

Conférence
Genève (Suisse)
Jeudi 22 octobre 2009

Planification et Gestion Stratégique à la Chambre des Députés

Maria Raquel Mesquita Melo

*Senior Manager of the Strategic Management Office
Brazilian Chamber of Deputies
octobre 2009*

Les gouvernements de tout le monde ont été pressés par les croissantes demandes d'efficience, d'efficace et d'efficacité dans l'accomplissement de leur rôle auprès de la société. Il est clair que le besoin de rendre meilleur le travail des institutions publiques pour les rendre vraiment aptes à promouvoir les transformations que la population, globalement connectée, demande à l'État. De plus, la société est en train d'utiliser, de manière plus consistante, des mécanismes de communication et d'information qui lui permettent de s'organiser et de s'articuler pour exiger de ces institutions la transparence de leurs actes. Cela rend naturel le processus de régulation et d'évaluation des services publics de la part des citoyens. Il met en évidence la clameur de la société pour des services de qualité, opportuns et avec économie de ressources publiques. Ainsi, il devient urgent l'évolution du modèle de gestion publique de manière à ce qu'il puisse faire face aux souhaits de ce nouvel ordre social et économique.

La raison d'exister de la Chambre des Députés, une organisation publique, est prévue dans la Constitution de la République Fédérative du Brésil. Les Députés sont élus pour représenter le peuple, légiférer et fiscaliser l'application des ressources publiques. Néanmoins, plus que faire des lois, il incombe à la Chambre des Députés donner la possibilité de participation à la société au débat législatif, de façon que celui-ci devienne plus pluriel et démocratique et résulte en normes plus consonantes avec les besoins sociaux. Pour accomplir cette mission, la Maison est pourvue, outre le corps de parlementaires et les organes collégiaux, d'une structure d'appui administratif et législatif, supportée par le corps technique de l'Instituion.

Averti de que la qualité des services rendus aux parlementaires et à la société peut être potentialisé avec de modernes techniques de gestion, l'Administration de la Chambre des Députés est en train d'investir fortement dans des modèles scientifiques consolidés en méthodologie de gestion stratégique, d'administration de projets et de processus.

Planification à la Chambre des Députés

La Planification Stratégique de la Chambre des Députés, commencée en 2004, a établi comme mission du domaine d'appui technique administratif et législatif "donner du soutien à l'activité parlementaire, avec qualité et éthique, en contribuant pour son continu raffermissement, perfectionnement et transparence". Aussi, la vision de futur et les valeurs de l'organisation ont été définis : compromis, professionnalisme et responsabilité; éthique et transparence; coopération, intégration et solidarité; efficience, efficace et efficacité.

Trois directrices stratégiques ont été encore formulées, visant orienter les futures lignes d'action et des programmes de travail:

- a) Perfectionner les moyens de reddition des comptes, de dissémination d'informations et de communication de la Chambre des Députés avec les citoyens, contribuant à la consolidation de son image constitutionnelle devant la société.
- b) Diffuser la Pensée Stratégique et perfectionner les instruments de gestion, assurant la continuité et l'efficacité aux actions de soutien technique-administratif à l'activité parlementaire.
- c) Promouvoir le développement de personnes et l'apprentissage organisationnel, encourager la collaboration et le partage d'expériences, stimuler les processus continus d'innovation et de perfectionnement, surtout par le moyen de la gestion de la connaissance.

Au cours des dernières années, les valeurs et les directrices établies ont contribué pour beaucoup d'avances. De forts investissements dans l'habilitations des serviteurs, la technologie de l'information et la communication institutionnelle ont doté la Chambre des Députés d'un corps technique hautement qualifié, systèmes informatisés et beaucoup de moyens de communication avec la société. La page de la Chambre sur l'internet (www.camara.gov.br) a été perfectionnée avec la création du domaine "Transparence", où sont divulguées des informations sur des contrats, des licitations, des voyages en mission officielle, des dotations indemnitaires, des rapports de gestion, entre autres. Le citoyen peut aussi accompagner la démarche d'un projet de loi à la Maison, de même que la performance du Parlementaire qu'il a élu et recevoir des informations sur les plus variés sujets en discussion à la Maison. Telles initiatives sont ancrées dans les valeurs "éthique et transparence", qui orientent le processus de reddition de comptes à la société.

À partir de 2006, les directrices stratégiques du domaine administratif de la Chambre des Députés ont commencé à être détaillées en objectifs sectoriels, travail réalisé dans chacun des divers secteurs fonctionnels de l'organisation. Ce processus a été initié à la Direction de Ressources Humaines et il se trouve en phase de conclusion au Centre d'Informatique. Pour cela, la Méthodologie du Balanced Scorecard - BSC a été utilisée, ce qui viabilise, outre la définition des objectif stratégiques pour le secteur où est en train d'être appliquée, l'identification d'un ensemble d'indicateurs et de buts périodiques. La méthodologie possibilite mesurer le succès de l'Institution dans la conquête des objectifs valides pour le cycle de planification en vigueur. Par la technique, chaque objectif est mesuré par au moins un indicateur capable de traduire, quantitativement, comment la stratégie est en train de se transformer en réalité.

Implantation de la stratégie

Le défi est mis à la Administration de la Maison: réaliser un ensemble articulé d'actions capables d'atteindre les objectifs établis, utiliser les méthodes de gestion proposées et promouvoir les souhaitables effets positifs dans l'efficience et dans la perception que la société a de l'Institution. Pour cela, il est primordial focaliser la stratégie et la transformer en réalité à partir du développement de projets. À l'implémentation de la stratégie, les projets servent pour guider les efforts et donner la priorité à l'usage des ressources de façon à obtenir les résultats espérés.

Pour faire face à ce défi, il est nécessaire professionnaliser l'activité de management de projets à la Maison et consolider la méthodologie de gestion de projets, dont les bases ont été lancées en 2006. L'Administration a identifié l'importance de fonder le développement de projets en principe reconnus de gestion. L'ensemble des meilleures pratiques en management de projets, représenté dans le Guide PMBOK du Project Management Institute (PMI), il a été adapté pour la réalité de l'organisation et il a géré un "Guide de Projets", dont la première version a été publiée au milieu de 2008. Parallèlement, les premiers gérants de projet, identifiés après les cycles de planification stratégique sectoriels, ont passé à recevoir de l'entraînement formel en gestion de projets. (PMI, 2004)

La Gestion Stratégique est le processus de management qui assure à l'organisation le sens de direction et de continuité.. "La gestion stratégique englobe le processus de formulation et d'implantation des stratégies et la conception et l'adoption d'un modèle organisationnel ajusté à l'implémentation des stratégies ébauchées." (Tavares, 2005:147)

Le modèle organisationnel (gouvernement stratégique) adopté par la Chambre des Députés se base sur la définition d'instances collégiales de prise de décision et de mécanismes de contrôle visant l'accompagnement de résultats. La réalisation des Réunions d'Avaliation Stratégique mérite être remarquée, opportunités où les principaux gestionnaires de la Maison pensent ensemble sur la stratégie tracée et vérifient si les hypothèses acceptées comme vraies pendant la planification sont maintenues ou non. Dans ces réunions trimestrielles, les leaders discutent la performace de l'organisation selon les indicateurs et les buts établis, ce qui permet identifier objectivement où les projets et les processus de travail doivent être ajustés.

L'implémentation de la gestions stratégique exige encore um programme de changement qui englobe toutes les parts de la Maison. Il est essentiel que la Haute Administration commande ce processus et élucide, de façon objective, quelles sont les attitudes concrètes espérées de tous qui sont engagés. Ces attitudes, appliquées aux routines et aux processus de travail, visent garantir que la transition vers le nouveau modèle de gestion soit bien réussie. Défini en termes d'attitudes concretes ce que le changement représente à la réalité de chacun qui est engagé, il est naturel que les résistances à lui se manifestent. Selon Edga Schein, la résistance au changement est basé sur l'anxiété de l'apprentissage, exprimée en craintes inconscientes de l'incompétence temporaire, de la perte du pouvoir d'influence, de la perte d'emploi, de la perte de l'inquietude au groupe et même de la perte d'identité. Ces craintes se présentent parfois par le moyen de la négation du besoin de changement, par l'esquive et par le transfert de la responsabilité d'attitudes personnelles pour le collectif.(Schein, 2008)

Communication et gouvernement

Averti du besoin de promouvoir l'assurance psychologique nécessaire pour apaiser l'anxiété de l'apprentissage typique du processus de transformation culturelle par lequel passe l'Institution, le domaine qui guide la Gestion Stratégique de la Maison a investi dans la construction d'un "Plan de Communication de la Stratégie". Au premier moment, la communication de la stratégie est arrivée avec la présentation de la Mission, de la Vision et des Valeurs à tous les fonctionnaires. Ensuite, ont été présentés les objectifs définis dans le Plan Stratégique Corporatif et les projets et programmes, qui transformeront la stratégie en résultats.

La consolidation de la Gestion Stratégique à la Maison se donnera, pourtant, par l'alignement de toutes les directions et les unités administratives aux objectifs prévus au Plan Stratégique Corporatif, par l'implantation des projets stratégiques, par le perfectionnement des processus de travail et par l'implantation d'un système d'accompagnement et d'évaluation basé sur des indicateurs et des buts. L'usage d'instruments méthodologiques et technologiques qui permettent la mesure et l'accompagnement des indicateurs et des buts est fondamental, parce qu'on ne gère pas ce qu'on n'arrive pas à estimer.

Le futur est promoteur. La première Réunion d'Évaluation Stratégique dans la sphère corporative a eu lieu en août 2009. À l'occasion, le Modèle de Gouvernement de la Gestion Stratégique a été approuvé par les principaux gestionnaires de la Maison, les projets stratégiques ont été formalisés et le premier cycle de gestion stratégique de la Chambre des Députés a commencé. De cette façon, il a établi les principes qui mèneront les efforts de l'Administration et du corps technique pour appuyer avec excellence l'activité parlementaire, pour rendre des comptes à la société (promote the accountability), et ainsi, contribuer décisivement au raffermissement institutionnel du Pouvoir Législatif brésilien.

9. Bibliographie

PMI Project Management Institute. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 3ª edição. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, 2004.

SCHEIN, Edgar. Princípios da consultoria de Processo: para construir relações que transformam. São Paulo: Peirópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

TAVARES, Mauro C. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.