

Le Centre d'excellence sur la gestion du rendement et l'imputabilité (CEGRI) de L'Institut d'administration publique du Canada

L'Institut d'administration publique du Canada propose d'établir un Centre d'excellence sur la gestion du rendement et l'imputabilité afin de promouvoir et d'améliorer la recherche dans ce domaine, d'aider à mieux comprendre les questions et problèmes s'y rattachant et d'offrir un soutien à ses membres.

Le CEGRI effectuera sur demande et partagera des recherches particulières aux besoins de ses membres, et offrira un forum pour échanger de saines pratiques, établir des relations et élaborer des méthodes novatrices. Il sera un lieu interdisciplinaire unique au croisement des secteurs public, privé et sans but lucratif ainsi que du secteur public élargi, pour analyser les tendances et mettre au point des approches sélectives répondant aux questions de préoccupation commune en matière de gestion du rendement.

Introduction

La responsabilisation dans l'administration et la gestion publiques est d'une importance cruciale pour les politiciens et les praticiens. Les citoyens désirent que leurs institutions publiques soient efficaces et bien gérées, et s'attendent à des services publics qui marchent et leur soient accessibles. Les médias continuent de faire état des défauts des systèmes de responsabilisation, des échecs et déceptions, et de la juxtaposition de l'innovation et de la créativité au sein de ces systèmes transparents.

Plusieurs événements survenus dernièrement au sein de l'État et dans le secteur public élargi ont mis en relief la nécessité d'une responsabilité accrue. Il est important de se concentrer sur les principaux éléments de ce défi : que souhaitons-nous réaliser, pour quelle raison et pour qui ?

« La responsabilité axée sur les résultats et les incidences » est notre version abrégée de « la mise en œuvre de systèmes de gestion du rendement pour atteindre les objectifs spécifiques de l'organisme ». Les systèmes de gestion du rendement comprennent le recueil, le rapport et l'utilisation systématiques de l'information au sujet des programmes et des services afin d'évaluer et d'améliorer la prestation de ces programmes et services. Les organismes se sont détachés des systèmes de comptage, de surveillance et de contrôle des données pour se concentrer de plus en plus sur la façon de mesurer leur rendement réel et de faire rapport des résultats. La gestion du risque fait également partie des systèmes de saine gestion du rendement, car le risque (et les stratégies pour y faire face) est un facteur clé pour l'organisme dans la réalisation de ses objectifs, et aussi de ses innovations.

L'imputabilité dans le secteur public au Canada

La plupart des gouvernements canadiens ont adopté de nouvelles règles en matière d'« imputabilité », tant pour eux-mêmes que pour les organismes auxquels ils accordent des subventions. Les gouvernements provinciaux ont des « ententes de responsabilité pluriannuelles » entre eux et les institutions du secteur public élargi (conseils scolaires, collèges, universités, hôpitaux), et certaines ententes incluent des attentes en matière de rendement. Toutefois, l'imputabilité est une voie à double sens et toutes les parties ont besoin l'une de l'autre pour atteindre de bons résultats. Cela sous-entend un degré élevé de coopération, une compréhension claire de leurs ententes et un esprit d'équipe soutenu pour réaliser ces objectifs.

Plusieurs gouvernements provinciaux ont également une législation en matière de « responsabilisation » qu'ils utilisent pour leurs propres opérations ainsi que celles du secteur public élargi. Certaines provinces ont renforcé les pouvoirs de leurs vérificateurs généraux.

Loi fédérale sur la responsabilité (LFR)

La *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR) et le Plan d'action du gouvernement du Canada ont été adoptés le 12 décembre 2006. La LFR rendra le gouvernement plus efficace et responsable et le Plan d'action permettra de clarifier les rôles, les responsabilités et les contrôles appropriés. Le Plan d'action prévoit dans ses mesures de nouvelles limites au financement des partis politiques, des règles plus strictes sur le lobbying, une plus grande protection des fonctionnaires divulgateurs, un renforcement des pouvoirs de la Vérificatrice générale pour lui permettre de faire des vérifications auprès des particuliers et d'organisations qui reçoivent des subventions gouvernementales, une extension de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et une rationalisation de la réglementation comprenant les politiques de gestion des acquisitions et des opérations financières.

Ces vastes changements auront des répercussions sur l'administration du secteur public. D'après plusieurs observateurs, ces « règles » supplémentaires paralyseront un processus de gestion déjà difficile à appliquer.

Nombreux organismes canadiens opèrent dans un environnement très public, dans lequel l'attention est portée sur la transparence et la responsabilité. Les compagnies et les associations industrielles sont tenues de reconsidérer les dispositions de la LFR, en particulier leurs relations avec le Gouvernement du Canada et leur travail dans la défense de l'intérêt public.

Un cadre positif de responsabilisation

La question fondamentale que nous nous posons ici est la suivante : comment les organismes publics peuvent-ils employer l'imputabilité comme une force positive et un instrument utile pour atteindre leurs objectifs ? Comment pouvons-nous recadrer

la discussion au sujet de l'imputabilité pour se concentrer sur l'amélioration, l'innovation et le rendement des organismes plutôt que sur les « jugements et reproches » ? Comment les ententes de responsabilité individuelles s'adaptent-elles à l'ensemble d'un organisme aux fins de réaliser les résultats escomptés ? Comment assurons-nous la responsabilisation à l'égard des résultats ? Comment utilisons-nous la responsabilisation pour relier les objectifs de rendement aux objectifs organisationnels ? Comment pouvons-nous parler ouvertement des risques ? En quoi la responsabilisation et la gestion du rendement sont-elles le complément de l'innovation ? Ou, y a-t-il des concepts mutuellement exclusifs en gestion publique ?

L'imputabilité et les tiers

Le gouvernement fédéral effectue d'importants transferts aux provinces pour l'exécution de nombreux programmes sociaux. Les provinces, en retour, « passent un contrat » avec des tiers du secteur public élargi (municipalités, hôpitaux, collèges, universités, etc.) pour dispenser des services aux citoyens ou réaliser des activités particulières. Quels sont les mécanismes de responsabilité appropriés pour ces domaines de compétence et de responsabilité partagées ? Comment tenons-nous compte de cette interdépendance ainsi que des différents mandats, cultures et missions des organismes dans le système de gestion du rendement ?

Autres secteurs de compétence

La responsabilisation, c'est également apprendre des autres. Qu'ont fait les autres secteurs de compétence pour que les objectifs de leur gouvernement correspondent à leurs mécanismes de prestation ? Comment assurent-ils la responsabilité à l'égard de leurs citoyens ? Les services et programmes gouvernementaux se sont-ils améliorés ? Comment rendent-ils compte de leur rendement au public ? Quels systèmes de mesure du rendement et de gestion utilisent-ils ? Comment les autres secteurs de compétence font-ils face à la tension entre l'innovation et la prise du risque motivée, et la responsabilité ?

Objectifs du CEGRI

Le Centre d'excellence sur la gestion du rendement et l'imputabilité (CEGRI) a quatre objectifs :

- Faire mieux comprendre la gestion du rendement et l'imputabilité, et montrer comment les utiliser pour améliorer l'efficacité organisationnelle et assurer l'atteinte de résultats.
- Offrir des tribunes d'activités d'apprentissage aux gestionnaires des organisations du secteur public, de partout au Canada, afin de discuter des concepts et de l'applicabilité des programmes de gestion du rendement, en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles.

- Offrir des tribunes d'activités d'apprentissage aux gestionnaires des organisations du secteur public de tout le pays afin de se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité et la compétitivité dans un environnement de transparence et de responsabilisation.
- Entreprendre des activités de recherche de qualité supérieure, et en publier les conclusions, sur des questions clés touchant la gestion du rendement, l'imputabilité et la gestion du risque, ainsi que l'analyse des divers secteurs de compétence et la préparation de guides pratiques.

Éléments du Centre

Le CEGRI comprendra des éléments d'apprentissage et de réseautage, à savoir :

1. Apprendre des Experts : Recherche appliquée et Études intergouvernementales

L'IAPC entreprendra des projets de recherche afin d'acquérir de nouvelles connaissances au sujet de la gestion du rendement et l'imputabilité, tout en mettant l'accent sur des applications particulières. Il collaborera avec des spécialistes et leaders éclairés de prestige dans ce champ d'activité en vue de publier des travaux de recherche de haute qualité. Les sujets considérés comprendront entre autres :

- L'utilisation des cadres de responsabilisation comme approche de l'excellence organisationnelle;
- Le lien entre les systèmes de gestion du rendement et l'imputabilité;
- L'orientation vers un système de gestion du rendement axé sur les résultats;
- Le rapprochement de l'innovation et la prise de risque motivée de l'imputabilité et du rendement organisationnel;
- Les ententes de responsabilité;
- La Législation sur la responsabilisation;
- L'amélioration de la responsabilisation dans un tiers système de prestation;
- La responsabilisation à l'égard des résultats – un sondage entre compétences;
- Le rôle des vérificateurs généraux dans la gestion du rendement;
- La relation entre l'état, le marché et la société civile pour améliorer la responsabilité et la gouvernance;
- La création de boîtes à outils pour la gestion du rendement et l'imputabilité.

2. Apprendre des autres : Études de cas

Plusieurs pays, compétences et organisations mettent en oeuvre avec succès des cadres, des systèmes et des processus de gestion du rendement. Quelles sont quelques-unes des réussites ? Qu'est-ce qui a bien marché dans les efforts de changement et qu'est-ce qui ne l'a pas ? Quels sont les facteurs critiques de la réussite organisationnelle ?

Les études de cas pourraient porter sur des questions comme notamment :

- Les forces externes et internes de changement vers un meilleur rendement grâce à une plus grande transparence et responsabilité
- Les rôles de la direction, de l'équipe de direction et du personnel
- Les rôles des organismes externes (ONG, associations industrielles, société civile, les médias...)
- Facteurs clés de succès identifiés par les participants à l'étude de cas
- Les obstacles à l'avancement et les mesures à prendre pour progresser
- Les résultats positifs et négatifs pour l'organisme
- Conséquences imprévues

3. Apprendre des uns et des autres :

Réseau de connaissances sur la gestion du rendement et l'imputabilité

Le réseau réunira des cadres supérieurs du secteur public qui sont responsables de la gestion du rendement et de la reddition de comptes. Ils auront l'occasion de se rencontrer, d'établir des contacts et de parfaire leurs connaissances avec des pairs de façon confidentielle. Les membres du réseau partagent les mêmes idées et sont confrontés à des problèmes similaires auxquels ils doivent apporter de nouvelles solutions.

Le groupe sera limité à une quarantaine de membres au plus, afin de favoriser des discussions franches et informelles. Il se réunira trois fois par année, mais restera en contact toute l'année afin d'apprendre et de communiquer avec des pairs.

L'IAPC mettra sur pied un Conseil consultatif consistant de 4 à 6 personnes, qui veillera à ce que le Réseau aborde les questions et problèmes selon les points de vue des principaux intéressés. Le Comité conseillera le gestionnaire du Réseau et apportera son assistance dans l'orientation du programme. Les membres du comité identifieront également des candidats éventuels pour réaliser les activités de recherche et études de cas à entreprendre.

À propos de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC)

L'IAPC est le principal organisme canadien qui s'intéresse à la théorie et la pratique de la gestion publique. Fondée en 1947, c'est une association privée à but non lucratif dont le champ d'activités s'étend à l'administration et la gestion publiques, tant sur le plan local que mondial. Elle comprend 17 groupes régionaux dans tout le Canada qui favorisent la création de réseaux et de forums aux niveaux régional, national et international. Les administrateurs publics de tous les paliers de gouvernement, les professeurs, le personnel et les étudiants des universités et collèges, ainsi que d'autres intéressés à la gestion du secteur public se rallient à l'IAPC pour échanger des idées sur les tendances, les pratiques et les innovations dans le domaine de l'administration et la gestion publiques.

Pourquoi l'IAPC ?

Connaissance et compréhension des problèmes

L'IAPC contribue à l'élaboration de processus responsables et transparents depuis plusieurs années. Le Centre possède l'expertise éprouvée, les contacts et l'infrastructure nécessaires pour conceptualiser et mettre en œuvre des activités de recherche qualitative et quantitative dans les domaines de la gouvernance, la gestion du rendement, la gestion du risque, la transparence et l'imputabilité.

Rapports et Infrastructure

L'Institut d'administration publique du Canada entretient d'excellents rapports avec des milliers de fonctionnaires de partout au Canada. Il a mis sur pied et maintenu l'infrastructure qui lui permet de réaliser des projets de recherche exhaustive et d'analyser les données et l'information recueillies. Cette information est traduite en des solutions pratiques pour l'usage des organismes. Les conclusions des recherches sont distribuées par le truchement de divers médias :

- Présentations et rapports écrits;
- Séminaires, tables rondes et conférences publics;
- Présentations spéciales sur place.

Préceptes apolitiques

L'IAPC est un organisme aux préceptes apolitiques qui s'est fait sa réputation en offrant ses conseils et son savoir faire en gestion innovatrice et leadership efficace aux organismes qui désirent améliorer leurs pratiques. L'IAPC collabore avec des groupes d'intérêt de diverses collectivités pour se concentrer sur des questions de préoccupation commune et y apporter des solutions pratiques et gagnantes.

Le Programme global de réunions et conférences qu'offre l'IAPC par le biais de ses 17 groupes régionaux, permet aux gestionnaires du secteur public au Canada de parfaire leurs connaissances. Notre service de communications et production aide à la traduction, la préparation, la publication et la distribution de rapports de recherche, assurant une qualité supérieure soutenue et une vaste diffusion de cette documentation.

Avantages de l'adhésion

Le Centre d'excellence sur la gestion du rendement et l'imputabilité de l'IAPC mettra l'accent sur les connaissances et le potentiel de ses membres dans un domaine important et complexe. Les avantages comprennent :

- Un programme de rencontres périodiques conçu dans le but de favoriser l'échange, l'apprentissage et la découverte d'idées innovatrices en ce qui a trait à la gestion du rendement et l'imputabilité
- Des possibilités d'établir des relations avec des pairs provenant de tous les ordres de gouvernement et du secteur public élargi
- Des occasions de rencontrer des leaders éclairés des secteurs public, privé et sans but lucratif
- Une gamme complète de services d'information sur mesure
- Présentations sur place de sujets choisis
- Sondages confidentiels conduits auprès des membres
- Exemplaires gratuits des rapports de recherche publiés sous les auspices du Centre

Pour de plus amples renseignements,
veuillez communiquer avec :

Gabriel F. Sékaly, Directeur général
L'Institut d'administration publique du Canada
Téléphone : 416-924-8787, poste 230
Courriel : gsekaly@iapc.ca

Wendy Feldman, Directrice de recherche
L'Institut d'administration publique du Canada
Téléphone : 416-924-8787, poste 228
Courriel : wfeldman@iapc.ca