

Les pratiques de gestion  
N° 13

**ORGANISMES DE  
SERVICE SPÉCIAUX :  
PLANS D'ENTREPRISE ET  
RAPPORTS ANNUELS**

*Doreen Wilson*



CENTRE  
CANADIEN DE  
GESTION

CANADIAN CENTRE  
FOR MANAGEMENT  
DEVELOPMENT

CONSEILS ET  
VERIFICATION  
CANADA



CONSULTING  
AND AUDIT  
CANADA

*Pour plus d'information ou pour obtenir  
des copies supplémentaires, veuillez communiquer  
avec le groupe des services corporatifs du  
Centre canadien de gestion*

*Par téléphone au (613) 943-8370*

*Par télécopieur au (613) 995-0331*

*Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur  
et ne reflètent pas nécessairement les vues du  
Centre canadien de gestion*

## Un mot du CCG

Le présent document est le quatrième d'une série de dix « documents de discussion » émanant d'un vaste projet de recherches concertées sur les organismes de service spéciaux (OSS).

Les organismes de service spéciaux sont des organismes opérationnels qui bénéficient d'un certain degré d'autonomie au sein des structures ministérielles existantes, mais qui doivent rendre compte de leurs activités à leur sous-ministre. Fonctionnant en vertu d'un plan d'entreprise et d'un cadre de gestion qui déterminent les résultats et les niveaux de services convenus, chaque OSS négocie une certaine marge de manoeuvre en matière d'administration, de finances et de personnel avec son ministère d'attache et le Conseil du Trésor. L'objectif est d'accorder une plus grande latitude et marge de manoeuvre aux employés et aux gestionnaires au niveau de leurs rôles opérationnels et d'encourager l'innovation et le rendement élevé dans la prestation des services.

Les OSS ont fonctionné à titre de laboratoire ou de banc d'essai pour les changements, et ils ont été les premiers à utiliser des innovations comme les budgets de fonctionnement uniques, le déblocage des années-personnes et les plans d'entreprise. Ils ont acquis beaucoup d'expérience dans des réalisations qui touchent aujourd'hui le reste de la fonction publique.

Le projet des OSS a été annoncé pour la première fois en décembre 1989, et le premier groupe d'OSS était créé au printemps de 1990. En 1993, les OSS avaient acquis suffisamment d'expérience pour qu'on puisse justifier une étude générale, et le Centre canadien de gestion (le CCG) et Conseils et Vérification Canada (CVC) ont entrepris cette étude. La portée du projet a été élargie lorsque le Bureau du Vérificateur général du Canada a commencé à participer à l'étude en réponse à l'intérêt manifesté par les députés (le Comité des comptes publics) qui étaient au courant de l'initiative des organismes d'exécution en Grande-Bretagne et désiraient des renseignements sur des réalisations semblables au Canada.

On a convenu qu'il serait utile de faire un bilan général du projet des OSS, et que la meilleure façon de procéder serait de mener un projet de recherches concertées auquel participeraient le Centre canadien de gestion, Conseils et Vérification Canada, le Bureau du Vérificateur général du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les organismes de service spéciaux ainsi que leur ministère d'attache. Une des caractéristiques de cette concertation était l'élaboration d'une base commune de recherches qui pourrait être accessible à tous ceux qui participeraient à la recherche, à l'analyse et aux travaux de rédaction. La base de recherches comporte des entrevues avec les chefs de direction des OSS et les sous-ministres et sous-ministres adjoints dont ils relevaient; des ensembles de documents, notamment des plans d'entreprise, des documents cadres et des rapports annuels des OSS; des profils détaillés et des auto-évaluations d'organismes plus importants. Cette base commune de recherches a servi à la rédaction d'un rapport préparé par le Bureau du Vérificateur général, intitulé :

*Rapport d'étape sur les organismes de service spéciaux.* Elle a également servi à élaborer une série de documents axés sur des questions particulières touchant les OSS. Les versions préliminaires de ces documents ont été prises en considération durant la rédaction du rapport du Vérificateur général.

Le CCG est très heureux d'avoir collaboré à la préparation de cette série sur les Organismes de service spéciaux et considère cette initiative comme un excellent exemple d'un partenariat de recherches conjointes. Nous sommes reconnaissants envers David Wright de Conseils et Vérification Canada et envers Graeme Waymark pour leur importante collaboration à cette série de publications. Nous aimerions particulièrement remercier Doreen Wilson, autrefois de Conseils et Vérification Canada, pour la préparation de cet exposé sur les *Plans d'entreprise et rapports annuels*.

*La Directrice du Centre,  
Janet R. Smith*

*Le Directeur de la recherche,  
Ralph Heintzman*

# Liste des documents de discussion sur les OSS

Ce document est la quatrième étude d'une série d'ouvrages sur les organismes de service spéciaux à être publiée par le Centre canadien de gestion en association avec Conseils et Vérification Canada. Voici la liste des documents à paraître dans cette série :

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux  
(J. David Wright et Graeme Waymark)

Organismes de service spéciaux : autonomie, responsabilité et mesure du rendement  
(J. David Wright)

Organismes de service spéciaux : questions pour les ministères d'attache et les agences centrales  
(Alti Rodal)

Organismes de service spéciaux : plans d'entreprise et rapports annuels  
(Doreen Wilson)

Organismes de service spéciaux : aspects financiers  
(John Dingwall)

Organismes de service spéciaux : problèmes de gestion des ressources humaines  
(Betty Rogers)

Organismes de service spéciaux : marketing  
(John Dingwall)

Organismes de service spéciaux : vérification et évaluation  
(Michael Thomas)

Organismes de service spéciaux : comités consultatifs de gestion  
(Jane Newcombe)

Analyse institutionnelle des dernières réformes de l'appareil gouvernemental en Australie, au Royaume-Uni, en France et en Nouvelle-Zélande  
(Denis St-Martin et Michael Collins)

Plus d'information sur cette série peut être obtenue de : David Wright, Conseiller principal, Conseils et Vérification Canada, (613) 995-8572.



## Table des matières

	<i>Un mot du CCG</i> .....	i
	<i>Liste des documents de discussion sur les OSS</i> .....	iii
	<i>Sommaire</i> .....	vii
I.	Introduction .....	1
II.	Rôle « idéal » des documents de l'OSS .....	3
III.	Rôle actuel des documents des OSS (et de leurs équivalents) .....	7
IV.	Comparaison avec la situation au Royaume-Uni .....	17
V.	Sommaire et recommandations .....	21
VI.	Quelques pratiques exemplaires .....	25
	<i>Notes</i> .....	29





# Sommaire

Le présent document porte sur le rôle du plan d'entreprise et du rapport annuel dans le contexte du projet des organismes de service spéciaux (OSS). Cette analyse est fondée sur les résultats d'entrevues réalisées auprès des chefs d'organisme et d'autres personnes touchées par le projet.

Outre la charte, le plan d'entreprise et le rapport annuel constituent le fondement officiel d'un OSS : la charte fait état de nouvelles ententes de responsabilité, le plan d'entreprise expose l'orientation stratégique de l'organisme et le rapport annuel donne les résultats obtenus. Ces documents ont donc pour but de remplacer les processus et les documents traditionnels en matière de responsabilité, tels que la délégation des pouvoirs ministériels, les accords de responsabilité personnels et la documentation pour le Budget des dépenses principal. Toutefois, d'après les résultats des entrevues, le plan d'entreprise et le rapport annuel n'ont pas réussi à jouer ce rôle efficacement, et les OSS ont continué de satisfaire aux exigences des deux systèmes. En plus d'accroître le fardeau administratif des OSS, cette nouvelle exigence a donné lieu à un « système parallèle » de reddition de comptes, lequel a entraîné le double emploi et une certaine confusion. Dans la plupart des organismes, on continue d'accorder plus d'importance aux ententes ministérielles et aux accords de responsabilité personnels courants qu'au plan d'entreprise de l'organisme.

Nous avons ensuite comparé l'expérience canadienne en ce qui concerne les plans d'entreprise et les rapports annuels à l'expérience britannique dans laquelle les plans d'entreprise, les objectifs visés et les rapports annuels sont devenus les documents de reddition de comptes prépondérants au sein de l'administration gouvernementale du pays. Il ressort du rapport que l'envergure du programme britannique *Next Steps* et l'élan avec lequel il a été réalisé ont largement contribué à l'adoption des plans d'entreprise. Qui plus est, ce programme venait conférer aux organismes plusieurs pouvoirs nouveaux d'une grande portée faisant ainsi des chartes des organismes britanniques des instruments beaucoup plus importants et dynamiques que leurs équivalents canadiens. Au Canada, le fait qu'on a accepté que les organismes élaborent des plans d'entreprise transitoires a peut-être donné lieu à la mise en place de plans d'entreprise moins rigoureux la première année. En Grande-Bretagne, au contraire, on insiste pour que les plans d'entreprise soient complètement élaborés avant d'accorder à une entité administrative le statut officiel d'organisme.

À la lumière de l'exposé, on recommande donc de clarifier et de renforcer le rôle des chartes, et de conférer d'importants pouvoirs aux organismes. En revanche, l'organisme sera tenu de présenter un plan d'entreprise rigoureux, faisant état d'objectifs exigeants, et de rendre compte officiellement des progrès réalisés.

Enfin, quelques conseils sont donnés sur les « modalités » de réalisation des plans d'entreprise et des rapports annuels, notamment en ce qui a trait au rôle de leadership du chef de l'organisme et de l'importance d'obtenir le soutien du ministère d'attache et de s'assurer la participation du personnel du ministère d'attache.



# I. Introduction

Trois documents – la charte, le plan d'entreprise et le rapport annuel – jouent un rôle prépondérant dans toutes les descriptions officielles des modalités de mise sur pied d'un organisme de service spécial (OSS). Les hauts fonctionnaires de l'administration fédérale, même ceux qui éprouvent encore une certaine ambivalence au sujet du projet, accordent beaucoup d'intérêt et d'appui à deux de ces documents, soit le plan d'entreprise et, à un degré moindre, le rapport annuel. Récemment, le principe selon lequel le gouvernement devrait fonctionner davantage à la façon du secteur privé, en s'appuyant sur un plan d'entreprise, est devenu un postulat fondamental pour plusieurs administrations gouvernementales occidentales. De plus, au cours de la dernière décennie, une conviction s'est de plus en plus avérée dans le monde de la gestion, à savoir que la gestion doit être axée davantage sur les résultats. Ce concept appelé « managérialisme » a excité l'imagination de ceux qui s'efforcent de renouveler la fonction publique et a stimulé l'intérêt à l'égard des structures organisationnelles qui favorisent l'obligation de rendre compte des résultats.

Même si le plan d'entreprise constitue le fondement du concept d'OSS et des exigences auxquelles l'organisme doit satisfaire, parmi ceux qui ont participé au processus de réforme menant à l'établissement des OSS, d'aucuns se disent déçus de l'impact réel de ces documents. Au sein des organismes, nombreux sont ceux qui se demandent s'ils ont les compétences requises en planification : ils sont en quête d'un modèle à suivre, ils souhaiteraient ne pas avoir à consacrer autant de temps à l'établissement du plan d'entreprise, et parviennent difficilement à déterminer les ressources qu'il faudrait consacrer à l'élaboration de ce plan. Les cadres supérieurs du ministère désirent qu'on leur présente des plans annuels; cependant, même eux se demandent quelle place il faut réserver à ces documents dans le contexte de l'administration gouvernementale, et semblent quelque peu déçus des plans qui leur ont été présentés jusqu'à maintenant. Les opinions exprimées de part et d'autre – la haute direction du ministère et les cadres supérieurs des OSS – sont comparables au dicton bien connu au sujet de l'art : « Je ne suis pas un expert en art (en planification d'entreprise), mais je sais reconnaître un bon tableau (ou bon plan d'entreprise) quand je l'ai sous les yeux. »

Dans la présente étude, nous nous sommes penchés sur le rôle que le plan d'entreprise et le rapport annuel devaient idéalement jouer dans la conclusion d'ententes de « responsabilité spéciale » et à titre d'instruments d'orientation stratégique, et nous avons comparé ce rôle visé initialement à celui que ces documents semblent jouer à l'heure actuelle. Pour ce faire, nous avons mené des entrevues au sein des OSS. Le rôle des plans d'entreprise et des rapports annuels canadiens a été comparé avec celui de leurs équivalents britanniques, dans le cadre du programme *Next Steps*, qui a joué un rôle prépondérant dans la création des OSS au Canada. L'étude semble montrer qu'il existe une structure parallèle de reddition de comptes, et que les documents de l'OSS n'ont pas réussi à s'imposer pour éliminer les instruments traditionnels en matière de responsabilité qui s'appliquent à tous les autres. Cette étude fait ensuite quelques recommandations sur la façon de procéder pour que ces deux documents en viennent à jouer un

## 2 / PLANS D'ENTREPRISE ET RAPPORTS ANNUELS

rôle plus efficace à l'avenir. Enfin, quelques « pratiques exemplaires » de planification d'entreprise sont mentionnées qui peuvent s'avérer utiles.

La présente étude repose sur la documentation officielle dont on dispose actuellement sur les OSS, sur les entrevues réalisées dans le cadre des collectes de données dirigées par le Bureau du Vérificateur général (BVG), et sur l'expérience de l'auteur en matière de planification d'entreprise dans la fonction publique. Nous tenons à souligner que, si l'étude porte principalement sur les plans opérationnels, c'est d'abord parce qu'on dispose de plus de documentation à ce sujet qu'au sujet des rapports annuels, et ensuite parce qu'un plan d'entreprise efficace précède l'élaboration d'un rapport annuel, tant dans le cycle de reddition de comptes que dans l'établissement d'une orientation stratégique. Également, dans la présente étude, le titre de chef de la direction a été retenu pour désigner le premier dirigeant d'un OSS, même si dans la pratique certains sont désignés comme « chefs de l'exploitation ».

## II. Rôle « idéal » des documents de l'OSS

Les documents d'un organisme de service spécial comprennent une charte (également appelée document cadre), un plan d'entreprise s'étendant sur trois à cinq ans, et un rapport annuel. Voyons l'objectif de chacun de ces documents.

### La charte, ou document cadre

Le rôle de la charte est traité dans un autre document portant sur la responsabilité et y est exposé d'une façon plus détaillée que dans la présente étude. Toutefois, comme il faut situer le rôle du plan d'entreprise dans le contexte qui lui est propre, et que ce rôle est étroitement lié à celui de la charte qui en est le fondement, le rôle de la charte sera examiné plus en détail.

Dans un document intitulé *Devenir un organisme de service spécial*, le Secrétariat Conseil du Trésor décrit la charte d'un OSS de la façon suivante :

**Le document cadre** représente la « constitution » ou la « charte » de l'organisme...Le document cadre énonce clairement comment la direction de l'organisme aura à rendre compte des résultats et à quels intervalles (et sous quelle forme) il devra faire rapport au ministère d'attache...le Conseil se penche sur deux éléments en particulier...les principes directeurs en fonction desquels l'OSS sera évalué...et la marge de manoeuvre qui doit être accordée aux gestionnaires afin qu'ils accomplissent le mandat de l'organisme. En fin de compte, les documents cadres servent à assurer un certain degré de stabilité.<sup>1</sup>

Par conséquent, la charte vise à établir un cadre de travail, différent de celui qui est généralement utilisé dans la fonction publique, à partir duquel l'organisme exerce ses activités, et fait ressortir le caractère « spécial » de l'OSS.

### Le plan d'entreprise

Si l'objectif de la charte est d'établir un cadre de travail, celui du plan d'entreprise est de déterminer la façon dont l'organisme entend mettre à profit la marge de manoeuvre particulière dont il dispose. Dans le modèle de l'OSS, le plan d'entreprise joue deux rôles principaux :

- (i) déterminer une orientation stratégique à long terme; et
- (ii) établir l'obligation de rendre compte selon un cycle annuel.

#### 4 / PLANS D'ENTREPRISE ET RAPPORTS ANNUELS

Conformément à la description qui en est faite dans le document *Devenir un organisme de service spécial*, les principaux objectifs du plan d'entreprise sont les suivants :

- assurer une meilleure gestion de l'OSS;
- établir les objectifs opérationnels et financiers pour l'année à venir; et
- définir ce dont l'organisme a besoin du ministère et du Conseil du Trésor en ce qui concerne le mandat, les ressources et les pouvoirs.

Le plan devrait également exposer clairement et en langage d'affaires les buts que l'OSS se fixe pour ces cinq prochaines années, comment il entend les poursuivre, et de quelle façon il mesurera les progrès accomplis.

Le premier plan d'entreprise de l'OSS est soumis au Conseil du Trésor en même temps que le document cadre qui établit l'organisme. Par la suite, les plans d'entreprise sont présentés tous les ans.<sup>2</sup>

Bien que le but premier du plan d'entreprise semble être lié à son rôle stratégique – soit de déterminer l'orientation à long terme – on ne peut dissocier cet objectif primordial de la reddition de comptes. Comme on peut le lire dans le document du Conseil du Trésor :

...le plan d'entreprise représente un accord détaillé, renouvelé tous les ans, entre le ministère et la direction de l'OSS en vertu duquel l'administrateur en chef de l'OSS accepte d'être tenu responsable de l'atteinte d'objectifs et de niveau de rendement particuliers. En approuvant le plan, le ministre accepte de laisser la direction de l'organisme poursuivre les orientations et les stratégies générales énoncées dans le plan à l'aide de la marge de manoeuvre établie dans le document cadre.<sup>3</sup>

Au Canada, le cycle de planification d'entreprise consiste en un plan continu portant sur trois à cinq ans. Si l'on peut facilement consulter la charte, les plans d'entreprise sont, dans la plupart des cas, considérés comme des documents confidentiels.

#### **Le rapport annuel**

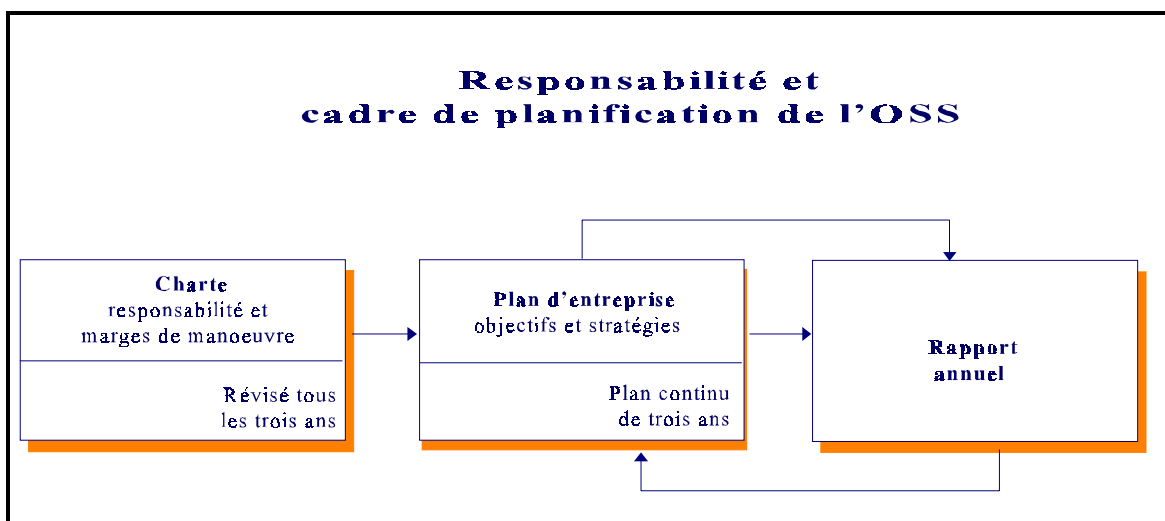
On parle très peu du rapport annuel dans les guides et les documents du Conseil du Trésor qui traitent des OSS. Le rôle du rapport annuel s'inscrit principalement dans le processus de reddition de comptes, bien qu'il joue également ou devrait jouer un rôle stratégique. Étant donné que le rapport de l'organisme porte sur les objectifs stratégiques qu'il atteint, l'analyse des rapports présentés au fil des ans aura nécessairement une incidence sur l'orientation de l'organisme pour les années à venir. Le Conseil du Trésor traite tout de même du rôle du rapport annuel dans l'une des annexes de son document :

Le processus de reddition de comptes se termine par la présentation d'un rapport annuel, un document distinct soumis dans les trois mois suivant la fin de l'année financière de l'OSS. Le rapport annuel doit faire le point sur le rendement depuis le dernier rapport et faire état des résultats obtenus jusqu'à la date du rapport et des projections de fin d'année révisées. Il doit également fournir des précisions sur les indicateurs de rendement (tant qualitatifs que quantitatifs) au chapitre de la prestation des services et sur les indicateurs des résultats financiers.<sup>4</sup>

## Sommaire

Le diagramme suivant résume les rôles que les documents de l'OSS devraient idéalement jouer :

Tableau 1



6 / PLANS D'ENTREPRISE ET RAPPORTS ANNUELS



### **III. Rôle actuel des documents des OSS (et de leurs équivalents)**

Dans la présente section, on examine le rôle actuel des documents de l'OSS à partir des renseignements qui ont été obtenus lors d'entrevues menées auprès de cadres supérieurs des OSS et de hauts fonctionnaires du ministère. Tous les OSS continuent de présenter ces documents et la plupart estiment qu'ils ont un rôle important à jouer. Cependant, de plus en plus nombreux sont ceux qui se plaignent du fait que ces documents alourdissent le fardeau administratif et qui s'interrogent sur leur efficacité.

#### **La charte**

Étant donné que la charte établit le cadre de travail de l'organisme et donne le « ton » pour les années à venir, il vaut la peine qu'on se penche sur la façon dont ce document est actuellement perçu.

Seulement cinq organismes sont constitués depuis assez longtemps pour avoir parcouru tout le processus et être parvenus au point où il leur faut renouveler leur charte. Certains ont remis en question l'utilité d'un tel renouvellement, étant donné qu'ils demandaient ou n'obtenaient que peu de nouveaux pouvoirs. Groupe communication Canada (GCC) fait exception à la règle : en effet, le Conseil du Trésor a autorisé l'organisme à devenir un employeur distinct. Certains organismes ont demandé et obtenu des pouvoirs supplémentaires autrement que par le processus de renouvellement de la charte (par exemple, GCC et Conseils et Vérification Canada (CVC) ont fait une présentation conjointe au Conseil du Trésor visant à pouvoir entrer en concurrence avec le secteur privé et ont obtenu ce pouvoir), tandis que d'autres se sont vu refuser leurs demandes.

Les entrevues ont également permis de mettre en lumière le fait que les pouvoirs « spéciaux » qui, à l'origine, étaient conférés aux OSS, sont maintenant octroyés à tous les autres ministères, qu'ils aient ou non le statut d'OSS (par exemple pour les budgets de fonctionnement). Plusieurs des personnes interviewées étaient bien en peine de dire quelle marge de manoeuvre spéciale accordée distinguait leur OSS du reste du ministère.

Il semble que la plupart des chartes n'ont pas permis de dresser un cadre de travail suffisamment solide pour autoriser les chefs des OSS à exercer des pouvoirs importants. De plus, on ne peut dire avec certitude si cette situation est attribuable à la réticence des ministères à accorder des pouvoirs importants, ou à celle des chefs des OSS face à l'exercice de ces pouvoirs, ou à la délégation de ceux-ci à des échelons inférieurs dans l'organisme. Il est probable que la situation soit due à une combinaison de tous ces facteurs. La majorité des personnes interviewées ont souligné que le Conseil du Trésor se montrait plus enclin à déléguer des pouvoirs à des OSS qui en étaient à leurs débuts, tandis que les ministères se montraient plus réticents à déléguer des pouvoirs et plus intransigeants dans les négociations.

Toutefois, il convient de noter que, contrairement à la situation britannique (dont on discutera dans une autre section), le gouvernement fédéral canadien doit tenir compte de plusieurs lois et règlements, notamment la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui limitent sa marge de manoeuvre en ce qui concerne les pouvoirs pouvant être délégués à un OSS.

### **Cadre de travail ministériel**

Il est bien connu que, toutes les organisations publiques de par le monde fondent leurs opérations sur le respect absolu de politiques tout aussi rigoureuses, lesquelles sont d'ailleurs adoptées dans un but de probité et de gestion du risque politique. Le gouvernement fédéral canadien ne fait pas exception en la matière : chaque ministère fonctionne dans un cadre de travail bien défini qui repose sur un ensemble de lois et de règlements, ainsi que sur des politiques. Les administrations gouvernementales traditionnelles sont caractérisées par une approche monolithique en la matière de gestion et de réglementation. On y décourage les exceptions, et la fonction publique est perçue comme une entité organisationnelle unique.

Dans un document publié récemment, Sir Peter Kemp, le premier gestionnaire de projet de l'équipe *Next Steps*, a souligné le danger que représente une telle approche :

Il existe un piège qui fait échec à tous les efforts déployés pour discuter raisonnablement de réforme : c'est celui d'adhérer au mythe de la perception monolithique de la fonction publique. La « fonction publique », comme nous l'appelons, est en réalité une institution extraordinairement complexe et diversifiée, composée non pas d'une seule organisation, mais de plusieurs. C'est le fait de ne pas reconnaître cette réalité qui conduit tant de personnes à faire fausse route en matière de réforme et tant d'initiatives à dévier de leur objectif.<sup>5</sup>

Il poursuit en recommandant de fragmenter ce monolithe en une fédération de petits organismes, tout en conservant les avantages traditionnels de la fonction publique, soit l'impartialité, l'intégrité, le mérite et la reddition de comptes.

Cette opinion est partagée par certaines des personnes interviewées au dire desquelles, l'argument qui milite le plus fortement en faveur des OSS est la diversité même de la fonction publique. Les OSS essaient de rompre ce moule monolithique en établissant un cadre de travail qui leur est propre et qui s'inscrit dans leurs chartes respectives.

La question le plus souvent formulée par les observateurs extérieurs des tentatives de renouvellement est celle-ci : qu'est-ce qui rend un OSS « spécial et lui permet d'accomplir des fonctions différentes de celles d'une unité ministérielle traditionnelle? » L'un des principes du projet des OSS tient au fait que l'entité désignée pourra négocier l'obtention de pouvoirs

spéciaux axés sur les besoins de ses clients, ainsi que le pouvoir de fournir des services qui s'écartent du cadre de travail courant du ministère et qui permettent à l'organisme en question de mieux servir ses clients et de mieux remplir son mandat. Toutefois, certaines observations que l'on doit se garder de généraliser, montrent que, dans la pratique, cela est extrêmement difficile à réaliser. Voici quelques-unes des observations courantes recueillies :

*«Le ministère était très réticent (face à nos demandes), et voulait conserver ses pouvoirs »;*

*«Les organismes sont très conservateurs dans la marge de manoeuvre qu'ils demandent »;*

*«La marge de manoeuvre accordée à l'origine était effectivement spéciale, mais les mêmes pouvoirs ont rapidement été octroyés aux autres entités administratives du ministère »;*

*«Les ministères continuent de nous traiter de la même façon. »*

Ces commentaires donnent à entendre que les chartes n'ont pas permis d'établir un cadre de travail distinct et stable qui permette aux organismes de fonctionner de façon autonome par rapport à leur ministère d'attache respectif. Il semble que le cadre opérationnel ministériel ait encore la primauté, et que la gestion d'un OSS au sein d'un ministère s'apparente beaucoup à la gestion de toute autre entité organisationnelle. Ainsi, d'aucuns cherchent un modèle idéal à suivre dans la préparation des plans d'entreprise, mais cela contredit le principe même d'un bon plan d'entreprise qui doit avant tout être le fruit de mûres réflexions et s'appuyer sur les besoins particuliers d'une clientèle et sur des décisions de gestion particulières.

### **Le plan d'entreprise**

Comme le révèle l'analyse des entrevues réalisées auprès des cadres supérieurs des OSS et des hauts fonctionnaires du ministère, les plans d'entreprise ne tenaient pas une place prépondérante dans les discussions; et pourtant, la plupart des réponses aux questions étaient axées sur des problèmes stratégiques (le but visé par l'organisme d'ici cinq ans, les préoccupations des clients, les projections en matière de recettes, etc.), autant de problèmes qui figurent généralement dans les plans d'entreprise des organisations. Par conséquent, il semble que, même si le plan d'entreprise des OSS ne joue pas encore le rôle important qu'il devrait jouer, les chefs des organismes ont réussi à modifier leur optique pour adopter une vision plus stratégique et plus axée sur les « affaires ».

Le plan d'entreprise a deux buts précis : établir une orientation stratégique, et constituer un document de reddition de comptes. Ces deux objectifs sont étroitement reliés lorsque le plan répond bien aux fins pour lesquelles il a été conçu. Si le chef de la direction est tenu de rendre compte des objectifs mentionnés dans le plan, celui-ci aura tendance à être solide et bien pensé. Mais si le ministère ne se fonde pas sur le plan d'entreprise pour déterminer les obligations de rendre compte de l'OSS, l'orientation stratégique de l'organisme sera déterminée d'une autre façon. Les entrevues réalisées auprès des chefs de la direction et des sous-ministres (SM) révèlent que le plan d'entreprise ne remplit ni l'un ni l'autre de ces rôles. Les hauts fonctionnaires sont déçus de la qualité des plans d'entreprise présentés par les organismes, et les organismes sont extrêmement mécontents du peu de cas qui est fait de leurs plans.

Dans ce processus, l'organisme doit s'efforcer d'amener le ministère à appuyer ses plans et les objectifs visés. Cette tâche peut se révéler longue et ardue, particulièrement si l'organisme demande un appui concernant des décisions susceptibles d'être controversées ou encore des décisions à caractère politique (par exemple, la concurrence avec le secteur privé, ou la fermeture d'un bureau régional).

Voici quelques-uns des commentaires recueillis lors des entrevues au sujet des plans d'entreprise :

*« Le POP est encore l'instrument prépondérant, les plans d'entreprise n'ont qu'une incidence secondaire »;*<sup>6</sup>

*« Nous manquons d'outils pour la planification d'entreprise »;*

*« ...les décisions ne sont pas prises à partir du plan d'entreprise tel qu'il avait été prévu à l'origine, mais à partir des POP et le fait est que nous nous retrouvons dans une situation où il nous est impossible de tirer les avantages ni de l'un ni de l'autre des systèmes »;*

*« Le processus du POP n'est d'aucune utilité pour un OSS, mais on s'attend toujours à ce que l'on y participe, même si ce processus n'a aucune signification pour nous et ce, parce que nous nous situons dans le cadre opérationnel du ministère »;*

*« Nos indicateurs et nos objectifs cibles ne sont pas encore définis »;*

*« Je ne vois rien qui cloche vraiment dans le cadre de travail. À mon avis, le problème vient du plan d'entreprise »;*

*« Les plans d'entreprise ne sont pas les instruments de reddition de comptes dynamiques qu'ils devraient être. »*

Nous n'avons recueilli que quelques observations positives au sujet du plan d'entreprise :

*« J'ai entrepris la mise en oeuvre du plan d'entreprise le jour même de son approbation...le personnel est maintenant conscient du fait que nous avons des résultats à atteindre »;*

*« ...la planification d'entreprise reçoit un nouvel élan dans le cadre des OSS. »*

Il est à noter que, en plus de donner des conseils, le comité consultatif d'un OSS serait également chargé d'approuver le plan d'entreprise de ce dernier. Cependant, très peu des personnes interviewées ont associé ce rôle au comité de leur organisme, sauf peut-être une personne qui a effectivement souligné l'aide précieuse que ce comité avait apporté à la haute direction de l'organisme au niveau de la conception et de l'adoption du plan d'entreprise. Dans certains organismes, on a demandé au comité de participer activement au processus de planification d'entreprise, mais nous sommes bien loin encore du rôle d'approbation officielle qui est confié à ces comités dans le système britannique, où il incombe au président du comité consultatif de l'organisme de présenter au ministre approprié le plan d'entreprise, sous réserve de l'approbation du comité.

Par conséquent, il semble que les principaux problèmes relatifs aux plans d'entreprise proviennent de trois facteurs :

- (i) la nature transitoire du plan d'entreprise pendant la première année de fonctionnement de l'organisme;
- (ii) le manque d'objectifs et d'indicateurs;
- (iii) l'utilisation de documents de reddition de comptes appartenant à deux systèmes parallèles.

#### *Plan d'entreprise transitoire*

Bien que cette question n'ait pas été officiellement traitée par le Conseil du Trésor, il a été convenu dès le début que, pour ne pas perdre de temps ni l'élan du départ, le premier plan d'entreprise de l'organisme serait un plan transitoire. On y exposerait toutes les activités que l'organisme se propose de mener dans sa première année « réelle » d'exploitation et, généralement, des indicateurs et des objectifs de rendement. C'est le seul plan qui doit être approuvé par le Conseil du Trésor; par la suite, les plans sont approuvés par le ministère dont

relève l'organisme. C'est pourquoi les premiers plans d'entreprise de chaque organisme ont tendance à être de nature stratégique, et ne donnent que très peu de détails quant aux opérations; ainsi, ils ne constituent pas un bon modèle pour l'élaboration du plan d'entreprise des années ultérieures. Ce processus a eu des répercussions négatives; car plusieurs organismes ont eu tendance à se cantonner dans un mode transitoire et à ne pas aborder les plans ultérieurs avec plus de rigueur.

### *Objectifs et indicateurs*

Le même obstacle semble avoir nui à l'élaboration d'objectifs et d'indicateurs importants dans la plupart des organismes. Si l'on compare la prépondérance accordée aux objectifs dans l'initiative des organismes britanniques au rôle qu'on leur attribue dans la documentation sur les OSS canadiens, il semble y avoir un écart très grand entre le rôle attribué aux objectifs au départ et celui qu'ils jouent en réalité. Une analyse de la réflexion et de l'expérience actuelles en ce qui concerne l'établissement d'objectifs de prestation de services gouvernementaux révèle qu'il s'agit d'une des composantes de la réforme du gouvernement les plus difficiles à réaliser et qui demande le plus de temps. Aucune administration gouvernementale ne dispose d'une formule simple et efficace pour élaborer les objectifs, mais nombreuses sont celles qui s'inspirent de l'expérience de la Grande-Bretagne en la matière.

Les plans d'entreprise gouvernementaux peuvent être axés sur les objectifs que l'organisme doit atteindre au cours de l'année qui vient, et ensuite faire état des moyens que l'on entend prendre pour y parvenir. Pour ce qui est des OSS canadiens, il est évident que, tant que l'on ne percevra pas les objectifs à atteindre comme les principaux instruments de mesure de la reddition de comptes, aucun progrès ne sera réalisé dans l'élaboration de ces objectifs.

### *Documents de responsabilité parallèles*

La majorité des chefs de la direction des organismes ont mentionné le double emploi, l'alourdissement inévitable du processus de rapport. Ainsi, il semblerait que le plan d'entreprise, loin de remplacer les procédures et les documents ministériels courants, s'y ajoute de sorte que les organismes, faute de temps et de ressources, ont choisi de concentrer essentiellement leurs efforts sur le document auquel le système accorde le plus d'importance. Pour la plupart des organismes, il s'agit d'une entente de responsabilité entre le chef de la direction et le SM, et de la documentation du Budget des dépenses principal et des Comptes publics. Dans de telles circonstances, le plan d'entreprise faisait plutôt figure d'ajout. Un des chefs de la direction a même dit qu'il préparait un plan d'entreprise uniquement parce que la charte l'exigeait. Il n'est donc pas surprenant de constater que les plans d'entreprise n'aient été que des projets secondaires.

Au moment où l'étude a été réalisée, on continuait d'exiger de tous les ministères et organismes, notamment des OSS, qu'ils préparent le POP (Plan opérationnel pluriannuel). Dans le cadre du nouveau Système de gestion des dépenses, le POP n'est plus exigé.

Durant les entrevues menées auprès des représentants des OSS, les participants ont fait plusieurs observations au sujet du POP et des ententes de responsabilité individuelle. Ils ont déclaré, entre autres, ce qui suit :

*« À un moment donné, nous avons essayé d'abandonner le POP et, naturellement...il nous faut continuer de fournir des données pour tous les documents gouvernementaux, ceux du Conseil du Trésor...Oui, cela représente plus de travail parce qu'il nous faut tout faire en double »;*

*« Notre contrat de gestion, c'est l'entente de responsabilité »;*

*« Fondamentalement, la responsabilité repose sur l'entente conclue à cet égard entre le chef de la direction et le SM »;*

*« Dans la situation actuelle, outre notre document cadre, le plan d'entreprise et le rapport annuel, nous sommes quand même tenus de fournir des données qui sont intégrées aux POP et à d'autres documents semblables. »*

Les plans opérationnels visaient en partie à remplacer les contributions des OSS au processus POP, mais les choses ne se sont pas déroulées ainsi. L'une des raisons serait attribuable à l'absence de rigueur et de détails financiers dans certains plans opérationnels des organismes. Une autre raison importante tenait à la nécessité de concilier les systèmes comptables des OSS et ceux de l'ensemble du gouvernement. Ainsi, même pour les OSS disposant de fonds renouvelables, tout changement au niveau des « bénéfices nets » d'un fonds renouvelable doit être pris en compte pour déterminer l'état de la réserve de fonctionnement géré par le Conseil du Trésor. Même si le POP a été supprimé, il constitue toujours une exigence aux fins de l'examen du Budget principal effectué à l'automne. En ce qui concerne les OSS qui continuent de compter, totalement ou en partie, sur les crédits comme source de financement, le processus du Budget principal demeurera crucial. (Pour de plus amples renseignements à ce sujet, prière de consulter le document *Les organismes de service spéciaux : Questions financières.*)

Les ententes de responsabilité personnelles conclues avec le chef de la direction d'un organisme reposent sur les mêmes ententes que celles qui sont conclues entre le SM ou le sous-ministre adjoint (SMA) et tout organisme subalterne qui relève d'eux. Ces ententes semblent être axées principalement sur des objectifs organisationnels, susceptibles d'être incorporés également au plan d'entreprise de l'organisme, mais on y retrouve également les objectifs

individuels que le chef de la direction doit atteindre. Une telle procédure soulève la question de la transparence et celle de la responsabilité. Le plan d'entreprise est censé être un effort organisationnel, dirigé par le chef de la direction, mais appelant la participation de l'ensemble du personnel de sorte que l'organisme dans son ensemble est au courant des objectifs et s'engage à les atteindre. Par contre, l'entente de responsabilité est un document confidentiel établi entre le subordonné et celui qui doit rendre compte. Bien que les objectifs organisationnels indiqués dans l'accord puissent faire appel à la participation du personnel, ou être largement communiqués une fois qu'ils sont approuvés, le caractère d'un tel accord demeure personnel et non transparent. De plus, de nombreuses questions de responsabilité sont traitées dans le rapport annuel d'évaluation du rendement, sans que le personnel de l'organisme ne soit mis au courant des conséquences de leur rendement.

### **Le rapport annuel**

Seulement une ou deux des personnes interviewées ont dit qu'elles préparaient des rapports annuels, et très peu d'OSS les ont rédigés de façon systématique. Comme aucun organisme officiel (par exemple le Parlement) n'exige qu'un rapport annuel soit préparé, cette question ne figure pas bien haut dans l'échelle des priorités des SM et des SMA qui ont la responsabilité d'un organisme. Quelques OSS ont souligné la valeur du rapport annuel comme outil de commercialisation de leurs activités auprès de leurs clients à l'extérieur du gouvernement, mais lui accorde un rôle minime en ce qui concerne la reddition de comptes. Un ou deux OSS se demandent même s'il est bien avisé de produire à grands frais de tels documents qui n'ont aucun but apparent.

Comme les plans d'entreprise des OSS ne servent généralement pas à établir des objectifs, il semble tout naturel qu'on éprouve pas le besoin de rendre compte de l'atteinte de ces objectifs dans un rapport annuel. Tout semble indiquer que les organismes qui consacrent le plus d'efforts à l'établissement d'objectifs et de prévisions financières sont également ceux qui préparent un rapport annuel.

### **Le système d'évaluation du rendement ministériel**

Il semble bien que, dans un OSS, le processus d'évaluation du rendement personnel qui se déroule entre le chef de l'organisme et son supérieur (SM ou SMA) constitue encore le processus essentiel du cycle de la reddition de comptes. Bien que certains chefs de la direction aient mentionné qu'ils avaient à rendre compte de leurs plans d'entreprise, dans la plupart des cas, leurs rencontres avec les SM avaient pour objet l'évaluation de leur propre rendement en fonction de l'entente de responsabilité qui avait été conclue avec eux, généralement fondée sur une combinaison d'objectifs personnels et organisationnels.



Le processus d'évaluation du rendement est un instrument de reddition de comptes bien connu au sein de l'administration gouvernementale, où l'on semble continuer de l'utiliser de la façon habituelle (c'est-à-dire en se fondant sur l'entente de responsabilité personnelle plutôt que sur les plans d'entreprise ou les objectifs d'un organisme).

Selon le chef d'un OSS :

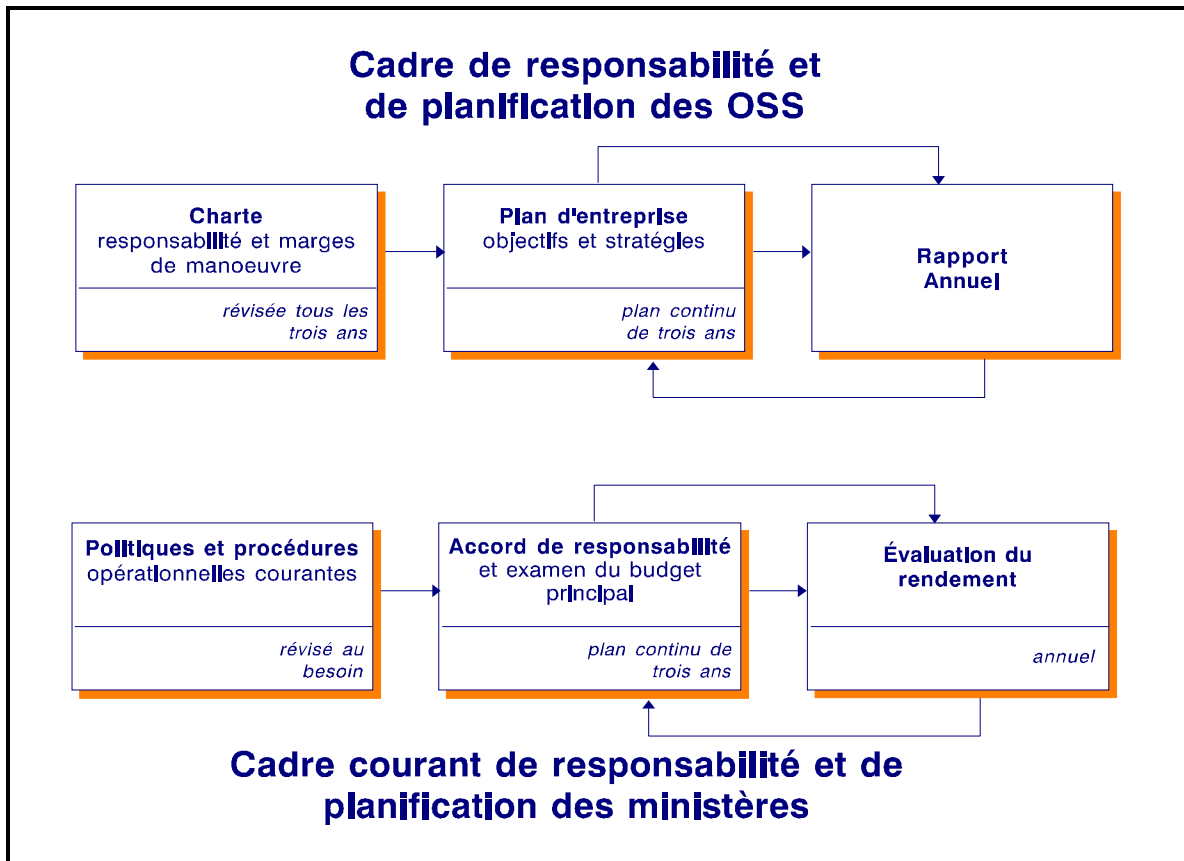
*« Rien n'a changé... nous n'avons pas de contrat... bien sûr nous avons un accord axé sur l'évaluation du rendement, le système d'évaluation du rendement, mais nous n'avons pas à proprement dire un contrat de rendement. »*

## **Sommaire**

D'après les entrevues réalisées, il semble donc que les documents des OSS n'ont pas remplacé les documents ministériels équivalents de la façon dont on l'aurait voulu. En conséquence, plutôt que de préparer un seul ensemble de documents reconnus et respectés au sein de l'administration gouvernementale, et sur lesquels on se serait fondé pour accorder un traitement particulier aux OSS, ces derniers doivent encore rédiger en double des documents qui ont moins de poids, ce qui donne lieu à des « voies parallèles » de reddition de comptes. Les organismes semblent penser qu'une seule de ces « voies » compte vraiment et y consacrent la majeure partie de leurs efforts. Pour un petit nombre d'organismes qui constituent l'exception, cette voie est représentée par la charte et le plan d'entreprise, mais pour la majorité, c'est le processus de reddition de comptes traditionnel que l'on privilégie comme l'indique le diagramme suivant :

Tant que la voie de reddition de comptes des OSS n'aura pas réussi à se tailler une place dans le domaine des ententes de responsabilité reconnues au sein de l'administration gouvernementale, il est peu probable qu'elle parvienne à supplanter l'accord ministériel généralement utilisé. Les ministères, quant à eux, voient bien peu de raisons qui les incitent à assumer le fardeau d'un double système de données (un pour la majorité des entités administratives du ministère et un autre pour les OSS). Par conséquent, le fardeau du double emploi est retombé sur les organismes qui se retrouvent avec deux systèmes de reddition de comptes, dont un seul a réellement des conséquences.

Tableau 2



## IV. Comparaison avec la situation au Royaume-Uni

On relie souvent l'origine du projet des OSS à la création des organismes d'exécution au sein du gouvernement britannique. Bien que le gouvernement fédéral canadien soit très différent du gouvernement britannique, qui est plus monolithique, et bien que le programme britannique *Next Steps* ait été entrepris pour des raisons et à une échelle tout à fait différentes de celles du projet des OSS, certaines similitudes existent et valent la peine qu'on s'y attarde. Il convient également de souligner que le programme *Next Steps* a été salué par de nombreux observateurs comme une réussite en matière de réforme de l'administration publique. Malgré les critiques formulées récemment par certains, les observations de Peter Hennessy au sujet de ce programme demeurent vraies :

Comme bien d'autres, à l'arrivée du Programme *Next Steps*, j'ai cru qu'il s'agissait d'un autre « bateau » qui ne tarderait pas à rejoindre les nombreux autres projets de réforme de la fonction publique laissés en rade, oubliés des ministères. Les premiers résultats n'ont pas été aussi spectaculaires que certains l'on laissé entendre, mais petit à petit le projet s'est affermi, et plus rapidement qu'on l'aurait cru. À partir de 1990, j'en étais venu à la conclusion que le programme avait tout pour durer et qu'il devait être maintenu.<sup>7</sup>

Dans le projet de réforme britannique, on a mis l'accent sur la gestion en fonction des résultats et sur l'établissement d'organismes qui serviraient de norme et modèle pour les organisations gouvernementales. C'est pourquoi on n'a pas qualifié ces organismes de « spéciaux », mais on leur a plutôt donné la marge de manoeuvre nécessaire pour atteindre les résultats visés.

Le document cadre du programme britannique qui, après avoir connu des débuts plutôt modestes, lorsqu'il consistait en une liste des pouvoirs relativement restreints qui étaient conférés au chef de la direction, est devenu un document dans lequel sont énoncés les pouvoirs que le ministère d'attache veut se réserver. De cette façon, le ministère doit justifier chaque pouvoir qui n'est pas attribué à l'organisme, ce qui sous-entend que, sauf indication contraire, c'est le chef de la direction qui a la liberté d'action.

Le programme a également évolué à partir d'une base non législative, où les organismes continuaient d'être une entité légale au sein du ministère d'attache. Récemment, une loi a toutefois été adoptée afin de conférer aux organismes de plus grands pouvoirs en matière de personnel et de finances (ainsi, les plus grands organismes peuvent maintenant négocier les questions salariales avec les représentants syndicaux de leur personnel). Les questions parlementaires qui touchent l'exploitation des organismes sont communiquées au chef de la direction par le ministre et le chef répond directement au Parlement par voie du Hansard. La différence au niveau des chartes, de la marge de manoeuvre et des attitudes est

frappante et ce, même si seulement six mois séparent le début de l'initiative des organismes dans les deux pays. En fait, les répercussions du programme *Next Steps* sur Whitehall et sur l'administration publique ont été si importantes qu'elles ont amené plusieurs observateurs à dire que le cadre traditionnel des opérations gouvernementales avait été remplacé par un ensemble de valeurs et de politiques émanant de différents organismes.<sup>8</sup>

Les plans d'entreprise du programme britannique sont très différents de leurs équivalents canadiens. Ils sont rédigés de façon à soutenir l'atteinte des objectifs, dans les catégories généralement acceptées des finances, de l'efficacité et de la qualité. Ces objectifs sont déterminés par le ministre qui est aidé dans cette tâche par les conseillers du ministère, ce qui n'empêche pas les organismes de proposer des objectifs qui leur semblent appropriés. Les données financières sont de la plus haute importance, étant donné que plusieurs organismes doivent tenir une comptabilité d'exercice et des comptes de caisse. Au dire de l'un des participants du programme *Next Steps*, la transparence des coûts s'est révélée l'un des plus grands avantages du programme. En moins de dix ans, l'administration gouvernementale britannique est passée d'une situation où elle ne connaissait ses coûts que d'une façon globale, fondée sur la trésorerie, à une situation où, s'appuyant sur la méthode du coût complet, elle dispose maintenant de données sur les coûts d'activités particulières et est en mesure de porter ces données à la connaissance de la population. Cette réussite est surtout attribuable à la rigueur avec laquelle on s'attend à ce que les plans d'entreprise annuels soient réalisés, rigueur qui est effectivement respectée dans la plupart des cas.

Au-delà de l'envergure du programme de réforme et de l'accueil qui lui a été fait, deux facteurs particuliers différencient le plan d'entreprise britannique de son équivalent canadien. L'une de ces différences tient à la nature du premier plan présenté par un organisme et au moment choisi pour le présenter. Au Royaume-Uni, aucun plan de transition n'est accepté. Au contraire, les organismes prennent environ une année ou deux pour concevoir un plan rigoureux qui fait état d'objectifs et de données financières, après quoi ils reçoivent l'approbation officielle qui concrétise leur statut d'organisme. L'organisme dispose ainsi d'un bon plan d'entreprise qui peut lui servir de modèle pour l'élaboration des plans des années subséquentes.

L'autre différence tient à l'élaboration d'un document supplémentaire. Le modèle britannique des organismes exige qu'un plan d'ensemble quinquennal soit établi avant le plan d'entreprise de deux ans. Le plan d'ensemble traite de la mission de l'organisme, de son mandat, d'une vision stratégique quinquennale, de la clientèle, de la concurrence, etc. Le plan d'entreprise biennal expose de façon détaillée, en s'appuyant surtout sur les objectifs annuels, les moyens qui seront pris pour réaliser le plan d'ensemble. Au Canada, ces deux documents ont été réunis en un seul, soit un plan d'entreprise triennal, lequel est généralement long et encombrant et tend à être de nature stratégique plutôt qu'opérationnelle.

Comme les chefs des organismes britanniques sont tenus de rendre compte des résultats obtenus par l'organisme à l'égard d'objectifs déterminés, toute rémunération au mérite importante est liée à l'atteinte de ces objectifs. Et comme ces résultats sont connus de tous, le ministère et les organismes prennent très au sérieux l'élaboration des objectifs et les rapports concernant les résultats obtenus. Ainsi donc, le plan d'entreprise joue maintenant un rôle primordial, d'une part en ce qui concerne l'adoption d'une orientation à long terme pour l'organisme et le gouvernement, et d'autre part en tant que document de reddition de comptes.

Le rapport annuel est également très différent dans le programme britannique. Les résultats financiers et le rendement de l'organisme évalués en fonction des objectifs fixés doivent être présentés au Parlement chaque été. Tous les organismes doivent publier un rapport annuel rédigé conformément aux lignes directrices prescrites par le Trésor, dans lesquelles sont précisés tous les éléments qui doivent figurer dans le rapport annuel. Alors que les plans d'entreprise peuvent demeurer confidentiels, s'ils sont de nature délicate sur le plan commercial, les rapports annuels doivent être rendus publics. D'aucuns ont critiqué cette pratique, jugeant que la publication de ces documents occasionnait trop de dépenses, mais la plupart des observateurs de l'extérieur ont vanté la qualité et la quantité des renseignements que ces rapports fournissent sur les opérations gouvernementales. La firme Price Waterhouse organise tous les ans un concours permettant à un organisme visé par le programme *Next Steps* de remporter le prix du « meilleur rapport annuel »; ces prix ont été offerts pour la première fois peu de temps après la mise en marche du programme *Next Steps*.

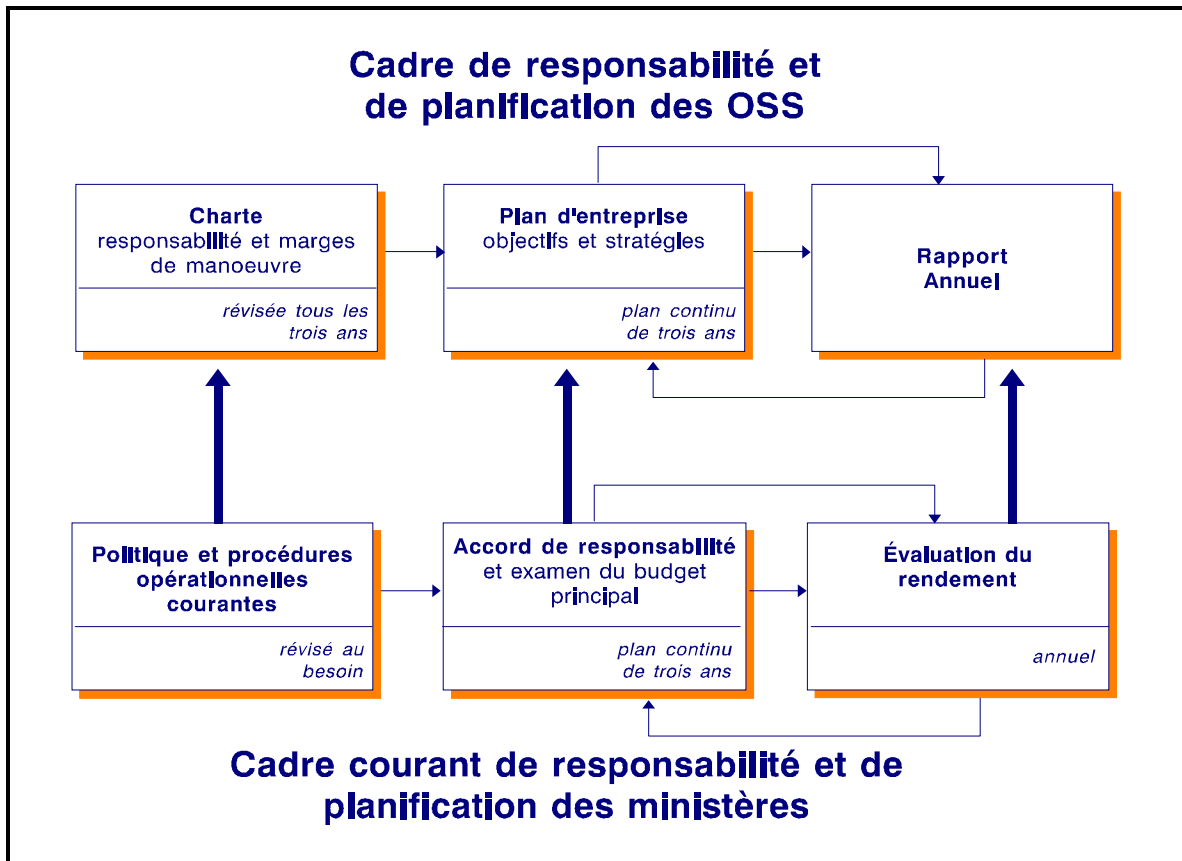


## V. Sommaire et recommandations

Il est évident qu'à l'heure actuelle les plans d'entreprise et les rapports annuels jouent un rôle marginal dans le projet des OSS et que plusieurs participants sont déçus du rôle et de l'efficacité de ces documents. Il est également manifeste que ces documents pourraient être plus rigoureux et plus significatifs, compte tenu tout particulièrement de l'expérience britannique en la matière. Les plans d'entreprise et les rapports annuels n'ayant pas été reconnus comme documents de responsabilité et de planification de choix au sein de l'administration gouvernementale, les ministères sont bien peu enclins à les adopter.

Pourquoi les plans d'entreprise et, dans une moindre mesure, les rapports annuels n'ont-ils pas réellement réussi à s'implanter dans l'administration gouvernementale canadienne? On croit que cet échec ne tient pas tant à la nature même des plans d'entreprise qu'à la charte des organismes et au fait que le gouvernement ait accepté des arrangements « spéciaux ». Il semblerait que bien peu d'organismes soient parvenus à établir un cadre de travail qui lui soit propre en dehors de la norme en vigueur au sein de leur ministère d'attache. Peu nombreux sont les organismes qui disposent d'une charte solide dans laquelle sont exposés leurs pouvoirs particuliers, et encore moins nombreux sont ceux qui élaborent des plans d'entreprise qui énoncent clairement la façon dont ils entendent utiliser ces pouvoirs pour répondre aux besoins de leurs clients. Enfin, il est très rare qu'un organisme utilise le rapport annuel, le dernier des documents de la voie de reddition de comptes de l'OSS, pour rendre compte de ses obligations. Il semble donc qu'on doive redonner un élan au premier document du processus, la charte, pour que cet élan ait un écho sur tous les autres documents qui suivront. Le tableau 3 illustre l'élan en aval qui pourrait découler de l'établissement d'un cadre de service spécial par voie d'une charte valable.

Tableau 3



La transformation du cadre de travail des organismes repose sur la solution de questions telles que la responsabilité ministérielle, le rôle et le soutien des hauts fonctionnaires ministériels, ainsi que la définition des résultats attendus de la réforme réalisée au moyen des organismes. Toutes ces questions dépassent largement le cadre de la présente étude, et nous convions le lecteur à se reporter au document de discussion des OSS, *Autonomie, responsabilité et mesure du rendement*.

Néanmoins, certaines recommandations peuvent être faites dans le but d'améliorer la qualité et l'incidence des plans d'entreprise et des rapports annuels :

- On devrait présumer que tous les pouvoirs ministériels et les pouvoirs des agences centrales sont délégués au chef de l'organisme, à l'exception de certains qui sont conservés par l'entité administrative qui les délègue. Les raisons pour lesquelles un pouvoir n'est pas délégué à l'organisme devraient être précisées.



- La nomination des chefs d'organisme devrait s'effectuer par voie de concours public. On s'assurerait ainsi d'engager le meilleur candidat possible, de doter l'organisme de compétences spécialisées, et de prêter de la crédibilité au processus de changement et de planification d'entreprise.
- Aucun plan d'entreprise ne devrait être accepté à titre de mesure transitoire. L'organisation désignée devrait prendre une année ou deux pour se préparer à son nouveau statut en préparant, entre autres, le plan d'entreprise et en définissant les indicateurs de rendement et les objectifs réels.
- Un plan d'ensemble quinquennal, axé principalement sur des questions stratégiques, permettrait à l'organisme de définir son orientation dans un document, de façon à ce que celui-ci puisse concentrer ses efforts sur les moyens à prendre pour concrétiser cette orientation dans le plan d'entreprise. À l'heure actuelle, les plans d'entreprise sont un curieux mélange d'orientation stratégique et de détails opérationnels qui, généralement, mettent beaucoup trop l'accent sur l'orientation stratégique.
- Le chef d'organisme doit accorder une importance primordiale à la réalisation du plan d'entreprise et amener son personnel à y participer dès les premières étapes.
- Le plan d'entreprise doit exposer clairement les problèmes et les décisions difficiles, lesquels doivent ensuite être soutenus par le ministère et les agences centrales.
- Plutôt que de conclure une entente de responsabilité personnelle avec le SMA ou le SM, le chef d'organisme devrait présenter son plan d'ensemble et d'entreprise contenant les objectifs, lequel tiendrait lieu d'accord.
- Le plan d'entreprise devrait remplacer la contribution au POP.
- Le sous-ministre et le Conseil du Trésor doivent tenir le chef d'organisme comptable de l'atteinte des objectifs fixés. Le rapport annuel, déposé devant le Parlement, constitue peut-être le meilleur moyen de rendre compte de ces obligations.

Tant que ces questions ne seront pas résolues, l'efficacité du plan d'entreprise et du rapport annuel dépendra en premier lieu de l'enthousiasme et des efforts personnels déployés par le chef d'organisme et, en second lieu, du soutien du sous-ministre concerné et de l'accueil favorable qu'il lui réservera.



## VI. Quelques pratiques exemplaires

La présente étude a porté principalement sur la nécessité de modifier le contexte et le but des plans d'entreprise dans l'administration publique avant d'obtenir une amélioration véritable des plans eux-mêmes. Cependant, il faut dire que, même dans les circonstances actuelles, certains plans d'entreprise ont été bien conçus, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organismes. Plusieurs des personnes interviewées, un peu frustrées dans les efforts qu'elles avaient déployés, ont exprimé le désir de savoir en quoi consiste un bon plan d'entreprise. La présente section fournit précisément quelques conseils qui peuvent être utiles pour réaliser un plan d'entreprise efficace et rigoureux; elle repose principalement sur l'expérience de l'auteur et sur un examen de la documentation sur le sujet.

- ***Aucune formule préétablie***

Dans le contexte d'une administration gouvernementale, la tendance est d'essayer une formule sur laquelle on peut se fonder pour obtenir le résultat visé. Cependant, même à l'extérieur du gouvernement, la plupart des guides en matière de planification d'entreprise du secteur privé commencent par expliquer qu'il n'existe aucun bon « modèle » à suivre, et qu'il serait dangereux d'essayer d'en utiliser un. Dans le secteur privé, les plans d'entreprise sont souvent élaborés pour étayer une demande de financement; de tels plans doivent refléter la conviction de l'entrepreneur selon laquelle son idée est prometteuse et constituerait un bon investissement. Cet entrepreneur, ou son équipe, s'engage à mettre le plan en oeuvre dès qu'il(elle) sera assuré(e) d'obtenir les ressources financières nécessaires. Le plan est le document dans lequel la vision de l'avenir est clairement exposée. Bien que la plupart des plans d'entreprise ont tendance à traiter des mêmes questions (commercialisation, concurrence, finances et opérations), les meilleurs plans sont ceux qui réussissent à convaincre le lecteur que l'entrepreneur est déterminé à réussir.

Même si la situation de l'administration gouvernementale diffère considérablement de celle du secteur privé, tant en ce qui concerne la planification que le but final visé, l'administration gouvernementale peut – et devrait – tirer parti de l'expérience du secteur privé. Les meilleurs plans sont ceux qui ont été élaborés, non pas à partir d'une formule toute faite, mais de façon à exposer clairement le but visé.

- ***Prise en charge par le chef d'entreprise***

Plusieurs dirigeants d'organismes et d'autres organisations gouvernementales engagés dans la planification d'entreprise doivent composer tous les jours avec une foule d'autres questions urgentes d'ordre opérationnel ou politique, et il ne leur reste donc que peu de temps à consacrer à l'élaboration d'un plan d'entreprise. Ils ont tendance à remettre cette tâche entre les mains d'un personnel compétent qui dispose de plus de temps. Cependant, pour que le plan traduise une vision claire de l'organisation, il est évident que le chef de l'organisation doit

animer le processus et le prendre en charge. Le plan d'entreprise fait état des principales décisions prises par l'organisme après avoir envisagé toutes les options possibles. Personne au sein de l'organisation, à l'exception du chef, n'est habilité à prendre ces décisions. Un plan gouvernemental qui ne reflète aucune décision difficile manque de substance et de crédibilité. Même si le chef d'un organisme ne rédige pas lui-même le plan, sa participation au processus est cruciale (et elle est perçue comme tel par le personnel de l'organisme et par le ministère); sans quoi, le plan risque d'être un échec.

- ***La représentation du personnel***

En ce qui concerne la planification, le rôle du personnel de l'organisme est presque aussi important que celui du chef. Le personnel doit participer au processus et constater que son rôle figure dans le plan, faute de quoi la mise en oeuvre du plan risque d'être compromise. Même si c'est le chef qui doit formuler l'orientation et prendre les décisions, celles-ci doivent tenir compte des observations du personnel à qui il incombera principalement de mettre en oeuvre les plans opérationnels au cours de l'année à venir. Le processus de planification d'entreprise doit permettre de renseigner le personnel sur le rendement passé de l'organisation, les défis qu'elle aura à relever et certaines des priorités du chef. Le personnel peut alors participer au processus en proposant certaines options stratégiques que le chef, avec l'aide du personnel, pourra évaluer pour finalement choisir l'orientation à adopter. Un tel document devrait susciter un meilleur accueil de la part du personnel et devrait, ultérieurement, déboucher sur de meilleures chances de réussite.

- ***Le document par rapport au processus***

Parce que le produit final est un rapport écrit, l'accent a tendance à être mis sur l'exécution du plan. On peut consacrer de longues heures à dresser un plan que l'on range pour le ressortir uniquement au moment du cycle de planification suivant, afin de s'en servir comme modèle d'élaboration du prochain plan. Le bond prodigieux qui sépare la production du document de son utilisation réelle constitue la partie la plus difficile de la planification d'entreprise.

L'accent doit être mis sur le *processus* d'élaboration du plan d'entreprise, et non sur le plan même. Comme il est indiqué dans un guide du Trésor britannique portant sur la planification stratégique et sur le contrôle des ministères, qui a été publié en 1991 :

Bien que les plans d'entreprise et les plans d'ensemble soient d'importants instruments de planification stratégique et de gestion, le processus qui conduit à l'élaboration de ces plans est plus important encore. Si ce dernier est escamoté ou réalisé de façon superficielle, la valeur des plans ainsi rédigés en sera considérablement amoindrie.<sup>9</sup>

- ***Concision***

Plusieurs investisseurs ne lisent que la page du sommaire du plan d'entreprise, et les présentations peuvent être tout aussi laconiques. D'une manière générale, ce groupe a tendance à penser que si vous n'êtes pas capable d'exposer votre plan en une page, ou en dix minutes, c'est que vous n'avez pas une idée précise du but que vous visez et qu'il ne vaut pas la peine d'investir dans votre entreprise. Les plans gouvernementaux ont tendance à être verbeux et peu axés sur l'action. Rien n'est plus efficace qu'un document solide et concis qui réussit à convaincre la haute direction que l'organisation maîtrise bien ses activités et qu'elle a une orientation bien déterminée.

- ***Audace***

La nature politique de l'administration gouvernementale et la réalité de la responsabilité ministérielle ont contribué à rendre presque impossible la prise de décisions gouvernementales audacieuses. Et pourtant, les défis qui se posent actuellement dans l'administration publique exigent presque la prise de telles décisions, des décisions auxquelles les décideurs sont parvenus après avoir mûrement examiné toutes les possibilités, évalué franchement chacune d'elles et s'être engagés à réaliser un plan d'action hardi. De toute évidence, de telles décisions nécessitent une analyse en profondeur, ainsi qu'un soutien ministériel et politique, mais la fermeté de ces décisions sera un gage de réussite pour le plan d'entreprise, et plus important encore, pour l'organisation.

- ***Hypothèses***

L'incertitude règne au sein de l'administration publique; il n'est donc pas surprenant de constater que ceux qui sont chargés de la planification d'entreprise se montrent réticents à s'engager à réaliser une mesure donnée, ou à atteindre des objectifs de rendement, lorsqu'ils n'ont pas entièrement pris sur les résultats. C'est pourquoi on ne traite généralement pas des mesures ou des objectifs dans le plan, ce qui nuit à la qualité de celui-ci. Au sein de l'administration gouvernementale, on en est venu à penser que le secteur privé a plus de prise sur les circonstances dans lesquelles se déroulent ses activités et que, par conséquent, il est davantage en mesure de préparer des plans rigoureux. Cependant, il est évident que les administrateurs du magasin Eaton ne peuvent pas forcer les clients à fréquenter l'établissement. Ils ne peuvent que garder en stock des articles qu'ils considèrent attrayants pour les clients et les offrir à un prix que ces derniers seront disposés à payer. IBM ne pouvait défendre sa position malgré sa réputation et la qualité de ses produits. Les administrateurs de la fonction publique doivent s'habituer à formuler des hypothèses fondées sur les tendances et sur l'analyse, et à les exposer clairement dans les plans établis à partir de ces hypothèses. Ils doivent également préciser les autres résultats possibles, et prouver que la gestion est en mesure de gérer ces possibilités. Le plan d'entreprise se veut être un instrument de *gestion* de

l'organisation, et la seule certitude que l'on a, c'est que le plan ne se déroulera pas exactement comme on peut le lire dans celui-ci.

- ***Principe d'échange***

Les plans d'entreprise du secteur privé sont rédigés de façon à soutenir un principe d'échange reconnu : « investissez votre argent dans notre entreprise, et vous le ferez fructifier. » Pour l'administration gouvernementale, la situation n'est pas aussi simple, ni aussi évidente, mais le principe est le même. Par exemple, nous, dans l'organisme XYZ, vous demandons telles ressources, tels crédits et tels pouvoirs; en retour, nous vous fournirons *tel résultat*. Quel que soit *ce résultat*, il devrait satisfaire à une attente du ministère, des politiciens ou des contribuables : un service plus rapide, des unités de productions moins coûteuses, une meilleure qualité, de meilleurs règlements, etc.

Le processus de planification d'entreprise aura d'autant plus de crédibilité que ce *principe d'échange* aura été pris au sérieux et aura été endossé par les deux parties concernées. Pour ce qui est du ministère, une fois qu'il a fourni aux organisations les ressources et la marge de manoeuvre nécessaires à l'exécution d'un travail, il doit prendre l'habitude d'exiger les résultats. Quant à l'organisme, il doit généralement exiger le meilleur de lui-même et présenter ses résultats au ministère en tant que gage de sa compétence et de sa valeur.

La planification d'entreprise ne saurait être la solution miracle au déficit fédéral, ni le gage d'une administration gouvernementale plus efficace. Toutefois, ce processus, soutenu par des responsabilités et des rôles clairement définis, peut contribuer à façonner une fonction publique qui sera en mesure de relever les défis du siècle prochain.

- ***Rapports annuels***

Le présent document a moins de conseils à fournir sur les rapports annuels que sur les plans d'entreprise. Les lignes directrices susmentionnées se rattachant au programme britannique donnent à entendre que les principes d'un bon plan d'entreprise valent également pour un bon rapport annuel. Cependant, comme il s'agit de documents qui seront rendus publics, il faudra peut-être faire preuve de plus de créativité en les rédigeant, surtout s'il faut rendre compte de résultats décevants, ou si l'on désire garder certains renseignements confidentiels. Les rapports annuels peuvent également constituer un bon instrument publicitaire; les photographies, les diagrammes et la présentation générale du document peuvent donner plus de force au message que le texte seul. Au sein du gouvernement, il faut cependant établir un équilibre entre le coût et l'incidence des moyens pris, et la plupart des organismes se sont efforcés de limiter la publication de documents coûteux.

## Notes

1. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Devenir un organisme de service spécial*, juillet 1991, pp. 8 et 9.
2. *ibidem*, p. 9.
3. *ibid.*, p. 10.
4. *ibid.*, Annexe B, p. 2.
5. Kemp, Sir Peter. *Beyond Next Steps : A Civil Service for the 21st Century*, The Social Market Foundation, 1993, p. 14.
6. L'exigence de soumettre un POP (plan opérationnel pluriannuel) a maintenant été éliminée. Se référer à la section sur les Documents de responsabilité parallèles.
7. Ces propos sont repris par William Waldegrave, Chancelier du Duché de Lancaster, dans l'allocution d'ouverture de la conférence des chefs d'organisme qui s'est tenue à York en 1993.
8. Dans un article paru récemment dans le 15<sup>e</sup> numéro du 19 mars (« Reassuring Sir Humphrey »), trois questions particulières ont été examinées relativement au processus *Next Steps* : la menace de l'intégrité, l'affaiblissement de l'impartialité et l'érosion des responsabilités parlementaires.
9. H.M. Treasury. *Guide on Strategic Planning and Control in Government Departments*, 1991, p. 13.





## VOTRE POINT DE VUE A DE L'IMPORTANCE . . .

Le CCG est heureux que vous ayez obtenu un exemplaire de cette publication et espère que celle-ci a répondu à vos attentes. Nous aimerions que vous répondiez aux questions suivantes et que vous nous transmettiez, le cas échéant, vos observations afin que nous puissions évaluer l'intérêt et l'utilité de ce document et mieux planifier dans l'avenir nos activités en matière de publication.

Faites-nous part de votre réaction à l'égard des énoncés suivants en encerclant le chiffre approprié.

	1 <i>Pas d'accord du tout</i>	2 <i>Pas d'accord</i>	3 <i>Pas tout à fait d'accord</i>	4 <i>Passablement d'accord</i>	5 <i>D'accord</i>	6 <i>Tout à fait d'accord</i>
<i>Cette publication m'a permis d'obtenir des perceptions et des informations utiles.</i>						
<i>La longueur et le mode de présentation de la publication sont appropriés.</i>						
<i>Cette publication</i>  <i>m'a fourni de nouvelles optiques utiles sur la nature du gouvernement contemporain et le contexte dans lequel il évolue.</i>						
<i>m'aide à comprendre les défis auxquels la fonction publique est actuellement confrontée ou pourrait être confrontée dans l'avenir.</i>						
<i>influera sur mon comportement et mes pratiques de gestion/leadership.</i>						
<i>Autres observations (Si vous avez besoin de plus d'espace pour vos observations, vous pouvez les écrire au verso.)</i>						

**Données personnelles :** Soyez assuré que nous demandons les questions suivantes uniquement afin que notre base de données soit plus complète. Répondez en utilisant le chiffre approprié.

1. Âge	2. Années dans la fonction publique	3. Votre groupe et niveau	4. Non-fonctionnaire canadien	5. Sexe
1 _____ 25 - 30	1 _____ 0 - 5	1 _____ SM/SM associé	1 _____ Autre fonctionnaire	1 _____ Homme
2 _____ 31 - 35	2 _____ 6 - 10	2 _____ SMA (EX 4 et 5)	2 _____ Université/collège	2 _____ Femme
3 _____ 36 - 40	3 _____ 11 - 15	3 _____ EX (1 à 3)	3 _____ ONG	
4 _____ 41 - 45	4 _____ 16 - 20	4 _____ EX niveau équivalent	4 _____ Autre	
5 _____ 46 - 50	5 _____ 21 - 25	5 _____ EX moins 1	5 _____ Autre pays	
6 _____ 51 - 55	6 _____ 26 - 30	6 _____ EX moins 2		
7 _____ 56 - 60	7 _____ 31 - 35	7 _____ Autre		
8 _____ 61 - 65				

*Lisez-vous les publications du CCG à intervalles réguliers?*    Oui    Non

*Avez-vous présenté vous-même une demande pour obtenir un exemplaire de cette publication?*    Oui    Non

*Comment avez-vous entendu parler de cette publication?*

- d'un collègue*  
 *dans une autre publication du CCG*  
 *autre (précisez ci-dessous)*

*Si vous aimeriez que notre liste de publications contienne des publications portant sur d'autres sujets, veuillez indiquer ici quels sont ces sujets.*

*Veuillez nous faire parvenir vos observations aux coordonnées au verso.*

*Veillez faire parvenir vos observations au :*

*Groupe de la recherche  
Centre canadien de gestion  
C.P. 420, succursale «A»  
373, promenade Sussex, 4<sup>ième</sup> étage  
Aile B, Campus De La Salle  
Ottawa (Ontario)  
K1N 8V4  
N° de téléphone : (613) 947-3682  
N° de télécopieur : (613) 995-0286*

*Autres observations (suite)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Publications du CCG en gestion publique**

---

**Numéro :****Les conférences John L. Manion**

- P66F La Conférence John L. Manion 1996  
Le déclin de la société civile : pourquoi? Et après? *Robert D. Putnam* (à paraître)
- P56F La Conférence John L. Manion 1995  
Pour s'adapter : tourner en rond...mais dans la bonne direction, *Pierre De Celles*, 1995/08
- P36F La Conférence John L. Manion 1994  
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08
- P20F La Conférence John L. Manion 1993  
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, *Marcel Massé*, 1993/04
- P11F La Conférence John L. Manion 1992  
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, *Richard D. French*, 1992/05
- P2F La Conférence John L. Manion 1991  
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, *J.E. Hodgetts*, 1991/03

**Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde du travail**

- P65F La Conférence Jean Edmonds 1996  
La voie de l'égalité entre les sexes : progrès réalisés et défis à venir, *Jocelyne Bourgon*, 1996/06
- P50F La Conférence Jean Edmonds 1995  
«C'est maintenant le tour des femmes», *Arthur Kroeger*, 1995/05
- P41F La Conférence Jean Edmonds 1994  
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, *Rosalie Silberman Abella*, 1994/10

**L'éthique et les valeurs**

- P63F L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne, *Kenneth Kernaghan*, 1996/06
- P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions  
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels :  
une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03
- P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Les valeurs dans la fonction publique, *D.B. Dewar, J.L. Manion, Kenneth Kernaghan*, 1994/06

### **L'équité et la diversité**

- Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale,  
*Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins, 1994/10*
- P39F – Version intégrale  
P40F – Résumé

### **Négociation et gestion des conflits**

- P38F La négociation : redéfinir le succès, *Joseph Stanford, 1994/06*

### **Apprentissage et perfectionnement des cadres**

- P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme?, *Ole Ingstrup, 1995/02*

- L'apprentissage permanent : un rapport du CCG, 1994/05
- P34F – Version intégrale  
P35F – Résumé

- Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial,  
*Peter Larson, Robert Mingie, 1992/10*
- P24F – Rapport détaillé  
P17F – Points saillants

- P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, *R. Bruce Dodge, 1991/06*

### **La gouvernance dans un environnement en évolution**

- P67F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Un leadership stratégique en vue du renouvellement de la fonction publique, *I. Clark, O. Ingstrup, B. Dewar, L. Goulet, J. Davis, M. Keating, J. Côté-O'Hara* (à paraître)

- P64F La gestion publique dans le nouveau millénaire : à quel point réduire la présence gouvernementale?  
*Arthur Kroeger, 1996/04*

- Techniques de gestion pour le secteur public : de la doctrine à la pratique,  
*Christopher Pollitt*
- P53F – Rapport détaillé, 1995/07  
P59F – Points saillants, 1995/10

- P52F La gestion de l'incohérence : le dilemme de la coordination et de la responsabilisation, *B. Guy Peters, Donald J. Savoie, 1995/07*

- P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup, 1995/03*

- P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique  
Repenser le gouvernement, *Harry Rogers, David Dodge, Gilles Paquet, Judith Maxwell, 1994/12*

- P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale,  
*B. Guy Peters, 1993/12 (Réimprimé 1995/03)*

- Mondialisation et gestion publique, *Donald J. Savoie*  
 P30F – Version intégrale, 1993/12 (Réimprimé 1995/02)  
 P44F – Résumé, 1994/11

- P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore,  
*B. Guy Peters, Donald J. Savoie*, 1993/11

### **Les politiques et la gouvernance**

- P62F La capacity des pouvoirs publics d'élaborer des politiques, *B. Guy Peters*, 1996/06  
 P60F Repenser les politiques : renforcer la capacité d'élaborer les politiques : rapport d'un colloque, *Jocelyne Bourgon, et al*, 1996/01  
 P58F Repenser les politiques : perspectives sur les politiques publiques, *John C. Tait, Mel Cappe*, 1995/10

### **Les sous-ministres et la gestion stratégique**

- P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, *Micheline Plasse*, 1994/04  
 P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre, *Frank Swift*, 1993/11  
 P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec, *Mohamed Charih, Michel Paquin*, 1993/11

Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, *A.W. Johnson*

- P21F – Version intégrale, 1993/05 (Réimprimé 1994/12)  
 P28F – Résumé, 1993/05

Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1993/03

- P19F – Version intégrale  
 P27F – Résumé

- P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion*, 1991/07

### **Le processus consultatif**

- P42F Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada, *Janet R. Smith, R. Anne Patterson*, 1994/10  
 P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique, *Peter Harrison*, 1992/06  
 P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions, *R. Anne Patterson, Rod A. Lohin, D. Scott Ferguson*, 1992/06

## 36 / PLANS D'ENTREPRISE ET RAPPORTS ANNUELS

- P10F Le Forum des citoyens sur l'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, *Wendy Porteous*, 1992/03
- P9E1 A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal  
P9E2 Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, *Hajo Versteeg*, 1992/03 [Résumé en français]  
P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers  
P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants
- P8F Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, *Evert A. Lindquist*, 1991/09

### **Service et qualité**

- P25F Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public, *Tim Plumptre, Donald Hall*, 1993/10
- Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni, *G. Bruce Doern*, 1992/12
- P18F – Version intégrale  
P26F – Résumé

### **La restructuration et l'amélioration des processus**

- P51F La réingénierie dans la fonction publique : promesse ou danger?, *Ole Ingstrup*, 1995/04

### **La dimension humaine de la gestion**

- P43F La rétroaction ascendante à la fonction publique, *Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan*, 1994/11

### **Gérer l'évolution de l'organisation**

- P48F Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dix, *David Shepherdson*, 1995/04
- P16E Managing Public Sector Divestment, *Taïeb Hafsi, Jan J. Jørgensen*, 1992/06 [Résumé en français]
- P13F Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et Accise, *Mike Smith*, 1992
- P5F Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux, *Livre écrit par les membres du personnel et les détenus du Service correctionnel du Canada*, 1991
- P4E Innovation in the Public Service, *James Iain Gow*, 1991/03 [Résumé en français]

### **Organismes de service spéciaux**

- P73F Comités consultatifs de gestion, *Jane Newcombe*, 1996/09
- P72F Vérification et évaluation, *Michael Thomas*, 1996/09
- P71F Marketing, *John Dingwall* (à paraître)
- P70F Problèmes de gestion des ressources humaines, *Betty Rogers*, 1996/09

P69F Aspects financiers, *John Dingwall*, 1996/09

P68F Plans d'entreprise et rapports annuels, *Doreen Wilson*, 1996/09

P61F Questions pour les ministères d'attache et les agences centrales, *Alti Rodal*, 1996/04

P57F Autonomie, responsabilité et mesure du rendement, *J. David Wright*, 1995/10

Vue d'ensemble du projet des organismes de service spéciaux, *J. David Wright, Graeme Waymark*

P54F – Version intégrale, 1995/08

P55F – Résumé, 1995/08

### **Historique des organismes**

P33F Le Centre canadien de gestion : les premières années, *John Hunter*, 1994/05

P3E A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years, *Eric A. Milligan*, 1991/03

### **Autres publications**

P12E The Accountability of Mixed Corporations, *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq*, 1992/05 [Résumé en français]

P1F Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure, *Roderick G. Quiney*, 1991/02





**BON DE COMMANDE**

On peut obtenir les publications et discours en s'adressant au :

Services corporatifs  
 Centre canadien de gestion  
 373 promenade Sussex  
 Campus De La Salle, aile B  
 Case postale 420, succursale «A»  
 Ottawa (Ontario)  
 K1N 8V4

N° de téléphone : (613) 943-8370  
 N° de télécopieur : (613) 995-0331

N°	Q <sup>té</sup>	N°	Q <sup>té</sup>	N°	Q <sup>té</sup>	N°	Q <sup>té</sup>

**NOM ET ADRESSE**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

N° de téléphone : \_\_\_\_\_