

Le cycle des ententes de gestion

par: l'équipe régionale des ententes de gestion

Nouvelle gouverne

Dans la foulée de la Loi sur l'administration publique adoptée le 30 mai 2000, le réseau de la santé et des services sociaux s'est engagé dans un mode de gestion axé essentiellement sur les résultats. C'est ainsi que sont apparues dans nos environnements organisationnels, des notions comme planification stratégique pluriannuelle, priorités annuelles, cycle de gestion et reddition de comptes. Ces notions constituent l'armature d'une nouvelle gouverne, dont le mode d'imputabilité permettra d'optimiser l'utilisation des ressources, tout en obtenant une meilleure hiérarchisation des responsabilités entre les paliers national, régional et local. Il va de soi, que cette nouvelle culture organisationnelle, nécessite la mise en place de certains mécanismes et outils de concertation et de coordination entre ces trois paliers de gouverne. Ainsi sont nées, les ententes de gestion et d'imputabilité.

Ces ententes, prévues par la Loi de la santé et des services sociaux, déterminent pour chacune des régions du Québec, des **cibles**, des **seuils** et des **engagements** de production de services. Leur réalisation incombe aux agences et aux établissements. Plusieurs **indicateurs** mesurent l'atteinte des résultats et les modalités de reddition de comptes. Ces canevas ont commencé à être utilisés en 1999 et le rodage de leur utilisation prendra encore quelques années.

Comme le *Cycle de gestion*, au sein duquel s'inscrivent les *Ententes de gestion et d'imputabilité*, régule de plus en plus les interfaces entre les différentes instances et teinte de plus en plus la vie de nos organisations, nous vous proposons une présentation sommaire de cette démarche structurante, ainsi que de ses principaux mécanismes et outils.

Ce faisant, nous espérons que le rythme de ce cycle, qui redémarrera pour 2006-2007 dans quelques semaines, vous apparaîtra moins mystérieux.

DÉFINITIONS DES TERMES UTILISÉS :

Cible : Résultat à atteindre au plus tard en 2010, par chaque région du Québec, en regard d'un indicateur donné.

Seuil : Production minimale de services actuellement attendu pour toutes les régions du Québec, pour un indicateur donné.

Engagement : Résultat à atteindre, par rapport à un indicateur donné au cours de l'année couverte par l'entente de gestion, fixé en fonction des réalisations locales et régionales, de la cible et du seuil.

Indicateur : De façon générale, un indicateur est une mesure quantitative ou qualitative du degré d'atteinte des résultats attendus. L'indicateur porte alors essentiellement sur le résultat à atteindre tel que stipulé dans l'entente de gestion. Il peut donc être associé à l'accessibilité aux services ou à la performance comme par exemple des délais d'attente, un taux de pénétration de clientèle à rejoindre, un volume ou une intensité de services.

Pris isolément, un indicateur donne une information parcellaire de la réalité des services rendus dans un programme donné. C'est pourquoi, il est préférable d'en retenir un ou deux autres pour mieux éclairer une situation. Même à cela, ces indicateurs sont parfois ingrats car, seuls ou en groupes, ils ne peuvent permettre de visualiser l'ensemble de l'offre de service de l'établissement ou de la région. Ils ne peuvent pas non plus expliquer ce qui contraint ou facilite l'atteinte des résultats.

Intrants de l'étape 1 :

Priorités du ministre
Plan stratégique 2005-2010
Planifications des diverses directions du MSSS
Attentes face aux projets cliniques

Étape 1

Cahier des charges : Janvier - Février

Le ministre détermine ses priorités et les différentes directions générales du MSSS, précisent leurs objectifs et attentes. La direction ministérielle des ententes de gestion prépare un *Cahier des charges* pour chacune des agences.

Ce *Cahier des charges* annonce à l'Agence, les priorités ministérielles et précise les résultats attendus et les indicateurs sur six volets :

- **programmes-services**
- **programmes-soutien**
- ressources humaines
- amélioration continue de la qualité des services
- satisfaction de la clientèle
- équilibre budgétaire

Le *Cahier des charges* fait l'objet d'une analyse d'appropriation par l'**équipe régionale des ententes de gestion** et par l'Agence. L'ensemble des données sont vérifiées : cibles, seuils, engagements, indicateurs, résultats de la dernière année. Ce *Cahier des charges* est présenté aux directions générales des établissements. Une séance de travail est aussi organisée avec les **répondants des ententes de gestion** de chacun des établissements. Par ces premiers échanges, le *Cycle de gestion* régional est lancé.

Au sein de l'Agence, s'amorcent les réflexions quant aux défis proposés et à la capacité régionale d'y répondre. Différentes hypothèses et scénarios, tant budgétaires que d'organisation de services sont élaborés.

Répondants des ententes de gestion

InterVal	Serge Trudel
CSDI	Marie-Sylvie Le Rouzès
Domrémy	Jean-Marc Ménard
Centre jeunesse	Gaétan Lamy
CHRT	Louise Lavigueur
CSSS de la Saint-Maurice	Kathleen Cayer
CSSS de la Vallée-de-la-Batiscan	Sylvie Moreau
CSSS de l'Énergie	Danielle Gamelin
CSSS de Maskinongé	Nathalie Magnan
CSSS de Trois-Rivières	Jean Desjardins
CSSS Bécancour-Nicolet-Yamaska	Mario Landry
CSS Drummond	Michel Doyon
CSSS d'Arthabaska-Érable	Claude Charland

Programmes-services :

- santé publique
- services généraux – activités cliniques d'aide
- perte d'autonomie liée au vieillissement
- déficience physique
- déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement
- jeunes en difficulté
- dépendances
- santé mentale
- santé physique

Programmes-soutien :

- administration et soutien aux services
- gestion des bâtiments et des équipements

Équipe régionale des ententes de gestion :

M. Jean-Denis Allaire
M. Jacques Lefebvre
M^{me} Christine Ross
M^{me} Vicky Pellerin

Intrants de l'étape 2 :

Les problèmes majeurs d'accessibilité, de continuité et de qualité des services dans la région
Appréciation globale de la performance régionale et de chacun des territoires
Analyse de la situation budgétaire des établissements
Priorités régionales et préoccupations locales

Étape 2

Offre de service régionale : Mars - Avril

En réaction à ce *Cahier des charges*, l'Agence élabore pour chacun des éléments, une proposition régionale d'engagements quant à l'atteinte des objectifs recherchés par le MSSS. Cette proposition repose sur l'estimation de l'atteinte des résultats au 31 mars de l'année qui s'achève et du potentiel d'engagement de chaque établissement pour chacun des indicateurs. Une ventilation des objectifs régionaux par établissement est établie. Ainsi s'enclenche, une période intense de validation de la faisabilité avec chacun des établissements. Cette étape d'échanges et de discussions s'avère la plus complexe et la plus sensible du processus. Elle se termine par l'élaboration d'une première hypothèse d'*Offre de service régionale* écrite, ventilée par établissement, portant sur chacun des résultats attendus par le ministère. Chaque établissement dispose alors d'une période de quelques jours pour camper les engagements de principe qu'il estime capable de prendre.

Les délais sont courts et un consensus doit être établi rapidement. L'*Offre de service régionale* doit être consolidée et stabilisée afin d'être déposée au ministère. Forte de cette entente de principe avec les établissements, l'Agence dépose en avril, l'*Offre de service régionale* au MSSS et amorce les discussions à son sujet.

Étape 3

Entente de gestion et d'imputabilité MSSS – Agence : Mai - Juin

La proposition d'*Offre de service régionale* de l'Agence est étudiée par chacune des directions générales concernées au ministère. Une rencontre tenue en présence des différentes directions générales permet à l'Agence d'expliquer : ses stratégies pour l'atteinte des cibles, ses choix budgétaires, la persistance d'écarts avec les données du *Cahier des charges* original, et de convenir des ajustements requis avec le ministère.

Cette période de discussion, entre l'Agence et le ministère, intense et limitée dans le temps, permet l'atteinte d'un consensus. Puisque le ministère analyse l'ensemble des propositions de toutes les agences et que le cumul de celles-ci doit permettre l'atteinte de cibles nationales, il peut arriver qu'un effort additionnel soit demandé à une région en particulier et que des ajustements requis soient ensuite convenus avec les établissements concernés.

Fort des consensus établis avec les établissements et avec le ministère, le conseil d'administration de l'Agence adopte ensuite une proposition d'*Entente de gestion et d'imputabilité* à signer avec le ministère. Par la même occasion, le conseil d'administration adopte les orientations budgétaires de l'année, dont certaines sont en appui à l'entente, et mandate la présidence-direction générale à convenir et à signer une entente entre l'Agence et chaque établissement public de la région.

Étape 4

Entente de gestion et d'imputabilité Agence – établissements : Juin - Septembre

Sur cette base, une proposition formelle d'*Entente de gestion et d'imputabilité* est acheminée par l'Agence à chacun des établissements. Cette proposition reprend les engagements de principe établis en avril et ajoute diverses précisions quant aux attentes administratives, aux dimensions budgétaires, aux particularités locales et au processus de reddition de comptes. Après discussions et consensus, le conseil d'administration de chacun des établissements adopte à son tour, une proposition d'*Entente de gestion et d'imputabilité*, à être signée par la direction générale de l'établissement et par la présidence-direction générale de l'Agence au plus tard en septembre.

Étape 5

Suivi et reddition de comptes : se fait tout au long du cycle

La signature de ces engagements marque l'organisation de plusieurs services offerts à la population pour l'année en cours. Les établissements et l'Agence deviennent imputables de l'atteinte des résultats prévus aux ententes. Cette imputabilité est assumée par les directions générales tandis que les conseils d'administration des établissements et l'Agence, exercent un pouvoir de surveillance et de contrôle de l'atteinte des objectifs.

Toutes les informations requises pour le suivi des ententes de gestion et d'imputabilité (indicateurs) sont transmises des établissements à l'Agence par une application WEB nommée *Système de suivi de gestion et de reddition de comptes* (GESTRED).

Pour bien affirmer l'imputabilité requise, et afin de rendre compte le plus possible de la réalité des services mesurés, cette présentation des résultats doit être accompagnée d'une déclaration de la direction générale de l'établissement et de l'Agence attestant la fiabilité des données et des mécanismes de contrôle afférents.

Chaque palier de gouvernance peut utiliser les informations contenues dans l'application GESTRED une fois qu'elles ont été transmises. À titre d'exemple, à l'Agence, ces données sont utilisées pour faire des bilans de suivi à l'interne aux professionnels responsables de résultats attendus, au comité de direction, au conseil d'administration et au MSSS.

Bilan périodique : L'Agence fournit à chaque établissement un bilan périodique de suivi de gestion. Trois périodes administratives charnières font particulièrement l'objet d'une évaluation systématique et de mesures de redressement : celles se terminant à la fin de juillet (P-4), à la mi-octobre (P-7) et au début de février (P-11).

Les informations contenues dans ces bilans périodiques doivent être nuancées et interprétées. L'exercice doit permettre de comprendre et d'agir : poser les bonnes questions, fournir des explications fondées, établir une stratégie de redressement et mettre en oeuvre les plans d'action requis pour corriger les situations de façon à atteindre les engagements convenus.

Rapport annuel : Tout comme le rapport annuel de l'Agence, le traditionnel rapport d'activités des établissements doit se transformer en *Rapport de gestion* et présenter de façon transparente et complète, les résultats obtenus au 31 mars (p13) au regard des objectifs prévus à l'entente de gestion.