



RAPPORT D'INNOVATION

# ÉCOSYSTÈME DE GESTION COLLABORATIVE DE LA PERFORMANCE

PROPOSITION DÉCOULANT D'UN LABORATOIRE  
PUBLIC D'INNOVATION

# Écosystème de gestion collaborative de la performance

Laboratoire réalisé en collaboration avec la Chaire La Capitale et le Secrétariat du Conseil du trésor

Lancé en octobre 2020, le projet LAPUI est une initiative de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'ENAP, menée en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Ce laboratoire, d'une durée d'un an, a réuni 23 gestionnaires de la fonction publique québécoise issus de différentes cohortes du programme Cercle des jeunes leaders. Les deux équipes LAPUI, qui représentent 15 ministères et organismes, se sont bénévolement investies dans cette vaste recherche-action ayant pour objectif l'amélioration des services publics et l'innovation gouvernementale. Les problématiques analysées ont été proposées par le secrétaire général et greffier du Conseil exécutif du gouvernement du Québec, M. Yves Ouellet.

## Recherche, analyse et rédaction

Renée Giguère, ministère de la Justice

Andréanne Héroux, La Financière agricole du Québec

Marie-Odile Koch, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

Sandra Lévesque, Revenu Québec

Jessy Marcoux, Autorité des marchés publics

Julie Ouellet, ministère de la Sécurité publique

Jorge Passalacqua, ministère de la Justice

Yanick Pouliot, ministère de l'Enseignement supérieur

Nadine Santerre, Infrastructures technologiques Québec

Caroline Sylvestre, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail

Sophie Trudel, ministère de l'Éducation

## Sous la supervision de

Daniel Maltais, École nationale d'administration publique

Marc Lacroix, École nationale d'administration publique

Natalie Rinfret, École nationale d'administration publique

## Édition et support à la rédaction

Justine Pelletier, École nationale d'administration publique

Québec

Le 8 octobre 2021

Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Mention de provenance des images :

Tous droits payés : Shutterstock

Québec 

 Chaire La Capitale  
en leadership dans le secteur public

# SOMMAIRE

01	Contexte	27	Analyse comparative
03	Problématique	28	Recommandations
06	Objectifs	31	Annexe 1 : Rappel concernant l'application de la GAR
08	Proposition	33	Annexe 2 : Caractéristiques d'un gestionnaire collaboratif
22	Autres options	34	Annexe 3 : Contributeurs du secteur public et privé
23	Incidences	36	Annexe 4 : Groupes de discussion
24	Consultations	38	Liste des sources citées
25	Mise en oeuvre	39	Bibliographie
26	Implications financières		

# LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES CIGLES

CEGO : Centre d'expertise des grands organismes

GAR : Gestion axée sur les résultats

SCT : Secrétariat du Conseil du trésor

LAP : Loi sur l'administration publique

M/O : Ministères et organismes

# CONTEXTE

À l'initiative de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public et dans la foulée d'une consultation menée par le Secrétaire général du gouvernement auprès de sous-ministres, un mandat a été confié à une équipe de gestionnaires issus de différentes cohortes du Cercle des jeunes leaders de la fonction publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP) dans le cadre d'un laboratoire public d'innovation.

L'objet des travaux du laboratoire concerne l'élaboration de propositions innovantes visant l'instauration d'une culture axée sur la gestion axée sur les résultats (GAR), la gestion de la performance et l'utilisation de l'information de performance par les gestionnaires dans les ministères et organismes publics du Québec (M/O). L'équipe est constituée de 11 gestionnaires de la fonction publique provenant d'autant de M/O.

Dans le contexte pandémique et de rareté de la main-d'œuvre, la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans les pratiques de gestion apparaît plus pertinente que jamais. La gestion de cette crise a mis en lumière l'importance primordiale d'une gestion axée sur les résultats et d'une mise à disposition, en temps opportun, d'une information de gestion probante; cela afin d'assurer une communication transparente et crédible

avec le parties prenantes, ainsi que le suivi efficace des efforts déployés dans la poursuite des objectifs dans l'intérêt collectif. Cette façon de piloter la performance, en temps réel, a permis de concentrer les efforts vers les priorités liées à la mission première des organisations impliquées et de surmonter plusieurs défis occasionnés par la pandémie.

Par ailleurs, depuis le début de la pandémie le télétravail a pris une place prépondérante comme mode de fonctionnement organisationnel. Cette pratique, appelée à perdurer et à se moduler suivant les réalités organisationnelles, a avantage à s'appuyer sur une gestion axée sur les résultats afin d'en tirer tous les bénéfices espérés, tant du point de vue de l'employeur que de celui du personnel de la fonction publique.



# CONTEXTE (SUITE)



De plus, une fois la crise passée, tous les États, incluant le Québec, feront face à un important défi budgétaire. Cela signifie qu'à moyen terme, les M/O publics devront optimiser la gestion de leurs ressources sans pour autant diminuer la qualité des services offerts à la population. La consolidation des pratiques de gestion de la performance dans l'administration publique peut s'avérer contributive, à long terme, pour relever ce défi avec succès.

Il ne s'agit là que de quelques-uns des arguments sous-jacents à une meilleure intégration de la gestion axée sur les résultats et la performance dans le pilotage de l'action publique. Le mouvement de consolidation est d'ailleurs amorcé depuis 2019, et un plan d'action conçu et piloté par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), avec l'aval des plus hautes autorités gouvernementales, est actuellement en déploiement (voir l'annexe 1). Dans la foulée des avancées significatives déjà réalisées, nos travaux visent à aller plus loin en proposant des pistes innovantes.

# 1. PROBLÉMATIQUE

Le cadre instauré par la Loi sur l'administration publique (LAP) prévoit des obligations et des bonnes pratiques en gestion axée sur les résultats que les M/O doivent intégrer. Après 20 ans, il reste des défis à relever pour développer une véritable culture de gestion axée sur les résultats et sur la performance. Plusieurs approches gouvernementales structurantes ont été déployées récemment afin de réaliser un virage à cet égard sans toutefois qu'une mise en action collective à l'échelle gouvernementale s'orchestre. En effet, le niveau d'appropriation de la GAR n'est pas encore optimal et on constate que plusieurs M/O n'arrivent toujours pas à appliquer tous les principes de la LAP, à suivre ce cadre de gestion, à se doter de méthodes structurées et d'outils pour le suivre, ni à atteindre les cibles de performances énoncées. Plusieurs moyens traditionnels encore utilisés pour assurer le suivi et la reddition de comptes des obligations gouvernementales sont lourds et ont un impact sur la capacité des organisations. Une mise en action collective à l'échelle gouvernementale devrait ainsi s'orchestrer afin de favoriser la **mise en commun des façons de faire efficaces, efficientes et innovantes** et ainsi **maximiser les efforts déployés par l'ensemble des organisations**.



L'objectif du mandat consistait donc à mieux comprendre la situation et à proposer des pistes de solutions innovantes. À cette fin, différentes parties prenantes ont été consultées que ce soit dans le cadre de rencontres, à l'aide d'un questionnaire visant à recueillir de l'information concernant le degré d'adhésion des gestionnaires aux principes de la GAR et leur appropriation des pratiques associées ou par des groupes de discussion. Ces consultations ont notamment permis de mettre en évidence des enjeux et des propositions pour optimiser la mise en œuvre d'une culture de gestion axée sur les résultats dans l'administration publique. Elles ont aussi permis de cerner certains aspects qui mériteraient d'être travaillés pour s'assurer de l'appropriation de la GAR à tous les niveaux. Voici les principaux enjeux ou contraintes soulevés par les 24 représentants des M/O consultés dans le cadre du mandat :

# PROBLÉMATIQUE (SUITE)

Enjeux et contraintes soulevés par les 24 représentants des ministères et organismes consultés dans le cadre du mandat quant à l'application de la Gestion axée sur les résultats.

1

## **Appropriation et compréhension de la GAR**

- Difficultés d'appropriation et méconnaissance des pratiques de la GAR;
- Compréhension limitée du sens et de la valeur ajoutée de la gestion de la performance et des résultats.

2

## **Alignement, collaboration et cohésion**

- Alignement et cohésion entre les priorités gouvernementales et les priorités organisationnelles parfois déficientes;
- Travail en silo et absence d'une structure de gouvernance participative;
- Manque de soutien offert et d'occasions d'expérimentations;
- Absence de dispositifs de partage des meilleures pratiques et de veille;
- Demandes de redditions de comptes volumineuses et redondantes.

# PROBLÉMATIQUE (SUITE)

3

## **Transparence et communication**

- Manque de visibilité des bloquants et de soutien pour les solutionner en continu.

4

## **Capacité organisationnelle limitée**

- Manque de moyens et d'expertises en lien avec la GAR;
- Surcharge de travail chronique.

5

## **Enjeux technologiques**

- Exploitation et automatisation de la gestion des données limitées et inadaptées.

Ainsi, les bonnes pratiques et les fonctions associées à la GAR ne sont pas pleinement intégrées dans le cycle de gestion des organisations. De plus, l'application du cadre de gestion n'est pas modulée en fonction des réalités particulières des organisations et plusieurs n'ont pas la capacité d'appliquer certaines des exigences associées.

## 2. OBJECTIFS

L'objectif principal de la démarche est d'identifier des leviers afin que le cadre de gestion de la GAR et la gestion de la performance soient déployés dans la gestion courante du plus grand nombre de gestionnaires. En effet, la GAR est un cadre de gestion gouvernemental dont les obligations sont ensuite déclinées à l'échelle organisationnelle.

L'appropriation par les gestionnaires de bonnes pratiques s'avère donc garante de l'inscription dans la durée d'une

véritable culture de gestion de la performance au sein des M/O. L'équipe propose des pistes de solutions innovantes afin de faire évoluer la culture de performance à l'échelle gouvernementale. Des actions concrètes sont proposées afin de sensibiliser tous les niveaux d'emploi aux objectifs communs en matière de gestion axée sur les résultats et la performance et ainsi créer un mouvement mettant à profit l'intelligence collective des M/O au bénéfice des citoyens.



# OBJECTIFS (SUITE)

Quatre prémisses devraient guider les orientations privilégiées et inspirer les initiatives valorisées dans l'optique de favoriser la consolidation d'une culture axée sur les résultats et la performance au sein des M/O.

- **Adaptation et évolution :**  
S'approprier les bonnes pratiques de la GAR et de la gestion de la performance, soutenir leur diffusion et leur évolution continue, notamment en valorisant les initiatives innovantes qui s'inscrivent dans les orientations gouvernementales et organisationnelles et en poursuivant les initiatives en cours visant la simplification de la reddition de comptes exigée.
- **Collégialité :** Instaurer des dispositifs de gouvernance collégiale de la performance à l'échelle gouvernementale et organisationnelle.
- **Transparence et communication :**  
Communiquer la conception de la performance à l'échelle organisationnelle, impliquer tous les niveaux de gestion dans la définition de critères de mesure et encourager l'utilisation de l'information de gestion dans la prise de décision et la détermination des priorités d'amélioration et d'innovation.

Favoriser une communication bidirectionnelle de la performance auprès des gestionnaires, des employés, des parlementaires et des citoyens.

- **Habilitation :** Miser et investir dans le développement des compétences en optant pour des méthodologies reconnues en matière d'amélioration continue de la performance (agilité, Lean Management, gestion de projet matricielle et pratiques liées à l'innovation).

La vision que s'est donnée l'équipe à cette fin consiste à habilitier le gestionnaire à piloter la performance par le biais d'outils d'amélioration continue. Tout un ensemble d'éléments pourrait ainsi être déployé afin de créer un écosystème collaboratif gouvernemental visant la performance de l'ensemble des acteurs de l'administration publique. Cette performance accrue mettrait avant tout l'accent sur la réalisation des missions premières de chacun des M/O et l'optimisation des façons de faire.

# 3. PROPOSITIONS

Voici, ci-dessous, une figure qui résume les propositions visant la création d'un écosystème collaboratif de performance gouvernementale, lesquelles seront expliquées de façon plus détaillée dans la présente section.

## Propositions Créer un écosystème collaboratif de performance gouvernementale



# PROPOSITIONS

## LEVIERS

Pour répondre aux enjeux soulevés par les représentants des M/O consultés pendant le mandat, tout en réaffirmant les prémisses précitées, quatre leviers d'action ont été identifiés afin d'appuyer davantage les dirigeants et les gestionnaires dans le pilotage en continu de la gestion de la performance organisationnelle :

1

ALIGNER

2

SOUTENIR ET  
ACCOMPAGNER

3

INNOVER ET  
EXPÉRIMENTER

4

HABILITER

# PROPOSITIONS

## LEVIER 1 : ALIGNER

### Forum des dirigeants public-privé de la GAR

La responsabilité de l'alignement au sein des M/O relève du SCT au regard du cadre de gestion de la GAR et de ses modalités d'application. Elle relève également des sous-ministres et dirigeants d'organismes au chapitre de sa mise en œuvre, de la conceptualisation de la performance à l'échelle de l'organisation qu'ils dirigent et de l'intégration effective dans le cycle de gestion de toutes les composantes d'un système de gestion de la performance. L'alignement et l'adhésion souhaités ne peuvent faire l'économie d'une prise en charge par les dirigeants d'une gouvernance de la démarche, tant à l'échelle gouvernementale qu'à celle des organisations. À cette fin, il est proposé de **créer un forum des dirigeants public-privé de la GAR**. Il pourrait s'agir d'un forum indépendant, ou encore il pourrait être associé à une entité existante telle que le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO). Il serait composé de dirigeants de M/O de toutes tailles, de même que de dirigeants du secteur privé.

Une telle composition permettra d'impliquer directement un plus grand nombre de dirigeants pour soutenir l'implantation effective d'un système de gestion intégrée de la performance dans



les organisations, de même que l'utilisation de l'information de performance à tous les niveaux. À cette fin, une gouvernance représentative de la diversité des M/O serait à prévoir afin de favoriser l'engagement envers la gestion de la performance dans toutes les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, et ainsi considérer des enjeux différenciés en fonction des réalités diverses que celles-ci vivent. Des dirigeants du secteur privé ayant des expertises reconnues en matière de gestion de la performance et de l'innovation seraient également invités afin d'enrichir les réflexions et considérer des angles différents. En effet, les acteurs du privé sont confrontés à des enjeux liés

# PROPOSITIONS

## LEVIER 1 : ALIGNER (suite)

à la conjoncture des marchés et de la concurrence, ce qui peut amener une perspective différente de la réalité gouvernementale en matière de gestion de la performance. De plus, une des pratiques associées à l'innovation consiste à utiliser des façons de faire provenant d'un secteur d'activité et à l'appliquer de façon adaptée à un autre secteur afin de favoriser l'émergence de nouvelles solutions. L'implication de dirigeants du privé permettrait également une représentation élargie de l'écosystème du citoyen, à l'instar de ce que prévoit la Stratégie de transformation numérique gouvernementale (STNG), ce qui ne peut que servir son intérêt. La mise en commun des façons de faire, privées et publiques, pourrait ainsi faire évoluer positivement les pratiques et la performance des parties prenantes.

### Rôle du SCT

Ce forum serait soutenu et alimenté par le SCT. Celui-ci pourrait ainsi assurer un suivi des préoccupations qui y seraient soulevées. Une structure et une logistique souples favorisant l'utilisation de modes virtuels seraient préconisées afin de permettre aux dirigeants d'échanger périodiquement sur la gestion de la performance et d'**encourager la mise en place d'un écosystème dynamique et collaboratif.**

Ce forum pourrait ainsi alimenter les orientations du SCT relatives à l'optimisation de la gestion de la performance gouvernementale afin d'en favoriser le pilotage en continu. Il assurerait un rôle-conseil de haut niveau auprès du SCT et pourrait contribuer aux réflexions sur l'application de la GAR pour mieux outiller les gestionnaires à piloter leur performance. Il pourrait également mettre en évidence les enjeux et les besoins stratégiques de l'ensemble des M/O en matière de gestion de la performance et favoriser le partage et les échanges à cet égard. Il encouragerait également l'adoption de solutions innovantes, notamment en priorisant les besoins associés à la création des incubateurs proposés dans le levier innover et expérimenter. De plus, le forum pourrait contribuer à la réflexion visant une diffusion élargie et transparente des résultats de chaque M/O par les dirigeants auprès des citoyens.



# PROPOSITIONS

## LEVIER 2 : SOUTENIR ET ACCOMPAGNER

### Le SCT : pôle d'expertise

Le SCT joue un rôle prépondérant sur le plan du suivi de l'application de la LAP et dans la définition d'orientations pour en améliorer l'application et le soutien. Il est d'ailleurs à développer un pôle d'expertise sur la GAR. Le rôle du SCT pourra donc être renforcé grâce à ce pôle d'expertise afin de soutenir et accompagner de façon accrue les M/O dans la gestion et l'amélioration de leur performance. **Il sera ainsi en mesure de mettre en place le soutien nécessaire au déploiement d'un écosystème dynamique et collaboratif de la performance gouvernementale.**

Bien que la gestion de la performance et l'utilisation de l'information de gestion à des fins de prise de décision et d'amélioration continue relèvent des sous-ministres et dirigeants d'organismes, le SCT pourrait assumer une posture de **leader collaboratif** et devenir un acteur important du succès de la mise en œuvre des propositions du forum des dirigeants de la GAR.

Pour assurer le suivi, la compréhension et l'application de la GAR, il est proposé que l'offre d'accompagnement et de soutien du SCT auprès des M/O soit bonifiée. Le SCT devrait notamment s'assurer de poursuivre le développement de

formations et d'outils concrets, adaptés aux besoins de l'ensemble des M/O et garants de l'application effective du cadre de gestion de la GAR et des pratiques à adopter pour favoriser la gestion de la performance. Les formations et les outils devraient notamment permettre de soutenir la mise en œuvre d'un système de gestion de la performance et de ses principales composantes au sein des organisations.

À cet égard, la simplification de la reddition de comptes, la transparence et la communication en continu des résultats devrait être privilégiée au sein des M/O. En effet, il serait pertinent d'apprendre et de s'inspirer de la gestion active des résultats expérimentée durant la pandémie, en misant sur une reddition de comptes stratégique basée sur les missions premières des M/O de même que sur le pilotage en continu de la performance par les gestionnaires.



# PROPOSITIONS

## LEVIER 2 : SOUTENIR ET ACCOMPAGNER (suite)

### Alimenter l'offre d'accompagnement

En prenant en compte les enjeux et les besoins formulés par le forum des dirigeants de la GAR, il est proposé que l'offre d'accompagnement et de soutien du SCT soit alimentée dans une optique d'amélioration continue par les sources suivantes :

- **Groupes consultatifs de gestionnaires et d'employés** de l'administration publique. De tels groupes pourront être mis en place afin de mettre en évidence les enjeux et les besoins tactiques et opérationnels de même que les problématiques d'application liées à la gestion de la performance et de la GAR dans l'administration publique;
- **Incubateurs** visant à concrétiser des pratiques et solutions innovantes en matière de gestion de la performance et de la GAR présentés dans le levier Innover et expérimenter;
- **Groupes consultatifs de citoyens** afin d'identifier des façons de faire à valeur ajoutée et répondant à leurs besoins;
- **Chaires de recherche et observatoires universitaires portant sur des pratiques émergentes** afin de dégager une vision prospective et de suivre les tendances en matière de gestion de la performance et d'innovation. Le repérage de pratiques en vigueur dans d'autres administrations publiques au chapitre de la gestion de la performance pourrait notamment être privilégié.

# PROPOSITIONS

## LEVIER 2 : SOUTENIR ET ACCOMPAGNER (suite)

### Salle de pilotage gouvernementale virtuelle

De plus, pour favoriser encore davantage le déploiement de la gestion de la performance, il est proposé que le SCT soutienne la mise en place d'une salle de pilotage gouvernementale virtuelle afin de canaliser les efforts vers l'atteinte des résultats pour les principales fonctions de l'État. Cette approche est en cours de déploiement dans certains M/O. Toutefois, la mise en place d'une salle de pilotage dans un ministère n'a pas la même portée qu'au niveau gouvernemental. Les concepts qui sous-tendent le déploiement d'une telle approche devraient donc être adaptés à cette réalité.

Cette approche pourrait ensuite être déclinée graduellement dans des salles de pilotage virtuelles dans les M/O, et ce, avec un accompagnement et un soutien du

SCT. L'implantation de salles de pilotage au sein des organisations est une avenue considérée par le SCT dans le Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale concernant l'application de la LAP 2019-2020. Il serait ainsi important d'adapter les façons de faire associées à la taille et au contexte des organisations. Des salles de pilotage stratégiques pourraient être déployées dans un premier temps, pour ensuite cheminer vers le déploiement de salles de pilotage tactiques et opérationnelles dans le respect des réalités diverses vécues au sein des organisations. Les M/O pourraient ainsi constater concrètement l'amélioration des résultats en lien avec leurs missions premières et voir comment ils contribuent à la performance gouvernementale et à une meilleure visibilité des résultats auprès de la population. Ce moyen de suivi pourrait d'ailleurs être l'un des thèmes abordés dans les incubateurs proposés dans le levier Innover et expérimenter. Cette approche favoriserait l'alignement au sein des organisations et de l'administration publique et diminuerait considérablement le volume de reddition de comptes. Elle permettrait également une plus grande fluidité des communications.



# PROPOSITIONS

## LEVIER 3 : INNOVER ET EXPÉRIMENTER

### Incubateurs de solutions innovantes



Pour favoriser la concrétisation et l'expérimentation de solutions adaptées aux besoins des gestionnaires en matière de gestion de la performance, il est proposé que le SCT coordonne et soutienne la mise en place d'incubateurs de solutions innovantes. Structures d'expérimentation et d'innovation, les incubateurs visent l'exploration et la matérialisation de solutions novatrices pouvant être appliquées concrètement dans les organisations. Ces incubateurs seraient donc une sorte de « couveuse » pour les solutions novatrices, une structure où les intervenants impliqués auraient à disposition l'appui et l'accompagnement nécessaires pour

transformer une idée innovante en une pratique ou une solution concrète. De tels incubateurs pourraient donc être complémentaires aux cellules d'innovation, en cours de déploiement par le SCT, qui visent l'identification d'idées innovantes.

Chaque incubateur aura un thème dédié. Les thèmes pourraient être identifiés à partir des enjeux soulevés par le forum des dirigeants et par les groupes consultatifs de gestionnaires, d'employés et de citoyens. Les thèmes retenus pour les cycles d'incubations seraient priorisés par le forum des dirigeants de la GAR.

# PROPOSITIONS

## LEVIER 3 : INNOVER ET EXPÉRIMENTER (suite)

### Structure et approches

Un incubateur serait composé d'un ou de plusieurs groupes multidisciplinaires comprenant des gestionnaires, des employés et même des citoyens lorsque pertinent. Chaque cycle d'incubation serait d'une durée préétablie en fonction de chacun des projets identifiés, et ses travaux porteraient sur un thème (problématique ou enjeu) précis. En plus de bénéficier d'une structure de soutien permanente du SCT, les incubateurs pourraient recourir à des expertises

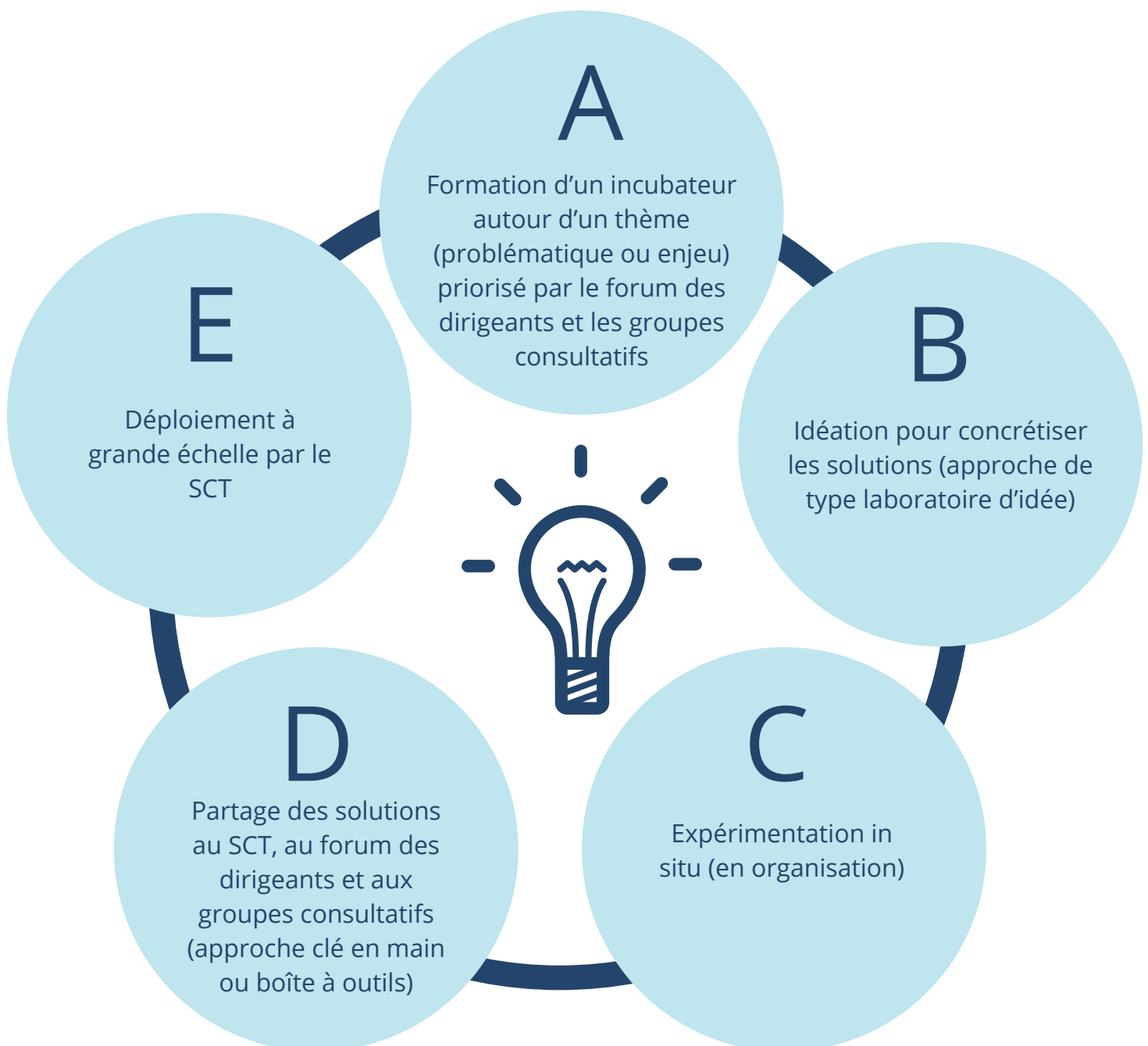
externes issues de firmes spécialisées, de chaires de recherche ou d'observatoires afin d'accélérer ou d'enrichir leur processus d'idéation. La recherche de solutions et l'expérimentation miseraient sur des techniques et des approches innovantes inspirées notamment du Lean Management, de l'agilité, du *Design Thinking*, de la gestion de projet matricielle ainsi que par la mise à contribution d'outils d'intelligence d'affaires, de données ouvertes, etc.



# PROPOSITIONS

LEVIER 3 : INNOVER ET EXPÉRIMENTER (suite)

## Cycles d'incubation



# PROPOSITIONS

## LEVIER 3 : INNOVER ET EXPÉRIMENTER (suite)



En agissant comme **accélérateur d'opportunités et moteur d'innovation**, en misant sur **l'intelligence collective et le partage d'expériences**, **l'enrichissement mutuel entre groupes multidisciplinaires**, les incubateurs permettraient une démocratisation des meilleures pratiques liées à la gestion de la performance pour tous les M/O. Les incubateurs permettraient donc de se doter d'une **zone d'expérimentation collective** valorisant le droit à l'essai et les apprentissages en considérant des risques calculés. L'expérimentation collective pourrait ainsi être intégrée dans les pratiques courantes de gestion.

# PROPOSITIONS

## LEVIER 4 : HABILITER

### Formation et diffusion

Afin de s'assurer que l'ensemble des gestionnaires de l'administration publique peut développer les habiletés nécessaires à l'intégration d'une culture de gestion de la performance innovante et favoriser un changement de posture à cet égard, il est important que les formations et les documents de référence associés soient cohérents avec cet objectif. Ainsi, le Référentiel des compétences du gestionnaire leader et le Référentiel de la relève de la haute fonction publique devraient évoluer régulièrement dans le but de favoriser un mode de gestion collaboratif, d'amélioration continue et de pilotage proactif de la performance, en assurant la formation et le développement des compétences requis. L'agilité est essentielle pour favoriser ce changement de posture. Les démarches agiles sont axées sur des méthodes collaboratives et participatives qui permettent de la souplesse et une réactivité assez rapide à court terme, ce qui implique une capacité d'adaptation aux changements. Les principales caractéristiques d'un gestionnaire collaboratif comparativement à un gestionnaire traditionnel sont présentées à l'annexe 2.

À cette fin, il serait important d'instaurer un sentiment de confiance et de bienveillance en misant sur les valeurs de courage, de respect et d'ouverture d'esprit. Cela permettrait d'expérimenter régulièrement, d'apprendre rapidement et d'apporter de la valeur en continu afin d'outiller les gestionnaires à améliorer la gestion de la performance et à piloter les volets tactique et opérationnel de leurs équipes de façon proactive. Ainsi, il serait important de former et d'accompagner les gestionnaires dans l'appropriation d'une posture agile, notamment en identifiant des attentes à cet égard auprès des hauts dirigeants.

En effet, la formation de tous les gestionnaires et de leurs équipes s'avère un élément incontournable en appui à un changement de culture et un facteur de succès dans leur prise en charge de la gestion de la performance. Un programme de formation continue ayant pour objectif de soutenir les gestionnaires à cet égard est un élément charnière d'une stratégie d'habilitation. Le SCT révisé actuellement les référentiels des compétences du gestionnaire leader et est

# PROPOSITIONS

## LEVIER 4 : HABILITER (suite)

à élaborer un programme de formation sur la gestion de la performance destiné aux cadres de l'administration publique. Cela pourrait ainsi être l'occasion d'enrichir les programmes de formations visant le développement des compétences des gestionnaires et des chefs d'équipe, par exemple le Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire leader (PGAGL) et le Cercle des jeunes leaders. Les documents de références et les formations devraient évoluer en prenant en compte des idées innovantes et être basés sur la simplification et la gestion en continu de la performance.

Il serait également important d'assurer la diffusion des pratiques de gestion de la performance et d'amélioration continue, par exemple par la mise en place de **communautés de pratique virtuelles** auprès des M/O. Ces lieux d'échanges pourraient être alimentés par un recensement des mesures innovantes relatives à la gestion de la performance dans les M/O et par les résultats des incubateurs et l'expérimentation qui en découleraient.



# PROPOSITIONS

## Bénéfices de la proposition

Plusieurs bénéfices éventuels ont été identifiés par l'équipe en lien avec la mise en œuvre des leviers et des propositions associées :

- Alignement gouvernemental et organisationnel amélioré;
- Potentiel accru d'atteinte des objectifs gouvernementaux et organisationnels, notamment par la mise en évidence des bloquants, leur prise en charge proactive et l'amélioration continue en découlant;
- Bonification potentielle de l'attractivité de nouveaux talents et meilleure rétention des employés;
- Capacité accrue à travailler en mode expérimentation et à innover;
- Optimisation des efforts de reddition de comptes et augmentation de la capacité organisationnelle à valeur ajoutée;
- Gestion de la charge de travail et des attentes à échelle humaine par la priorisation transparente des dossiers et l'utilisation de façons de faire plus efficaces et efficaces;
- Collaboration et communication accrues entre les parties prenantes;
- Émergence d'une culture de gestion de la performance davantage ancrée au cœur du cycle de gestion des organisations.

# 4. AUTRES OPTIONS

## Statu quo

Cette option n'a pas été retenue puisqu'elle ne suggère pas d'éléments nouveaux essentiels à l'instauration d'une culture de la gestion axée sur les résultats tel que recherchée, à savoir une proposition de leviers et l'utilisation de l'information de gestion de la performance par les gestionnaires. En effet, la continuité de l'application de la GAR tel qu'elle se fait présentement maintient les pratiques conventionnelles, souvent réalisées en silo et perçues comme une charge supplémentaire de travail par les gestionnaires. Cette situation favorise moins le partage et l'appropriation par tous de pratiques communes de gestion de la performance collaborative ainsi que l'appropriation de pratiques et d'outils novateurs d'amélioration continue permettant de piloter la performance des organisations de l'administration publique.

## Développement d'outils

L'option de développer uniquement des outils, même si ces derniers sont novateurs, offre des avantages globaux limités qui se résument souvent au suivi des résultats recherchés et à la performance d'une seule organisation. Miser uniquement sur des outils ne permet pas le partage des façons de faire et l'échange de pratiques entre les M/O, ce qui limite le développement et l'instauration d'une culture axée sur les résultats à l'ensemble de l'administration publique. La culture de performance actuelle est principalement restreinte aux organismes publics de façon individuelle, les outils étant développés au rythme de l'innovation et de la créativité de ceux qui les adoptent.



<sup>1</sup> Exemples d'outils mentionnés dans le cadre des consultations auprès des ministères et organismes: salles de pilotage, tableaux de bord interactifs, application de principes ou de méthodologies (Lean Hoshin Kanri, Lean, Six Sigma, Agile et gestion de projet matricielle), cadres de gestion de la performance, diagnostics de la performance organisationnelle, indicateurs partagés entre les organisations, bulletins de veille stratégique.

# 5. INCIDENCES

## Gouvernance

Les propositions auraient des incidences sur la gouvernance des M/O qui devraient mieux intégrer une culture axée sur la gestion des résultats. Le fait de rendre les résultats plus visibles et accessibles aurait également des incidences sur la transparence. En effet, les propositions permettraient notamment aux gestionnaires une meilleure utilisation de l'information liée à la gestion de la performance. Ces derniers pourraient ainsi prendre des décisions plus éclairées en mettant en évidence l'atteinte, ou la non-atteinte, des objectifs, des indicateurs et des cibles fixés par les autorités gouvernementales. Le suivi de la performance s'effectuerait ainsi de façon continue tout au long de l'année, plutôt qu'en mode reddition de comptes en fin d'année.

## Services publics

De cette manière, la qualité des services s'en trouverait améliorée puisque ces derniers pourraient être ajustés en fonction des résultats atteints, de la satisfaction obtenue, de la reconnaissance et des orientations redéfinies, le cas échéant.



## Efficacité gouvernementale

L'efficacité de l'appareil gouvernemental serait également influencée, notamment si le suivi de la gestion de la performance tel que proposé permettrait d'orienter les actions en fonction des résultats recherchés et obtenus.

## Politiques publiques

Au final, les politiques publiques, qu'elles soient de nature économique, culturelle, sociale ou environnementale, pourraient certainement bénéficier de ces nouvelles pratiques puisqu'elles seraient plus facilement alimentées par les résultats et les effets obtenus.

# 7. CONSULTATIONS

## Cueillette d'information

Afin de bien saisir les enjeux, les problématiques et pour préciser le mandat, différents acteurs ont été rencontrés au cours des travaux. Un questionnaire a également été élaboré et rempli par 20 représentants d'organisations afin de recueillir de l'information concernant l'adhésion des gestionnaires aux principes et leur appropriation des pratiques de la GAR. La liste des acteurs et des organisations sollicités est présentée à l'annexe 3. Le questionnaire a été soumis à des personnes responsables de l'amélioration continue ou de la gestion de la performance des M/O. Les résultats ont permis de documenter plusieurs éléments :

- Les outils, les approches, les pratiques utilisés pour gérer les résultats et la performance de ces organisations;
- Les facteurs qui facilitent la gestion axée sur les résultats et la performance dans leur milieu;
- Les facteurs qui rendent difficile la gestion axée sur les résultats et la performance;
- Les projets ou pistes d'amélioration afin de mieux gérer la performance organisationnelle;
- Les moyens innovants qui pourraient être mis en place afin de favoriser la gestion des résultats et de la performance.

## Rencontres et échanges

À la suite de cette cueillette d'information, la firme de sondage SOM a été mandatée afin de réaliser cinq groupes de discussion : trois auprès de gestionnaires et deux auprès de membres du personnel de différents M/O. Ces groupes de discussion ont permis d'identifier des leviers visant l'instauration d'une culture axée sur la gestion par résultats et l'utilisation de l'information de performance. Cette liste est présentée à l'annexe 4. Par la suite, des cellules d'innovation et des ateliers de *Design Thinking*, animés par des coachs agiles, ont été réalisés avec l'équipe LAPUI et des intervenants touchés par la problématique afin d'identifier des solutions innovantes. Des rencontres d'échanges et de validation auprès de hauts dirigeants provenant des secteurs publics et privés ont également été tenues. Au total, 20 organisations ont rempli le questionnaire et 43 intervenants ont été consultés ou ont échangé avec l'équipe.



# 8. MISE EN OEUVRE



Tel que mentionné précédemment, il est proposé que la coordination de la mise en œuvre des leviers et des propositions associées soit prise en charge par le pôle d'expertise sur la GAR du SCT. Ceux-ci pourraient être intégrés au suivi du plan d'action de la présidente du Conseil du trésor pour optimiser l'application de la LAP présenté annuellement dans le rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale.

## Facteurs de succès

Certains facteurs de succès ont également été identifiés par l'équipe pour soutenir la mise en œuvre des propositions :

- Adhésion des hautes instances et attentes claires communiquées auprès des dirigeants;
- Circonstances favorables au cours des prochains mois qui permettraient de mettre à profit les travaux d'optimisation en cours sur la gestion de la performance gouvernementale et de s'appuyer sur le succès des moyens mis en place dans le cadre de la pandémie dans le milieu de la santé;
- Conditions propices à l'innovation à mettre en place dans les organisations, notamment en valorisant des initiatives innovantes;
- Gouvernance innovante à privilégier pour assurer une pérennité de la culture axée sur les résultats et la performance dans le temps et favoriser l'adhésion des M/O;
- Optimisation et simplification des exigences en matière de reddition de comptes afin de s'assurer qu'elle est centrée sur la mission des organisations et à valeur ajoutée pour les gestionnaires, les parlementaires et les citoyens;
- Formation et accompagnement continus des hauts dirigeants et des gestionnaires pour assurer le changement de posture et de culture;
- Offre et soutien à l'utilisation d'outils technologiques impliquant un accompagnement centralisé tout en considérant les réalités des M/O.

# 9. IMPLICATIONS FINANCIÈRES

## Mise en commun

Sur le plan des ressources financières, il est proposé que les M/O mettent en commun les sommes requises afin d'assurer le fonctionnement du forum des dirigeants de la GAR et des incubateurs. Pour considérer les capacités variables des organisations, une fourchette de contribution annuelle pourrait être mise en place en fonction du nombre d'employés des organisations. Des ententes de services entre le SCT et des chaires de recherches et des observatoires pourraient se poursuivre afin d'alimenter les travaux d'amélioration continue liés à la gestion de la performance. Les ressources associées pourraient être utilisées afin de cibler des travaux visant des pratiques émergentes en lien avec les pratiques de gestion de la GAR.

## Ressources humaines

En ce qui a trait aux ressources humaines, l'utilisation de celles déjà affectées au pôle d'expertise de la GAR du SCT serait à privilégier pour soutenir la mise en place des propositions. Par ailleurs, les M/O devraient être en mesure de dégager des ressources pour participer aux communautés de pratique, aux groupes consultatifs, aux incubateurs coordonnés et soutenus par le SCT.



## Possibilités technologiques

La mise à profit des possibilités technologiques pour soutenir la mise en œuvre de la gestion de la performance serait également un aspect important à considérer, notamment pour assurer le suivi de la gestion de la performance en mode virtuel (ex. : Power BI, système de gestion des données performant). Du soutien auprès des M/O à cet effet pourrait être prévu par le SCT, appuyé par le Centre québécois d'excellence numérique (CQEN) et Infrastructures technologiques Québec (ITQ).

# 10. ANALYSE COMPARATIVE

## Mesures implantées

Certaines mesures proposées dans ce rapport sont déjà implantées par des organismes et ministères québécois. Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a, par exemple, amorcé le déploiement des salles de pilotages stratégiques, tactiques et opérationnelles au sein du Réseau de la Santé et des Services sociaux (RSSS) avant 2015, année où il en a fait une des priorités de sa planification stratégique. Parmi les autres pratiques et outils de gestion de la performance recensés dans la fonction publique québécoise, mentionnons :

- Les tableaux de bord interactifs;
- Les indicateurs partagés entre organisations;
- Les bulletins de veille stratégiques;
- Diverses techniques d'amélioration continue et de gestion agile;
- Les diagnostics de la performance organisationnelle;
- Les cadres de gestion de la performance.

En matière de diffusion des meilleures pratiques, le Centre d'expertise des grands organismes, créé en 2000, rejoint partiellement les objectifs du forum des dirigeants de la GAR proposé à la section 3. Tout comme le CEGO, ce forum miserait sur un réseau de hauts dirigeants pour soutenir l'amélioration des services publics, en favorisant le partage d'information et de stratégies avec les organismes partenaires.

De plus, des modèles d'analyse et d'évaluation de la performance ont été recensés en Nouvelle-Zélande, en Angleterre, au Canada et en Écosse.<sup>3</sup> Une revue de la littérature et un étalonnage succinct<sup>4</sup> démontrent par ailleurs que les États de l'OCDE se sont dotés d'instruments législatifs et réglementaires qui s'apparentent, dans leur essence, à la LAP québécoise. En effet, les principaux axes de la LAP se retrouvent dans la législation du Royaume-Uni, des États-Unis, du Canada, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, entre autres. Force est donc de constater que les fondements et les principales orientations de la LAP sont toujours d'actualité et que leur pertinence est démontrable.

En somme, des mesures stratégiques, tactiques et opérationnelles appuyant la gestion de la performance coexistent actuellement dans les différents M/O québécois. De nouvelles initiatives sont mises en œuvre, tandis que des techniques éprouvées poursuivent leur déploiement. Toutefois, aucun projet d'écosystème intégré de gestion de la performance, tel que présenté dans ce rapport, n'existe actuellement dans l'administration publique québécoise.

# 11. RECOMMANDATIONS

Il est recommandé que le pôle d'expertise de la GAR du SCT coordonne la **création d'un écosystème collaboratif de performance gouvernemental** et, qu'à cette fin, il concrétise les leviers proposés visant à bonifier la gestion de la performance au sein de l'administration publique québécoise et les moyens associés.



# 11. RECOMMANDATIONS (suite)

## Levier 1 : Aligner

Mettre en place un forum public-privé des dirigeants de la GAR afin d'exposer les enjeux et les besoins stratégiques de l'ensemble des M/O en matière de gestion de la performance, d'orienter l'optimisation de la gestion de la performance gouvernementale et de prioriser les thèmes des incubateurs de solutions innovantes.

## Levier 2 : Soutenir et accompagner

- Bonifier l'offre d'accompagnement et de soutien en considérant les enjeux et les besoins formulés par les instances proposées comprenant la proposition de formations appliquées sur la GAR et le développement d'outils;
- Mettre en place des groupes consultatifs de gestionnaires et d'employés de l'administration publique afin de mettre en évidence les enjeux et les besoins tactiques et opérationnels de même que les problématiques d'application liées à la gestion de la performance et de la GAR;
- Mettre en place des groupes consultatifs de citoyens afin d'identifier des façons de faire à valeur ajoutée et répondant à leurs besoins;
- Poursuivre la création de partenariats avec des chaires de recherche et des observatoires portant sur des pratiques émergentes afin de dégager une vision prospective et de suivre les tendances en matière de gestion de la performance et d'innovation;
- Mettre en place une salle de pilotage gouvernementale virtuelle afin de canaliser les efforts vers l'atteinte des résultats pour les principales fonctions de l'État;
- Soutenir la mise en place graduelle de salles de pilotage stratégique, tactique et opérationnel de façon adaptée dans les M/O afin de favoriser l'alignement de l'administration publique vers la réalisation efficiente des missions de chacune des organisations.



# RECOMMANDATIONS (suite)

## Levier 3 : Innover et expérimenter

Mettre en place des incubateurs de solutions innovantes en matière de gestion axée sur la performance et les résultats favorisant l'expérimentation de façons de faire en mettant l'accent sur la réalisation efficiente des missions des M/O.

## Levier 4 : Habilitier

- Poursuivre l'évolution régulière des référentiels de compétences du gestionnaire leader et de la relève de la haute fonction publique de même que des programmes de formation et de développement des compétences s'adressant aux gestionnaires et chefs d'équipe (PGAGL, Cercle des jeunes leaders, etc.) afin de favoriser un changement de culture vers un mode de gestion collaborative, d'amélioration continue et de pilotage proactif et agile de la performance;
- Assurer la diffusion des pratiques liées à la gestion de la performance, par exemple par la mise en place de communautés de pratique virtuelles auprès des M/O.



# ANNEXE 1

## Rappel concernant l'application de la GAR

En 2000, la Loi sur l'administration publique vient établir les enjeux d'une gestion axée sur l'atteinte de résultats par :

- L'instauration de principes de gestion;
- La publication de documents venant préciser les services offerts, les objectifs à atteindre et les résultats obtenus;
- La transparence et une imputabilité accrue de l'administration devant l'Assemblée nationale liées à la prestation de service.

La LAP met l'accent sur la qualité des services, la transparence, le rôle des parlementaires dans l'amélioration des services, la responsabilisation des M/O devant l'Assemblée nationale. Elle prévoit que les M/O se dotent de certains outils de gestion (plan stratégique, déclaration de services, rapport annuel, etc.) et vise l'application de saines pratiques de gestion axée sur les résultats (GAR).

Depuis quelques années, certains constats ont été émis, dont celui réaffirmant la pertinence du cadre de gestion axée sur les résultats. En 2018, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) soulignait les progrès accomplis par les M/O dans l'application du cadre de gestion de la GAR (dans plus de 70 % des M/O), mais évoquait également d'importants défis à relever notamment pour assurer l'intégration d'une culture en soutien à la performance. En 2018, M. Marc-Nicholas Kobrinsky a mis en évidence, dans une étude exhaustive publiée dans la revue l'Actualité, une déficience des indicateurs dans les plans stratégiques ministériels.

En mars 2019, le SCT privilégie trois axes pour améliorer la situation :

### **1. Accroître la transparence et suivre la performance des M /O**

- Mise en place d'un indice de mesure de la performance (juillet 2019);
- Publication d'un tableau de bord de la performance (décembre 2019);
- Révision du rapport annuel d'application de la LAP pour l'axer sur la performance.

## **2. Redonner son importance au processus de planification stratégique et de reddition de comptes publique :**

- Arrimage des plans stratégiques avec le cycle électoral et cohérence avec les priorités gouvernementales (décembre 2019);
- Rehaussement de la qualité des plans stratégiques (décembre 2019);
- Meilleure association entre les plans stratégiques et les choix budgétaires;
- Optimisation et simplification des rapports annuels de gestion.

## **3. Soutenir plus efficacement les M/O dans le développement de leur performance :**

- Bonification des services d'accompagnement offerts;
- Modernisation de l'encadrement des fonctions de soutien à la GAR;
- Utilisation optimale de l'évaluation et de la révision de programme.

Le rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale concernant l'application de la LAP 2019-2020 fait état d'avancées significatives en matière de gestion de la performance suite à la mise en place de plusieurs initiatives. Malgré ces améliorations, il apparaît qu'une bonne partie de l'administration publique a peut-être intégré « la lettre » de la loi, mais pas nécessairement « l'esprit » qui consiste à s'assurer de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des interventions de leur M/O, et ce, systématiquement et en continu.

# ANNEXE 2

## Caractéristiques d'un gestionnaire collaboratif<sup>5</sup>

### **Gestionnaire traditionnel**

- Considère que le pouvoir vient avec la position d'autorité;
- Conserve l'information;
- Écoute parfois les idées de son équipe;
- Fournit la solution validée à son équipe;
- Alloue du temps et des ressources en cas de nécessité avérée;
- Se conforme à des rôles et des responsabilités spécifiques;
- Éteint des feux et se concentre sur les symptômes des problèmes;
- Examine les performances annuellement.

### **Gestionnaire collaboratif**

- Considère que le pouvoir est plus grand dans le collectif de l'équipe;
- Partage connaissances et informations à son équipe;
- Encourage son équipe à donner des idées et à les essayer;
- Réfléchit avec les membres de son équipe;
- Soutient son équipe en fournissant temps et ressources;
- Est ouvert par rapport aux rôles et responsabilités;
- Cherche à découvrir avec son équipe les causes des problèmes;
- Offre immédiatement et régulièrement de la rétroaction.

# ANNEXE 3

## Contributeurs du secteur public et privé

L'équipe tient à remercier les personnes suivantes qui ont accepté d'échanger sur divers aspects liés au mandat.

### **1. Réflexions et partage de connaissances préalables**

- Émilie Boutin, coordonnatrice, Direction de la performance et de l'amélioration continue, ministère de la Sécurité publique
- Isabelle Fortin, directrice, Direction de la performance et de l'amélioration continue, ministère de la Sécurité publique
- Marc-Nicolas Kobrinsky, sous-ministre adjoint, Direction générale de l'analyse stratégique et de l'appui à la décision gouvernementale, ministère de la Santé et des Services sociaux
- Denis Lagacé, professeur et directeur, Département de génie industriel à l'Université du Québec à Trois-Rivières
- Brigitte Pelletier, sous-ministre, ministère de la Sécurité publique

### **2. Échanges sur la coordination de la gestion de la performance gouvernementale**

- Reno Bernier, sous-ministre associé au ministère de la Santé et des Services sociaux (précédemment secrétaire associé à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique), Secrétariat du Conseil du trésor
- Carole Blouin, secrétaire associée à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique (précédemment directrice générale de la gouvernance en gestion axée sur les résultats), Secrétariat du Conseil du trésor
- Stéphane Lanctôt, sous-ministre adjoint, ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
- François Martin, directeur général de la révision des programmes et de l'amélioration continue, Secrétariat du Conseil du trésor
- Mélanie Pomerleau, directrice par intérim du développement organisationnel et des compétences gouvernementales, Secrétariat du Conseil du trésor

### **3. Échanges sur les propositions envisagées**

- Olivier Blondeau, vice-président de l'exploitation et de la sécurité, Infrastructures technologiques Québec
- Christian Chaput, directeur principal du soutien organisationnel, Autorité des marchés publics
- Catherine Desgagnés-Belzile, vice-présidente exécutive et leader Performance affaires et Technologies de l'information, Beneva
- Gino Francoeur, vice-président à l'administration, Autorité des marchés publics
- Nathaly Marcoux, vice-présidente à la surveillance des marchés publics, Autorité des marchés publics
- Jean-Denis Martin, vice-président des projets de transformation numérique gouvernementale, Infrastructures technologiques Québec
- Guy Rochette, président-directeur général, Infrastructures technologiques Québec
- Jean St-Gelais, président du conseil d'administration, Caisse de dépôt et placement du Québec
- Yves Trudel, président-directeur général, Autorité des marchés publics

### **4. Support et accompagnement**

- Mathieu Garon, conseiller en gestion du changement, bureau de transformation agile, Revenu Québec
- Marc Lacroix, professeur associé, École nationale d'administration publique
- Daniel Maltais, professeur associé, École nationale d'administration publique
- Justine Pelletier, conseillère à la rédaction à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, École nationale d'administration publique
- Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, École nationale d'administration publique
- Jean-David Tremblay, conseiller en amélioration continue, bureau de transformation agile, Revenu Québec

### **5. Organisations ayant rempli le questionnaire développé au cours du mandat**

- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail
- Hydro-Québec
- Infrastructure technologique Québec
- La Financière agricole du Québec
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
- Ministère du Conseil exécutif
- Ministère de la Culture et des Communications
- Ministère de l'Enseignement supérieur
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
- Ministère de la Famille
- Ministère des Finances
- Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
- Ministère de la Justice
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Ministère de la Sécurité publique
- Ministère des Transports
- Revenu Québec
- Société d'assurance automobile du Québec
- Ville de Lévis
- Ville de Québec

# ANNEXE 4

## Groupes de discussion

Liste des idées provenant des participants aux groupes de discussion pour mettre de l'avant une culture de gestion axée sur les résultats dans l'administration publique

### 1. L'organisation et ses processus

#### **Optimisation des processus :**

- Diminuer le travail en silo et le dédoublement des outils;
- Couper dans les procédures superflues;
- Réduire le nombre d'intervenants pour le client;
- Améliorer la gestion des priorités relatives aux mandats;
- Favoriser une gestion des ressources humaines plus agile;
- Valoriser le rôle du personnel dans l'atteinte des résultats.

#### **Méthodes de gestion de la performance :**

- Avoir un système intégré de gestion de la performance;
- Encourager l'utilisation du concept des salles de pilotage dans les organisations, les tableaux de bord de gestion, le LEAN/AGILE, l'intelligence d'affaires, etc.;
- Avoir un tableau de bord organisationnel qu'on rendrait public et viser l'imputabilité et la responsabilisation;
- Gérer le risque;
- Être davantage en mode « recherche de solutions » plutôt qu'en mode « reddition de comptes » : voir ce qui peut être fait pour aider les équipes à atteindre les cibles plutôt que ce qui n'a pas fonctionné;
- Susciter la créativité, permettre le droit à l'erreur, mettre en place un cadre d'expérimentation « sécuritaire » pour que les gens fassent preuve de transparence.

### **Développement de la technologie :**

- Accélérer la transformation numérique du gouvernement et utiliser davantage l'intelligence d'affaires et l'automatisation;
- Intégrer plus rapidement les nouvelles technologies;
- Investir dans des systèmes de gestion de données plus performants et au goût du jour;
- Investir dans les infrastructures technologiques.

### **Développement des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance :**

- Améliorer l'indice de performance en prenant en considération d'autres aspects, notamment l'innovation;
- Établir des objectifs clairs et alignés sur le plan stratégique ainsi que sur les besoins des clients;
- Décliner les cibles organisationnelles en cibles spécifiques pour chaque secteur;
- Traduire les engagements publics de la planification stratégique en attentes opérationnelles collectives;
- Se donner des objectifs concrets et qui ont une valeur ajoutée pour le citoyen et sur lesquels l'organisation a du contrôle.

## **2. Les communications et les ressources humaines**

### **Communication et partage d'information :**

- Favoriser le partage, la collaboration et les échanges avec les employés;
- Redescendre les objectifs et les attentes en cascade dans toutes les sphères de l'organisation jusqu'aux employés;
- Améliorer les communications entre les ministères et organismes, entre les collègues et avec les citoyens;
- Se donner une définition commune de la notion de performance qui soit partagée;
- Faire descendre et présenter les résultats obtenus à tous les niveaux;
- Mettre sur pied des communautés de pratique;
- Créer des groupes de partage entre les ministères et organismes;
- Responsabiliser, reconnaître et faire participer les gestionnaires et les employés;
- Aligner l'évaluation et l'appréciation de la performance aux objectifs;
- Transférer des connaissances, développer des compétences et former.

### **Les citoyens**

- Faire des évaluations des besoins en amont des changements;
- Placer le citoyen au cœur des décisions.

# LISTE DES SOURCES CITÉES

2. BENOMAR, Nadia, et collab. *Salles de pilotage : Guide des pratiques du RSSS 2019*, [en ligne], août 2019, [[https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2020/05/Guide-des-pratiques-RSSS-salles-de-pilotage-VF\\_-06.09.2019-.pdf](https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2020/05/Guide-des-pratiques-RSSS-salles-de-pilotage-VF_-06.09.2019-.pdf)]
3. CHAIRE LA CAPITALE EN LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC. *Modèles d'analyse et d'évaluation de la performance*, 2021, 2 p. [document interne]
4. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES. *Exemples internationaux de cadres de gestion axée sur les résultats*, 2018, 4 p. [document interne]
5. APPELO, Jurgen (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Leading Agile Leaders*, Pearson Education, 464 p.

# BIBLIOGRAPHIE

HALL, Colin, Donna Burnett Vachon et Katie O'Brien. (2016) *The Leadership Outlook, Leadership Driving Organizational Performance, Ottawa : The Conference Board of Canada*, janvier 2016.

KROLL, A. (2015). *Explaining the use of performance information by public managers : A planned-behavior approach*. The American Review of Public Administration, 45(2),201–215. [<https://doi.org/10.1177/0275074013486180>]

LAIHONEN, H., & M€antyl€a, S. (2017). *Principles of performance dialogue in public administration*. International Journal of Public Sector Management, 30(5), 414–428. [<https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2016-0149>]

MICHELI, P., & Manzoni, J.-F. (2010). *Strategic performance measurement : Benefits, limitations and paradoxes*. Strategic Performance Measurement, 43(4), 465–476. [<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>]

MOYNIHAN, D. P. (2005). *Goal-based learning and the future of performance management*. Public Administration Review, 65(2), 203–216. [<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00445.x>]

MOYNIHAN, D. P., & Kroll, A. (2016). *Performance management routines that work? An early assessment of the GPRA modernization act*. Public Administration Review, 76(2), 314–323. [<https://doi.org/10.1111/puar.12434>]

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES. *Exemples internationaux de cadres de gestion axée sur les résultats*, 2018, 4 p. [document interne]

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Orientations en matière de planification stratégique dans l'administration gouvernementale*, [en ligne], [[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre\\_gestion/ps\\_orientations.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/ps_orientations.pdf)]

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport de la présente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale concernant l'application de la loi sur l'administration publique 2019-2020*, [Fichier PDF], Gouvernement du Québec, c2021, 108 p. Également disponible en ligne : [[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport-president\\_1920.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapport-president_1920.pdf)]

TAYLOR, J. (2014). *Organizational culture and the paradox of performance management*. Public Performance & Management Review, 38(1), 7–22. [<https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576380101>]

# MERCI

---

## MEMBRES DE L'ÉQUIPE

---

Renée Giguère, ministère de la Justice  
Andréanne Héroux, La Financière agricole du Québec  
Marie-Odile Koch, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de  
l'Alimentation du Québec  
Sandra Lévesque, Revenu Québec  
Jessey Marcoux, Autorité des marchés publics  
Julie Ouellet, ministère de la Sécurité publique  
Jorge Passalacqua, ministère de la Justice  
Yanick Pouliot, ministère de l'Enseignement supérieur  
Nadine Santerre, Infrastructures technologiques Québec  
Caroline Sylvestre, Commission des normes, de l'équité, de la  
santé et de la sécurité au travail  
Sophie Trudel, ministère de l'Éducation