

Propos STRATÉGIQUES

BULLETIN D'INFORMATION DU SECRÉTARIAT DU COMITÉ DES PRIORITÉS

VOL.1 N° 4 JUIN 1999

S O M M A I R E

- 1 Une gestion plus stratégique de l'État : un virage amorcé dans de nombreux pays
- 2 Les changements apportés à la gouverne au Québec sont nombreux et importants
- 2 Une planification stratégique réussie : un virage majeur dans la gestion des ministères
- 3 L'exercice de planification stratégique : des progrès considérables depuis trois ans
- 4 L'exercice 1999-2002 : des progrès réels et des améliorations à apporter

Une gestion plus stratégique de l'État : un virage amorcé dans de nombreux pays

Au cours des dernières années, le virage vers la recherche d'une gestion plus stratégique de l'État s'est effectué dans de nombreux pays de l'OCDE, et ce, pour plusieurs raisons :

- La crise des finances publiques a fait en sorte que les préoccupations d'ordre budgétaire ont parfois dominé au cours des premières années.
- L'insatisfaction est importante à l'égard des résultats des politiques ainsi que de la qualité et des coûts des services. Maintenant que l'assainissement des finances publiques est complété ou en voie de l'être dans de nombreux pays, les préoccupations portent de plus en plus sur les moyens d'améliorer la capacité du gouvernement d'élaborer des politiques et de moderniser la prestation de services afin d'accroître la contribution de l'État à la prospérité et au bien-être des citoyens.
- L'État doit améliorer sa performance pour accroître la compétitivité. Les gouvernements sont appelés à jouer un rôle clé dans l'environnement compétitif qui prévaut actuellement, en mettant notamment de l'avant des politiques qui encouragent adéquatement l'ensemble des acteurs concernés à se positionner dans la course aux talents et aux investissements permettant ainsi de maintenir des niveaux de vie élevés pour les citoyens.
- L'élaboration des politiques se fait de plus en plus complexe en raison, notamment, du caractère horizontal de plusieurs problématiques (vieillesse, emploi, environnement, etc.) qui interpellent directement l'État. Aucun ministère ne réunit en effet toutes les connaissances ni ne contrôle tous les leviers pour aborder des questions aussi vastes et complexes qui sont de plus en plus nombreuses.

« *L'élaboration des politiques se fait de plus en plus complexe en raison, notamment, du caractère horizontal de plusieurs problématiques qui interpellent directement l'État.* »

Les changements apportés à la gouverne au Québec sont nombreux et importants

C'est dans cette perspective qu'il faut situer les nombreux changements apportés depuis 1996 à la gouverne au Québec. Cette nouvelle façon de gérer a comme point d'appui une meilleure coordination à l'échelle gouvernementale et la mise en place de nouveaux outils de gouverne pour accroître la capacité de l'administration publique d'exercer son rôle-conseil auprès des élus. Ainsi, les principaux aspects du changement apporté à la gouverne du Québec sont, pour l'essentiel :

- Le gouvernement s'est donné un Comité des priorités pour arrêter ses orientations, fixer ses priorités et effectuer les arbitrages entre les choix économiques et sociaux de façon à ce que les diverses initiatives du gouvernement en ces domaines se complètent et soient cohérentes entre elles.
- La planification stratégique a été renforcée. Les ministères sont maintenant tenus de produire annuellement un plan stratégique portant sur un horizon de trois ans, qui soit compatible avec le cadre financier ainsi que les orientations et les priorités gouvernementales.
- Quatre comités ministériels de coordination ont été créés pour s'assurer que les politiques présentées dans les mémoires au Conseil des ministres soient cohérentes entre elles et compatibles avec les orientations et les priorités gouvernementales.
- La mesure des résultats a été intégrée à la planification stratégique. Les plans stratégiques comportent des objectifs mesurables et des indicateurs de résultats.
- Une veille sur les politiques publiques a été lancée, et un comité des sous-ministres responsables de la planification stratégique a été formé, avec pour mandat de :
 - réaliser les travaux nécessaires pour permettre à l'administration publique de conseiller le gouvernement sur les changements qu'il devrait apporter à ses priorités et politiques ;
 - renforcer la capacité d'élaboration des politiques publiques en favorisant notamment une plus grande coopération interministérielle pour refléter l'interdépendance accrue des diverses politiques sectorielles ;
 - promouvoir et superviser le développement de la planification stratégique et la veille sur les politiques publiques.

Une planification stratégique réussie : un virage majeur dans la gestion des ministères

La mise en place de nouveaux outils de gouverne comme la planification stratégique et la veille représente un changement de cap majeur dans la gestion des ministères. Comme l'indique le tableau qui suit, l'impact sur la gestion des organisations est multiple. À titre d'exemple, les ministères sont appelés désormais, avec la planification stratégique, à inscrire leurs actions à l'intérieur d'une vision d'ensemble, à se préoccuper davantage du moyen terme et à gérer davantage en fonction des résultats à atteindre plutôt que des activités à réaliser ou des normes et directives à respecter.

L'IMPACT SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS	
AVANT	APRÈS
• Préoccupations axées sur le court terme • Processus ponctuel de planification • Gestion à la pièce, gestion de crise • Priorisation surtout en fonction du budget • Gestion des intrants et des processus • Plan connu des décideurs • Accent mis sur les activités	• Préoccupations étendues au moyen terme • Processus continu de planification • Gestion à l'intérieur d'un plan d'ensemble • Priorisation aussi en fonction des objectifs à rencontrer • Gestion des extrants • Plan connu des employés et des citoyens • Accent mis sur les résultats

Il va de soi que le virage amorcé par les ministères vers une gestion plus stratégique implique un changement de culture qui comporte des difficultés et qui demande du temps. Un engagement soutenu de la haute direction des ministères ainsi qu'un arrimage des plans stratégiques et des plans d'action des ministères apparaissent à cet égard comme deux conditions essentielles pour que les changements se concrétisent dans la gestion quotidienne des ministères.

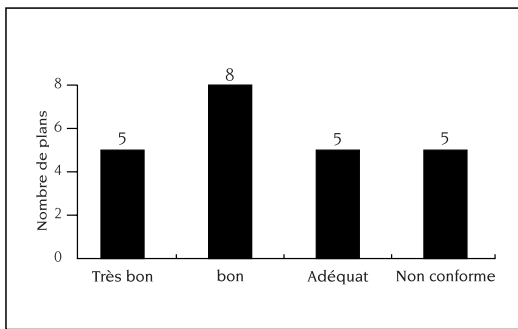
L'exercice de planification stratégique : des progrès considérables depuis trois ans

Pour la troisième année consécutive, la très grande majorité des ministères du gouvernement du Québec ont élaboré un plan stratégique sur un horizon de trois ans, soit de 1999 à 2002. Un bilan de l'exercice a été présenté le 7 avril dernier aux membres du Comité des sous-ministres adjoints responsables de la planification stratégique et, le 22 avril, au Forum des sous-ministres. On note cette année que :

Comme on peut le constater à la lecture du tableau suivant, l'amélioration est très marquée dans la plupart des plans qui comportaient des faiblesses l'an dernier : cinq plans sont ainsi passés de non conformes à adéquats, bons ou très bons. Les progrès sont également importants chez un bon nombre de plans jugés exemplaires ou adéquats l'an dernier. Au total, plus de la moitié des plans (13 plans sur un total de 23) se sont améliorés de manière significa-

tive par rapport à l'exercice précédent. **Les progrès enregistrés sont d'autant plus importants qu'ils sont survenus dans le contexte d'un relèvement des exigences.** Le Comité des sous-ministres responsables de la planification stratégique a en effet décidé, lors de sa réunion du 15 mai 1998, de hausser les attentes à l'égard des trois sections prioritaires (contexte et enjeux, objectifs mesurables et ciblés, suivi des indicateurs).

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS POUR L'EXERCICE 1999-2002



- la plupart des plans stratégiques (environ 80 %) sont globalement conformes aux attentes exprimées dans les lignes directrices¹;
- seul un petit nombre de plans présentent des lacunes importantes.

¹ Secrétariat du Comité des priorités, Exercice de planification stratégique 1999-2002, Lignes directrices et rappel des orientations stratégiques, juin 1998.

AMÉLIORATIONS PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

EXERCICE 1998-2001	EXERCICE 1999-2002			
	Très bon	Bon	Adéquat	Non conforme
Exemplaire	3	3	0	1
Adéquat	1	4	2	1
Non conforme	1	1	3	3

Grâce aux progrès réalisés,

l'élaboration des plans stratégiques

est de plus en plus et de mieux en mieux intégrée

dans les modes de gestion des ministères.

(suite page 4)

SITES INTERNET RELATIFS À LA GESTION STRATÉGIQUE

Le bilan des changements apportés à la
gouverne aux États-Unis :

<http://www.brook.edu/gscpm/government.pdf>

La gestion par résultats en Alberta :

<http://www.treas.gov.ab.ca/comm/perfmeas/index.html>

.....

**Vous souhaitez que *Propos*
stratégiques aborde un sujet**

en particulier ?

Vous avez des questions à poser ?

Des expériences à partager ?

**N'hésitez pas à communiquer avec
votre répondant au Secrétariat**

du Comité des priorités.

Propos stratégiques est produit par
le Secrétariat du Comité des priorités
du ministère du Conseil exécutif.

Responsable

Marc Leduc

Adresse

Secrétariat du Comité des priorités
Ministère du Conseil exécutif
875, Grande Allée Est, bureau 2.200
Québec (Québec)
G1R 4Y8

Téléphone : (418) 528-0659

Télécopieur : (418) 644-5869

Dépôt légal—1999

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISSN 1480-4328

© Gouvernement du Québec

L'exercice 1999-2002 : des progrès réels et des améliorations à apporter

Le graphique qui suit permet de constater que la très grande majorité des ministères satisfont entièrement aux attentes en ce qui concerne le contexte et les enjeux. Afin d'améliorer la pertinence et la portée de l'exercice, les membres du Comité ont cependant convenu qu'il fallait adopter une approche plus prospective, circonscrire davantage les implications sur les priorités et les politiques et présenter des indicateurs de comparaison avec d'autres gouvernements dans le monde.

Les progrès sont réels mais plus mitigés au chapitre des objectifs mesurables et du suivi des indicateurs. On constate que la plupart des ministères se conforment aux attentes ou bien partiellement ou bien peu ou pas du tout. Des efforts particuliers devront donc être consentis à cet égard pour : formuler les objectifs sous l'angle de résultats à atteindre et non d'activités à réaliser ; augmenter le nombre d'objectifs mesurables comportant des cibles à atteindre ; présenter, en ce qui concerne le suivi des indicateurs, les données historiques, la situation de départ et l'échéance ; indiquer les changements apportés aux indicateurs (retraits, ajouts, modifications) ainsi que les raisons de ces changements.

SYNTHÈSE DES SECTIONS PRIORITAIRES

