

Université du Québec à Hull

Proposition finale: Mesure de rendement d'un groupe

Denis Pépin

Proposition présentée à.

Michel Blanchette, Directeur de programme;
Michel Garneau, Gestionnaire TPSGC/SOG;
Alexandre Lakroni, Directeur d'essai; et
Alain Beaufils, professeur
Département des études avancées
en réponse aux exigences du cours
CTB-6009 Outils de recherche appliquée

Novembre 1997

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ DU PROJET	1
PARTIE I : PRÉSENTATION DU PROJET	2
1.1 Origine du projet et contexte d'intervention	2
1.1.1 Objectif général du projet.....	2
1.1.2 Construction de la problématique.....	2
1.1.3 Hypothèses et objectifs.....	3
1.1.4 Approbation du projet.....	4
1.2 Importance du sujet.....	4
1.3 Recherches antérieures	4
PARTIE II : RÉALISATION DU PROJET	6
2.1 Méthodologie de recherche	6
2.2 Limites et contributions du projet.....	6
2.3 Description des chapitres	7
2.4 Échéancier	7
BIBLIOGRAPHIE	8
ANNEXE 1: PLAN DE RÉALISATION	9
ANNEXE 2: FORMULAIRE D'APPROBATION	10
ANNEXE 3: DESCRIPTION DES CHAPITRES	11
ANNEXE 4: ÉCHÉANCIER	12

RÉSUMÉ DU PROJET

Mon projet d'intervention consiste à recommander des indicateurs permettant la mesure de rendement d'un groupe de travail. La première partie de mon travail est de nature théorique et concerne la mesure de rendement. Une revue de la littérature combinée aux démarches et pratiques d'organisations de la fonction publique me permettra de développer mon propre modèle de mesure de rendement.

À partir de l'information recueillie (missions, objectifs stratégiques et objets de gestion), des objectifs et des critères de rendement à atteindre, je recommande des indicateurs de rendement appropriés ainsi qu'un tableau permettant de reporter et de suivre la mesure de rendement du groupe. De plus, je propose un plan de mise en oeuvre quant à l'implantation du modèle ainsi que des recommandations concernant le maintien et le suivi de la mesure de rendement du groupe de travail. Pour plus de détails, vous réferez à l'annexe 1, Plan de réalisation.



Denis Pépin

Agent Financier, et

Étudiant au D.É.S.S. en comptabilité de management, UQAH

PARTIE I : PRÉSENTATION DU PROJET

1.1 Origine du projet et contexte d'intervention

Suite à une rencontre avec Michel Garneau, Gestionnaire et Marcel Lalande, Agent financier principal, il a été convenu qu'un projet concernant les indicateurs de rendement s'imposent compte tenu des exigences du secrétariat du conseil du trésor (SCT). En effet, le secrétariat du conseil du trésor a remplacé la partie III du budget des dépenses par des rapports distincts sur la planification et le rendement pour l'ensemble des ministères de la fonction publique fédérale. De cette façon, le SCT demande plus d'imputabilité sur les résultats, l'efficacité et l'efficience des opérations des ministères.

1.1.1 Objectif général du projet

Développer un modèle permettant la gestion périodique et continue du rendement d'un groupe de travail, afin d'améliorer le rendement du groupe par le suivi celui-ci.

1.1.2 Construction de la problématique

La direction de la politique et de la planification ministérielle (P&PM) du service opérationnel au gouvernement (SOG) établira des indicateurs de rendement afin de rendre compte des activités du ministère (Travaux publics & Services gouvernementaux Canada, TPSGC) au public canadien et au gouvernement. Toutefois, aucun indicateur n'a encore été identifié pour tout le secteur de la gestion ministérielle. Cependant, certains autres ministères (Revenu, Statistiques, Transport, etc.) ont emboîté le pas et ont déjà présenté leur partie III révisée pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1996.

La mesure de rendement est, selon moi, la conséquence des nombreuses réorganisations tant au gouvernement fédéral que dans le secteur privé. La rationalisation des ressources nous amène à démontrer dans quelles mesures nous réalisons nos objectifs. Les médias et les citoyens canadiens s'intéressent beaucoup plus à la gestion efficace et efficiente des fonds publics que par les années passées. À l'aide des résultats de la mesure de rendement, nous serons en mesure de gérer de façon plus efficiente et d'offrir un service de qualité supérieur.

À TPSGC, un modèle d'allocation des coûts (MAC) a été conçu pour établir la charge des services de gestion ministérielle aux organismes financés par un fond renouvelable. Ce modèle a été développé à partir de la comptabilité par activités. Le coût complet des activités d'opérations financières a été identifié sans toutefois fournir un aperçu de la qualité du service offert.

1.1.3 Hypothèses et objectifs

Je réalise mon projet dans un environnement pratique et opérationnel. Je tiens à ce que se soit ainsi afin que mon travail me procure une expérience dans le domaine, une visibilité et qu'il puisse servir d'outil de référence lors de futurs projets d'évaluation de mesure de rendement. Cette façon de procéder me permettra de conjuguer théorie et pratique dans un environnement directement relié à mon travail.

Les objectifs reliés à mon projet d'intervention, outre l'objectif général, sont d'ordre personnel et professionnel. La réalisation de ce projet me permettra d'acquérir connaissances et expérience, en plus de satisfaire aux exigences de l'essai du Diplôme d'études supérieures spécialisées (DÉSS) en comptabilité de management. De plus, le DÉSS comble les exigences du programme professionnel pour l'obtention du titre C.M.A.

1.1.4 Approbation du projet

Un formulaire d'approbation est présenté à l'annexe 2. Suite à la lecture de cette proposition, vous serez appelé à signer le formulaire d'approbation et à me remettre une copie. De plus, cette proposition tient compte de vos commentaires et suggestions émis suite à ma proposition initiale.

1.2 Importance du sujet

La mesure de rendement n'est certes pas un phénomène nouveau mais constitue un sujet d'actualité. Nous devons tous, tôt ou tard, rendre compte de notre rendement face à nos objectifs. L'imputabilité face aux résultats est de plus en plus présente au sein de la fonction publique fédérale compte tenu des multiples compressions budgétaires et d'une demande accrue des services de qualité, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Cependant, il n'existe aucun outil en place actuellement nous permettant de mesurer notre rendement et de s'améliorer. Par surcroît, il est difficile de mesurer l'efficacité et l'efficience de nos activités journalières face à l'atteinte de nos objectifs stratégiques. Connaître notre niveau de rendement devient, à mon avis, un facteur essentiel lors de la planification, du contrôle et de l'allocation des ressources.

1.3 Recherches antérieures

De nombreuses recherches ont été effectuées jusqu'à ce jour sur les indicateurs de performance. Morin, Guindon et Boulianne (1996, p.10) " Un indicateur de performance est défini par un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles qui produit une information pertinente sur un critère " (critères: conditions ou signes qui servent de base au jugement).

De plus, Morin, Guindon et Boulianne (1996) nous proposent un modèle d'évaluation de la performance regroupant la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, les valeurs des ressources humaines ainsi que la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction).

La majorité des auteurs traitent du " QUOI " mesurer et du " COMMENT " mesurer. On n'y traite aussi des pièges de la mesure et de l'évaluation ainsi que des habiletés à développer (Morin, Guindon et Boulianne, 1996). On parle notamment du risque de confondre la fin et les moyens et de mesurer ce qu'on veut bien savoir. De plus, il s'avère important d'établir une relation de confiance avec les intervenants et de savoir donner du feed-back.

De plus, Kaplan et Norton nous proposent un tableau de pointage équilibré ou ce qu'ils appellent communément un tableau de bord. La technique de mesure à la base du tableau de pointage équilibré permet de traduire la mission et la stratégie d'une organisation en mesure et objectifs tangibles (Collectif, Tome 2, 1997). Dans le même ordre d'idée, Pierre Voyer présente un tableau de gestion pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance adaptés à la fonction publique.

Le tableau de bord permet de mesurer l'ensemble des facteurs clés du succès d'une organisation. C'est pourquoi, selon Kaplan et Norton, ce dernier s'avère indispensable aux organisations. La mesure de rendement est un sujet bien en vogue dans les milieux de la comptabilité de management et est tout à fait pertinente au rôle du comptable en management (Collectif, Tome 1, 1997).

PARTIE II : RÉALISATION DU PROJET

2.1 Méthodologie de recherche

La démarche méthodologique relative à mon projet comprend les outils de collectes de données (Lamoureux, 1995) suivants: des réunions, une revue de littérature, l'étude de documents ainsi que de courtes entrevues. Ces outils me permettront de recueillir toute l'information afin de poser un diagnostic de la situation présente. Les réunions, rencontres et entrevues feront ressortir l'information relative à la mission, aux objectifs stratégiques, aux activités et attentes du groupe alors que la revue de littérature permettra le développement d'un modèle et l'identification d'indicateurs de rendement adéquats.

De plus, l'étude de documents relatifs à la mesure de rendement permettra de voir de quelle façon d'autres organisations (ministères) ont abordé le problème et qu'elles ont été leurs recommandations face aux solutions et alternatives qu'ils avaient identifiées. Suite aux données recueillies, je serai en mesure d'effectuer des analyses, d'apporter des solutions et de formuler mes propres recommandations.

2.2 Limites et contributions du projet

Mon projet de recherche ne sera pas purement théorique et ne constituera pas une recette à l'identification d'indicateurs de rendement ou à l'implantation d'un système de mesure de rendement.

De plus, je désire mesurer le rendement d'un groupe et non la performance des individus. Le but de cette approche est de susciter l'intérêt afin d'assurer la collaboration maximale des

membres du groupe et de réduire les réticences au minimum. Je ne désire aucunement que les données recueillies servent à justifier l'évaluation individuelle de rendement des participants.

Finalement, je ne dispose d'aucun budget pour la réalisation de ce projet. Cela ne veut pas dire que les résultats finals seront de moindre importance. Au contraire, j'ai pour objectif d'apporter des recommandations qui tiendront compte des ressources dont nous disposons actuellement.

2.3 Description des chapitres

Une description des chapitres ainsi que le format de présentation final de mon projet de recherche sont présentés à l'annexe 3. Il est à noter que l'ordre et la composition des chapitres pourraient varier quelque peu compte tenu des résultats finals de l'étude, de la rédaction ou de sa mise en page.

2.4 Échéancier

Un échéancier détaillé est présenté à l'annexe 4. Ce dernier comprend les étapes principales de la réalisation du projet ainsi que la durée de chacune d'elles. De plus, pour chaque étape, j'ai identifié une date de début et de fin ainsi que les personnes impliquées dans la réalisation de celles-ci.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages consultés

Collectif, *Module 4 : Mise en application des pratiques de pointes en comptabilité de management (Tome 1)*, La société des comptables en management du Canada, 1997.

Collectif, *Module 5 : Mise en application des pratiques de pointes en comptabilité de management (Tome 2)*, La société des comptables en management du Canada, 1997.

Kaplan, Robert S., et Norton, David P., *L'évaluation globale des performances, outil de motivation*, Harvard L'Expansion, été 1992, 7-15.

Kaplan, Robert S., et Norton, David P., *Le tableau de pointage équilibré*, Traduction autorisée de « The Balanced Scorecard - A summary of concepts », Harvard Business School Press 1997, Chapitres 3-7.

Kaplan, Robert S., et Norton, David P., *Pourquoi les entreprises ont-elles besoin d'un tableau de bord?*, Traduction autorisée de « Why Does Business Need a Balanced Scoreboard? », Journal of Strategic Performance Measurement, février-mars 1997, 5-11.

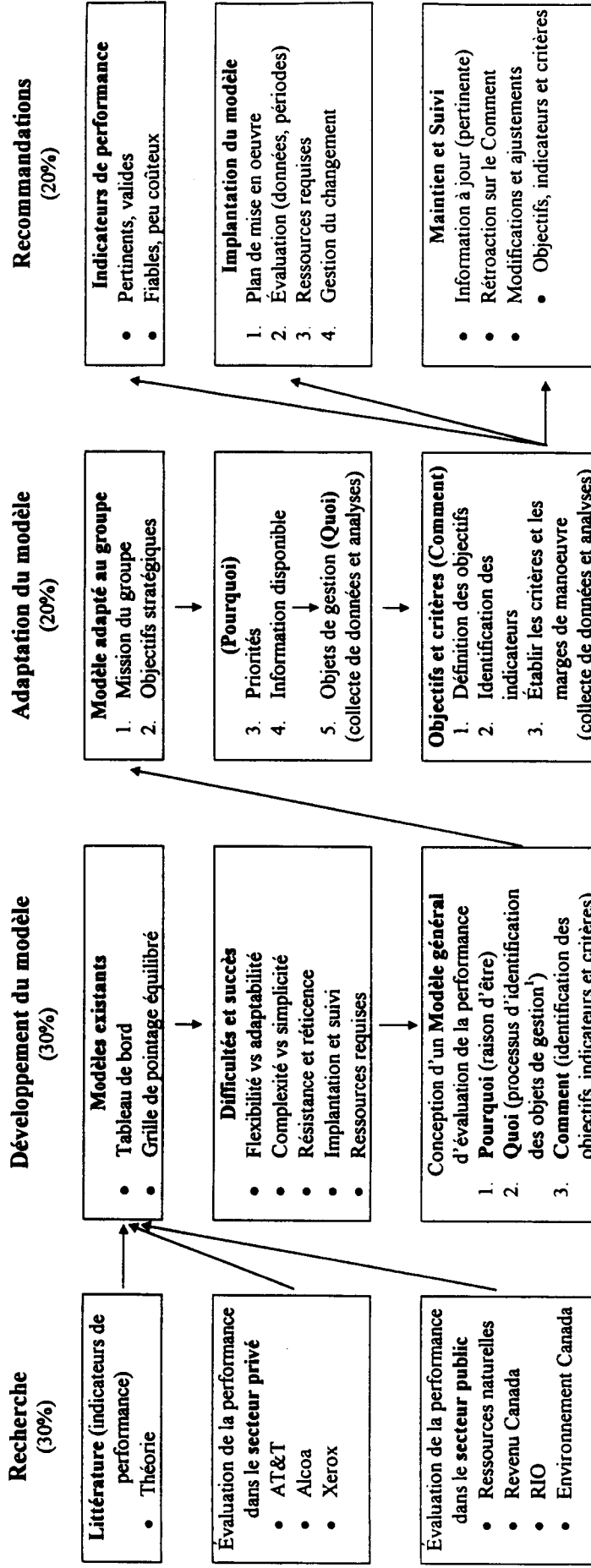
Morin, Estelle M., Guindon, Michel et Boulianne, Emilio, *Les indicateurs de performance*, Ordres des comptables généraux licenciés du Québec, Éditions Guérin, 1996.

Voyer, Pierre, *Tableau de bord de gestion: l'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance*, Presses de l'université du Québec, 1994.

ANNEXE 1: PLAN DE RÉALISATION

Mesure de rendement d'un groupe

Plan de réalisation



ANNEXE 2: FORMULAIRE D'APPROBATION

Formulaire d'approbation de projet

ÉTUDIANT: Denis Pépin

TITRE DU PROJET: Mesure de rendement d'un groupe

DESCRIPTION DU PROJET (MANDAT):

Développer un modèle permettant la gestion périodique et continue du rendement d'un groupe de travail, afin d'améliorer le rendement du groupe par le suivi celui-ci (se référer à la proposition pour plus de détails).

MANDATAIRE DE L'ORGANISATION:

Michel Garneau, c.a., Gestionnaire
Travaux publics & Services gouvernementaux Canada
Service opérationnel au gouvernement
Gestion financière

DIRECTEUR ACADÉMIQUE:

Alexandre Lakroni, c.g.a., M.Sc.A., Analyste financier principal
Travaux publics & Services gouvernementaux Canada
Service opérationnel au gouvernement
Gestion financière

DIRECTEUR DE PROGRAMME (DÉSS):

Michel Blanchette, C.M.A., Professeur
DÉSS en comptabilité de management
Université du Québec à Hull

	Signature	Date
Denis Pépin	_____	_____
Michel Garneau	_____	_____
Alexandre Lakroni	_____	_____
Michel Blanchette	_____	_____

ANNEXE 3: DESCRIPTION DES CHAPITRES

Le format final de mon travail de recherche sera sensiblement composé des éléments ci-dessous:

- **Page titre**
- **Page des remerciements**
- **Avant-propos**
- **Table des matières**
- **Liste des tableaux**
- **Listes des figures**
- **Sommaire**
- **Introduction**
- **Chapitre 1: Problématique**
 - Historique
 - Situation organisationnelle
 - Importance du sujet
 - Objectifs de la recherche
- **Chapitre 2: Recherche**
- **Chapitre 3: Développement du modèle**
- **Chapitre 4: Adaptation du modèle**
- **Chapitre 5: Recommandations**
- **Conclusion et Appendice**
- **Bibliographie**
- **Annexes, Tableaux et Figures**

ANNEXE 4: ÉCHÉANCIER

- Essai d'environ 30 à 50 pages + les annexes (5 à 10 pages)
- Durée totale: 270 heures (6 crédits à 45 heures/crédit)

DÉBUT	DURÉE	FIN	QUOI	QUI
15 juill. 97	15 heures	31 août 97	Recherche préliminaire sur le sujet et réunions	Denis Pépin
1 sept. 97	15 heures	10 sept. 97	Rédaction de la proposition	Denis Pépin
13 sept. 97	5 heures	19 sept. 97	Approbation du projet	Michel Blanchette, Michel Garneau, Alexandre Lakroni.
13 sept. 97	5 heures	19 sept. 97	Recherche bibliographique	Denis Pépin
20 sept. 97	41 heures	11 oct. 97	Recherche théorique sur les indicateurs et la mesure de rendement	Denis Pépin
18 oct. 97	1 heure	18 oct. 97	Présentation du projet (UQAH)	Denis Pépin Michel Blanchette Alain Beaufils
12 oct. 97	41 heures	31 oct. 97	Développement du modèle	Denis Pépin
27 oct. 97	5 heures	31 oct. 97	Identification du groupe	Michel Garneau, Denis Pépin
01 nov. 97	27 heures	30 nov. 97	Adaptation du modèle	Denis Pépin
1 déc. 97	27 heures	20 déc. 97	Recommandations	Denis Pépin
6 jan. 98	50 heures	31 jan. 98	Rédaction de l'essai	Denis Pépin
13 sept. 97	25 heures	31 jan. 98	Rencontres avec le directeur d'essai	Denis Pépin Alexandre Lakroni
2 fév. 98	2 heure	2 fév. 98	Remise de l'essai	Denis Pépin Alexandre Lakroni
fév. 98	10 heures	fév. 98	Préparation de la présentation orale	Denis Pépin
fév. 98	1 heure	fév. 98	Présentation orale	Denis Pépin Michel Blanchette Alexandre Lakroni ???
fév. 98		fév. 98	Évaluation de l'essai	Alexandre Lakroni
Total	270 hrs			