

Mettre au rebut la gestion axée sur les résultats ; ou, jeter le bébé avec l'eau du bain

Sommaire de l'article de Mark Schacter

Deux anciens sous-ministres fédéraux, Ian Clark et Harry Swain, ont débattu récemment dans *Administration publique du Canada* que les réformes actuelles de gestion – y compris la gestion axée sur les résultats (GAR) – dans la fonction publique canadienne sont «surréelles et inutiles», et qu'elles font peut-être plus de tort que de bien. Ils allèguent que les réformes sont «divorcées des réalités auxquelles les administrateurs publics doivent faire face».

Leur conseil aux administrateurs publics ? Ne prenez pas au sérieux la GAR (et les réformes s'y rattachant). Faites le strict nécessaire pour contenter les agences centrales. Et ne vous inquiétez pas : un tel comportement ne nuira ni à votre réputation ou votre carrière.

Pour être juste envers Clark et Swain, on admettra que leur analyse a un grain de vérité. L'approche du gouvernement pour mettre en œuvre la GAR a été parfois sans fondement. Mais les critiques de Clark et Swain sont exagérées, et ce qu'ils prescrivent est cynique et va à l'encontre du but recherché.

Les fonctionnaires reconnaissent que la discipline de la GAR paie des dividendes sur le plan de la reddition de comptes et la gestion des programmes publics. Ils ont vu qu'un système de mesure du rendement bien conçu et mis en place adéquatement, fournit un cadre pour recueillir des renseignements importants afférents aux programmes, créer une discipline axée sur les résultats autour de la conceptualisation et la mise à exécution des programmes, et transmettre un message concluant au Parlement et au public quant à la façon dont un programme est censé améliorer les vies des Canadiens.

Il y a des formes communes de mauvaises utilisation et interprétation de la GAR qui suscitent la frustration et mènent des critiques comme Clark et Swain à proposer une marginalisation de la GAR. Mais, les insuffisances que nous avons témoignées jusqu'à présent sont un moyen de prendre plus sérieusement la mise en œuvre de la GAR, au lieu de la reléguer à la périphérie de la gestion. La clé est d'adapter les principes sous-jacents de la GAR aux circonstances particulières des programmes publics et des politiques gouvernementales.

Les problèmes qu'ont soulevés Clark et Swain sont bien connus, et compris. Certains d'entre eux peuvent se corriger assez facilement. D'autres demanderont que la haute direction exprime de manière convaincante et répétée sa conviction que la GAR est une approche soutenable et valable dans la recherche de l'efficacité et la responsabilisation des programmes.

Mais, la solution n'est pas – comme le voudraient Clark et Swain – d'abandonner une saine approche de la gestion publique.

Mark Schacter est du cabinet Schacter Consulting, à ...