L'étalonnage permet d'identifier, de comparer, de comprendre et d'adapter les pratiques en cours dans une organisation sur la base d'observations faites ailleurs⁹. Il consiste à analyser et à comparer entre eux des processus similaires utilisés dans les organisations afin de définir les meilleures pratiques, de fixer des objectifs d'amélioration et de mesurer les progrès accomplis.

Parmi les types d'étalonnage se trouvent l'étalonnage interne (au sein de l'organisation), l'étalonnage concurrentiel (avec des organisations concurrentes menant des activités comparables) et l'étalonnage générique (avec des organisations de secteurs d'activité différents, mais opérant des processus similaires¹⁰).

Les attentes des citoyens¹¹

La connaissance des attentes des citoyens est au cœur d'une démarche qui permet de faire les bons choix quant au niveau¹² et à la qualité¹³ des services qui seront offerts par ces organisations. En effet, ces renseignements sont des intrants qui contribuent à déterminer [les objectifs d'élaboration et d'amélioration](#) de la prestation de services aux citoyens ou aux [clientèles intermédiaires](#). Les équipes qui sont en relation directe avec les [usagers](#) des services constituent des sources d'information privilégiées pour obtenir des renseignements sur les attentes.

Le passage de l'anticipation à l'action est facilité par une meilleure connaissance des faits générateurs d'opportunités, d'incertitudes ou de risques.

L'exercice de comparaison demeure utile pour une amélioration continue de la performance de l'organisation en matière de pratiques, de processus, de systèmes, de structure organisationnelle et en ce qui a trait à la qualité des services offerts.

Les ministères et organismes de l'Administration gouvernementale ont la responsabilité de dispenser des services de qualité qui répondent aux attentes des citoyens.

9. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Québec, gouvernement du Québec, 2013, p. 7.

10. Ibid., p. 7.

11. Le citoyen représente, au sens de la Loi sur l'administration publique, la population et les entreprises.

12. **Niveau de service** : à l'occasion d'une prestation, degré de l'importance du service assuré aux usagers ou à la clientèle (OQLF). Il se réfère généralement à une norme quantitative, telle un délai.

13. **Qualité des services** : aptitude des services à répondre à des exigences exprimées ou implicites, qui visent à satisfaire les usagers. Elle se réfère à une attitude telle l'empathie.



Dans l'organisation, des consultations relatives à la prestation ou à la qualité des services rendus pourraient déjà avoir été menées, soit auprès des citoyens, soit auprès d'autres parties prenantes¹⁴ (ex. : employés de première ligne, gestionnaires, partenaires, associations de représentants). Dans ce cas, il serait opportun d'évaluer dans quelle mesure les résultats de ces consultations sont réutilisables dans le cadre de la révision de la [déclaration de services aux citoyens](#) ou dans la perspective d'actions permettant d'améliorer des aspects de la prestation de services.

L'analyse des plaintes et la mesure de la satisfaction de la clientèle sont également une source d'information utile pour réviser les aspects de la qualité ou de la prestation de services.

En bref

Pour une véritable gestion axée sur les résultats, l'information relative aux résultats obtenus doit être constamment analysée et utilisée par l'organisation dans le processus de prise de décision. Ainsi, elle peut, tout au long du cycle, modifier ses activités, réaffecter ses ressources et réviser ses stratégies.

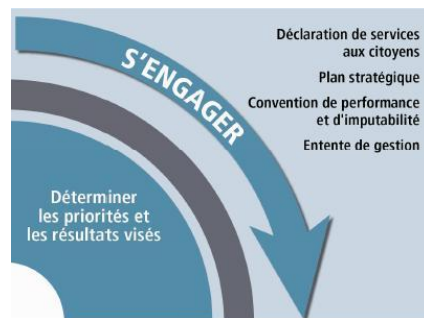
L'organisation qui connaît bien l'environnement dans lequel elle évolue, les attentes des citoyens et celles de sa clientèle ainsi que sa performance et celle de son personnel peut prendre des décisions éclairées et définir ses priorités.

14. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Québec, gouvernement du Québec, 2013, p. 15.



Phase 2 : S'engager

Lorsque l'organisation détient l'information clé soutenant la prise de décision, elle détermine les priorités et s'engage publiquement quant aux résultats à atteindre. La phase « S'engager » est la pierre d'assise de la gestion axée sur les résultats. Elle vise non seulement à s'engager publiquement relativement à des objectifs, des indicateurs et des cibles afin d'atteindre des résultats, mais elle permet en outre d'établir la feuille de route dont se dote une organisation afin de concrétiser sa vision et sa mission. L'engagement envers les citoyens et les élus se fait à plusieurs niveaux, notamment en matière de services (déclaration de services), de priorités, d'objectifs et de cibles stratégiques (planification stratégique).



Les engagements en matière de services aux citoyens (déclaration de services aux citoyens) et aux clientèles intermédiaires

En tout temps, la qualité des services implique un choix quant à la nature exacte des services à rendre aux citoyens en fonction des ressources disponibles et du meilleur intérêt de la population. D'où l'importance, pour chacune des organisations gouvernementales, de consulter les citoyens à titre d'usagers des services. Les ministères et organismes qui fournissent directement des services aux citoyens traduiront leur engagement relatif au niveau et à la qualité des services à l'intérieur de leur [déclaration de services aux citoyens](#).

Une organisation doit également s'assurer du niveau et de la qualité des services offerts par un [partenaire](#) qu'elle mandate, qu'il soit une entité publique, parapublique, associative, communautaire ou privée, puisqu'elle demeure responsable et [imputable](#) de ces services.

Peu importe la clientèle à qui une organisation offre des services, il est une bonne pratique que celle-ci s'engage à propos de la nature de ses services puisque, ultimement, c'est le citoyen qui en bénéficiera.

Les engagements en matière de services, un outil de [transparence](#)

Bien que certaines organisations n'offrent pas de services directs aux citoyens, elles peuvent offrir des services à des [clientèles intermédiaires](#). Une bonne pratique pour ces organisations serait de diffuser des documents relatifs aux ententes, aux offres de services ou tout autre type de documents. En effet, présenter la nature de ses services, leur accessibilité ainsi que son engagement à leur égard, permet d'informer les clientèles à propos des services auxquels elles peuvent s'attendre, et cela contribue aussi à préciser aux employés les résultats attendus. Ainsi, cette information devient un facteur de [mobilisation](#) pour ceux-ci.



La mobilisation

Durant la phase « S'engager », le moment est propice à la [mobilisation](#) de tous les acteurs concernés car cette étape les sensibilise à la prestation de services de qualité. Voici les moyens privilégiés à cet égard :

- sensibiliser les nouveaux membres du personnel à la déclaration de services aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires;
- solliciter le personnel qui dispense le service direct afin qu'il participe à la formulation et à la révision des engagements de la déclaration de services aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires;
- diffuser le suivi des engagements au personnel;
- faire le suivi ([périodique](#) ou [annuel](#)) auprès du personnel concernant les résultats de l'organisation quant au respect de ses engagements.

La révision des engagements

La révision des engagements en matière de services aux citoyens implique une analyse afin de savoir s'ils répondent toujours aux besoins des citoyens et s'ils tiennent compte des capacités de l'organisation. La révision régulière de ses engagements en matière de services aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires est une bonne pratique à adopter. Cette pratique devrait, minimalement, être appliquée à l'occasion de la révision du [plan stratégique](#) de l'organisation. Plusieurs autres éléments sont susceptibles d'enclencher une telle révision, soit :

- un cycle de révision déjà établi;
- la présence d'orientations gouvernementales en matière de prestation et de qualité des services;
- l'ajout, le retrait ou la modification d'un élément à l'offre de service, un changement dans les clientèles visées ou dans les modes de prestation¹⁵;
- des écarts constatés entre les engagements et les résultats obtenus;
- l'évolution du contexte organisationnel (structure, ressources, etc.);
- les résultats d'études ou de suivi de gestion dans l'organisation (attentes, satisfaction de la clientèle, contrôle de la qualité, etc.).

15. Les modes de prestation de services sont le service au comptoir, au téléphone, par la poste, par courriel ou par Internet, etc.



Les ministères et organismes qui offrent des services aux citoyens ou aux clientèles intermédiaires doivent prendre des moyens afin de mieux connaître leurs attentes, leur niveau de satisfaction et la qualité des services dispensés. Dans la phase « S'engager », il est important d'identifier toutes les activités de mesure à entreprendre, les parties prenantes qui y sont associées et les objectifs de la consultation. Un ou plusieurs objectifs peuvent être poursuivis, tels que :

- mesurer la satisfaction de la clientèle et la qualité perçue des services rendus;
- sonder les attentes concernant certaines normes de service afin d'en tenir compte;
- approfondir la compréhension de certains résultats tirés d'enquêtes déjà menées;
- cibler les possibilités d'amélioration et établir des priorités à cet égard;
- recueillir l'opinion de certaines personnes ou de certains organismes à propos des changements que l'organisation désire apporter à des services, politiques ou programmes.

Pour consulter les clientèles et d'autres parties prenantes dans le cadre de la révision de la déclaration de services, des méthodes de collecte de données peuvent être utilisées telles que des enquêtes¹⁶, par recensement ou par sondages, des groupes de discussion, des entretiens semi-dirigés ou non dirigés, des clients-mystères, des observations directes ou des comités consultatifs.

16. Le Secrétariat du Conseil du trésor met à la disposition des organisations l'[Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle](#). Il offre la possibilité aux ministères et organismes de se mesurer à leurs pairs sur des éléments de prestation de services comparables.



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

La démarche d'élaboration du plan stratégique, qui permet d'établir les choix stratégiques, repose sur l'analyse et la réflexion à propos des éléments d'information découlant de la phase « Apprendre et s'adapter ».

Les indicateurs de performance portant sur les extrants ou les effets-impacts permettent de relever le niveau stratégique des plans.

Pour être en mesure de bien orienter son organisation vers l'atteinte de résultats établis en fonction des priorités et vers la réalisation de sa vision, la [planification stratégique](#) constitue l'outil de gouvernance que se donnent les ministères et organismes. Pour une organisation, elle nécessite de prendre du recul par rapport à ses opérations quotidiennes. Celle-ci doit en effet se demander vers où elle se dirige et quels sont les choix stratégiques de développement qui découlent de ses priorités.

Un plan stratégique comporte :

- une description de la mission et de la vision 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 axes d'intervention et les objectifs retenus;
- les résultats visés (cibles) au terme de la période couverte par le plan;
- les [indicateurs](#) de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats.

La planification, une activité de gestion

La planification est une activité importante pour une organisation. Ses principaux avantages sont :

- la cohérence accrue des décisions à prendre ultérieurement; la planification augmente la probabilité que les décisions futures de l'ensemble du personnel s'inscrivent dans la concrétisation et en cohérence avec la mission et la vision de l'organisation;
- l'anticipation des événements susceptibles d'influer sur l'organisation; la planification permet de limiter les mauvaises surprises en déterminant à l'avance (avec certaines limites) ce qui pourrait arriver dans l'avenir.



Afin de s'assurer que la planification stratégique sera utile à sa gestion, l'organisation doit la réaliser en respectant les trois dimensions suivantes :

- la rigueur : la rigueur de la démarche renvoie aux conditions dans lesquelles elle a été réalisée ainsi qu'à la volonté des gestionnaires d'adopter la gestion par résultats;
- l'importance : de façon générale, l'importance de la planification varie en fonction de celle des objectifs. Bien que tous les objectifs soient relativement importants, ils n'ont pas tous les mêmes conséquences sur l'organisation. Une organisation doit déterminer des objectifs qui auront le plus de retombées sur son développement;
- la précision : la précision de la planification stratégique dépend directement des objectifs qui la composent. La précision de l'objectif se réfère au degré de spécificité avec lequel il a été fixé. C'est pourquoi il est indiqué d'accompagner chaque triade (objectif-indicateur-cible) d'une fiche-indicateur¹⁷. Celle-ci permet d'assurer que les indicateurs et les cibles établis au plan stratégique seront adéquats pour bien mesurer l'atteinte de l'objectif.

Une organisation améliore ses chances d'être performante si elle planifie son futur. À condition, bien sûr, que l'exercice de planification s'inscrive dans un réel cycle de gestion.

Finalement, le plan stratégique doit être produit au moment opportun afin de s'intégrer aux autres éléments du cycle de gestion axée sur les résultats. L'organisation doit prendre en considération qu'elle doit notamment produire un [plan annuel de gestion des dépenses](#) qui découle du plan stratégique en vigueur.

Le plan stratégique, un outil de communication et de [mobilisation](#)

Une bonne communication au sein de l'organisation favorise la participation soutenue du personnel dans l'atteinte des résultats fixés dans le plan stratégique. En effet, elle permet de faire connaître les priorités de l'organisation et de faciliter leur appropriation. Cette bonne communication se reflète à l'extérieur de l'organisation, notamment à travers les services aux citoyens, ou encore dans la relation de l'organisation avec ses partenaires. Le plan stratégique est également un document public qui permet la lecture des besoins et des attentes de la population ainsi que du contexte dans lequel l'organisation intervient. C'est pourquoi une organisation prévoit une stratégie de diffusion du plan stratégique à l'interne et à l'externe.

17. Une fiche-indicateur comprend tous les éléments d'information pertinents en ce qui a trait aux différents paramètres de l'indicateur (ex : nom, document de référence, définition, méthode de calcul, périodicité de production, source des données). Elle peut aussi inclure l'information qui sert à valider l'indicateur au regard de la fiabilité des données.



Convention de performance et d'imputabilité et entente de gestion

[La convention de performance et d'imputabilité](#) est un des instruments particuliers qui peuvent être utilisés dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. Certaines organisations ou unités administratives en situation opérationnelle de prestation de services ont la possibilité de conclure une convention qui leur donne une latitude d'action plus large en échange d'engagements à l'égard de résultats. Une fois la convention conclue, ces unités se trouvent dans l'obligation 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 ministre responsable et le dirigeant de l'unité peut comprendre, le cas échéant, une entente de gestion convenue avec le Conseil du trésor, qui a pour but de définir un cadre de gestion adapté et comportant des assouplissements administratifs.

En bref

Les engagements en matière de services, de priorités, d'objectifs et de cibles stratégiques doivent permettre aux citoyens d'apprécier la performance de l'organisation.

Lorsqu'une organisation connaît bien son fonctionnement, qu'elle a rendu publics ses engagements quant à ses services et fait connaître ses priorités en matière de développement stratégique, elle doit établir des relations formelles entre les actions à entreprendre afin qu'elles concourent à l'accomplissement des objectifs à atteindre.

La planification stratégique et les engagements en matière de services perdent tout leur sens si l'organisation n'assure pas adéquatement leur réalisation.



Phase 3 : Réaliser

La phase « Réaliser » permet à une organisation d'exécuter de façon diligente les actions permettant d'assumer les engagements pris au cours de la phase « S'engager ». Elle représente un défi pour les organisations, puisque plusieurs changements, imprévus, urgences et contingences perturbent la réalisation des actions qui y sont liées. Par conséquent, l'organisation doit demeurer flexible et apprendre à gérer le changement afin de permettre l'ajustement des stratégies en cours de route et s'assurer de [l'adhésion de tous les intervenants](#).

En outre, c'est par la phase « Réaliser » que la gestion axée sur les résultats anime véritablement une organisation. Elle prend toute sa signification au moment de la reddition de comptes, en raison de son apport considérable à l'atteinte des résultats.



Le plan annuel de gestion des dépenses

Une organisation doit tout d'abord préciser les ressources nécessaires à la réalisation de ses engagements stratégiques. Le plan annuel de gestion des dépenses¹⁸ est l'outil de [transparence](#) privilégié pour faire le lien entre les ressources allouées au plan stratégique et les priorités de celui-ci qui devraient être mises en œuvre au cours de l'année financière. Il permet de faire connaître aux citoyens les choix effectués dans l'allocation des ressources.

La nécessité d'une étroite collaboration

Dans la démarche d'élaboration du plan annuel de gestion des dépenses, l'organisation s'assure d'une étroite collaboration entre les responsables de la planification stratégique et les responsables des ressources financières afin qu'ils conviennent ensemble de l'information qui doit être présentée.

En parallèle, les gestionnaires et les employés des unités administratives concernés par les éléments du plan stratégique :

- cernent les besoins de leur unité par rapport à leurs engagements liés au plan stratégique;
- formulent, en ce qui a trait à la répartition des ressources dans leur unité, les commentaires pertinents et proposent les modifications nécessaires à l'adéquation entre les résultats visés et les ressources affectées pour les atteindre.

Le plan annuel de gestion des dépenses permet à une organisation de connaître sa latitude d'action en termes budgétaires.

La collaboration entre tous les intervenants est un gage de succès pour que le plan annuel de gestion des dépenses contienne l'information nécessaire aux citoyens pour apprécier, *a posteriori*, la performance des organisations.

18. L'ensemble des éléments que doit contenir un plan annuel de gestion des dépenses est disponible dans les [Consignes à l'intention des ministères : Plan annuel de gestion des dépenses](#).



Le plan d'action

Maintenant que les ressources sont affectées aux résultats visés, il faut transposer graduellement dans la réalité les stratégies et les moyens d'action déterminés en précisant les priorités. Le plan d'action sert à élaborer les objectifs opérationnels et à indiquer les moyens d'action visant l'atteinte de l'ensemble des résultats sur une base annuelle.

Le contenu d'un plan d'action

Le plan d'action porte sur tous les aspects de l'organisation, tant les objectifs de la planification stratégique que ceux de la prestation de services ou encore de la réalisation des activités courantes.

Tout d'abord, le ministère ou l'organisme doit traduire les orientations ou les objectifs du plan stratégique en actions annuelles, tout en considérant que certaines activités peuvent s'échelonner sur une période plus longue.

Ensuite, certaines priorités d'amélioration des services peuvent être prévues au plan stratégique tandis que d'autres sont plutôt de niveau opérationnel. Pour ces dernières, l'organisation détermine les objectifs d'amélioration de la prestation de services qu'elle juge prioritaires selon l'information découlant de la phase « Apprendre et s'adapter » et elle les inclut à l'intérieur de son plan d'action organisationnel. Cependant, une organisation peut décider de présenter ses actions dans un [plan d'amélioration des services](#) qui, lui, se consacre entièrement à la mise en œuvre de l'amélioration des divers aspects de la prestation de services.

Finalement, un plan d'action doit également porter sur la réalisation des activités courantes de l'organisation.

Chaque organisation peut décider d'opter pour un seul plan d'action organisationnel ou encore pour plusieurs plans ayant une portée limitée à une ou à plusieurs unités administratives. Si la deuxième option est préconisée par une organisation, celle-ci doit s'assurer de la coordination de l'ensemble des plans des unités pour que leur contenu soit cohérent.

Un plan d'action doit idéalement présenter les renseignements suivants :

- les actions liées aux objectifs du plan stratégique et, le cas échéant, à l'amélioration des services;
- les actions liées aux activités courantes de l'organisation;
- l'échéancier prévu pour chacune des actions;
- les personnes responsables;
- les ressources affectées.

Les ministères et organismes n'ont pas à rendre compte des moyens utilisés pour atteindre les résultats visés. Par conséquent, le plan d'action demeure généralement un document interne.



Les finalités du plan d'action

Le plan d'action :

- permet une meilleure compréhension de la chaîne de résultats entre la stratégie et les opérations;
- encourage et soutient l'adhésion du personnel à la réalisation du plan stratégique et aux éléments d'amélioration de la prestation de services;
- précise les contributions de tous les secteurs;
- cible les moyens et répartit les ressources pour favoriser l'atteinte des objectifs;
- assure le suivi de l'atteinte des résultats en vue de la reddition de comptes.

Le plan d'action, un outil de responsabilisation

Il définit les responsabilités attribuées aux diverses unités administratives, de sorte que chacune pourra connaître les différentes contributions attendues. De nature opérationnelle, le plan d'action [responsabilise](#) toute l'organisation quant à la réalisation et à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Les attentes et les objectifs communiqués

Pour s'assurer de faire le lien entre le plan d'action et la contribution du personnel, l'organisation peut recourir à l'établissement d'attentes et d'objectifs à l'intention de chaque employé. Cette démarche permet aux gestionnaires de déterminer, en collaboration avec celui-ci, ses contributions stratégiques et opérationnelles au cours du prochain cycle de gestion s'échelonnant sur une année.

Ces contributions sont généralement associées à des attentes personnalisées ou à des critères généraux d'appréciation au regard des comportements, des attitudes et des résultats observables exprimés par l'organisation envers le personnel.

Une bonne pratique en la matière est d'implanter une structure formelle de communication d'attentes et d'objectifs, qui facilitera leur atteinte et permettra d'apprécier l'accomplissement de la prestation de travail d'un individu ou d'un groupe et d'en suivre les résultats périodiquement.

Les attentes et les objectifs :

- visent à soutenir le personnel dans son cheminement professionnel;
- permettent de reconnaître le travail réalisé et la contribution du personnel à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation;
- permettent d'instaurer une communication régulière entre le gestionnaire et l'employé afin de favoriser les échanges par la rétroaction sur les moyens mis en place pour les atteindre;

La stimulation et l'influence du personnel de l'organisation quant à l'atteinte des objectifs fixés passent nécessairement par les relations entretenues par les dirigeants et les gestionnaires avec les employés, et ce, à tous les niveaux.

La communication des attentes et des objectifs contribue de manière significative à influencer et stimuler positivement le personnel, de sorte que celui-ci offre sa collaboration active à la réalisation des objectifs de l'organisation.



- permettent d'établir un mécanisme d'amélioration continue des pratiques de travail et des habiletés professionnelles en plus de favoriser l'engagement, la responsabilisation et la mobilisation des personnes;
- visent à assurer une gestion optimale de la contribution de chaque membre du personnel.

L'outil de suivi

La mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats suppose que les gestionnaires et les membres de l'organisation sont à même de suivre, de très près, l'évolution de l'organisation. À cet effet, deux outils de suivi de gestion sont reconnus dans l'administration publique québécoise pour répondre à ce besoin, soit le tableau de suivi et le tableau de bord.

Lorsqu'il est bien construit et bien utilisé, l'outil de suivi facilite la prise de décision.

Le contenu du tableau de suivi

Le tableau de suivi facilite le suivi périodique des objectifs stratégiques et opérationnels et celui des projets en cours dans une organisation donnée. Il permet de constater rapidement l'avancement des aspects que l'organisation a décidé de suivre.

Un tableau de suivi met l'accent sur les éléments qui sont importants pour l'organisation et qui nécessitent une attention particulière de la part de la direction ou des gestionnaires. C'est pourquoi il importe que les tableaux de suivi soient bien arrimés au plan stratégique et, le cas échéant, au plan d'action organisationnel.

La conception des tableaux de suivi requiert peu de ressources et ils sont faciles à mettre en place dans une organisation. Ils sont statiques et incluent un nombre limité de renseignements. Ils sont généralement soutenus par un logiciel (Excel, Word, Access, etc.) qui est facile à modifier.

Les principales composantes du tableau de suivi sont :

- les éléments qui font l'objet du suivi;
- les objectifs, indicateurs et cibles;
- les résultats obtenus;
- les pictogrammes de suivi des résultats;
- les personnes responsables;
- l'échéancier prévu.



Le contenu du tableau de bord

Le tableau de bord permet de suivre l'avancement des résultats visés. Contrairement au tableau de suivi, il présente toute l'information regroupée dans une même interface et facilite l'analyse des causes et des effets.

Il est alimenté continuellement par diverses sources au sein de l'organisation et agrège un volume important d'information. Par conséquent, il nécessite l'apport et l'appui de tous les membres de l'organisation, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Les principales composantes du tableau de bord de gestion sont :

- des bases de données intégrées/un système d'information;
- un tableau préoccupations-indicateurs/planification;
- des fiches-indicateurs;
- un tableau de suivi;
- une page-synthèse.

Les finalités des outils de suivi

Les outils de suivi permettent :

- de faire plusieurs types de suivi, soit celui du plan stratégique, du plan d'action organisationnel ou d'un projet;
- d'avoir une vue d'ensemble et rapide de l'évolution des objectifs de l'organisation;
- d'adapter et de rectifier, le cas échéant, les actions en cours de route;
- de soutenir la reddition de comptes en permettant, en un coup d'œil, de constater les actions réalisées et celles qui restent à accomplir.

En somme, il importe que les organisations utilisent un outil de suivi adapté à leur contexte organisationnel propre tout en prenant en considération les ressources mises à leur disposition.

Un outil de suivi de gestion bien alimenté devient rapidement une précieuse source d'information au sujet de la performance de l'organisation et il permet de réagir en temps opportun.



En bref

La phase « Réaliser » est essentielle à la concrétisation de la stratégie de l'organisation. C'est à travers la mise en œuvre des activités de cette phase que tous les membres de l'organisation sont à même de juger si les choix de gestion permettent d'atteindre les objectifs et les résultats fixés. Elle alimente et entretient la motivation et la mobilisation de l'ensemble de l'organisation.

Lorsque l'organisation s'est assurée d'accomplir des actions réfléchies par rapport à ses objectifs, elle doit analyser et interpréter les résultats obtenus. Pour être en mesure d'atteindre ses objectifs, une organisation doit savoir si, effectivement, elle est en bonne voie d'y parvenir.



Phase 4 : Rendre des comptes

La reddition de comptes est la quatrième phase du cycle de gestion axée sur les résultats. En effet, après les phases « Apprendre et s'adapter », « S'engager » et « Réaliser » vient inévitablement la phase « Rendre des comptes ». Cette phase permet de démontrer l'adéquation entre la mission, le plan stratégique, les obligations législatives, les capacités organisationnelles et les résultats obtenus.

Le rapport annuel de gestion et le processus de reddition de comptes

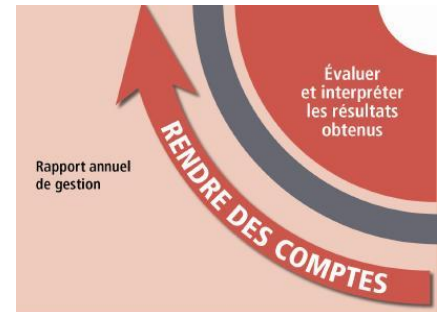
L'évaluation des résultats

Avant de procéder à la reddition de comptes, une organisation doit évaluer ses résultats et déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus. C'est un moyen simple et pratique de constater le chemin qu'elle a déjà parcouru et celui qui reste à parcourir jusqu'à l'atteinte des résultats.

Il importe de cerner les [facteurs internes et externes](#) qui ont exercé une influence sur l'atteinte de ces objectifs. C'est à la lumière de ces facteurs d'influence et de leur analyse que l'organisation pourra interpréter les résultats et expliquer, le cas échéant, les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

Puisque l'évaluation des résultats boucle le cycle de gestion, elle sert non seulement à vérifier si les objectifs ont été atteints, mais aussi à évaluer l'ensemble des activités du cycle de gestion. Ainsi, si une activité a été mise de côté ou mal exécutée, des problèmes se manifesteront au moment de l'évaluation.

Même si l'évaluation des résultats est abordée dans la phase « Reddition de comptes », il faut également les évaluer tout au long du cycle de gestion afin d'appliquer les actions correctives, le cas échéant, en temps réel.



L'évaluation permet non seulement de voir quelles activités ont causé des problèmes, mais aussi de corriger la situation dans sa démarche de gestion axée sur les résultats.



La reddition de comptes à l'interne

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.

D'une part, une reddition de comptes doit être faite auprès de la direction. À cet égard, le gestionnaire :

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

De son côté, la direction :

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

D'autre part, la reddition de comptes de l'organisation destinée à l'ensemble du personnel doit être faite afin de communiquer les résultats relatifs à la déclaration de services aux citoyens, au plan stratégique et au plan annuel de gestion de dépenses. Elle permet de faire connaître au personnel sa contribution à l'atteinte des résultats et les efforts supplémentaires qui, le cas échéant, devront être investis.

Finalement, les résultats doivent être communiqués à toutes les parties prenantes qui sont susceptibles d'y avoir un intérêt et qui sont touchées par la mise en œuvre et l'évaluation de ces résultats.

Les bilans composant la reddition de comptes interne serviront à alimenter la reddition de comptes externe et à justifier les changements qui devront être apportés.

La reddition de comptes externe

La reddition de comptes externe est celle que fait la direction d'une organisation par rapport aux personnes ou aux institutions envers qui elle est redevable, par exemple l'Assemblée nationale, ou la population dans le cas des ministères et organismes publics¹⁹.

Dans l'administration publique québécoise, la reddition de comptes externe est faite par l'intermédiaire du [rapport annuel de gestion](#).

La reddition de comptes influence tout le personnel de l'organisation et les parties prenantes associées aux résultats. La [mobilisation](#) et la contribution de tous les intervenants sont essentielles afin d'établir un portrait représentatif des résultats de l'organisation.

19. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Québec, gouvernement du Québec, 2013, p. 17-18.



Le rapport annuel de gestion est le document principal du processus de reddition de comptes externe et il doit notamment présenter²⁰ :

- la déclaration du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents;
- les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus au plan stratégique de l'organisation, aux actions envisagées du plan annuel de gestion des dépenses et aux engagements diffusés dans sa déclaration de services aux citoyens;
- une association entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

Il est une bonne pratique de rendre compte, dans le rapport annuel de gestion, des résultats associés à toute autre forme d'engagement [en plus de ceux présentés dans la déclaration de services aux citoyens], notamment en termes de services auprès de [clientèles intermédiaires](#) ou encore de services offerts par des [partenaires mandatés](#).

La production du rapport annuel de gestion s'inscrit dans le cours normal du cycle de gestion et elle ne mobilise pas toutes les énergies à l'occasion d'un examen ponctuel *a posteriori*. Le rapport annuel de gestion peut ainsi être déposé plus facilement et plus rapidement, dès la fin de l'exercice.

La transparence et l'appréciation des résultats

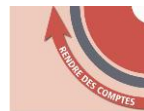
Dans un souci de [transparence](#) et pour assurer la qualité des rapports annuels de gestion, l'organisation doit déterminer, dans la phase « S'engager », des objectifs de résultats dotés d'indicateurs de performance précis et de cibles. Bien qu'il existe plusieurs types d'indicateurs²¹ découlant du cadre de gestion axée sur les résultats, soit les indicateurs axés sur la gestion interne (intrants et activités) et les indicateurs axés sur les résultats (extrants et effets-impacts) l'accent devrait être mis sur le choix d'indicateurs portant sur les extrants ou les effets-impacts. L'ensemble de ces éléments permettra de centrer la reddition de comptes sur les résultats et non plus sur les activités et il facilitera l'examen critique par les citoyens et les parlementaires des résultats et de la performance de l'administration publique.

De plus, pour assurer la pertinence et la fiabilité de la reddition de comptes, l'organisation planifie et met en place un système de contrôle adéquat tout au long de l'exercice. La surveillance et l'examen de ces contrôles permettent d'attester la fiabilité des données contenues dans le rapport annuel de gestion et celle des contrôles afférents à ces données.

En somme, le processus de la reddition de comptes facilite la tâche des gestionnaires qui sont prêts, en fin d'année, pour l'analyse des résultats et la production du rapport annuel de gestion.

20. L'ensemble des éléments que doit contenir un rapport annuel de gestion est disponible dans le [Guide sur le rapport annuel de gestion](#).

21. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Glossaire des indicateurs*, [En ligne], 2009.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/fileadmin/documents/publications/sct/glossaire_indicateurs.pdf.



En bref

Le cycle de gestion axée sur les résultats prend tout son sens au cours de la phase « Reddition de comptes ». En effet, il serait insensé de consacrer du temps et des efforts à mettre au point des stratégies, à s'engager [planifier] et à organiser [réaliser] si l'organisation ne se souciait pas de vérifier si ses résultats concordent avec ses objectifs poursuivis.

La phase « Reddition de comptes » doit être accomplie dans le souci de recueillir de l'information de gestion qui permettra à l'organisation, au cours de la phase « Apprendre et s'adapter », de prendre des décisions et de remettre en question ses façons de faire dans le but de satisfaire aux orientations gouvernementales [[citoyen « actionnaire »](#)], de mieux répondre aux attentes des citoyens [[citoyen « client »](#)] et de mieux gérer les ressources de l'État [[citoyen « contribuable »](#)].

L'application de la gestion axée sur les résultats

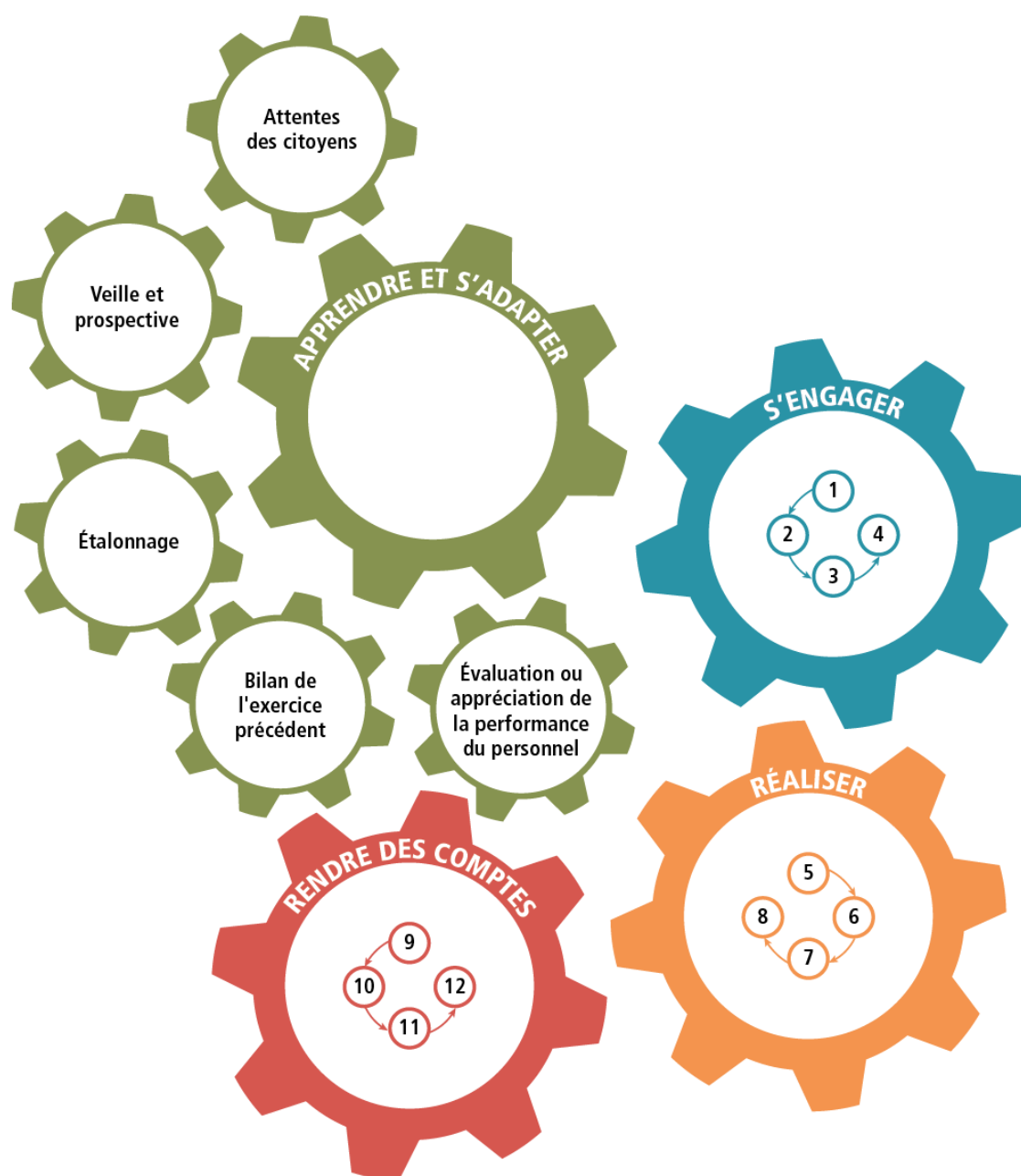
L'aspect théorique présenté dans la première partie du guide constitue l'assise du cycle de gestion axée sur les résultats. Toutefois, c'est par sa mise en œuvre que la gestion axée sur les résultats prend tout son sens dans les organisations.

Son application dans une organisation ne se résume pas à un seul grand cycle organisationnel et pluriannuel, mais elle comporte plutôt plusieurs cycles de gestion qui se déploient de manière simultanée, selon différentes échelles de portée/durée et qui doivent être harmonisés et cohérents entre eux. Les principales actions à entreprendre à l'intérieur des multiples cycles sont illustrées à la figure 3 de la page suivante. Ces actions qui font partie de chacune des quatre grandes phases du cycle de gestion seront accompagnées d'une explication sommaire dans les pages suivantes.

Cette figure illustre également les interrelations entre les quatre phases du cycle de gestion axée sur les résultats et présente la démarche d'application de ce cycle au sein d'une organisation ou d'une unité administrative.

Le rouage représentant la phase « Apprendre et s'adapter » est enclenché par des intrants, soit les attentes des citoyens, la veille et prospective, l'étalonnage, le bilan de l'exercice précédent et l'évaluation ou l'appréciation de la performance du personnel. Ces derniers sont représentés, dans la figure, par de multiples petits rouages. Cette phase représente donc un levier pour améliorer la performance dans les autres phases du cycle de gestion axée sur les résultats. En somme, chaque rouage du cycle est enclenché par le rouage précédent.

Figure 3
Application de la gestion axée sur les résultats



1. Déterminer les priorités de l'organisation
2. Coordonner la planification des engagements
3. Élaborer les engagements
4. Communiquer les engagements

5. Élaborer les outils de gestion pour faire le suivi des engagements
6. Associer le personnel à l'atteinte des résultats
7. Faire le suivi périodique des actions et des ressources utilisées
8. Adapter les actions, le cas échéant

9. Recueillir les résultats provenant des outils de suivi
10. Évaluer les résultats
11. Élaborer la documentation permettant de rendre des comptes
12. Communiquer les résultats à l'interne et à l'externe

Apprendre et s'adapter

Dans une organisation, le personnel acquiert de façon continue de nouvelles connaissances qui peuvent se traduire par une somme importante d'information de gestion. La lecture de l'environnement, les attentes des citoyens, les orientations gouvernementales et bien d'autres connaissances seront prises en considération dans les choix de gestion de l'organisation. Ainsi, la performance de l'organisation est tributaire de sa capacité à intégrer cette information à l'occasion de la prise de décision, notamment au moment de la révision de ses engagements.

Pourquoi apprendre?

- pour accroître l'efficacité et l'efficience;
- pour augmenter la capacité d'entreprendre et de gérer le changement;
- pour utiliser les connaissances institutionnelles et promouvoir l'apprentissage organisationnel;
- pour améliorer la cohésion entre les différentes unités de l'organisation;
- pour accroître l'adaptabilité aux possibilités, aux défis et aux événements imprévisibles.

On apprend pour mieux s'adapter aux changements.

Apprendre, c'est changer!

S'engager

1. Déterminer les priorités de l'organisation

Il importe, pour une organisation, de bien connaître ses priorités avant d'entamer le processus d'élaboration de ses engagements. La définition des priorités est le fruit d'une réflexion fondée sur le bilan stratégique de la phase « Apprendre et s'adapter ».

2. Coordonner la planification des engagements

À cette étape, l'organisation choisit et structure l'approche qui sera préconisée dans la démarche d'élaboration de ses engagements en matière de services aux citoyens et concernant ses priorités, objectifs et cibles stratégiques.

3. Élaborer les engagements

L'établissement de bons indicateurs permet de donner de l'information sur le degré d'atteinte des objectifs, sur la livraison des biens et des services et sur les effets des interventions réalisées par l'organisation. Le nombre des indicateurs de résultats destinés à être rendus publics est généralement limité. Les autres indicateurs de type opérationnel seront déterminés dans les outils permettant le suivi de la réalisation des engagements.

4. Communiquer les engagements

La communication des engagements est faite par leur diffusion, à l'intérieur de l'organisation, à l'ensemble du personnel et, à l'extérieur, auprès de la population.

Réaliser

5. Élaborer les outils de gestion pour faire le suivi des engagements

Afin d'atteindre les objectifs qu'une organisation s'est fixés, elle doit réaliser ses activités à l'aide des ressources mises à sa disposition. Par conséquent, l'organisation doit s'assurer d'établir un lien logique entre ses engagements et le budget qui lui a été consenti par l'intermédiaire du plan annuel de gestion des dépenses afin d'assurer le bon déroulement de ses opérations.

Le plan d'action et le plan d'amélioration des services permettent à l'organisation de mettre en œuvre les activités qui sont directement rattachées à la réalisation de son plan stratégique et à sa déclaration de services aux citoyens tout en respectant les ressources qui lui sont allouées.

Les indicateurs de suivi élaborés à cette étape servent à gérer au quotidien la production et les ressources en plus d'appuyer l'évaluation et l'interprétation des résultats obtenus en fin d'exercice.

6. Associer le personnel à l'atteinte des résultats

Une structure formelle de communication des attentes et des objectifs au personnel permet d'apprécier l'accomplissement de leur prestation de travail et d'en évaluer les résultats périodiquement.

7. Faire le suivi périodique des actions et des ressources utilisées

Le suivi permet d'adapter les actions à l'évolution du contexte en repérant d'éventuels dysfonctionnements en cours d'exécution. Le suivi constitue alors un moyen de contrôle et il permet de comparer les résultats attendus avec les résultats obtenus pour une période donnée.

Un suivi participatif devrait être peu exigeant, ciblé sur des éléments d'information et sur des indicateurs et concerté de manière que le plus grand nombre d'acteurs possible s'engagent dans le processus du suivi.

8. Adapter les actions, le cas échéant

En faisant un suivi périodique, une organisation peut gérer les enjeux pendant une période donnée et réorienter ses actions au moment opportun.

Rendre des comptes

9. Recueillir les résultats provenant des outils de suivi

Une stratégie de collaboration soutenue des parties prenantes doit être établie pour recueillir les résultats provenant des outils de suivi dans l'organisation. Entre autres, ces parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, à la désignation de ceux qui prendront part à l'évaluation, à la détermination du moment où celle-ci sera faite ainsi qu'au choix des méthodes de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées.

10. Évaluer les résultats

L'évaluation permet de voir si les activités et les moyens d'action ont permis d'atteindre les résultats escomptés. L'organisation peut ainsi valider si les stratégies choisies ont favorisé l'atteinte des objectifs et si le contexte environnemental a contribué à la réussite de l'organisation.

11. Élaborer la documentation permettant de rendre des comptes

L'information colligée permettra d'enrichir ultérieurement la réflexion dans la phase « Apprendre et s'adapter » et elle fera donc l'objet de rapports ou de bilans à l'interne. Ces documents donneront l'occasion de faire le point sur les réalisations, d'analyser les défis auxquels l'organisation doit faire face et d'élaborer des stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

Par ailleurs, une organisation doit préparer son rapport annuel de gestion à l'aide de ces bilans et rapports internes. Ce rapport doit renfermer une information de qualité de manière à permettre l'évaluation de la performance par les citoyens et les parlementaires. La qualité des indicateurs de résultats est garante d'une mesure réelle et précise de la performance.

12. Communiquer les résultats à l'interne et à l'externe

Une fois l'évaluation des résultats effectuée, il faut rendre compte de ces résultats à l'interne, mais aussi à l'externe. La communication sera donc dirigée vers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation ainsi que vers les parlementaires et les citoyens.

Le niveau de détail de l'information fournie et les supports utilisés devront être adaptés en fonction du public qui recevra cette information.

Les fonctions en appui au cycle de gestion axée sur les résultats

Les fonctions en appui à la gestion axée sur les résultats fournissent des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion. Cette information permet à l'organisation d'améliorer sa capacité d'apprentissage [Apprendre] et sa capacité de répondre au changement [S'adapter] en intégrant les données sur les résultats à l'occasion de la prise de décision.

L'évaluation de programme

L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions publiques, qui permet de porter un jugement sur leur valeur ou de proposer des pistes d'amélioration.

Considérée comme une fonction de gestion, l'évaluation fournit donc une rétroaction utile aux décideurs tout au long du cycle de gestion axée sur les résultats. Les travaux d'évaluation peuvent notamment préciser la raison d'être de l'intervention, explorer et comparer différents moyens pour répondre aux besoins, examiner l'implantation ou la mise en œuvre des interventions ou encore faire état des résultats obtenus pour en apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience. De plus, les renseignements produits par l'évaluation peuvent contribuer à la reddition de comptes auprès des parlementaires et des citoyens.

L'évaluation de programme appuie la prise de décision à toutes les phases du cycle de gestion axée sur les résultats.

L'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Cette activité aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance et de gestion des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité²².

L'audit interne vérifie, de façon objective et indépendante, le fonctionnement des systèmes, des processus et des activités de l'organisation et apprécie le degré de contrôle sur ceux-ci.

22. INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Floride, avril 2009, p. 13.

L'audit interne peut donc contribuer de manière significative à l'amélioration de la gestion d'une organisation et à l'atteinte de ses objectifs. L'une de principales activités d'audit interne, qui est partie intégrante de la gestion axée sur les résultats, est la vérification d'optimisation des ressources et de la performance. Cette activité consiste à s'assurer que les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles sont gérées de façon efficace, efficiente et économique. L'audit interne est une fonction importante du cycle de gestion qui permet d'appuyer les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et, le cas échéant, le conseil d'administration dans l'exercice de leur rôle.

La gestion des risques

La gestion des risques permet d'atténuer l'incertitude chez les gestionnaires et les employés, et de mieux comprendre et gérer les risques.

La gestion des risques est une approche systématique et proactive qui consiste à déterminer la meilleure voie à suivre en tenant compte des risques, entendus comme étant de l'incertitude relativement à l'atteinte des objectifs.

Cette fonction de gestion appuie la gestion axée sur les résultats à plusieurs égards. Elle peut avantageusement s'inscrire dans la démarche de planification stratégique, notamment en ce qui concerne l'analyse de l'environnement interne et externe, l'identification des enjeux et la détermination des engagements publics. Elle permet également d'accroître la probabilité, pour une organisation, d'atteindre ses objectifs, de rehausser son degré d'assurance et de confiance, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer son efficacité et son efficience opérationnelles.

Conclusion

Le citoyen, au cœur du cadre de gestion axée sur les résultats, est la priorité de l'Administration gouvernementale. Ce cadre est un levier qui facilite la réalisation d'une meilleure performance de l'État.

En outre, que ce soit pour une unité administrative ou pour l'ensemble de l'organisation, il faut retenir que la gestion axée sur les résultats permet de planifier, organiser, contrôler et diriger dans le but d'obtenir des résultats optimaux.

En somme, l'ensemble des éléments abordés dans ce guide contribue à la réalisation de la mission et de la vision d'une organisation. La gestion axée sur les résultats repose sur une démarche participative en ce sens que l'exécution des uns oblige à repenser ou à remettre en question les façons de faire des autres.

Pour que la gestion axée sur les résultats demeure efficace, l'organisation ne doit pas perdre de vue son esprit et sa finalité. La gestion d'une organisation doit être centrée sur le citoyen pour que ce dernier tire profit d'une meilleure gestion des ressources, d'une imputabilité accrue de l'administration publique et de services de qualité.

Annexe I

Aide-mémoire pour l'application du cycle de gestion axée sur les résultats

Les différentes phases du cycle de gestion axée sur les résultats

Apprendre et s'adapter

Mise en œuvre	Obligation	Bonne pratique
Évaluer ou apprécier la performance du personnel		X
Dresser le bilan de l'exercice précédent (annuellement et au terme du plan stratégique)		X
Connaître les facteurs environnementaux (internes et externes) qui ont touché ou qui pourraient toucher l'organisation et compromettre les attentes des citoyens		X
Dresser le bilan des opérations, des problématiques et des nouvelles connaissances acquises		X
Connaître les attentes des citoyens	LAP ²³ , art. 7, al. 1	
Connaître les attentes de sa clientèle intermédiaire		X
Analyser les apprentissages		X
Déterminer les améliorations à apporter		X
Proposer des recommandations pour améliorer le prochain cycle de gestion, les services aux citoyens et les biens produits		X

23. Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01).

S'engager

Mise en œuvre	Obligation	Bonne pratique
Déterminer <u>les priorités</u> de l'organisation		X
Déterminer les objectifs <u>de niveau et de qualité des services à rendre aux citoyens</u>	LAP, art. 6, par. 1	
Déterminer les objectifs <u>de niveau et de qualité des services à rendre aux clientèles intermédiaires</u>		X
Faire <u>participer l'ensemble des parties prenantes</u> à la détermination des engagements de l'organisation		X
S'engager envers les citoyens par la production et la diffusion de la <u>déclaration de services aux citoyens</u>	LAP, art. 6, par. 1	
S'engager envers les clientèles intermédiaires par la production et la diffusion de documents d'entente, d'offres de services, etc.		X
Déterminer <u>les orientations et les objectifs stratégiques</u>	LAP, art. 9, al. 3	
S'engager envers le citoyen par la production <u>d'un plan stratégique</u>	LAP, art. 8	
Conclure une <u>convention de performance et d'imputabilité</u> si nécessaire	LAP, art. 12 à 23 ²⁴	

24. La Loi sur l'administration publique prévoit la possibilité, pour un ministre, de conclure, avec le dirigeant d'une unité administrative relevant de sa responsabilité une convention de performance et d'imputabilité.

Réaliser

Mise en œuvre	Obligation	Bonne pratique
Lier les ressources aux résultats visés par la préparation du plan annuel de gestion des dépenses	LAP, art. 46	
Élaborer les objectifs opérationnels et les moyens d'action visant l'atteinte des résultats sur une base annuelle (plan d'action et plan d'amélioration des services)		X
Communiquer les objectifs et les attentes au personnel		X
Prévoir des mécanismes de suivi des résultats (outil de suivi)		X
Mettre en œuvre les outils et les plans		X
Suivre et mesurer les résultats (objectifs, indicateurs, cibles) périodiquement		X
Adapter les actions, si nécessaire		X

Rendre des comptes

Mise en œuvre	Obligation	Bonne pratique
Mesurer et évaluer les résultats (les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus)		X
Apprécier la performance de l'organisation		X
Rendre compte à l'interne à la direction et au personnel de l'organisation		X
Rendre compte à l'externe devant les citoyens et les parlementaires par la production du rapport annuel de gestion	LAP, art. 24	

Annexe II

Glossaire

Terme	Définition
Citoyen	Individu qui bénéficie de droits et qui doit répondre à certains devoirs dans une collectivité démocratique.
Usager	Personne qui a recours à un service public ou qui utilise un bien du domaine public.
Clientèle	Ensemble des clients à qui une organisation publique propose plusieurs biens ou services qui entrent en concurrence les uns avec les autres.
Clientèle intermédiaire	Ensemble des clients à qui une organisation publique offre des biens ou des services directs, soit à d'autres ministères ou organismes, à un organisme à but non lucratif, etc. La clientèle intermédiaire exclut le citoyen et toute unité d'une même organisation publique, qu'elle soit centralisée ou décentralisée.
Partenaire mandaté	Personne physique ou morale (les gouvernements locaux, les réseaux parapublics, le monde associatif ou le secteur privé) à qui est confié le mandat d'agir au nom d'une organisation publique.

Annexe III

Références bibliographiques

Documents et guides

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *La planification stratégique au gouvernement du Québec : théorie et pratique*, [En ligne], 2008
<http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/documentation/planification-strategique-gouvernement-quebec.pdf> (Document consulté le 30 septembre 2013).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Lignes directrices encadrant la démarche de planification stratégique des ministères, des sociétés d'État et d'autres organismes du gouvernement du Québec*, [s.n.], 2013.

QUÉBEC. *Loi sur l'administration publique*, chapitre A-6.01, Éditeur officiel du Québec, 2000.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Consignes à l'intention des ministères : Plan annuel de gestion des dépenses 2013-2014*, Québec, 30 janvier 2013.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Glossaire des indicateurs*, [En ligne], 2009.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/fileadmin/documents/publications/sct/glossaire_indicateurs.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, [En ligne], 2013.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/fileadmin/documents/publications/sct/glossaire_termes_usuels.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*, [En ligne], 2000.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_performance.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, [En ligne], 2005.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_declaration.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, [En ligne], 2002.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredeggestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_gestion_axee_resultat.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur le rapport annuel de gestion*, [En ligne], 2002.

http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_rag.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Le guide sur la carte stratégique*, [En ligne], 2008.

http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/guide_carte_strategique.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *L'évaluation de programme : document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, [En ligne], 2002.

http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/evaluation_programme.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Mise en place et consolidation de la fonction de vérification interne dans les ministères et organismes : guide*, [En ligne], 2009.

http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/consolidation_verification.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle*, 2^e édition, [En ligne], 2008.

http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/outil_quebecois_mesure.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique : énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*, Québec, 1999, 59 p.

Outils développés par des ministères et organismes du gouvernement du Québec

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DES RÉGIONS. *Guide sur la reddition de comptes des indicateurs de gestion municipaux auprès du citoyen*, [En ligne], 2005.

http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/finances_indicateurs_fiscalite/indicateurs_gestion/guide_reddition_comptes.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

Volumes de référence et rapports

CLICHE, Pierre. *La gestion et la budgétisation axée sur les résultats : où en est le Québec?*, [En ligne], 2012.

http://www.observatoire.enap.ca/Observatoire/docs/Cahiers/cahier_obs_1_budgetisation.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Vingtième au vingt-neuvième Rapports sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants*

d'organismes publics, [En ligne], 2008 à 2013.

<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cap-40-1/index.html> (Documents consultés le 30 septembre 2013)

ENAP. *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 3^e trimestre 2011, 778 p.

GAUTRIN, Henri-François. *Gouverner ensemble : comment le Web 2.0 améliorera-t-il les services aux citoyens?*, [En ligne], 2012.

<http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/rapport-gautrin-web-2-2012-03-06.pdf> (Document consulté le 30 septembre 2013).

LE PROTECTEUR DU CITOYEN. *Rapport annuel d'activités 2012-2013*, [En ligne], 2013.

<http://www.myvirtualpaper.com/doc/protecteur-du-citoyen/rapport-annuel-2013/2013091201/#3> (Document consulté le 30 septembre 2013).

MAZOUZ, Bachir, et Jean LECLERC. *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, 440 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). *How to Manage for Results : Some Reflection on the Use of Common Indicators*, [En ligne], juin 2010.

<http://www.oecd.org/trade/aft/45468460.pdf> (Document consulté le 30 septembre 2013).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec : rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique*, [En ligne], 2005.

http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/rapport_lap_05.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

VOYER, Pierre. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, 2006, 446 p.

Documents d'autres provenances

ASSOCIATION INTERNATIONALE DES MAIRES FRANCOPHONES. *Gestion axée sur les résultats : guide à l'intention des collectivités territoriales*, [En ligne], 2011.

http://www.aimf.asso.fr/upload/uploads/media/mediatheque/PDF/guides/GAR/guide_GAR_def_pdf_20111011_174816.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES ORGANISMES DE COOPÉRATION INTERNATIONALE. *La gestion axée sur les résultats en lien avec l'approche genre et développement*, [En ligne], 2008.

http://www.aqoci.qc.ca/IMG/pdf/guides_2008-12_gar-ged_1_.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

HADJAJ-CASTRO, Hedia, et Natacha WILBEAUX. *Fiche 7 - La gestion axée sur les résultats*, [En ligne], 2007.

http://www.focusintl.com/056-cota_be.pdf (Document consulté le 30 septembre 2013).

INTERNATIONAL PLANNED PARENTHOOD FEDERATION. *Putting the IPPF Monitoring and Evaluation, Policy into practice : A handbook on collecting, analyzing and utilizing data improved performance*, [En ligne], 2009.

<http://ippf.org/sites/default/files/ippfmonitoringevaluationhandbook.pdf>
(Document consulté le 30 septembre 2013).

WANGANI, Simon. *L'étalonnage : outil d'amélioration des performances dans les organisations publiques*, [En ligne], 2010.

<http://doxa.u-pec.fr/theses/th2010PEST3003.pdf> (Document consulté le 30 septembre 2013)

