

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

**TRAVAIL DE RECHERCHE**

**LE PLAN D’AFFAIRES ET LA DIVERSIFICATION DES MODES DE  
PRESTATION DES SERVICES  
DES OUTILS DE GESTION QUI N’ONT PAS ATTEINT LEUR MATURITÉ**

**COLONEL PIERRE CADOTTE**

**COURS DES ÉTUDES DE SÉCURITÉ NATIONALE 01**

**COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES**

**27 AVRIL 1999**

## INTRODUCTION

Le MDN/FC a clairement défini son cadre de gestion de ses ressources. Son orientation stratégique est décrit dans le Guide de la Planification de la Défense (GPD)<sup>1</sup>, document qui sert de point de référence pour la préparation du plan d'affaires. La Diversification des Modes de Prestation des Services (DMPS)<sup>2</sup> représente un des éléments de gestion, quoique extrêmement sensible, devant être intégrés dans le plan d'affaires. Comme le plan d'affaires devient la pierre angulaire de toute la planification de gestion du MDN/FC, il va de soi que cette approche méthodologique doit être complète, posséder tous les outils nécessaires à la prise de décision et acceptée à tous les niveaux de gestion. Autrement, les gestionnaires auront peine à définir leurs priorités, à prendre des décisions opportunes et éclairées et à optimiser l'utilisation des ressources qui leur sont confiées.

J'entends démontrer dans cette thèse que le processus du plan d'affaires tel qu'utilisé par les gestionnaires du MDN/FC est caractérisé par des faiblesses majeures qui empêchent les gestionnaires de tous les niveaux de l'utiliser de la façon prévue par le Conseil du Trésor. Essentiellement pour les mêmes raisons, le processus DMPS devient dysfonctionnel et risque de devenir une fin en soi plutôt qu'un outil de gestion.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Abréviation française pour 'Defence Planning Guidance' (DPG).

<sup>2</sup> Abréviation française pour 'Alternative service Delivery' (ASD).

<sup>3</sup> Je n'entends pas disserter sur la validité du processus même de la DMPS mais plutôt discuter de la façon qu'on utilise ce processus pour en arriver à des prises de décision qui s'avèrent plutôt discutables.

## L'ENVIRONNEMENT THÉORIQUE

Le MDN/FC doit rendre compte au Parlement et au peuple canadien pour la saine gestion de ses ressources. À l'instar des autres organismes de la Fonction publique, le MDN/FC est pris dans un tourbillon continu de changements et de réductions des ressources disponibles. Même si sa mission diffère considérablement par rapport à celle du secteur privé, il a compris depuis plusieurs années qu'il doit être compétitif et que sa gestion des ressources doit se comparer aux pratiques de classe mondiale. Le MDN/FC ne peut plus se contenter d'être efficace dans la façon de gérer, il doit plus que jamais avoir une approche systématique et viser l'efficacité, d'où l'importance d'un plan d'affaires bien développé.<sup>4</sup>

Le secteur public, c'est essentiel pour la compétitivité du pays ; il est impératif de bien gérer et se faisant, on doit améliorer la gestion.<sup>5</sup>

Le Ministère de la Défense Nationale s'est donc doté depuis 1994 d'un processus intégré d'orientation stratégique et de planification d'affaires qui a pour but d'améliorer la gestion des ressources en définissant des objectifs clairs, en y liant des mesures de performance axées sur les résultats et en mettant en place un régime d'imputabilité rigoureux.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Jabes Jak, 'De l'importance d'une bonne gestion publique, interview avec Alain Gourd', OPTIMUM, La revue de gestion du secteur public 22-4 (1992) : 69.

<sup>5</sup> Jabes, 69.

<sup>6</sup> DND/CF/LFC Integrated Business Planning Implementation Pilot Report, 1996, Executive Summary 1.

D'abord, quelle que soit l'organisation, il est essentiel de définir l'orientation stratégique. Pour ce, il importe que les gestionnaires supérieurs élaborent sur deux questions fondamentales : quelles sont les priorités d'action et comment y distribuer les ressources ?<sup>7</sup>

De plus, comme Steven C. Wheelwright nous le rappelle, l'orientation stratégique doit être empreinte des valeurs de l'organisation. Il s'agit, selon lui, de la meilleure façon de donner une direction solide à son organisation et de s'assurer que patrons et employés s'identifient, croient et agissent en fonction des valeurs de l'organisation.<sup>8</sup>

La planification stratégique est le processus de sélection des buts d'une organisation ; de l'identification des politiques et programmes requis pour atteindre des objectifs spécifiques reliés aux buts ; et de l'instauration des méthodes requises afin d'assurer que les politiques et les programmes stratégiques sont exécutés.<sup>9</sup>

Quoiqu'il en soit, le MDN/FC publie, chaque année, l'orientation stratégique du ministère (GPD). On y retrouve, bien articulés, l'évaluation stratégique (énoncé de mission, vision) ; la direction stratégique (priorités stratégiques, processus de plan d'affaires, etc.) ; les missions, les objectifs et les attentes ; les ressources et marges de manœuvre financières ; et finalement les éléments de mesure de performance.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> DND/CF/LFC, 119.

<sup>8</sup> James A.F. Stoner and Charles Wankel, Management, (Prentice Hall Inc, troisième édition) 112.

<sup>9</sup> James A.F. Stoner and Charles Wankel, Management, (Prentice Hall Inc, troisième édition) 114.

<sup>10</sup> Defence Planning Guidance 1999, Index.

Pour ce qui a trait au processus du plan d'affaires, la direction est également très claire. Le MDN/FC affirme sa volonté d'utiliser le processus de planification d'affaires comme base de la gestion des ressources stratégiques. Il y est clairement indiqué que les Commandements et les Groupes, quels que soient les niveaux, doivent gérer à partir d'objectifs et d'une allocation de ressources prédéfinis. Lorsque le plan d'affaires est «accepté et mis en œuvre», l'ajout d'objectifs doit être fait dans le cadre d'un changement de priorité et être accompagné d'un ajustement des ressources disponibles. En d'autres mots, la planification d'affaires ne doit pas être utilisée comme outil pour demander des ressources supplémentaires.<sup>11</sup> La résultante de ce processus est un contrat de gestion entre chaque responsable de niveau pour la durée de l'exercice financier.

Tel que discuté plus haut, c'est dans le cadre de la planification d'affaires que le MDN/CF a intégré toutes les activités lui permettant d'évaluer les opportunités de DMPS. C'est d'ailleurs en toute conformité aux directives du Conseil du Trésor que le MDN/FC s'est approprié cet outil qui doit lui permettre de faire 32.2au.751.8 881s dem(dem)Tj12

## LE PLAN D'AFFAIRES

William A. Sahlman décrit une bonne planification d'affaires comme la photo d'un futur événement qui révèle les actions potentielles et les réactions possibles. Il ajoute que la planification d'affaires traite des gens, des opportunités et du contexte dans un environnement en mouvement perpétuel.<sup>14</sup> Elle est selon lui un outil indispensable qui permet de rassembler l'information pertinente et d'en faire l'analyse qui conduira au succès.<sup>15</sup>

Le MDN/FC a donc mis en place une planification d'affaires intégrée. Le Sous-Ministre-Adjoint Matériels (SMA Mat) en donne la définition suivante : « la planification d'affaires est un processus comptable qui lie la réussite des objectifs aux performances par l'entremise de reddition des comptes entre les niveaux supérieurs et subordonnés. Le contrat identifie des objectifs bien définis à rencontrer, les activités à accomplir, les services à rendre aux différents Commandements et les ressources allouées. ».<sup>16</sup>

Ce contrat représente le résultat d'une entente négociée entre le supérieur et le subordonné et il est entendu que la réalisation ou non-réalisation de ces objectifs, c'est-à-dire la performance du subordonné, sera évaluée sur la base de mesures de performance prédéfinies.

---

<sup>14</sup> William A Sahlman, 'How to write a great Business plan,' Harvard Business Review (July-August 1997) :105.

<sup>15</sup> Sahlman, 108.

<sup>16</sup> Présentation du SMA (Mat) à son état-major, Ottawa, le 22 mai 1998.

Le plan d'affaires est composé de quatre modules. Le premier module traite des éléments de base du plan d'affaires soit les extrants (output/objectifs) auxquels on s'attend, les processus internes /capacités et les intrants (input - ressources allouées).<sup>17</sup> Le deuxième module touche aux mesures de performance et au coût de revient par activité. Ces deux éléments, soit les mesures de performance et le coût de revient par activité, représentent les deux premiers piliers sur lesquels repose le processus du plan d'affaires.<sup>18</sup> Le troisième module prend en considération le troisième pilier, soit la banque d'information intégrée (data warehouse).<sup>19</sup> Finalement, le quatrième module relie les activités prévues aux normes nationales<sup>20</sup> (voir Figure 1, page 10).

Afin de mieux visualiser les éléments du processus, l'environnement de l'armée de terre me servira d'exemple. Le Chef d'État-major de l'Armée (niveau 1) agit à titre de supérieur assignant des objectifs à des subordonnés représentant les éléments organisationnels de niveau 2.

L'*objectif* (premier module) est clairement identifié par l'Armée de terre, soit le maintien d'une force combattante polyvalente. Pour atteindre cet objectif et pour bien orienter l'ensemble des efforts corporatifs, les *éléments subordonnés* au Chef d'état-

---

<sup>17</sup> DND/CF/LFC, 10.

<sup>18</sup> DND/CF/LFC, Executive Summary 1.

<sup>19</sup> DND/CF/LFC, 1.

<sup>20</sup> DND/CF/LFC, 10.



major de l'Élément Terre (Formations et/ou Unités déployables, quartiers généraux autonomes, éléments de réserves/milice, éléments de soutien) doivent tenir compte de toutes les *ressources disponibles* pour atteindre le but, soit : le personnel (RH), le matériel, l'équipement, les ressources financières et les infrastructures.

Le premier module représente la structure de base du plan d'affaires.<sup>21</sup> Ainsi, le responsable de chaque élément subordonné, que nous pourrions théoriquement qualifier de processus interne, doit donc comptabiliser les ressources qui lui apparaissent nécessaires. Si, suite à cette appréciation, il constate que les ressources prévues sont insuffisantes à la réalisation de l'objectif (forces combattantes polyvalentes), il devra remettre en question sa propre planification, faire des ajustements ponctuels et si l'impasse persiste, contacter son supérieur afin d'obtenir un ajustement aux budgets et/ou redéfinir les priorités à accomplir. L'entente réalisée suite à cette négociation, une fois terminée, constituera le contrat entre supérieur et subordonnée. Et c'est en partie sur la base de cet élément du contrat que le subordonné devra éventuellement rendre compte et verra sa performance évaluée. Cette exigence est une application de la définition même de la notion d'imputabilité : « ... l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée ». <sup>22</sup>

Le deuxième module vise plus particulièrement l'efficacité des activités en cours.

---

<sup>21</sup> DND/CF/LFC, 10.

<sup>22</sup> La vérification intégrée, (La Fondation canadienne pour la vérification intégrée, 1991) 14.

Par efficience on entend «le rapport entre les biens ou les services produits d'une part, et les ressources utilisées pour les produire d'autre part. Dans une opération efficiente, pour tout ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximal, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute quantité et qualité données de services utilisés en vue de l'atteinte d'un objectif particulier».<sup>23</sup> Il importe donc pour le superviseur d'insérer dans le plan d'affaires des objectifs et des éléments **de mesure de la performance** qui favorise la gestion plus efficiente et plus économique des processus internes du subordonné, tels le programme d'entraînement collectif/individuel, la gestion des infrastructures, etc. Les mesures de performance et le **coût de revient par activité** sont des éléments essentiels du plan d'affaires en ce sens qu'ils permettent au gestionnaire de gérer de façon plus éclairée. C'est pourquoi ils constituent les deux piliers primordiaux du plan d'affaires.

Les éléments des modules précédents ne prendront toute leur signification que s'ils sont supportés, dans un troisième module, par un troisième pilier soit une information à jour, fiable et pertinente.<sup>24</sup> En effet, il existe d'innombrables données statistiques qui sont directement reliées aux activités opérationnelles, au domaine des ressources humaines, aux finances, aux infrastructures, pour ne nommer que ceux-ci, et qui donnent un sens à ces éléments. Cette **banque d'information**, qui puise à même les systèmes informatisés nationaux, est donc la source sans laquelle le gestionnaire est tout à fait incapable de planifier, d'organiser et de diriger efficacement.

---

<sup>23</sup> Manuel de Vérification intégré, (Bureau du Vérificateur général du Canada, 1991) Glossaire.

<sup>24</sup> DND/CF/LFC, 29.

Le processus du plan d'affaires (extrants – processus internes – intrants) combiné à ses trois piliers (mesures de performance – le coût de revient par activité – la banque d'information) permettront au gestionnaire de voir plus clair et de prendre les décisions les plus éclairées. Cependant, ces décisions, aussi brillantes soient elles, ne seront pas en harmonie avec les grandes orientations corporative si le gestionnaire ne tient pas compte des normes dites nationales. En effet, afin de maintenir des standards équivalents partout au sein des Forces canadiennes, le gestionnaire, l'officier d'état-major, le commandant devront tenir compte des normes de service individuelles et collectives pour ne nommer que celles-là.

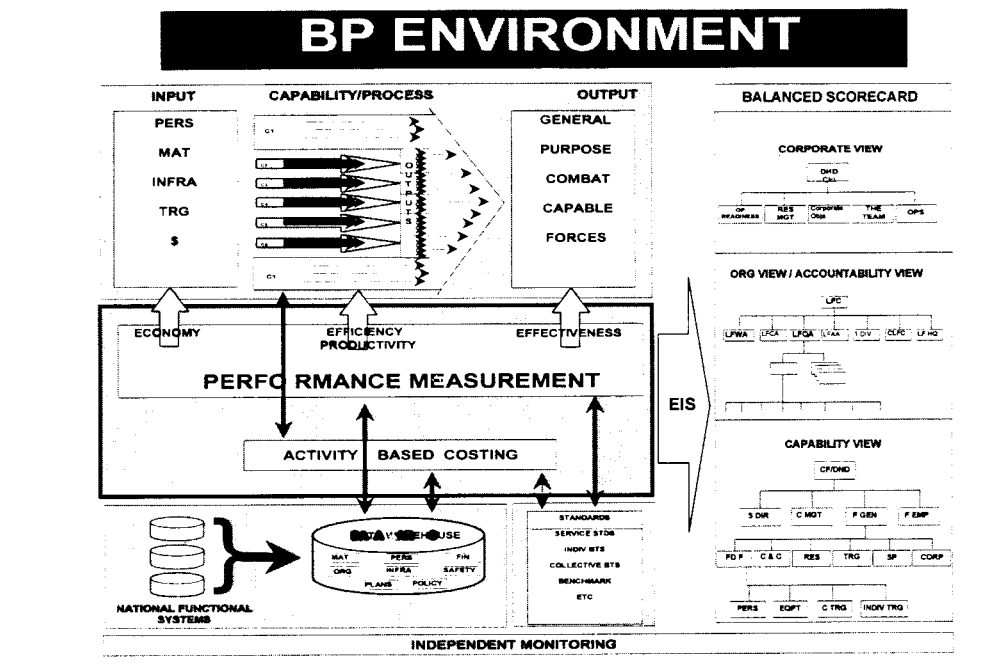


Figure 1- Exemple d'un modèle<sup>25</sup>

<sup>25</sup> DND/CF/LFC, 10.

## **LE CYCLE DE RÉALISATION DU PLAN D’AFFAIRES**

Tous les responsables, quel que soit le niveau hiérarchique, doivent se conformer à un cycle de réalisation imposé par les instances supérieures afin de respecter l’intégrité du processus et de maintenir le lien entre chaque niveau hiérarchique. Sans quoi, c’est l’anarchie. Par exemple, le Guide de la Planification de la Défense 1999 (DPG) définit l’échéancier. Ainsi, pour rencontrer les échéanciers de l’exercice financier 1999/2000, les 21 commandements/groupes<sup>26</sup> qui représentent le niveau 1 doivent soumettre leur plan d’affaires au VCEMD au plus tard le 1 décembre 1998. L’analyse des plan d’affaires par l’état-major et la soumission finale au VCEMD, au CEMD et au Sous-Ministre de la Défense sont prévues pour décembre 1998 et janvier 1999 afin d’obtenir l’approbation du CEMD et du SM en février 1999.<sup>27</sup>

## **LES FORCES DU PROCESSUS DU PLAN D’AFFAIRES**

Le plan d’affaires ainsi constitué, particulièrement lorsqu’il est développé dans le cadre d’une orientation stratégique globale, répond très bien aux exigences du gouvernement en matière de gestion des fonds publics. Il permet de réduire les inefficacités dans un contexte d’évolution rapide de la technologie et de compétition internationale féroce. D’après certaines recherches effectuées par la Fondation

---

<sup>26</sup> Contre-Admiral Jarvis, ‘Defence Financial Environment’, National Security Studies Course, Toronto, 16 Feb 1999.

<sup>27</sup> Defence Planning Guidance 1999, 2-19.

canadienne pour la Vérification intégrée<sup>28</sup>, les principes qui favorisent l'efficacité des corps législatifs ou administratifs sont les suivants :

- λ Ils se composent de personnes qui possèdent les connaissances, les habiletés et l'engagement nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.
- λ Ils comprennent les buts et intérêts des groupes qu'ils représentent.
- λ Ils comprennent les objectifs et les stratégies de l'organisme dont ils assurent la gouverne.
- λ Ils connaissent et obtiennent l'information nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités.
- λ Une fois informés, ils sont prêts à agir afin de s'assurer que les objectifs de l'organisme sont atteints et que la performance est satisfaisante.
- λ Ils s'acquittent de leurs obligations envers ceux et celles dont ils représentent les intérêts en fournissant de l'information sur la performance de l'organisme.

## **LES FAIBLESSES DU PROCESSUS DU PLAN D'AFFAIRES**

Malheureusement, comme c'est souvent le cas, il y a écart entre la théorie et la réalité. En fait l'écart qui s'est créé dans la mise en œuvre du processus du plan d'affaires est si grand qu'il empêche la réalisation optimale des activités énoncées dans le plan d'affaires. Pis encore, cet écart fait en sorte que les gestionnaires perdent graduellement la foi au point où plusieurs doutent ouvertement de la pertinence d'une telle dépense d'énergie.<sup>29</sup> Loin de moi l'intention de critiquer le concept lui-même :

---

<sup>28</sup> La vérification intégrée, (La Fondation canadienne pour la vérification intégrée, 1994) 3-4.

<sup>29</sup> Cette opinion est le résultat de mes nombreuses consultations avec les gestionnaires de niveaux 1, 2 et 3 de SMA(Mat), LFC et CFRETS durant l'année 1998 et 1999.

c'est au niveau de la mise en œuvre que nous devrions peut-être revoir nos pratiques.

Les principales faiblesses sont les suivantes :

- λ **Les niveaux supérieurs et subalternes.** Le premier problème que je constate en est peut-être un de perception, mais il me semble exister une certaine dichotomie entre le plan d'affaires préparé à l'intention du Conseil du Trésor et le processus qui implique les acteurs aux niveaux 1,2,3 et 4. Lorsque l'on discute avec l'état-major responsable de préparer le plan d'affaires du MDN à l'intention du Conseil du Trésor, il devient tout à fait apparent que l'objet de ce plan d'affaires est beaucoup plus relié à des exigences du Conseil du Trésor qu'à une résultante logique du travail effectué aux niveaux 1,2,3 et 4. C'est comme s'il existait une ligue majeure et une ligue mineure. De plus, je constate que les acteurs au niveau de la ligue majeure sont parfaitement satisfaits du résultat alors que c'est tout le contraire aux niveaux 1,2,3 et 4. Au niveau de la ligue majeure, le Ministère semble bien maîtriser le processus et fait d'importants progrès dans la gestion interministérielle.<sup>30</sup> Le plan d'affaires niveau 0 existe, quoique classifié et non accessible,<sup>31</sup> et les échéanciers imposés par le Conseil du Trésor sont respectés. Les énergies du niveau 0 sont donc strictement concentrées sur les besoins du niveau du Conseil du Trésor et du gouvernement.<sup>32</sup> Pour ce qui est de la ligue mineure,

---

<sup>30</sup> Jarvis, 16 Feb. 1999.

<sup>31</sup> Departmental Business Plans 1996, (Conseil du Trésor du Canada Secrétariat, février 1996), Appendice D 18.

<sup>32</sup> Strategic Operations and Ressource Plan 1998/99, (Land Force Command), Part 4, 8.

le processus n'est pas déclenché avec le plan d'affaires niveau 0 mais, tel que déjà mentionné, avec le Guide de la Planification de la Défense.<sup>33</sup>

- λ **Les dates de tombées.** Mon expérience personnelle témoigne d'une problématique qui semble être vécue par plusieurs de mes collègues. En tant que commandant du 25e Dépôt d'Approvisionnement des Forces Canadiennes, je me situais au niveau 3 de la hiérarchie du plan d'affaires. Je devais donc soumettre mon plan d'affaires au tout début de septembre, donc sept mois avant le début de l'exercice financier. Entre cette date et le début de l'exercice financier, les événements se bouscuaient et les allocations financières étaient réduites de telle façon que mon mandat réel avait peu à voir avec le contenu du plan d'affaires. Finalement, lorsque venait le temps de soumettre un autre plan d'affaires l'année suivante, je devais rendre compte de la performance qui avait été la mienne durant l'exercice financier précédent. Mais de quel exercice financier ? De l'exercice en cours, après cinq mois d'activité, ou de l'exercice financier qui était déjà terminé six mois auparavant, alors que le mandat réel avait peu à voir avec le contenu du contrat que j'avais signé ? Et comme les commandants sont mutés après deux ou trois ans, il devient extrêmement difficile de parler d'imputabilité ou de suite dans les idées.
- λ **Deux processus déphasés.** Un autre effet pervers qui découle du problème causé par les dates de tombé est relié à l'allocation excessivement tardive des allocations financières. Au cours des trois dernières années, les gestionnaires

---

<sup>33</sup> Jarvis, 16 Feb. 1999.

de niveau 1, 2 ou 3 ont reçu leur allocation financière que très tard après le début de l'exercice financier.<sup>34</sup> Ils étaient donc engagés dès le début de l'année dans un processus de gestion sans mandat ni autorité officielle d'engager des fonds. Ils étaient toujours en attente de la confirmation du contrat avec leur patron.

Le plan d'affaires du niveau 3 doit être soumis au responsable du niveau 2 au tout début de septembre. C'est à ce moment que les discussions se tiennent, que les besoins en matière de ressources financières sont analysés et déterminés, et que le contrat est finalisé. Dès lors, en principe, le gestionnaire subordonné peut planifier et organiser ses activités du prochain exercice financier. Or, ce n'est que deux semaines avant le début de l'exercice financier, si ce n'est pas en plein milieu de l'exercice financier, que le couperet tombe et que de nouvelles réductions sont imposées au budget. Et on ne modifie pas pour autant le plan d'affaires. Les objectifs demeurent les mêmes. Il y a donc dichotomie entre le processus du plan d'affaires et le processus d'allocation financière alors que ces deux processus devraient être entièrement intégrés. Cette dichotomie a pour effet de miner la confiance des gestionnaires des niveaux 1, 2, 3 et 4 envers un processus qui se veut systématique, ponctuel et d'avant-garde.

- λ **L'absence d'objectifs.** Autre cas vécu : contrairement à ce que la théorie annonçait, c'est-à-dire que le subordonné énonce un plan d'action à partir

---

<sup>34</sup> Conversation avec CEM SQFT, le 25 janvier 1999 et expérience personnelle avec SMA(Mat).



d'objectifs assignés par le superviseur, je ne recevais pas d'objectifs autres que certaines orientation très générales et non mesurables. En fait, il me revenait d'énoncer des objectifs en différents domaines d'activités. Une fois soumise au niveau supérieur, cette information, avec celle fournie par mes collègues, était compilée (rolled up) afin de produire le plan d'affaires du niveau 2. Bien que je réalise que cet exemple est ponctuel, il démontre un manque de cohésion et d'intégration au niveau du processus.

- λ **L'absence de mesures de performance.** Un des trois piliers du plan d'affaires, les mesures de performance, n'est pas encore intégré au processus. En effet, la structure des mesures de performance au niveau du Ministère est orientée principalement vers les 'rapports au gouvernement'. Bien que cette dimension soit cruciale à ce niveau, les intervenants des niveaux 1 à 4 déplorent le manque de clarté en matière de mesures de performance et d'indicateurs appropriés. Dans la mesure où la performance des gestionnaires doit être évaluée sur les résultats obtenus, ces éléments de mesure sont évidemment importants.<sup>35</sup> Or, après plus de quatre années de gestion avec la méthodologie du plan d'affaires, les intervenants sont encore à développer cet aspect essentiel du processus.

Les indicateurs clés qui seront utilisés pour vérifier et rapporter la performance vis-à-vis le PSOR (PLAN D'AFFAIRES) sont en voie de développement avec le concours du SQFT.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Strategic Operations and Resource Plan 1998/99, (Land Force Command), Part 4, 8.

<sup>36</sup> Plan Stratégique des opérations et des ressources – 1998/1999, (5GSS), 8/9.

- λ « **Top-down vs bottom-up** ». Les deux faiblesses mentionnées ci-avant, soit l'absence d'objectifs et de mesures de performance axées sur le résultat découlent d'un problème plus fondamental. La théorie avance une approche par laquelle le superviseur énonce une orientation générale accompagnée d'objectifs précis et d'éléments de mesures de performance, à la suite de quoi le subordonné planifie l'exécution de son mandat et négocie avec son supérieur jusqu'à la conclusion du contrat-plan d'affaires. Or ce qui se passe dans la réalité c'est qu'on demande simplement aux subordonnés de définir ses propres objectifs et mesures de performance. Cette information est par la suite assemblée afin de créer le plan d'affaires au niveau supérieur. Le problème est assez évident : il n'y a pas de véritable direction fournie aux subordonnés. Pour toutes fins pratiques, on a maintenu l'ancienne façon de développer les estimés budgétaires et on a enrobé cette activité d'une méthodologie appelée plan d'affaires. On regarde l'avenir avec les yeux du passé.
- λ **Le coût de revient par activité.** Un des trois piliers du processus du plan d'affaires, la comptabilisation par activité est la méthodologie qui mesure le coût de revient et la performance en fonction des activités et des extrants de l'organisation. L'information ainsi recueillie permet aux gestionnaires d'évaluer, dans un premier temps, les vrais coûts de ses opérations, d'identifier les secteurs d'opérations particulièrement coûteux mais offrant une faible valeur ajoutée. Les gestionnaires sont alors en mesure d'en faire

rapport via la chaîne de commandement et d'évaluer leur performance.<sup>37</sup> Le besoin d'instaurer cette méthodologie est reconnu depuis plusieurs années au sein des FC. D'ailleurs, en 1992, le Commandement aérien mettait en marche le projet du Centre de la Gestion des Coûts (Cost Centre Management) avec le but bien arrêté de donner aux commandants d'unité toute l'information financière dont ils auraient besoin en ce qui a trait à la consommation des ressources.<sup>38</sup> Cependant, malgré des efforts soutenus visant à « vendre » cette initiative à d'autres commandements, le projet n'a pas traversé les frontières du Commandement aérien. Le Commandement de la Force terrestre, pour un, ne pouvait pas intégrer un modèle fonctionnel alors que sa structure de gestion était bâtie sur un modèle de processus.<sup>39</sup> Encore aujourd'hui, bien que les Commandements progressent dans leur démarche d'établir des modèles de comptabilisation par activité, l'effort n'est pas coordonné et les modèles non standardisés. Le Commandement de la Force Terrestre dans son plan d'affaires 98/99 mentionne que le développement de modèles et de normes standards sera critique pour l'intégration de la gestion des informations clés du Ministère.<sup>40</sup>

- λ **Manque de données intégrées.** Tel que discuté auparavant, il est indispensable d'avoir une banque de données intégrées si l'on veut donner la

---

<sup>37</sup> DND/CF/LFC, 19.

<sup>38</sup> DND/CF/LFC, 19.

<sup>39</sup> DND/CF/LFC, 20.

<sup>40</sup> Strategic Operations and Resource Plan 1998/99, (Land Force Command), Part 4, 8.

pleine puissance au processus du plan d'affaires. Ce troisième pilier est vital<sup>41</sup>. Bien que le projet de comptabilisation financière et de gestion (SAP R/3) du ministère soit en marche,<sup>42</sup> force est d'admettre aujourd'hui que les gestionnaires n'ont pas cet outil à leur portée. Ils doivent se satisfaire et se débrouiller avec des dizaines de systèmes nationaux qui véhiculent des données souvent pas à jour, sous différents formats et pas intégrés.<sup>43</sup> L'effort considérable mis à extraire ces données ne rend pas la tâche facile aux utilisateurs et remet en question la pertinence d'un tel processus. La création d'une banque de données ministérielle est donc un élément essentiel d'un système de gestion intégré comme celui du plan d'affaires.<sup>44</sup>

- λ **Les normes nationales.** Lors des discussions précédentes au sujet des mesures de performances, du coût de revient par activité et du partage de l'information par la création d'une banque de données intégrées, la notion de normes nationales revient constamment. Quels indicateurs de performance devons-nous employer? Quel modèle de comptabilisation par activité privilégier? Quelles données informatiques utiliser? Ces normes ne sont malheureusement pas disponibles. Pas plus d'ailleurs que les normes de service nationales.<sup>45</sup> Il devient par le fait même impossible d'orienter l'action

---

<sup>41</sup> Strategic Operations and Resource Plan 1998/99, (Land Force Command), Part 4, 8.

<sup>42</sup> Jarvis, 16 Feb. 1999.

<sup>43</sup> DND/CF/LFC, 27.

<sup>44</sup> Strategic Operations and Resource Plan 1998/99, (Land Force Command), Part 4, 8.

<sup>45</sup> Conversation avec CEM SQFT, le 25 janvier 1999.

des gestionnaires. Ceux-ci ne peuvent donc pas tenir compte des réalités dites nationales lorsqu'ils sont appelés à rendre des décisions locales. Nous avons constaté, à titre d'exemple, que l'imposition de coupures budgétaires n'est pas faite d'une façon uniforme, d'une base des FC à une autre, justement parce qu'il n'existe pas d'uniformité ou de vision nationale.

En résumé, la théorie est belle mais les faiblesses sont telles que l'utilisation faite du plan d'affaires est grossièrement sous-optimisée. Il faudrait corriger le tir afin de prévenir toute forme de décrochage aux niveaux 2, 3 et 4.

Le travail d'état-major requis pour l'élaboration d'un tel document est imposant. Cependant je ne peux m'empêcher de questionner, comme vous, la valeur ajoutée de celui-ci dans sa forme actuelle. Votre état-major possédait la majorité, sinon la totalité de l'information contenue dans mon plan avant même l'élaboration de la première ébauche. S'il est clair que cette situation est attribuable en partie au retard de la publication du document, ne reflète-t-elle pas la redondance de l'information transmise ?<sup>46</sup>

## **LA DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES SERVICES**

### **ANTÉCÉDENTS**

Le phénomène est universel. Partout, la fonction publique connaît une période de profonds bouleversements et de renouvellement, d'où la nécessité de réinventer le gouvernement. La dette, le déficit, l'émergence de nouvelles puissances économiques accompagnés d'une formidable explosion de la technologies de l'information et de ses

---

<sup>46</sup> Plan stratégique des opérations et des ressources 1998-1999, (Secteur du Québec de la Force Terrestre), 2/3.

promesses ont contribué à créer une situation d'intense compétition entre les pays. Évidemment, la rationalisation, c'est-à-dire la réduction des dépenses gouvernementales, fait partie de la stratégie d'un État afin de mieux se positionner sur la scène de l'économie mondiale. C'est pourquoi, au Canada, tous les niveaux de gouvernement et toutes les organisations de l'administration publique sont appelés à « faire mieux avec moins », à identifier de meilleurs modes de prestation des services.<sup>47</sup>

Le gouvernement fédéral n'est pas toujours le meilleur fournisseur de services notamment lorsqu'il y a duplication avec les services déjà rendus par les gouvernements provinciaux ou lorsque l'entreprise privée, les organismes bénévoles ou les groupes communautaires peuvent faire de même mais d'une façon plus efficace et plus efficiente. Dans de telles conditions, il devient logique et même louable que le gouvernement fédéral transfère ses responsabilités à d'autres et privatise certaines activités sauf lorsque les intérêts des citoyens dictent autrement. En bout de ligne, il s'agit de faire appel aux meilleures pratiques d'affaires et obtenir une fonction publique plus efficiente et moins considérable.<sup>48</sup>

Le MDN/FC est partie prenante de cette réalité considérant qu'un tiers de son budget annuel quelques \$9 milliards est dépensé dans les activités de soutien. Le Ministère a donc entrepris, en 1994, de diversifier ses modes de prestation des services

---

<sup>47</sup> Cadre d'examen des différents modes d'exécution des programmes, (Conseil du Trésor du Canada Secrétariat 1995), 1.

<sup>48</sup> Cadre d'examen des différents modes d'exécution des programmes, (Conseil du Trésor du Canada Secrétariat 1995), 2 et 6.

(DMPS),<sup>49</sup> afin d'allouer une part plus grande des ressources disponibles aux opérations plutôt qu'à l'administration et au soutien. Ce faisant, il se conformait aux politiques inscrites dans la Revue des Programmes du Gouvernement (Program Review) et au Livre Blanc de la Défense 1994 qui l'enjoignaient à réduire de façon substantielle l'effectif des FC et lui imposaient une réduction de 25% de son budget. Ainsi, entre 1994 et 1999, le budget de la Défense est passé de \$12 milliards à \$9.4 milliards et l'effectif global du Ministère, civils et militaires, a été réduit de 124,000 à 80,000 postes (1989 à 1999).<sup>50</sup>

La Méthodologie DMPS est un processus structuré, rigoureux et cyclique qui appuie et guide les décisions à prendre dans le cadre d'un examen DMPS. Elle s'inspire de quatre principes : la vue d'ensemble, l'objectivité, la transparence et la vérifiabilité, mais elle tient compte de la nécessité d'être efficace, précise et, surtout, axée sur les résultats.<sup>51</sup>

## **LE BUT DE LA DMPS**

Le but du programme DMPS au MDN est de produire des activités non-essentiels et des services rentables en utilisant des moyens différents. Le programme a deux objectifs principaux : revoir toutes les activités dites non essentielles et, lorsque cela est rentable et utile, de les confier à l'industrie privée. Il va de soi, cependant, que si un tel transfert ne s'avère ni viable, ni économique, alors ces activités seront gardées à

---

<sup>49</sup> Guide de la Méthodologie DMPS, (Chef – Services du Renouveau de la Gestion, Défense Nationale 1996), i.

<sup>50</sup> Department of National Defence, Alternative service Delivery Part I – Scope and Plan Report, (Bureau du Vérificateur Général du Canada 1998), 3.

<sup>51</sup> Guide de la Méthodologie DMPS, 1-1.

l'interne quitte à ce qu'on en améliore l'efficacité par des efforts internes de réingénierie<sup>52</sup>.

L'approche DMPS offre un éventail très large de possibilités d'action, tels la simple réingénierie interne des processus, la sous-traitance, la privatisation, le transfert à un autre niveau de gouvernement (dessaisissement), les partenariats avec l'industrie ou d'autres organismes publics et les options internes du gouvernement telles que les organismes de service spécial, les sociétés d'État et les nouveaux types d'organismes de services.<sup>53</sup>

## **LA RELATION DMPS ET LE PLAN D'AFFAIRES**

Le programme DMPS est intégré au plan d'affaires en ce sens qu'un chapitre du plan d'affaires lui est spécifiquement consacré. De plus, les initiatives qui demandent l'assentiment du comité de gestion de la défense doivent être des activités non essentielles qui se prêteraient à la démarche DMPS et qui rencontreraient un ou plusieurs des critères suivants :

- activités qui coûtent de \$5 millions à \$10 millions;
- activités qui touchent l'ensemble du Ministère, i.e. la distribution du matériel, les finances, les systèmes de gestion et la technologie de l'information;

---

<sup>52</sup> Scope and Plan Report, 4.

<sup>53</sup> Guide de la Méthodologie DMPS, i.



- le regroupement d'activités multiples, i.e. les services de soutien des bases et des unités;
- les activités multi-organisationnelles;
- les activités uniques.<sup>54</sup>

Le MDN a choisi de mettre une emphase toute particulière sur l'option de privatisation dans sa démarche DMPS. Il va de soi qu'il ne se déleste pas de sa responsabilité de maintenir les normes établies et la qualité même du service rendu. Il s'agit cependant de déléguer la mise en œuvre, la prestation du service à une entreprise qui a acquis une expertise particulière dans ce domaine.

Jusqu'à ce jour, ce ne fut pas facile pour le MDN/CF et les résultats n'ont malheureusement pas été à la hauteur des attentes. À la fin de l'année 1998, 40 activités et services étaient sous révision DMPS.<sup>55</sup> Alors qu'en 1995, on entrevoyait des économies annuelles de 200M \$ par année jusqu'à 1999 et de 350M \$ jusqu'à l'an 2001, on constatait, en 1998, que l'économie réalisée se limitait à 50M \$. La projection pour l'an 2004 était de 175M \$ seulement.<sup>56</sup> Jugeant alors que les commandements et groupes n'avaient pas été suffisamment énergique dans leurs initiatives DMPS, le Comité de la Gestion de la Défense a subitement changé son fusil d'épaule à l'automne 1997 en prenant le contrôle et en imposant sa direction. Ainsi, trois projets majeurs furent

---

<sup>54</sup> Scope and Plan Report, 12 et Defence Planning Guidance 1999, 2-17

<sup>55</sup> Scope and Plan Report, 15.

<sup>56</sup> Scope and Plan Report, 15-16.

identifiés pour fins de DMPS soit : la chaîne d'approvisionnement, les sites de services de soutien (bases) et le système de formation. Enfin, suite aux retombées négatives de l'octroi du contrat de soutien pour la base de Goose Bay, le Ministre, au printemps 1998, demandait d'inclure une étape intermédiaire au processus, soit « l'organisation la plus efficiente (MEO) » avant d'ouvrir la compétition au secteur privé.<sup>57 58</sup>

Comment expliquer cette résistance de la part des commandements et des groupes, si ce n'est que la confiance envers le processus s'effrite? La politique relative à la DMPS publiée par le MDN en 1995 insiste sur l'importance de l'analyse du cas d'affaires.

Lorsque les évaluations des **cas d'affaires** démontreront sans détour le potentiel pour des économies, les activités non essentielles faites à l'interne du Ministère seront transférées à l'industrie canadienne, lorsque le tout sera possible (traduction libre).<sup>59</sup>

Lorsque le marché extérieur ne sera pas viable et lorsque les évaluations des **cas d'affaires** démontreront qu'il n'y aura pas d'économies à faire en transférant l'activité au secteur privé, l'activité secondaire sera produite par le moyen interne le plus efficient.<sup>60</sup>

Mais, et nous avons abordé ce point plus haut, la banque de données intégrées n'est pas fiable. En de telles conditions, comment développer un tel cas d'affaires et l'intégrer dans un plan d'affaires sensé? Il est utopique de faire des cas d'affaires

---

<sup>57</sup> Scope and Plan Report, 16.

<sup>58</sup> Lorsque l'étape de ' l'organisation la plus efficiente' est enclenchée, la compétition avec l'entreprise privée est arrêtée afin de permettre à l'équipe du ministère de faire sa proposition efficace et efficiente (MEO). La proposition est alors évaluée par un groupe indépendant. Si l'équipe interne gagne, elle est réévaluée après deux ans. Scope and Plan Report, 17.

<sup>59</sup> Scope and Plan Report, 25.

<sup>60</sup> Scope and Plan Report, 25.

crédibles si les processus internes ne sont pas clairement définis et si les coûts réels ne sont pas pleinement capturés. L'outil maître, le plan d'affaires, n'étant pas pleinement fonctionnel, on peut prétendre que les gestionnaires n'ont pas les outils pour prendre des décisions justes, éclairées et opportunes. D'ailleurs le Vérificateur Général rapporte depuis plusieurs années cette lacune chronique du MDN à ne pouvoir capturer les coûts de ses activités.<sup>61</sup> Et ça, les gestionnaires à tous les niveaux le savent. Le Bureau du Vérificateur Général précise dans son rapport préliminaire sur la gestion du programme DMPS au sein du MDN que sur les 40 initiatives DMPS sous évaluation, si on met de côté le Programme de vol d'entraînement de l'OTAN et le Dépôt des Publications des Forces Canadiennes, aucun des projets DMPS inspectés ne semblait avoir fait l'objet d'un cas d'affaires.<sup>62</sup> Bien qu'il faille mettre un bémol à cet énoncé, on peut cependant sans peur de se tromper y voir une tendance dangereuse. Ce qui surprend encore plus, c'est de constater la rapidité du MDN et la pression qu'il met à faire avancer ces dossiers coûte-que-coûte. Il est permis de nous demander si la DMPS n'est pas devenu un **but** en soi plutôt qu'un **moyen** d'atteindre l'efficacité et l'efficience.

## LES CONSÉQUENCES

La DMPS est une initiative qui a le potentiel de contribuer favorablement aux efforts de rationalisation et d'économie du MDN. Elle ajoute un outil important qui permet aux gestionnaires d'entrevoir un éventail élargi d'opportunités et, ce faisant, de gérer plus intelligemment les ressources mises à sa disposition. Mais comme toute

---

<sup>61</sup> Scope and Plan Report, 31, 32.

<sup>62</sup> Scope and Plan Report, 27.

initiative majeure, il faut s'assurer que l'ensemble du MDN/FC comprenne la raison de cette initiative et s'y identifie. Il faut également qu'il soit en mesure de l'utiliser à bon escient par le biais d'outils crédibles et pertinents.<sup>63</sup> Il faut enfin et surtout que les gestionnaires, une fois l'orientation et les objectifs reçus, puissent réellement participer aux décisions qui leur permettent de mener à bien leur mission. Ne pas rencontrer ces éléments de base ne peut que mener à la confusion et qu'avoir des conséquences fâcheuses sur l'organisation.

Il est surprenant, et je dirais même alarmant, de constater que des décisions importantes pouvant mener à la privatisation de vastes secteurs d'activités puissent être prises ou sont en voie d'être prises sans que les gestionnaires ne soient en contrôle des outils qui leur permettraient d'être en confiance avec le processus de prise de décision. La décision est soit imposée par les autorités supérieures ou les gestionnaires locaux sont laissés à eux-mêmes. Dans les deux cas, le risque est tel que les clients, les opérateurs, se retrouvent confrontés à une réduction de la qualité du service, à des coûts possiblement plus élevés et à une perte irréversible de leur capacité opérationnelle. Pourquoi investir temps et énergie dans un processus (le plan d'affaires) qui en bout de ligne ne donne pas à son utilisateur les réponses et la confiance dont il a besoin pour la prise de décision, si de toute façon, une direction unilatérale est imposée par les autorités supérieures? Ne pas être en mesure de comparer les coûts réels d'une activité jette ombrage à tout le processus. Ne pas adopter cette approche systématique, c'est se jeter aveuglément dans

---

<sup>63</sup> Scope and Plan Report, 25.

une démarche qui, à moyen ou à long terme, pourrait en fin de compte être plus dommageable, en terme de capacités perdues et d'activités coûteuses. Le lien plan d'affaires et DMPS est à ce point indissociable.

Il y a cependant plus en cause que l'aspect économique et budgétaire. Il y a cette dimension trop souvent oubliée dans l'orientation stratégique d'une organisation, celle des valeurs et des ressources humaines (RH). Le rapport préliminaire du Vérificateur Général du Canada en fait d'ailleurs mention. Il conclut que :

- Le Ministère n'a pas de plan / stratégie RH que chaque équipe de DMPS doit suivre ;
- Le Groupe RH au QGDN ne peut suivre toutes les initiatives de DMPS en cours ;
- Les spécialistes de RH sont consultés à la dernière minute ;
- Les syndicats ne sont pas toujours informés au tout début d'une initiative de DMPS ;
- La stratégie de communication est soit non développée ou de mauvaise qualité ;
- Le Ministère a sous-estimé l'impact des initiatives de DMPS sur les gens ;
- Les questions socio-économiques ne sont pas analysées en profondeur.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Scope and Plan Report, 41.

Les cas d'affaires tout comme les plans d'affaires sont des outils qui aident à articuler le besoin, donc l'orientation stratégique d'une organisation. Une composante importante du plan d'affaires est sans contredit la RH. Il devient donc périlleux de négliger cette dimension fondamentale dans une démarche aussi importante que la DMPS. Une telle organisation s'expose ainsi à des prises de décision hasardeuse, à des délais dans la démarche, à miner la cohésion de la force de travail et à détruire la raison d'être du programme.

En résumé, la DMPS ne veut évidemment pas dire automatiquement privatisation. Si le cas d'affaires est bien monté et si le plan d'affaires de l'organisation est structuré et permet d'extraire rapidement les données essentielles de comparaison, alors la prise de décision à savoir si la solution réside à l'interne ou à l'externe sera mieux éclairée. Le processus décisionnel de la privatisation doit être très rigoureux. Il peut en résulter des économies substantielles dans certains domaines, mais des études ont également prouvé que des économies tout aussi importantes peuvent être réalisées par des changements rigoureux à l'interne (contracting-in). Cette approche a d'ailleurs l'avantage d'éviter les transactions coûteuses ou les monopoles susceptibles de se manifester lors de processus de privatisation.<sup>65</sup> Et comme plusieurs le disent si bien, pourquoi privatiser et permettre à l'entreprise privée de se faire des profits sur le dos du MDN/FC alors que nous avons la capacité de nous améliorer et d'utiliser ces « profits » pour l'achat d'équipement.

---

<sup>65</sup> Graeme Hodge, Contracting out Government services (Montech Pty Ltd Australia, 1996), I.

## CONCLUSION

Le secteur privé de même que les gouvernements à tous les niveaux sont pris dans un tourbillon continu de changements et de restrictions budgétaires sévères. Le MDN/FC est au cœur de cette turbulence et doit maximiser les ressources qui leurs sont confiées. Il ne peut plus se contenter d'être efficace, il doit être efficient. Cette prise de conscience s'est faite depuis quelques années et pour atteindre le but, le MDN/FC s'est donné une orientation stratégique et a adopté la méthodologie de la planification d'affaires. De plus, le MDN/FC s'est approprié un outil qui lui permet de faire face aux réductions sévères tout en maintenant ses capacités opérationnelles, la DMPS.

Le MDN/FC a entrepris une démarche pro-active qui le servira bien dans un avenir rapproché. Il faut cependant admettre que la méthodologie n'a malheureusement pas atteint sa pleine maturité. En effet, pour atteindre son plein potentiel, la planification d'affaires doit être comprise de tous les gestionnaires et surtout reposer sur les éléments vitaux du processus. Les mesures de performance, le coût de revient par activité et la banque de données intégrées de même que les normes dites nationales ne sont pas disponibles ou définis. Cette situation affaiblit le processus du plan d'affaires et donne une fausse impression de contrôle aux gestionnaires. Ceux-ci, prisonniers d'un système qui ne tient pas compte de toutes les données, donnent des signes d'impatience et se questionnent sur la validité de cette méthodologie. Le risque de décrochage les guette.

Toute aussi positive, la DMPS est une initiative qui peut rendre de précieux services au MDN/FC si bien comprise et appliquée. Le désir de vouloir encaisser des

économies monétaires et la pression de le faire rapidement ont changé les règles du jeu. La DMPS est devenue un but et non un moyen complémentaire à la méthodologie du plan d'affaires. En effet, les initiatives DMPS sont enclenchées sans que les gestionnaires puissent en faire une évaluation basée sur les données crédibles du plan d'affaires. Il en résulte que la DMPS s'est détachée de l'approche systématique et que les conséquences à moyen et à long terme pourraient être coûteuses en terme de perte de capacités et d'autonomie, sans oublier l'anxiété que cette démarche engendre sur les personnes visées par ces initiatives.

Le MDN/FC est sur la bonne voie. Il doit cependant s'assurer de ne pas sacrifier le temps pour l'argent. Il lui faut continuer de bâtir sa méthodologie du plan d'affaires et lui greffer les outils indispensables à son rendement dans les meilleurs délais possibles. Il en va de l'efficacité et de l'efficience opérationnelle de même que la crédibilité du MDN/FC.

L'important dans la réduction des ressources c'est d'être MEILLEUR, pas PLUS PETIT en nombre (**better not smaller**).<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Général G. Sullivan, 'Strategic Leadership', Cours des Études de Sécurité Nationale, Ville de Toronto, 18 février 1999.



## LISTE COMMENTÉE DES OUVRAGES CITÉS

- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu. “Shaping the Firm’s Destiny : Strategic Thinking and Planning for the Modern Corporation”. Centre de recherche en Gestion Université du Québec à Montréal janvier 1988. Document de Travail traitant de l’utilisation des facteurs qui font de la planification stratégique une réussite ou un échec.
- Conseil du Trésor du Canada. “Cadre d’examen des Différents Modes d’Exécution des Programmes”. Ministre des Approvisionnements et Services du Canada 1995. Document de référence du Conseil du Trésor du Canada.
- Conseil du Trésor du Canada. “Departmental Business Plans 1996, February 1996”. Conseil du Trésor du Canada Secrétariat. Document de référence du Conseil du Trésor du Canada.
- Conseil du Trésor du Canada. “The Expenditure Management System of the Government of Canada”. Document de référence du Conseil du Trésor du Canada.
- Defense Viewpoint. “Improving the Combat Edge Through Outsourcing”. American Forces Information Service, DoD report, released March 1996. Ce rapport décrit comment la privatisation et la compétition peuvent réduire les coûts et améliorer l’état de préparation opérationnelle.
- Gandhi, K et Tom Kopyay. “Les sociétés d’État dans un cadre de planification stratégique : mesure du rendement et rapport sur les résultats”. OPTIMUM la revue de gestion du secteur publique Index 1991-92, volume 22, numéros 1 à 4. Les auteurs proposent un cadre de mesure du rendement qui permet de saisir l’essence de l’efficacité et de l’efficience qui sont deux des fonctions du rendement.
- Hindle, Steve. “Diversification de la Prestation des Services : Évaluer les Options”. L’Institut professionnelle de la fonction publique du Canada. Section de la recherche au soutien du Groupe de travail sur la diversification de la prestation des services, octobre 1996. Cette publication traite du préjugé politique selon lequel le secteur privé est mieux à même de faire le travail des employés de l’État. Il apporte subséquemment les arguments de la solution dite ‘à l’interne’.
- Hodge, Graeme. “Contracting out government services: a review of international evidence”. Montech Pty Ltd 1996. L’auteur de cet ouvrage fait le tour des résultats, publiés et non-publiés, sur la privatisation des services gouvernementaux en Australie. Un document essentiel qui révèle l’autre côté de la médaille.

- Jabes, Jak. “De l’importance d’une bonne gestion publique, interview avec Alain Gourd”. OPTIMUM la revue de gestion du secteur public index 1991-92, volume 22, numéros 1 à 4. Entrevue avec M. Alain Gourd qui, après un brillant séjour avec l’entreprise privée, parle de sa conception de la gestion publique.
- Jarvis, G.E. Radm . “Defence Financial Environment”, Director General Finance, National Security Studies Course, 16 Feb 99.
- Johnson, A.W. “Reflections on Administrative Reform in the Government of Canada 1962-1991”. Office of the Auditor General of Canada. Avec une rétrospective des 30 dernières années, l’auteur donne son évaluation des réformes gouvernementales et des leçons apprises dans cette démarche.
- Kasurak, Peter. “Scope and Plan Report for the audit on DND Alternative Service Delivery December 1998”. Bureau du Vérificateur Général et du Commissaire à l’Environnement et au Développement Durable. Rapport du Vérificateur Général qui donne une excellente mise-à-jour de l’initiative DMPS au sein du MDN et des FC.
- MDN. “Défense Nationale, Budget des Dépenses 1998-1999, Partie III – Rapport sur les Plans et les Priorités”. Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – 1998. Document de référence du Ministère de la Défense qui touche aux Plans, Priorités et Stratégies.
- MDN. “Defence Planning Guidance 1999”. Publication annuelle du Guide de la Planification de la Défense 1999. C’est le document de base à consulter, le point de départ de la planification d’affaire.
- MDN. “DND-CF-LFC Integrated Business Planning Implementation Pilot Report July 1996”. Indispensable document de base qui articule dans les moindres détails le processus théorique du plan d’affaires. Document que je qualifierais d’historique.
- MDN. “Guide de la Méthodologie DMPS”. Défense Nationale, Chef – Services du Renouveau de la Gestion, novembre 1996. Document de référence du Ministère de la Défense Nationale.
- MDN. “Plan d’Affaires 1998-1999 Niveau 1 Land Force Command”.
- MDN. “Plan d’Affaires 1998-1999 Niveau 2 Secteur du Québec de la Force terrestre”, mars 1998.
- MDN. “Plan d’Affaires 1998-2000 Niveau 3 5e Groupe de Soutien du Secteur”, décembre 1997.

- MDN. “Plan d’Affaires 1999-2000 Niveau 1 ADM(HR-Civ) et ADM (HR-Mil)”, décembre 1998.
- MDN. “Plan d’Affaires 1999-2000 Niveau 2 CFRET”, décembre 1998.
- MDN. “Plan d’Affaires 1999-2000 Niveau 3 Canadian Forces College”, janvier 1999.
- MDN. “Présentation SMA (Mat) on Business Plan”, 22 May 1998.
- Mintzberg, Henry. “The Fall and Rise of Strategic Planning”. Havard Business Review January – February 1994. Cet excellent article, encore d’actualité, traite des forces et des faiblesses du processus de planification stratégique de même que les différentes dimensions de la planification stratégique.
- Sahlman, William A. “How to Write a Great Business Plan”. Havard Business Review July – August 1997. Un article rigoureux qui s’attarde aux quatre facteurs interdépendants indispensables à un plan d’affaires soit : les gens, l’opportunité, le contexte et les risques et récompenses.
- Stoner, James A.F. et Charles Wankel. “Management”. Third edition, Prentice Hall Inc, 1986. Ce livre couvre toutes les fonctions de la gestion qui demeurent encore aujourd’hui d’actualité (entre autres : comment rendre la planification efficace, la planification au niveau stratégique, résolution de problèmes).

