



Chef – Service d'examen

QGDN 99 : EXAMEN DE LA RESTRUCTURATION  
ET DE LA RÉINGÉNIERIE

Volume 1  
APERÇU

Février 2001

7050-10 (CS Ex)



## **SOMMAIRE**

*Ce document présente un aperçu d'un examen qui avait pour but de donner une idée de l'état d'avancement de la restructuration et de la réingénierie du Quartier général de la Défense nationale (QGDN 99). L'examen a été effectué avec l'accord du Comité de gestion de la Défense. Pendant ses deux années d'activité, l'équipe d'examen a formulé des recommandations et elle a fourni au besoin une aide concrète. À ce titre, elle a produit, en plus du présent rapport, une série de documents parallèles. Outre cet Aperçu, l'équipe a rédigé d'autres documents dans lesquels elle a présenté des renseignements contextuels exhaustifs sur le projet QGDN 99, des observations détaillées, des commentaires à l'intention de la direction et des renseignements sur les meilleures pratiques à appliquer au changement dans les grandes organisations. Ces autres documents seront conservés au Service d'examen, pour y être utilisés à titre de référence; ils forment un élément important de la mémoire du MDN et des FC.*

*Les changements qui se sont faits au MDN ont été à la fois étendus et profonds, touchant pratiquement toutes les organisations et tous les processus. Parmi les principaux figurent la réduction de l'effectif du QGDN, l'élimination des quartiers généraux des commandements et la création des Chefs d'état-major des armées.*

*L'ampleur des changements présentait un défi de taille pour l'équipe d'examen. On a donc choisi de restreindre l'examen généralement, mais non pas exclusivement, aux changements stratégiques visés par le projet de Restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle (RGCC). L'examen a contribué directement à la création de la Direction des changements stratégiques (DCS) et il a fourni du matériel de recherche et des avis au personnel de cette nouvelle direction.*

*L'examen avait une assez grande étendue, et son objet a continué d'évoluer. Cela explique que nous n'ayons pas fait de généralisations hâtives au sujet du degré de réussite des changements au QGDN et que nous ayons choisi plutôt de formuler des conclusions sur des questions précises. Ces conclusions n'en ont pas moins vieilli. Le gros du travail d'examen s'est fait en 1998 et 1999 et il a nécessité des rapports continus. Les principaux domaines qui méritaient à l'époque qu'on s'y arrête étaient notamment les suivants :*

- *énoncer et communiquer les mandats des organisations, nouvelles ou actuelles;*
- *énoncer des niveaux de référence qui permettent de suivre les ressources disponibles des organisations et d'évaluer leur contribution à la réalisation des objectifs du Ministère;*
- *rationaliser les besoins en locaux à l'extérieur des immeubles principaux;*
- *préserver et contrôler les compétences nécessaires à la gestion du changement;*

- *créer un centre de coordination de compétences dans le domaine de la modernisation des pratiques de gestion;*
- *fournir des directives en matière de responsabilisation;*
- *prévoir des projets ciblés de formation à des fins de culture;*
- *évaluer la politique administrative et son utilité sur le terrain.*

*L'examen a été fait avant l'adoption de plusieurs mesures récentes par la direction du MDN et des FC. Parmi ces mesures figurent la Stratégie 2020, l'amélioration de la planification des activités, la publication de documents comme le nouveau manuel du Système de gestion de la Défense (SGD) et d'un document sur la responsabilisation (qui contient une analyse du concept de l'autorité fonctionnelle) ainsi que la création du Comité exécutif de la modernisation de la gestion. À ces mesures allaient s'ajouter la dotation de la Direction des changements stratégiques, la création des centres d'apprentissage et de perfectionnement professionnel et la préparation du document intitulé « Mutabilis in Mobili : Orientation et gestion des changements au MDN et dans les FC ». Les recommandations ou les répercussions de l'examen ont dans bien des cas un lien direct avec ces mesures.*

*Les documents préparés dans le cadre de l'« examen des activités », important programme de réduction et de changement du début des années 90, ont continué d'être utilisés par le MDN et les FC cinq ans au moins après leur publication. Nous espérons que les documents réunis dans le cadre du présent examen apporteront une contribution analogue à la mémoire collective et que leurs utilisateurs éventuels en tireront des enseignements variés et des idées nouvelles. Parmi les principales leçons qui se dégagent de l'exercice de changement QGDN 99, il convient de souligner l'importance des facteurs suivants :*

- *clarté et cohérence de l'orientation stratégique;*
- *stratégies de continuité destinées à atténuer les conséquences du renouvellement de la direction;*
- *réalisme des attentes (il n'est pas possible de tout changer d'un seul coup);*
- *transition concertée de la phase de conception à la phase de mise en œuvre, et continuité des responsabilités (il ne faut pas donner une importance disproportionnée à l'équipe ou à la phase de conception alors que le gros du travail reste à faire);*
- *utilisation de systèmes de comptabilité et de suivi existants que des systèmes spéciaux viennent compléter, mais non remplacer.*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PARTIE 1 – OBJET DU DOCUMENT .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 2 – CONTEXTE.....</b>	<b>1</b>
RESTRUCTURATION ET RÉINGÉNIERIE DU QGDN.....	1
L'EXAMEN .....	2
<b>PARTIE 3 – CADRE DE L'EXAMEN .....</b>	<b>3</b>
BUT.....	3
ÉTENDUE .....	3
MÉTHODE .....	4
QUESTIONS.....	4
ÉLÉMENTS CENTRAUX DU RAPPORT.....	6
<b>PARTIE 4 – CONCLUSIONS .....</b>	<b>6</b>
GÉNÉRALITÉS .....	6
RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION .....	7
RÉDUCTION DES RESSOURCES DES QUARTIERS GÉNÉRAUX .....	7
RATIONALISATION DES LOCAUX .....	7
RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS .....	8
CADRE DE GESTION.....	8
CADRE DE RESPONSABILISATION.....	8
RESSOURCES HUMAINES .....	9
RENOUVEAU DES POLITIQUES ADMINISTRATIVES .....	9
SERVICES DE SOUTIEN COMMUNS.....	10
LEÇONS RETENUES.....	10

## PARTIE 1 – OBJET DU DOCUMENT

1. À ses réunions du 13 novembre et du 4 décembre 1996, le CGD a adopté la proposition suivante : « **le CS Ex devrait définir un cadre d'examen et faire un examen du projet QGDN 99 et de la réingénierie qui y est associée avant décembre 1999.** » Ce document a pour objet de donner un aperçu de notre examen; nous y présentons notamment :

- a) le contexte de la restructuration et de la réingénierie du QGDN;
  - b) un sommaire du cadre d'examen (objet, étendue et méthode);
  - c) un sommaire de nos conclusions jusqu'à ce jour.
2. Pour faciliter la lecture du document, nous l'avons divisé en quatre volumes :
- a) Volume 1 – Aperçu;
  - b) Volume 2 – Contexte et cadre de l'examen;
  - c) Volume 3 – Sommaire des résultats;
  - d) Volume 4 – Réaction de la direction.

## PARTIE 2 – CONTEXTE

### RESTRUCTURATION ET RÉINGÉNIERIE DU QGDN

3. Le QGDN a presque toujours été en restructuration et en réorganisation depuis sa création en 1972. Inégalée jusqu'ici, l'actuelle série de changements résulte directement du Livre blanc sur la défense de 1994, du projet de Restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle (RGCC), du Rapport du Ministre au Premier ministre et de l'Enquête sur la Somalie.

4. Le Livre blanc de 1994 contenait des directives précises en matière de commandement et de contrôle et il prévoyait notamment une réduction du tiers au moins de l'effectif et des ressources affectés aux fonctions des quartiers généraux et des améliorations en matière de gestion des ressources. Des directives subséquentes de la haute direction ont fait passer l'objectif de réduction à 50 p. 100, entraîné la création et le déménagement au QGDN des Chefs d'état-major des armées (CEMA) et encouragé une réingénierie complète des processus de la Défense.

5. L'Équipe de restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle (ERGCC) est issue d'un projet antérieur d'amélioration de la gestion des activités du MDN et des FC, le projet D2000. Elle a été créée en décembre 1994 et dissoute en juin 1997. Pendant cette période, elle a assuré la coordination de nombreuses mesures de changement et occupé une bonne partie du temps du CGD. Même si l'objectif de l'ERGCC a été repensé à maintes reprises, le chef de l'Équipe croit que la meilleure façon de le résumer est la suivante : concentrer les ressources sur la capacité opérationnelle en réduisant les ressources affectées aux quartiers généraux et en parvenant à des améliorations considérables du rendement par une réingénierie des processus.

6. La RGCC est passée par plusieurs phases : définition d'options de commandement et de contrôle et formulation de recommandations clés sur la réingénierie des processus; définition d'une stratégie cadre de mise en œuvre; préparation de plans de mise en œuvre; coordination des questions interfonctionnelles; et transfert du contrôle de la réingénierie à l'organisation matricielle. Divers projets étaient en cours quand l'ERGCC a cessé ses activités; certains demeurent en suspens.

7. L'ERGCC n'a pas travaillé en vase clos, et plusieurs autres importants projets de changement du MDN et des FC qui ont vu le jour pendant cette période ont eu une incidence sur le QGDN. Dans bien des cas, les travaux se poursuivent. Les efforts faits pour s'attaquer aux questions comme l'orientation stratégique, la structure de la force, les nouveaux concepts de gestion, la responsabilisation et la qualité de vie vont faire en sorte que le QGDN sera en perpétuel état de changement. Il s'ensuit que tout examen du changement au QGDN ne peut donner au mieux qu'un instantané de la situation.

## **L'EXAMEN**

8. L'examen tire son mandat des préoccupations qui ont été formulées au sujet de la capacité du QGDN de soutenir l'élan en faveur du changement si des moyens de mesure n'étaient pas mis en place, particulièrement après la dissolution de l'ERGCC. Le CGD a souscrit à cette idée en décembre 1996, et une équipe d'examen du CS Ex a commencé ses travaux en février 1998. L'étude des résultats a été continue, mais elle a commencé pour de bon en mai 1999.

9. L'examen était une nécessité. La restructuration et la réingénierie du QGDN est un projet complexe et risqué; maintenir l'élan et l'orientation d'une telle entreprise n'est pas une mince affaire, surtout quand les changements s'étendent sur une longue période pendant laquelle la haute direction se renouvelle passablement et où il faut tenir compte de nombreuses contraintes nouvelles. Comme l'expérience récente l'a montré encore, la phase de mise en œuvre des changements est souvent la plus ardue, et c'est pour cette raison qu'un examen indépendant est justifié. Il ne fait par ailleurs aucun doute que des organismes de l'extérieur suivent de près les changements qui se font au MDN et dans les FC.

## PARTIE 3 – CADRE DE L'EXAMEN

### BUT

10. Le but de l'examen était le suivant : **faire un examen indépendant de la restructuration et de la réingénierie stratégiques du QGDN pour aider à faire en sorte que les principales mesures prévues soient appliquées avant la fin de 1999.**

11. Pour atteindre ce but, l'équipe devait :

- a) faire rapport sur les progrès accomplis dans la restructuration et de la réingénierie du QGDN;
- b) faire des recommandations concrètes et aider si possible la haute direction à atteindre ses objectifs de changement.

### ÉTENDUE

12. La restructuration du MDN et des FC a eu une portée sans précédent, touchant pratiquement toutes les organisations et tous les processus. Les projets d'importance comme l'ERGCC ont proliféré. L'ERGCC a assuré l'unité d'action et la coordination de nombreux projets, l'accent étant mis sur l'organisation et la taille des grands états-majors et sur les importants processus qui avaient une influence sur la gestion des ressources. Même si l'examen des processus devait être complet, l'ERGCC a obtenu sous ce rapport des résultats variables, ses efforts étant dans certains cas limités au QGDN.

13. Les changements au QGDN peuvent être considérés du point de vue des conseillers de niveau 1 (point de vue vertical) et de celui des BPR qui sont responsables de diverses activités interfonctionnelles (point de vue horizontal). L'équipe d'examen a constaté que l'utilisation de ces deux points de vue donnait une bonne idée générale du changement au QGDN.

14. L'examen a été limité aux changements stratégiques au QGDN, c'est-à-dire à ceux dont s'est occupée principalement (mais non exclusivement) l'ERGCC. Comme d'autres examens du CS Ex portent sur diverses questions de changement connexes, l'équipe a mis l'accent sur les questions qui n'étaient pas examinées ailleurs, et principalement sur la restructuration et la réingénierie.

## **MÉTHODE**

15. Au départ, nous avions l'intention de procéder en deux étapes, une phase de planification, suivie d'une phase d'examen général. Plus tard, il a été décidé que ces deux étapes seraient réunies en une seule pour faciliter l'achèvement du projet de RGCC et le passage à la phase de changement centrée sur l'amélioration continue. Sensibles à la nécessité de produire des rapports en temps voulu, nous avons en outre prévu une série d'exposés et de rapports provisoires à divers moments de la réalisation de l'examen.

16. L'examen a suivi un cheminement assez classique : collecte et analyse initiale de renseignements, étude des meilleures pratiques, longues entrevues de cadres supérieurs et intermédiaires et examen de documents (des plans d'activités de niveau 1, en particulier). Cela fait, nous avons formulé les conclusions qui sont présentées dans le Volume 3 et résumées ci-dessous. Après que la haute direction eut pris connaissance du rapport, nous avons résumé ses commentaires dans le Volume 4.

## **QUESTIONS**

17. Nous appuyant sur notre analyse, nous avons établi une liste de questions de restructuration et de réingénierie. Un examen de chacune de ces questions d'un point de vue horizontal et vertical nous a permis de mesurer les progrès accomplis. Les questions que nous avons examinées sont présentées ci-dessous (**celles qui sont indiquées en caractères gras correspondent aux grandes catégories qui ont été utilisées par l'ERGCC et dans cet examen, chacune étant suivie de questions sous-jacentes**).

- a) **Restructuration de l'organisation** – Mise en œuvre de la restructuration du QGDN, concrétisation des changements, organigrammes et postes de la haute direction.

- b) Réduction des ressources des QG – Réduction de 45 p. 100 de l’effectif et réduction additionnelle de 5 p. 100 des ressources, et analyse de rentabilité.
- c) Rationalisation des locaux – Nouveau modèle d’aménagement des bureaux et objectif de quatre immeubles.
- d) **Réingénierie des processus** au sein des organisations et entre les organisations, et description des processus.
- e) Cadre de gestion – Orientation stratégique, principes de gestion, Guide de planification de la Défense, planification des activités, Programme des services de la Défense, mesure du rendement, comptabilité par activités, instrument de délégation et manuel du Système de gestion de la Défense.
- f) Cadre de responsabilisation – Fondement conceptuel, mécanismes et outils.
- g) Ressources humaines – Nouveaux processus et formation dans la RCN.
- h) Renouveau des politiques administratives – Réduction générale et simplification des politiques administratives, y compris les DOAD.
- i) Services de soutien communs – Transfert de ressources et mise en œuvre.
- j) **Gestion de l’information** – Gestion stratégique, environnement informationnel intégré, projets communs et projets uniques.
- k) **Culture** – Mission, vision, valeurs communes, éthique, principes de gestion et pratiques de travail.
- l) **Mécanismes de gestion du changement** – Structure et responsabilités (planification, suivi, coordination, rapports), Fonds d’investissement D2000, marché de services de conseil omnibus, laboratoire de réingénierie des processus, soutien/facilitation de la transition et pratiques novatrices.
- m) Communications – Soutien de la gestion du changement.
- n) Diversification des modes de prestation de services – Politique, programme et projets.

## **ÉLÉMENTS CENTRAUX DU RAPPORT**

18. Suite à une nouvelle analyse des questions ci-dessus, il a été décidé qu'il vaudrait mieux en intégrer certaines à d'autres examens du CS Ex, leur inclusion dans le présent examen risquant d'aboutir à des chevauchements inutiles. Ces questions sont la gestion de l'information, la diversification des modes de prestation de services, la comptabilité par activités et la mesure du rendement (ces deux dernières faisant partie du cadre de gestion). Les questions restantes sont par conséquent devenues les éléments centraux de notre examen. Les documents qui forment cette série sont centrés sur la restructuration de l'organisation, la réingénierie des processus et les questions connexes décrites ci-dessus. Nous avons abordé la question de la culture et de la gestion du changement d'une manière moins classique en apportant un soutien direct à la nouvelle Direction des changements stratégiques; nous n'en avons pas moins présenté quelques conclusions préliminaires à ce sujet.

## **PARTIE 4 – CONCLUSIONS**

### **GÉNÉRALITÉS**

19. Nos conclusions sont résumées dans le Volume 3. Elles sont exposées en détail dans une série de dossiers et de documents de travail qui sont conservés par le Service d'examen. Par souci de brièveté, nous n'avons fourni dans le Volume 3 que les renseignements contextuels nécessaires à la compréhension de la situation initiale et des objectifs de changement, nos conclusions sur les progrès accomplis et nos recommandations sur la voie à suivre. Les recommandations ont été subdivisées en deux groupes : celles qui font suite à la dissolution de l'ERGCC et celles qui appuient l'amélioration continue.

20. Nous nous sommes abstenus de faire des généralisations hâtives au sujet du degré de réussite des changements au QGDN; nous avons préféré formuler des conclusions sur des questions précises. Nos principales conclusions sont résumées ci-après. Le lecteur ne devrait pas oublier que le rythme des changements est demeuré élevé, et que certaines de nos conclusions sont peut-être déjà dépassées.

## RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION

21. **Les principaux changements prévus – le nombre de quartiers généraux, les changements organisationnels et les réductions de la haute direction, en particulier – ont été faits, même si des ajustements continuent d'être apportés.** Le concept de l'intégration au QGDN des quartiers généraux militaires et de l'administration centrale du Ministère et le principe de la responsabilisation verticale (CEMD et SM) sont maintenant bien établis. Il restera à préciser, à officialiser et à faire connaître les responsabilités et les changements organisationnels et à en évaluer en permanence l'incidence sur la structure organisationnelle.

## RÉDUCTION DES RESSOURCES DES QUARTIERS GÉNÉRAUX

22. **L'effectif des quartiers généraux visés a été réduit du tiers, comme l'exigeait le gouvernement, mais l'objectif ultime de réduction de 50 p. 100 que s'était fixé le Ministère n'a pas été atteint.** De nombreux membres du personnel supérieur d'état-major se sont interrogés sur l'objet et la faisabilité de ce second objectif, même si beaucoup l'ont atteint ou presque. **La réduction des ressources financières a été de 23 p. 100; ce chiffre n'a cependant pas fait l'objet d'une vérification indépendante.** Assurer le suivi des réductions d'effectifs et de ressources financières est une entreprise extrêmement exigeante. Il reste à trouver un bon moyen d'évaluer l'incidence des réductions antérieures, de fixer un niveau de référence et d'attribuer d'éventuelles compressions additionnelles aux niveaux 1, et à faire des efforts concertés et soutenus pour atteindre les objectifs.

## RATIONALISATION DES LOCAUX

23. **Du point de vue de la rénovation des immeubles, de l'adoption d'un modèle d'aménagement universel et de l'optimisation de l'utilisation de l'espace, le projet de rationalisation des locaux a généralement donné de bons résultats.** La réduction de l'espace occupé par le MDN dans la RCN va devenir plus visible à mesure que plusieurs importants immeubles seront libérés. Le coût du projet et les besoins définitifs en locaux ont augmenté pour diverses raisons, et notamment parce que les réductions d'effectifs ont été moins importantes que prévu et parce que de nouveaux projets ont vu le jour. L'accent devrait maintenant être mis sur la rationalisation des besoins que ne permettent pas de satisfaire les quatre principaux immeubles et sur l'établissement d'un niveau au-delà duquel les organisations devront payer elles-mêmes tout besoin additionnel.

## RÉINGÉNIERIE DES PROCESSUS

24. **La réingénierie des processus a touché, à des degrés divers, presque tous les processus du QGDN; les personnes que nous avons rencontrées ont été nombreuses cependant à trouver qu’il restait du travail à faire dans le domaine du personnel et du matériel.** Beaucoup s’entendent également pour dire que les efforts de réingénierie trans-organisationnelle ont été limités. Les progrès réalisés dans le cadre de plusieurs projets de l’ERGCC faisant appel à la méthode du chemin critique ont été inégaux. La stabilisation du Système de gestion de la Défense continue de soulever des difficultés, comme d’ailleurs la nature exacte des relations entre les CEMA et les services centraux. Le Ministère aurait intérêt à préserver au QGDN des compétences en réingénierie des processus et à préciser sa façon de voir les progrès accomplis dans le cadre des principaux programmes de changement.

## CADRE DE GESTION

25. **Des efforts considérables ont été faits pour simplifier et stabiliser le Système de gestion de la Défense et les nombreux éléments qui le composent. Il ne faudrait pas former d’attentes excessives dans des domaines comme la gestion du rendement et la comptabilité par activités, puisqu’il s’agit là de concepts complexes qui doivent être pleinement intégrés au cadre général de gestion.** Pour être utiles, ces outils supposent tous une orientation stratégique claire et une volonté de cohérence de la part de la haute direction à l’égard des priorités. Ici encore, la haute direction s’évertue à atteindre cet objectif. Le défi consistera à préserver ce souci de cohérence et de continuité à mesure que la haute direction se renouvellera. Les efforts futurs devraient tendre à mieux stabiliser encore le système; on pourrait pour cela créer un centre spécialisé dans la théorie et la pratique de la gestion, confirmer notre philosophie et nos principes de gestion, confirmer le concept de la répartition des ressources et continuer d’améliorer le manuel du SGD, toujours dans le but de consolider le concept d’un cadre de gestion intégré.

## CADRE DE RESPONSABILISATION

26. **Même si l’on a accordé beaucoup d’attention au concept et aux méthodes de responsabilisation ces dernières années, le modèle général d’un cadre de responsabilisation du MDN et des FC demeure en cours d’élaboration, notamment pour ce qui est des définitions, des types de responsabilisation, de la nature de la responsabilisation, des relations entre l’organisation et les responsables des processus, de la responsabilisation latérale et d’autres concepts connexes.** Il faudra encore préciser un grand nombre de responsabilités latérales (un projet a d’ailleurs été lancé récemment à cet égard). La mise en œuvre de la recommandation 51 du Rapport du Ministre au Premier ministre (formation du personnel en matière de responsabilisation) avance lentement. Il reste en priorité à adopter un

cadre officiel de responsabilisation, à préciser les responsabilités latérales, à actualiser le mandat du QGDN et peut-être à donner des directives plus précises sur un certain nombre de cadres de responsabilisation et d'ententes sur les niveaux de services.

## RESSOURCES HUMAINES

27. **Les progrès accomplis dans le domaine des RH ont été inégaux. À en juger par les plans et les entrevues, tous sont préoccupés. En ce qui concerne les progrès accomplis, les points de vue vont de l'optimisme prudent au mécontentement.** Tous s'entendent pour dire que la réduction de l'effectif, l'augmentation de la charge de travail et les retards technologiques ont été à l'origine de problèmes de moral et de stress qui sont plus ou moins caractéristiques de toute organisation en train de faire des changements majeurs. Il faudra trouver des solutions à ces problèmes « accessoires » si nous voulons passer d'une mentalité de « survivant » à un climat plus sain et plus positif qui aide le personnel à adhérer au changement avec enthousiasme. La plupart des changements qui sont inscrits actuellement au programme concernent les RH; il est cependant trop tôt pour évaluer la majorité des projets. La difficulté consistera à concrétiser des concepts et à préserver la continuité et l'élan acquis. Le rôle que peut jouer la formation dans une culture organisationnelle en évolution mérite d'être examiné, particulièrement au QGDN. Le projet de coordination de la formation commune dans la RCN devrait être réexaminé.

## RENOUVEAU DES POLITIQUES ADMINISTRATIVES

28. **Même si la haute direction reconnaît l'importance du renouveau des politiques administratives et de la nécessité de s'écarter d'une bureaucratie trop axée sur les règles, les choses n'ont progressé que lentement.** Une petite partie seulement du travail requis a été fait (11 p. 100 seulement des DOAD prévues ont été publiées). Les causes de ce retard sont complexes, et il ne sera vraisemblablement pas facile de trouver une solution. La haute direction aura peut-être à tempérer ses attentes, à moins qu'elle ne consente à affecter plus de ressources à ce projet et à en accroître la priorité. Même si le rythme de publication des DOAD nous permet d'évaluer les progrès accomplis, c'est sur le terrain qu'ils se mesureront véritablement : la politique est-elle effectivement plus simple et plus facile à trouver et témoigne-t-elle d'une évolution de la culture organisationnelle? Il serait intéressant à ce chapitre de faire un examen indépendant de la question des DOAD et de leur incidence sur le terrain. La direction devrait aussi se pencher sur le rôle et le leadership du Groupe de la simplification des politiques.

## SERVICES DE SOUTIEN COMMUNS

29. **La mise en œuvre initiale du concept des services de soutien communs ne s'est faite que lentement; les choses se sont cependant améliorées récemment, et le projet paraît maintenant avancer conformément au calendrier.** Ce projet fait face à de nombreux problèmes, particulièrement en matière de personnel et parce qu'il a reçu un appui inégal des milieux où des centres de services à la clientèle ont été établis. Le BPR estime cependant qu'une approche par étapes est préférable à une approche de choc, en raison des réelles difficultés que soulève la mise en œuvre du projet. L'option d'impartition a été abandonnée, même si certains services de soutien supposent une diversification des modes de prestation des services. Compte tenu de l'incertitude qui entoure l'état final du QGDN (effectifs et immeubles), il reste à préciser exactement la taille et la structure de l'organisation des services de soutien communs. Le concept et l'organisation des services de soutien communs vont vraisemblablement mettre quelques années à se stabiliser.

## LEÇONS RETENUES

30. Les principaux enseignements qui ont été tirés de la restructuration et de la réingénierie du QGDN sont présentés ci-dessous (ils s'apparentent à ceux qui se sont dégagés d'autres grands projets de changement des secteurs public et privé).

- a) Il est important d'avoir une vision stratégique claire et cohérente. La haute direction doit faire preuve d'unité et de persistance dans son orientation, ses décisions et ses communications.
- b) Il faut prévoir des stratégies pour maintenir l'élan et la continuité, particulièrement parce que la haute direction va vraisemblablement se renouveler.
- c) Toute perte d'orientation ou d'élan pendant un projet de changement doit être neutralisée par les mesures suivantes : exprimer l'indiscutable (savoir parler sans transiger), s'opposer à la résignation (savoir prendre position en s'appuyant sur une vision de l'avenir) et renforcer la responsabilisation (savoir mettre l'accent sur la responsabilisation personnelle).
- d) Pendant les périodes de réduction des effectifs, la haute direction doit trouver des moyens d'attribuer un ordre de priorité aux activités puisque la réingénierie ne peut pas tout résoudre.

- e) Il n'est pas possible de tout restructurer en même temps. Des changements concrets doivent être obtenus à court terme. D'autres projets demanderont plus de temps, et les attentes à leur égard doivent être réalistes.
- f) Les grands projets de changement comme la réingénierie et la diversification des modes de prestation de services doivent faire l'objet dès le départ d'une orientation stratégique claire et être étroitement coordonnés.
- g) Des mécanismes de coordination et de suivi doivent être prévus et doivent rester en place pendant la phase de conception et la phase de mise en œuvre, cette dernière soulevant plus de difficultés.
- h) Les moyens comptables (le suivi des réductions, p. ex.) devraient s'appuyer sur les méthodes en usage et non sur des systèmes spéciaux.
- i) Il faut trouver des moyens de faire en sorte que la haute direction assume la responsabilité des idées et s'occupe ensuite de les mettre en œuvre.
- j) Les principaux facteurs de réussite doivent être reconnus rapidement et appliqués dès que possible.
- k) Pour aider le personnel de tout niveau à mieux adhérer au changement, il faut l'y associer.
- l) Déclarer forfait si les changements ne se concrétisent pas tous ne peut que mener à l'échec. Il faut trouver un équilibre entre les idées radicales et le pragmatisme.