Consommation et Corporations Canada

Consumer and Corporate Affairs Canada

Un guide à la planification commerciale au sein de C&CC

QUEEN JL 103 .C6 C379 1991
Canada. Consumer and Corpora
A guide to business planning

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
159173

Consommation et Corporations Canada
Consumer and Corporate Affairs Canada

Un guide à la planification commerciale au sein de C&CC

Canada

Imprimé sur du papier recyclé

C&CC N° 10487 B 91-09

Message de la Sous-ministre :

Vous êtes sans doute nombreux à savoir que C&CC compte maintenant au nombre de ses grandes initiatives l'introduction du plan commercial qu'il entend utiliser comme le principal outil de planification de toutes ses activités et le motif de sa responsabilisation.

J'admets que l'idée du «plan commercial» appliquée à des activités gouvernementales peut paraître étrange. Après tout, nous n'essayons pas de réaliser des bénéfices (même si certaines de nos activités produisent effectivement des recettes) et nos responsabilités dans les domaines de la réglementation et de l'ordre public dépassent de loin celles qui sont ordinairement attribuées aux entreprises. Il est bien évident aussi que ces plans ne seront pas strictement fondés sur les recettes sans tenir compte de nos autres responsabilités. Ces plans commerciaux mettront plutôt l'emphase sur la clientèle.

Il n'en demeure pas moins que nous devrons adapter nos méthodes de planification à notre poursuite des objectifs de FP 2000, notamment en ce qui concerne la délégation aux ministères de plus grands pouvoirs qui favoriseront une gestion plus souple de leurs programmes et les tiendront davantage responsables des résultats.

Sur le plan interne, on a tendance à axer la méthode traditionnelle de planification gouvernementale sur les modalités; on fixe souvent des objectifs de rendement en fonction des niveaux de ressources prévus plutôt que des besoins des clients. Par conséquent, les vrais besoins du client, qui devraient être à l'origine de la planification, ne sont souvent pas tout à fait déterminés. Ainsi, il a été difficile de rationaliser les niveaux de service alors que les ressources vont en diminuant. Je pense sincèrement qu'un système qui met vraiment l'accent sur le client nous permettra, avec les ressources existantes, de maximiser les résultats et les services à nos clients, que ces derniers soient le grand public canadien ou des particuliers faisant affaires directement avec le ministère. Ainsi, cette méthode de planification axée sur le client est ce à quoi nous faisons allusion lorsque nous parlons de planification commerciale à C&CC.

De tels plans devraient idéalement être élaborés pour chaque domaine de services importants (détaillé au niveau d'activité et sous-activité) et comprendre une stratégie de planification à moyen-terme (3 à 5 ans) pour chaque domaine. Chaque plan servira de plan de travail à moyen terme pour cette activité, en définissant les objectifs et les rendements spécifiques pour la période en question et ce, tout en identifiant les ressources y concordant et toute exigence en matière de programme qui seront nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Ces plans commerciaux formeront ensemble la base de l'exercice annuelle de planification opérationnelle et pourront être soumis annuellement au Conseil du Trésor à titre de Plan d'opération pluriannuel. En dernier lieu, et certes non le

moindre, ces plans établiront le cadre de référence, les objectifs et les rendements desquels découleront les plans de travail des centres de responsabilité et ceux des employés.

Je suis fermement convaincue que l'adoption de cette méthode de planification nous permettra non seulement de nous adapter aux initiatives qui seront prises à l'échelle du gouvernement, mais qu'elle aura aussi pour effet d'assurer des avantages directs à nos clients et employés.

- *Clients* - L'adoption d'un système axé nettement sur les besoins des clients et sur la prestation de services qui répondent à ces besoins devrait améliorer les services que nous assurons et augmenter notre capacité d'en reconnaître l'évolution et de réagir en conséquence.

- *Employés* - L'insistance sur les résultats devrait réduire le fardeau et les contrôles administratifs centraux actuels, assouplir la gestion des programmes et intensifier la satisfaction au travail. En outre, elle devrait permettre à chacun de reconnaître la nécessité du changement qui permet d'atteindre des objectifs et d'améliorer en général le milieu de travail ou les avantages des employés directement concernés (par exemple, la simplification des processus, les besoins de formation individuelle, etc.). Ce volet particulier de notre nouvelle initiative nous permettra aussi de déterminer plus clairement l'obligation qu'ont les services et employés de rendre des comptes tout en nous faisant mieux comprendre les attentes du ministère à l'égard de chaque employé en particulier.

Voilà donc brièvement pour ce qui est de l'objet et des avantages prévus du plan commercial. À quoi ressemble un plan commercial? La section suivante en décrit les éléments, tel que C&CC les envisage. Ce plan est le fruit de l'expérience que nous avons acquise au cours de trois projets pilotes et décrit clairement les éléments fondamentaux que le comité exécutif juge indispensables pour le succès d'un plan commercial au ministère. Toutefois, il est reconnu que chaque plan commercial sera adapté précisément aux besoins de l'organisation et que chacun sera différent. Nous comptons bien que ces idées continueront à évoluer d'ici la mise en application pleine et entière du principe qui sous-tend le plan commercial.

Le comité directeur qui surveille l'élaboration des projets pilotes peut fournir des renseignements supplémentaires sur cette initiative et sur l'état d'avancement des projets individuels. Il souhaite vivement connaître vos observations sur le projet et recevoir des renseignements sur vos expériences en matière de planification commerciale, à mesure que le système évoluera. Je vous invite donc à communiquer avec Marie Moylan, Harry McIlroy ou Brent DiBartolo.

Nancy Hughes Anthony

Un guide à la planification commerciale au sein de C&CC

En juillet 1990, le Comité de direction a déterminé que l'une des priorités de gestion de C&CC au cours des trois prochaines années consisterait à «établir un système de gestion fondé sur la confiance et la responsabilité». En octobre, le Comité a approuvé le plan de travail connexe qui comprenait quatre composants principaux :

- la délégation des pouvoirs administratifs;
- l'établissement de plans commerciaux sur lesquels se fonderait l'exécution des programmes et des services et qui serviraient de cadre à la responsabilité de gestion;
- la décentralisation des opérations en vue d'assurer l'autonomie opérationnelle et la marge de manoeuvre maximales au personnel de première ligne;
- la négociation avec les organismes centraux de pouvoirs supplémentaires et de la marge de manoeuvre nécessaires pour appuyer le nouveau système.

Le Comité de direction a examiné les progrès accomplis dans le cadre des projets pilotes et déterminé les éléments clés qui devraient constituer le fondement d'un plan commercial réaliste.

De toute évidence, il existe des liens solides entre ces divers composants, étant donné que la mise en oeuvre de l'un d'entre eux se répercutera sur les autres. Le plan commercial établit le lien entre ces composants et présente un aperçu global des éléments du programme ainsi que des délégations pertinentes, les pouvoirs (nouveaux et existants) nécessaires à l'exécution du programme, la méthode d'exécution, les niveaux de rendement prévus compte tenu du personnel en réserve et le cadre de responsabilité pertinent. Il importe donc que tous les plans commerciaux traitent de chacun de ces éléments et fournissent le niveau d'information approprié, d'une façon plutôt uniforme.

Il serait impossible d'établir un «modèle» détaillé pour l'élaboration d'un plan commercial à C&CC, mais le Comité de direction a examiné les progrès accomplis dans le cadre des projets pilotes et déterminé les éléments clés qui devraient constituer le fondement d'un plan commercial réaliste.

Analyse des FFPM

La première étape dans l'établissement d'un plan commercial consiste à analyser les forces (F), les faiblesses (F) et les possibilités (P) d'une organisation, ainsi que les menaces (M) possibles. Les renseignements que permet d'obtenir une telle analyse servent à établir le cadre à l'intérieur duquel l'organisation fonctionne actuellement, et c'est à partir de ceux-ci qu'il est possible d'établir le plan commercial. Comme ces caractéristiques varient vraisemblablement d'une activité à une autre, une analyse des FFPM est effectuée pour chaque plan commercial.

Mission, lignes de produits, valeurs

Pour déterminer l'orientation à donner au plan commercial d'une organisation, il est essentiel que l'objet ou la mission de l'organisation soient bien compris. Il existe un énoncé de mission bien articulé pour l'ensemble du Ministère, mais il est important que chaque unité, à l'égard de laquelle un plan commercial est établi, ait son propre énoncé qui peut non seulement être relié à la mission du Ministère, mais aussi rattaché aux lignes de produits et aux activités entreprises au sein de l'organisation.

> ***«La recherche de l'excellence suppose premièrement la connaissance des besoins des clients»***
> *(La Revue des gestionnaires, Vol. 1, n° 2)*

À cette étape, le défi consiste à formuler une mission qui est réelle, c'est-à-dire qui reflète la contribution de C&CC au marché canadien.

Clients

De toute évidence, il ne sert à rien de déterminer la mission et les lignes de produits si on n'a pas d'idée précise de ceux que l'on veut servir. Il n'est pas toujours aussi facile de déterminer le «client» des programmes gouvernementaux que ceux du secteur privé. Cette tâche est particulièrement difficile dans des organisations telles que C&CC dont de nombreuses lignes de produits comportent des aspects touchant à la réglementation ou à la conformité. Dans de tels cas, il y a souvent toute une gamme de clients qui obtiennent des avantages directs ou indirects; toutefois, dans la mesure du possible, il faudra déterminer les clients ou groupes de clients précis. Il conviendrait également de déterminer les lignes de produits ou les services généraux fournis dans chaque cas.

Indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement sont des éléments essentiels de tout plan commercial. Ils sont le principal moyen pour déterminer si l'organisation remplit bien sa mission. À cet égard, ils sont utilisés de différentes façons : pour mesurer le rendement antérieur; pour évaluer les problèmes et apporter les ajustements nécessaires au programme; pour faciliter la planification des ressources; pour cerner les tendances et établir des objectifs à plus long terme; pour orienter les contrats de gestion, etc. Par conséquent, il est essentiel de choisir des indicateurs de rendement réalistes adaptés à tous les objectifs visés.

Comme les indicateurs de rendement sont essentiels au bon fonctionnement du système de responsabilité, il faut s'assurer qu'ils sont bien adaptés aux facteurs que l'organisation est en mesure de contrôler (personne ne peut être tenu responsable de choses sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle). Les indicateurs devraient également permettre l'évaluation de l'efficacité du programme et, par conséquent, être mesurables. Toutefois, il est reconnu que les opérations du gouvernement ne donnent pas toujours des résultats facilement quantifiables ou mesurables. Néanmoins, les indicateurs de rendement choisis devraient au moins établir un lien entre les intrants et les extrants du programme.

Ressources

Le plan commercial devrait donner une vue d'ensemble des ressources nécessaires à l'exécution du programme. Il devrait donc fournir des renseignements sur les éléments suivants : les ressources actuellement utilisées (tant financières qu'humaines) pour atteindre des niveaux de rendement précis; les recettes générées par ces activités; la possibilité d'accroître les recettes; les ressources nécessaires pour remédier aux lacunes décelées dans le rendement; les besoins en ressources compte tenu des changements proposés.

Naturellement, l'importance que prendra chaque élément dépendra du programme, mais ces éléments de base devraient être pris en compte dans l'établissement de tous les plans commerciaux.

Situation actuelle

Compte tenu de l'étude des niveaux de ressources actuels et de l'analyse des indicateurs de rendement, il faudrait évaluer le niveau de rendement actuel par rapport à la mission et aux responsabilités de l'organisation. Dans les situations où les responsabilités ne sont pas assumées ni les objectifs atteints, le plan devrait contenir une évaluation de l'incidence d'une telle situation. Il devrait notamment comprendre *une évaluation des risques* que comporte le

fonctionnement continu à ce niveau de rendement ou à un niveau moindre. Une telle évaluation fournirait à la haute direction, au Ministre et au gouvernement, des renseignements sur les conséquences, pour le programme, du statu quo.

Possibilités d'amélioration

Cette section tiendrait compte de l'examen de la situation actuelle et de l'évaluation des risques, et explorerait des moyens qui permettraient d'améliorer le rendement de l'organisation. Elle porterait à la fois sur la réalisation directe de la mission et la réalisation d'autres objectifs que l'organisation a établis et qui, au bout du compte, influent sur sa mission. À C&CC, le Comité de direction a choisi le service à la clientèle ainsi que la confiance et la responsabilité des gestionnaires et du personnel comme valeurs fondamentales de la planification générale. De toute évidence, les possibilités d'amélioration dans ces secteurs devraient être traitées dans tous les plans commerciaux de C&CC.

Cette section devrait aussi indiquer les gains en efficience qui pourraient être réalisés du point de vue administratif et opérationnel, mais il n'est pas nécessaire de se limiter à ceux-ci. On peut examiner une gamme plus étendue de points, y compris des changements fondamentaux à la prestation de service, des changements aux lignes de produits pour mieux remplir la mission ou même des changements d'ordre législatif qui se répercuteraient sur la réalisation de la mission.

Lorsque des changements sont proposés, en particulier ceux qui ont trait à la délégation de pouvoirs, il est important de déterminer les avantages prévus ou les répercussions sur les clients, l'unité proprement dite et l'ensemble du Ministère. Ces renseignements permettront au Comité de direction d'évaluer pleinement les répercussions de la proposition.

Planification à court et à moyen terme

Enfin, le document pourrait exposer les plans des programmes dans un avenir immédiat (1 à 2 ans) et à moyen terme (5 ans). Il devrait indiquer les changements qu'il est proposé d'apporter au cours de la période de référence, préciser les hypothèses quant aux ressources sur lesquelles il se fonde et établir clairement les objectifs de rendement pour la période visée.

Les renseignements de cette section devraient être aussi précis que possible, étant donné que c'est en fonction de ceux-ci que l'organisation sera évaluée au moment où elle rendra des comptes pour la période à l'étude, l'accent étant plus particulièrement mis sur les objectifs à plus court terme.