



Publication de l'information sur la performance

Leadership

assurant la transparence dans l'Administration

Publication de l'information sur la performance. Leadership assurant la transparence dans l'Administration

© 2001 CCAF-FCVI Inc.

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur, la CCAF-FCVI Inc.

Publié par
CCAF-FCVI Inc.
55, rue Murray, pièce 210
Ottawa (Ontario) CANADA
K1N 5M3
(613) 241-6713
Télécopie (613) 241-6900
Courriel : info@ccaf-fcvi.com

Traduction : Nicole Plamondon, trad. a.

LA CCAF-FCVI TIENT À SOULIGNER LA CONTRIBUTION
DES CHEFS DE FILE SUIVANTS DU SECTEUR PUBLIC QUI
ONT ÉTÉ INTERVIEWÉS pour PRODUIRE CETTE PUBLICA-
TION, ET LES REMERCIE DE LEURS JUDICIEUX CONSEILS :

- MONIQUE L. BÉGINsecrétaire générale associée, Modernisation de la gestion publique, Conseil du Trésor, gouvernement du Québec
- RITA BURAKalors secrétaire du Conseil des ministres, gouvernement de l'Ontario
- MEL CAPPEgreffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet
- MARLENE CATTERALLdéputée et vice-présidente du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre
- JACQUES CHAGNONdéputé et président du Caucus des députés libéraux, gouvernement du Québec
- FRANK A. CLAYDONsecrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada (alors sous-ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada)
- JACK DAVIS.....premier dirigeant, Calgary Regional Health Authority #4 (alors sous-ministre, Conseil exécutif, gouvernement de l'Alberta)
- JAMES D. FLECKprésident du Musée des beaux-arts de l'Ontario
- GEORGE FORDalors sous-ministre, bureau du Premier Ministre de la Colombie-Britannique
- A. IAN GILLESPIEprésident et directeur général, Société pour l'expansion des exportations
- ANNE GOLDENprésidente, United Way of Greater Toronto
- JOHN GOLDSMITHprésident du conseil, BCR Group of Companies
- ELMA HEIDEMANNdirectrice générale, Conseil canadien d'agrément des services de santé
- TONY IANNOdéputé et secrétaire parlementaire du Président du Conseil du Trésor, et ministre responsable de l'Infrastructure, gouvernement du Canada
- GEOFFREY KELLEYdéputé à l'Assemblée nationale
- PETER KRUSELNICKIsous-trésorier, gouvernement de l'Alberta
- VERONICA LACEYprésidente et directrice générale, L'Alliance-Éducation (anciennement sous-ministre de l'Éducation et de la Formation professionnelle, gouvernement de l'Ontario)
- L'HONORABLE JACQUES...ministre d'État à l'Administration et
- LÉONARD ministre d'État à la Fonction publique, gouvernement du Québec
- JOHN A. MACNAUGHTON ..président et directeur général, Office d'investissement du Régime de pensions du Canada
- LAWRIE MCFARLANE.....alors secrétaire du Conseil du Trésor, gouvernement de la Colombie-Britannique
- CLAIRE MORRIS.....sous-ministre, Développement des ressources humaines Canada
- CLIFFORD A. NORDAL.....président et directeur général, St. Joseph's Health Care London
- RONALD W. OSBORNEprésident et directeur général, Ontario Power Generation Inc.
- BRYNE PURCHASEalors sous-ministre des Finances, gouvernement de l'Ontario, et aujourd'hui sous-ministre, Énergie, Science et Technologie, gouvernement de l'Ontario
- RANALD A. QUAILsous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- SCOTT SERSONprésident, Commission de la fonction publique du Canada
- BETTE STEPHENSON.....vice-présidente, Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, province de l'Ontario
- SUZANNE VEITsous-ministre des Affaires municipales et du Logement, gouvernement de la Colombie-Britannique
- CÉCILE VERMETTEdéputée à l'Assemblée nationale
- ANDRÉ VÉZINA.....sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, gouvernement du Québec
- JOHN G. WILLIAMSdéputé et président du Comité des comptes publics du Canada
- DAVID ZUSSMANprésident, Forum des politiques publiques

COMITÉ CONSULTATIF du CONSEIL D'ADMINISTRATION

L. DENIS DESAUTELSvérificateur général du Canada

JOAN GREENalors directrice générale, Office de la qualité et de la responsabilité en éducation,
province de l'Ontario

V. PETER HARDERsous-ministre, Industrie Canada

PAUL LABBÉprésident du conseil, Citibanque Canada

ROBERT E. LORDalors vice-président du conseil, Ernst & Young

GEORGE MORFITTalors vérificateur général de la Colombie-Britannique

Pour assurer la coordination entre le Programme axé sur la publication de l'information sur la performance, lancé par la CCAF-FCVI, et le travail continu d'un groupe d'étude du Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL), le Comité consultatif a invité le président de ce groupe d'étude à participer à ses réunions.

KEN HOFFMANprésident du Groupe d'étude sur la présentation et la vérification de
l'information sur la performance, du Conseil canadien des vérificateurs législatifs

ÉQUIPE DE RECHERCHE et DE RÉDACTION

Marta Arnaldo, Jean-Pierre Boisclair, W. David Moynagh, Michael Weir et Suzanne Werhar-Seebach du secrétariat de la CCAF-FCVI ont participé aux entrevues et à l'élaboration du présent rapport. **Trent Gow**, président de Thompson Gow & Associates, et **Hugh R. Hanson** ont collaboré avec cette équipe pour la révision du rapport.

Table des matières

AVANT-PROPOS	2
RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS.....	4
I Points de vue des dirigeants sur une scène en évolution.....	5
II Questions liées au facteur humain - Le plan d'action des dirigeants.....	7
III Leadership - Le facteur critique de succès.....	10
IV Faire avancer le dialogue.....	12
PARTIE I – PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ~ POINTS DE VUE DES DIRIGEANTS SUR UNE SCÈNE EN ÉVOLUTION	14
PARTIE II – QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN ~ LE PLAN D'ACTION DES DIRIGEANTS.....	23
1 Liens fondés sur le respect et l'équité.....	25
2 Attentes raisonnables en ce qui concerne l'information à publier.....	30
3 Récompenses et reconnaissance.....	34
4 Capacité des individus et de l'organisation.....	36
PART III – LEADERSHIP ~ LE FACTEUR CRITIQUE DE SUCCÈS	41
1 Un leadership focalisé.....	42
2 Un leadership manifeste.....	44
3 Un leadership constant.....	46
4 Un leadership axé sur les valeurs.....	47
5 Un leadership appuyé.....	48
6 Un leadership pragmatique.....	49
ANNEXE – COMPOSER AVEC LA DIMENSION HUMAINE QUI ENTRE EN JEU DANS LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ~ UNE LISTE DE CONTRÔLE	

Avant-propos

Créée en 1980, la CCAF-FCVI est une fondation nationale à but non lucratif axée sur la recherche et la formation (*pour plus de renseignements, voir l'intérieur de la couverture arrière*). Partenariat entre le secteur public et l'entreprise privée, elle se veut un forum tout à fait neutre où les membres d'instances gouvernantes, les cadres dirigeants du secteur public, les vérificateurs législatifs et les fournisseurs de services professionnels peuvent mettre leurs ressources en commun pour assurer une réelle reddition de comptes ainsi qu'une gouverne, une gestion et une vérification efficaces.

Une grande partie du travail qu'effectue la CCAF-FCVI depuis dix ans porte sur l'information en matière de performance, et sur la façon dont celle-ci peut aider les personnes responsables de la gouverne, de la gestion et de la vérification. Récemment, la CCAF-FCVI a lancé un vaste programme de recherche, de développement des capacités et de partage des connaissances qui porte sur la publication de l'information sur la performance. Ce programme constitue une réponse officielle à un désir ou à une nécessité de présenter l'information sur la performance aux personnes qui ont un intérêt légitime à connaître, à comprendre et à évaluer la performance, et cela, afin qu'elles puissent ensuite prendre les mesures qui s'imposent à la suite de leur évaluation de cette performance.

Presque tous les gouvernements et les autres institutions publiques ont investi dans la technologie et dans les systèmes conçus pour gérer la performance et pour en faire rapport. Afin d'aider ces organisations et leurs parties intéressées à obtenir une meilleure valeur en contrepartie de leurs investissements, notre conseil d'administration et nos conseillers ont établi un important objectif stratégique pour la CCAF-FCVI, et ils ont lancé le Programme axé sur la publication de l'information sur la performance.

Dès le début, il a été évident qu'il fallait aborder non seulement la méthodologie et la technologie de la publication de l'information sur la performance, mais également les questions liées à la dimension humaine qui entrent en ligne de compte. Après tout, ce sont des personnes qui déterminent aussi bien ce qu'il est raisonnable et approprié d'inclure dans le rapport sur la performance destiné au public, que l'utilisation qui est faite de cette information. En conséquence, par ce Programme, la CCAF-FCVI vise à susciter une meilleure compréhension des facteurs humains qui entrent en jeu dans la publication de l'information sur la performance, et à faciliter le développement des capacités nécessaires pour que l'on puisse gérer ces questions.

Cette publication constitue donc une première étape de l'examen des trois grandes questions suivantes :

- Parmi toutes les questions liées au facteur humain, lesquelles se révèlent les plus importantes pour déterminer les besoins et les comportements en matière de publication d'informations sur la performance ?
- À quoi est-il raisonnable de s'attendre à l'égard de ces questions ?
- Dans l'intérêt d'une meilleure publication d'informations sur la performance, comment peut-on le mieux gérer ces questions ?

D'abord et avant tout, cette publication reflète les sages conseils et points de vue des personnes interrogées. La plupart d'entre elles occupent un poste dans l'administration fédérale ou dans une administration provinciale. Elles ont été recommandées à la CCAF-FCVI parce qu'elles assument des fonctions de leadership et possèdent une vaste expérience dans les questions liées à la publication de l'information sur la performance. Chacune a accepté d'être interrogée sur les trois grandes questions mentionnées précédemment. Dans ce rapport, nous présentons également les points de vue exprimés durant le congrès national de la CCAF-FCVI. Tenu en mai 1999, ce congrès s'est déroulé sur le thème *Publication de l'information, exercice du contrôle et vérification. Ressources humaines, valeurs et attentes*. Enfin dans cet ouvrage, nous tenons compte aussi des conseils prodigués par le comité consultatif chargé de la direction du Programme, et qui relève de notre conseil d'administration.

Cette publication s'adresse à tout chef de file qui prépare, vérifie ou utilise l'information sur la performance. Nous espérons que les législateurs et les cadres dirigeants – qui sont ceux qui mènent le plan d'action en matière de publication d'informations – estimeront que ce rapport les aide à faire avancer la publication de l'information sur la performance. Si le rapport leur sert de cadre référentiel pour guider le début d'un dialogue durable sur le sujet, dialogue qui soit à la fois plus mature et plus pragmatique – d'abord avec leurs collègues puis avec leurs homologues dans d'autres secteurs –, la CCAF-FCVI aura atteint en grande partie ses objectifs.

La CCAF-FCVI espère que d'autres constateront aussi l'utilité du rapport pour organiser leurs réflexions, pour participer à un dialogue plus large et le soutenir, et pour élaborer leurs propres stratégies en matière de présentation de l'information. Que le rapport serve à susciter un dialogue plus large ou qu'il serve à la planification d'une stratégie individuelle, nous espérons qu'il se révélera une ressource de choix.

Ce rapport mettra sans doute en lumière plusieurs des défis et des difficultés que les questions liées au « facteur humain » posent au chapitre de la publication de l'information sur la performance. Le but ici consiste non pas à décourager les efforts déployés pour réaliser des progrès dans tous les aspects de la présentation de l'information sur la performance, mais bien à souligner les questions qui nécessitent une attention particulière et un leadership afin de soutenir les progrès.

Avec la publication de cet ouvrage, la CCAF-FCVI clôture une première étape importante. Quant à vous, lecteur ou lectrice, ce rapport vous offre un cadre référentiel, fondé sur l'expérience pratique et à partir duquel vous pourrez aller de l'avant. Nous espérons très sincèrement que vous en tirerez profit et que vous participerez à notre *Programme axé sur la publication de l'information sur la performance*.

Résumé des observations

LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE « ...LES MÉCANISMES OFFICIELS QU'UNE ORGANISATION EMPLOIE POUR COMMUNIQUER AVEC LES PRINCIPALES PARTIES INTÉRESSÉES ET CE, CONFORMÉMENT AUX PRINCIPES QUI ONT ÉTÉ CONVENUS. IL S'AGIT D'UNE RÉPONSE OFFICIELLE À UN DÉSIR OU À UNE NÉCESSITÉ DE RENDRE COMPTE DE NOTRE PERFORMANCE ET DE NOS RÉSULTATS ENVERS DES PERSONNES QUI ONT UN INTÉRÊT LÉGITIME À CONNAÎTRE, À COMPRENDRE ET À ÉVALUER LA PERFORMANCE, ET QUI PRENNENT ENSUITE LES MESURES QUI S'IMPOSENT EN SE FONDANT SUR CETTE INFORMATION. »

Dans cette partie, nous résumons les observations tirées des entrevues menées avec les dirigeants du secteur public, ainsi que les commentaires qui nous ont été donnés par des membres du conseil d'administration de la CCAF-FCVI et des principaux participants au congrès national de celle-ci, qui s'est déroulé sur le thème *Publication de l'information, exercice du contrôle et vérification. Ressources humaines, valeurs et attentes*.

Notre observation générale est que toutes les personnes consultées partagent trois points de vue fondamentaux sur la présentation d'informations en matière de performance, et tout particulièrement, sur sa « dimension humaine ».

Les gouvernements et les autres organisations du secteur public sont en train d'adopter des régimes de gestion et de gouverner axés sur les résultats. S'ils veulent tirer profit de tous les avantages qu'offrent de tels régimes – accroissement du respect et de la confiance des Canadiennes et des Canadiens –, il faut que la publication de l'information sur la performance fasse partie intégrante de ces régimes.

L'infrastructure et la technologie en matière de présentation d'informations sont des éléments primordiaux d'une bonne publication d'informations sur la performance. Cependant, à eux seuls, ces éléments ne sont pas suffisants pour assurer la qualité et l'ampleur d'une présentation d'informations pertinentes et utilisables. Le temps est venu d'aller au-delà de l'aspect technique, et d'attacher de l'importance à la gestion de la dimension humaine de la présentation de l'information.

Cette dimension humaine est gérable mais, pour ce faire, il faut du courage, de la persistance, du temps et, surtout, un bon leadership.

Durant les entrevues, nous nous sommes penchés sur trois grandes questions :

- Dans quel contexte doit-on tenir la discussion sur la publication de l'information sur la performance ?
- Parmi les aspects de la dimension humaine qui entrent en ligne de compte dans la présentation de l'information, lesquels sont déterminants et gérables ?
- Quelles principales caractéristiques le leadership doit-il posséder pour nous permettre de mieux composer avec cette dimension humaine ?

Au terme de notre processus consultatif, une quatrième question a émergé :

- Pour faire avancer le dialogue, quelles sont les prochaines étapes à franchir ?

En nous fondant sur les commentaires recueillis durant ces consultations, nous avons dressé une liste de contrôle; celle-ci est annexée au présent ouvrage. Intitulé « *Composer avec la dimension humaine qui entre en jeu dans la publication de l'information sur la performance* », cet outil peut aider les membres d'instances gouvernantes, les cadres dirigeants et les autres intervenants à composer avec les questions clés liées à la dimension humaine. Il pourrait servir de point de départ pour évaluer et, au besoin, améliorer les pratiques de gouverner ou de gestion qui portent sur cette dimension.

I POINTS DE VUE DES DIRIGEANTS *sur* UNE SCÈNE EN ÉVOLUTION

Dans la Partie I, *Publication de l'information sur la performance. Points de vue des dirigeants sur une scène en évolution*, nous résumons le contexte dans lequel, selon les personnes interrogées, il faudrait situer la discussion sur la publication de l'information en matière de performance : leur perception de la question, pourquoi des changements sont de mise, vers quoi il faut s'orienter et les facteurs déterminants qui influencent cette publication d'informations. Les points de vue exprimés reflètent un ensemble de changements : changements dans la philosophie de gestion adoptée par les gouvernements; changements dans la façon dont les gouvernements exercent leurs activités; et, changements dans la manière dont les gouvernements souhaitent interagir entre eux et avec les citoyens.

Voici les principaux aspects de ces changements :

- La force des influences à l'œuvre qui poussent les gouvernements à améliorer la façon dont ils exercent leurs activités, à travailler différemment, à coûter moins cher, ainsi qu'à être plus ouverts, plus responsables et plus comptables;
- la compétitivité croissante, dans le pays en général et dans chacun de ses secteurs clés en particulier, pour obtenir le capital humain et le capital financier requis;
- la nécessité d'améliorer les activités du pays;
- la nécessité de donner des lignes directrices aux spécialistes chargés de produire, d'organiser et d'interpréter l'information;
- le risque politique que pose un public mal informé;
- la capacité de soutenir les approches que les décideurs ont jugé nécessaires pour moderniser la gestion; et,
- la capacité de gérer les risques et l'incertitude.

D'après nos discussions avec ces personnes, nous estimons qu'il existe un large terrain d'entente à l'effet que ces changements modifient de façon significative aussi bien la qualité de la publication de l'information sur la performance que la dimension humaine associée à une telle présentation d'informations. De plus, tous les facteurs mentionnés ci-dessus remettent en question les moyens dont disposent les gouvernements et le secteur public pour bien s'acquitter de leurs obligations de faire preuve de transparence – une information différente et améliorée est nécessaire.

Nos consultations ont ensuite porté sur l'orientation que doit prendre la présentation de l'information pour être perçue comme meilleure et sur les points de vue qui devraient prévaloir. Nous avons recueilli beaucoup de commentaires et de conseils à ces propos, et nous en avons tiré les observations clés suivantes au sujet de ce qui doit se produire.

IL FAUT ÉTABLIR DES LIENS ENTRE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ET LES PRINCIPAUX INTÉRÊTS des membres d'instances gouvernantes¹, des cadres dirigeants, ainsi que des employés, et cette publication d'informations doit aussi tenir compte de la qualité, de la pertinence et de l'incidence des services qu'offre l'organisation. Il faut éviter de percevoir la publication de l'information sur la

NOUS UTILISONS LE TERME « PERFORMANCE » POUR DÉCRIRE UN VASTE ÉVENTAIL DE SUJETS RELIÉS (MAIS SANS POUR AUTANT S'Y LIMITER) À LA NOTION D'ATTEINTE DES OBJECTIFS CONVENUS. IL S'AGIT ÉGALEMENT DES EFFORTS, DES CAPACITÉS ET DE L'INTENTION VISÉE, QUE L'ON MESURE EN TERMES FINANCIERS OU AUTRES. LA « PERFORMANCE », ET DONC L' « INFORMATION SUR LA PERFORMANCE », PORTE SUR LE CYCLE GLOBAL DE PLANIFICATION, DE MISE EN ŒUVRE, D'ÉVALUATION, D'APPRENTISSAGE, D'AMÉLIORATION ET DE REDDITION DE COMPTES.

PRESQUE TOUS LES GOUVERNEMENTS, ET LES AUTRES INSTITUTIONS DU SECTEUR PUBLIC, ONT INVESTI DANS LA TECHNOLOGIE ET DANS LES SYSTÈMES QUI PERMETTENT DE GÉRER LA PERFORMANCE ET D'EN FAIRE RAPPORT.

¹ Le présent ouvrage porte essentiellement sur l'information en matière de performance que les échelons supérieurs du gouvernement préparent à l'intention des corps législatifs et du public. Au lieu de parler de législateurs et de parlementaires, nous avons adopté des termes plus génériques, soit « instances gouvernantes » et « membres d'instances gouvernantes ».

performance uniquement dans le contexte de l'acquiescement de ses responsabilités en matière de *transparence* ou de *reddition de comptes*, et s'assurer que la poursuite de résultats supérieurs ne se fait pas au détriment de l'excellence dans le respect de normes élevées en matière d'intendance. Tout cela contribuera à obtenir l'attention requise de la part des hauts dirigeants.

« NOUS AVONS ÉTÉ
POUSSÉS À MESURER [ET À
NOUS CONCENTRER SUR]
CE QUI EST MESURABLE, ET
NON PAS CE QUI EST
IMPORTANT ».

IL FAUT FAIRE D'AVANTAGE PREUVE DE PRAGMATISME. La notion de pragmatisme ne consiste pas simplement à activer le processus; l'idée n'est pas d'éviter les problèmes ou encore d'emprunter la voie qui présente le moins de résistance. Il s'agit plutôt d'aplanir les obstacles et les contraintes, ou de faire de son mieux lorsqu'on ne peut surmonter ces problèmes. En réalité, la transparence est occultée par le manque de pragmatisme au sujet de la quantité et de la nature de l'information qui devrait être présentée. La façon de penser doit changer, et l'information doit porter essentiellement sur un nombre restreint d'aspects – mais sur des aspects d'une importance capitale et qui montrent la valeur ajoutée qu'offrent les programmes ou les services. Les résultats non financiers doivent être intégrés aux résultats financiers. Enfin, il faut présenter l'information en fonction d'attentes réalistes afin de bien expliquer les résultats et les choix, ainsi que les risques inhérents à l'administration publique.

« IL FAUT ÊTRE PRÊT À
TROUVER LA PRÉCISION
CONTRE LA PERTINENCE. »

IL FAUT ÉVITER DES FORMULES TOUTES FAITES. Une bonne publication de l'information doit être basée, d'abord et avant tout, sur une bonne compréhension de la nature fondamentale et des caractéristiques distinctes des programmes et des services qu'offre une organisation.

IL FAUT ACCEPTER ET ADOPTER L'IDÉE QU'IL N'EXISTE PAS DE SOLUTIONS PARFAITES.

Il n'existe pas d'éléments sur lesquels se baser pour définir une bonne présentation de l'information. En s'attendant à voir une évolution constante, on laisse entendre un état d'« imperfection continuelle ». Créer des attentes réalistes face à la présentation de l'information est une tâche difficile mais nécessaire si l'on veut que l'information sur la performance joue un rôle constructif dans l'établissement d'une confiance entre les gouvernements et leurs citoyens. Cette imperfection doit être acceptée et envisagée de manière à ce qu'elle n'affecte pas la crédibilité de l'information présentée et tant que l'information répond adéquatement aux tests de vraisemblance.

« L'AMÉLIORATION DE
LA PRÉSENTATION DE
L'INFORMATION EST UN
PARCOURS, ET NON PAS
UNE DESTINATION... »

IL FAUT ACCEPTER QU'IL EXISTE DES OBSTACLES À SURMONTER POUR RÉALISER DES PROGRÈS, ET IL NE FAUT PAS SE DÉCOURAGER.

- ~ Des risques nouveaux – politiques et autres – sont attachés à la publication d'une information plus significative sur la performance.
- ~ La nature humaine - personne n'aime qu'on qualifie ses efforts d'inadéquats.

IL FAUT S'ATTENDRE À RÉALISER DES PROGRÈS Même si les dirigeants interrogés sont très conscients des obstacles à surmonter, ils estiment qu'il est réaliste de s'attendre à réaliser des progrès. En voici, entre autres, les raisons :

- ~ les récentes initiatives législatives en matière de publication de l'information sur la performance;
- ~ les récentes initiatives administratives (la gestion intégrée axée sur les résultats) et les investissements faits au chapitre de la publication de l'information sur la performance;

- ~ la conclusion de l'entente-cadre sur l'Union sociale et ses exigences en matière de publication de l'information sur la performance;
- ~ l'adoption de changements dans la mise en œuvre de la politique publique et dans les mécanismes régissant la formulation de cette politique;
- ~ une nouvelle génération de gestionnaires adoptant des approches et des idées nouvelles;
- ~ l'établissement de dispositions en matière de reddition de comptes qui sont inévitables en raison de l'interaction et de la collaboration (partenariats, coentreprises, privatisation) avec le secteur privé dans la mise en œuvre de la politique publique; et,
- ~ la tendance de plus en plus marquée de comparer et d'étalonner la performance entre les différents secteurs.

Les hauts dirigeants interrogés par la CCAF-FCVI dans le cadre de cette étude s'accordent pour dire que l'amélioration de la publication de l'information sur la performance devrait continuer de mériter l'attention des membres aussi bien des instances gouvernantes que de la direction.

II QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN – Le PLAN D'ACTION DES DIRIGEANTS

Les personnes interrogées estiment qu'il faut gérer les questions liées au facteur humain qui entrent en ligne de compte dans la publication de l'information sur la performance. Cela est primordial si l'on veut tirer le meilleur parti de la publication de l'information sur la performance. À elles seules, les solutions qui portent sur la législation ou les techniques ne sont pas suffisantes.

De plus, les personnes interrogées sont d'avis que cette « dimension humaine » est gérable – qu'on peut faire mieux et qu'on doit adopter des approches pratiques. De telles questions, estiment-elles, exigent l'attention des dirigeants, et ce, tant des représentants élus que des hauts fonctionnaires.

Les questions liées au facteur humain peuvent être abordées selon différents points de vue et en fonction de plusieurs modèles théoriques. Celles qui ont constamment été soulevées durant les entrevues peuvent être regroupées en quatre grandes catégories, et chacune de celles-ci devrait être considérée comme faisant partie intégrante de tout plan d'action visant l'amélioration de la publication de l'information sur la performance.

Voici donc nos observations générales sur les quatre grandes catégories de questions à considérer.

1 LIENS FONDÉS SUR LE RESPECT ET L'ÉQUITÉ

Dans cette catégorie, deux dimensions importantes ont été citées comme étant des questions clés liées au facteur humain sur lesquelles les dirigeants devraient se pencher :

- une bonne compréhension des responsabilités; et,
- l'équité.

Les personnes interrogées ont insisté sur la nécessité de se concentrer sur les questions touchant aux liens, au respect et à l'équité. Il faut, à leur avis, amener les gens à mieux comprendre et à mieux respecter les responsabilités et les droits de ceux qui présentent l'information ainsi que de ceux qui utilisent cette information. Pour soutenir la présentation rigoureuse de l'information, elles estiment qu'il est primordial de trouver de meilleurs moyens pour créer un environnement durable où l'on favorise l'équité.

Un grand nombre des personnes interrogées ont souligné combien la perception des rôles et des responsabilités influence les comportements; et elles ont insisté sur le fait qu'une discussion sur cette perception doit figurer au premier rang de tout dialogue entrepris sur la dimension humaine qui entre en ligne de compte dans la publication de l'information sur la performance. Ces personnes font remarquer que des résultats excellents sont obtenus par le travail d'équipe, et qu'il faut donc obtenir l'engagement des législateurs, des comités législatifs, des ministres, des fonctionnaires, des syndicats, des vérificateurs, des médias et du public canadien.

Presque toutes les personnes interrogées ont insisté sur l'importance de créer un climat et une culture où l'on est à l'aise avec la publication de l'information sur la performance et où l'on s'y engage à fond. Elles conviennent par contre que ce travail n'est pas facile. Ces personnes ont toutes décrit le virage vers un gouvernement axé sur les résultats plus comme un changement à apporter à la culture – un changement qui affecte les valeurs, les attitudes et les comportements – que comme le perfectionnement d'une compétence technique.

2 ATTENTES RAISONNABLES EN CE QUI CONCERNE CE QUI DEVRAIT ÊTRE PUBLIÉ

Dans cette catégorie, deux dimensions importantes ont été citées comme étant des questions clés liées au facteur humain sur lesquelles les dirigeants devraient se pencher :

- les principes pour guider les décisions prises quant à l'information à présenter; et,
- la confiance qu'ont les intervenants dans les rapports sur la performance.

Nous devons créer des attentes réalistes, nous assurer que ces attentes sont bien comprises, et les appuyer. Ces attentes devraient être les mêmes pour ceux qui publient l'information sur la performance et pour les destinataires de ces rapports.

Ce qui importe d'abord et avant tout, c'est d'avoir confiance dans les décisions prises à l'égard de l'information à présenter – que ces décisions ne sont ni arbitraires ni intéressées, et qu'elles tiennent bien compte des attentes réalistes que se sont créées tous les intervenants – ceux qui participent à la création de l'information, à sa diffusion, à son utilisation et à sa vérification.

3 RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

Dans cette catégorie, deux dimensions importantes ont été citées comme étant des questions clés liées au facteur humain sur lesquelles les dirigeants devraient se pencher :

- bâtir sur le professionnalisme et les valeurs de la fonction publique; et,
- mettre en place un système de récompenses et de reconnaissance.

Une importante réalité qui a souvent été citée dans les entrevues, c'est que pour amener les gens à faire rapport sur les résultats, on doit être prêt à leur accorder une récompense pour la réalisation de bons résultats. La clé du succès d'un tel système consiste à gérer un « portefeuille de stimulants » – aussi bien des stimulants financiers que non financiers – adapté à l'organisation en question, à ses valeurs et à sa culture, ainsi qu'à l'environnement dans lequel elle exerce ses activités.

Ce « portefeuille » pourrait inclure un ou plusieurs des éléments suivants :

- autorité accrue;
- avantage pour l'obtention des ressources;
- avancement de carrière;
- développement des capacités;
- reconnaissance par les pairs; et,
- récompenses financières.

4 CAPACITÉ DES INDIVIDUS ET DE L'ORGANISATION À PRODUIRE ET À UTILISER UNE INFORMATION RIGoureuse SUR LA PERFORMANCE

Dans cette catégorie, trois dimensions importantes ont été citées comme étant des questions clés liées au facteur humain sur lesquelles les dirigeants devraient se pencher :

- l'adoption d'un plan réaliste pour faire avancer la publication de l'information sur la performance;
- le développement de la capacité aussi bien de ceux qui préparent l'information sur la performance que de ceux qui la reçoivent; et,
- le développement de la capacité de l'organisation de tirer profit d'une information rigoureuse sur la performance.

Pour tirer profit d'une information rigoureuse présentée sur la performance, il faut améliorer la capacité non seulement des individus mais aussi de l'organisation. Les efforts déployés pour développer cette capacité doivent viser aussi bien les personnes qui produisent l'information que les personnes qui l'utilisent et les dispositions organisationnelles qui établissent, influencent et guident la circulation et l'utilisation de l'information publiée sur la performance.

La gestion de la capacité des individus et des organisations – et de la confiance dans cette capacité –, voilà deux questions que les personnes interrogées estiment importantes pour l'établissement d'un plan d'action. Les gens aiment réussir et ils auront plus tendance à accepter les nouvelles attentes s'ils estiment pouvoir y satisfaire eux-mêmes et s'ils croient que les autres intervenants sur lesquels ils se fient pourront réussir également.

Les personnes interrogées ont parlé autant – sinon plus – de la capacité d'utiliser des rapports présentant une information rigoureuse sur la performance que de la capacité de les produire. Elles estiment que, par la publication de l'information sur la performance, on n'entend pas simplement la production d'informations. Il s'agit ici d'une information qui doit être utilisée à toutes les étapes de la gouverne, de la gestion et de l'engagement envers le public. Et le développement de la capacité comprend non seulement la formation, mais aussi l'expérience, la compréhension et l'amélioration des dispositions organisationnelles.

III LEADERSHIP - Le FACTEUR CRITIQUE DE SUCCÈS

LE LEADERSHIP -
LE FACTEUR HUMAIN LE
PLUS IMPORTANT.

Quelle que soit la fonction qu'occupe chacune des personnes interrogées par la CCAF-FCVI, celles-ci ont toutes mentionné que c'est le leadership qui constitue le facteur humain le plus important et le plus influent pour assurer la réussite de la publication de l'information sur la performance. Et, la CCAF-FCVI est du même avis.

À partir des commentaires reçus, nous avons pu dégager plusieurs caractéristiques qui qualifient le type de leadership nécessaire. Ces caractéristiques pourraient s'avérer utiles aux instances gouvernantes et aux cadres dirigeants comme point de départ pour évaluer leur propre situation.

Nous présentons les caractéristiques définissant le leadership nécessaire en fonction de six catégories. Le leadership doit être :

1 FOCALISÉ – POUR ACCOMPLIR DES PROGRÈS RÉELS ET DURABLES, IL FAUT UN LEADERSHIP FOCALISÉ

« IL NE SUFFIT PAS
D’AFFIRMER QU’IL FAUT UN
BON LEADERSHIP.. ON DOIT
DÉTERMINER LES
CARACTÉRISTIQUES QUI
DÉFINISSENT LE TYPE DE
LEADERSHIP NÉCESSAIRE
POUR COMPOSER
INDIVIDUELLEMENT ET
COLLECTIVEMENT AVEC LES
QUESTIONS LIÉES AU
FACTEUR HUMAIN QUI FONT
L’OBJET DE NOS
DISCUSSIONS. »

Il faut un but, et celui-ci doit être lié à l'obtention de meilleurs résultats. Ce sont les objectifs, les résultats, les politiques et les valeurs de l'organisation qui constitueront le véritable creuset où sera mis à l'essai l'intérêt du leadership.

Les dirigeants qui comprennent et qui soulignent les liens entre la présentation de l'information sur la performance et l'atteinte de meilleurs résultats auront plus tendance que les autres à rester focalisés – et ils seront ainsi plus en mesure de réaliser de réels progrès que ceux qui tentent d'atteindre ce but uniquement à travers le prisme de l'obligation de rendre compte.

Ils voudront se focaliser – et auront le courage nécessaire pour le faire – sur l'obtention de résultats (et la présentation de l'information à cet égard) qui comptent véritablement. Ils ne perdront pas d'énergie et ne distrairont pas les destinataires en leur présentant une grande quantité de détails de moindre importance.

Le leadership doit venir du sommet de la pyramide. La nécessité d'un engagement visible de la part des hauts fonctionnaires – comme le greffier ou le secrétaire du Cabinet, et les sous-ministres – a été signalée par toutes les personnes consultées.

Pour bien des organisations du secteur public, faire avancer l'élaboration et la publication d'une information significative et rigoureuse en matière de performance signifie apporter un changement culturel. Cela s'explique par le fait que la publication de l'information a été grandement influencée par les traditions de gestion et de gouverne qui fréquemment ont été axées davantage sur la sauvegarde de l'information en matière de performance que sur sa présentation.

2 MANIFESTE – LE LEADERSHIP NE RELÈVE PAS DE LA MÉTAPHYSIQUE

Le leadership doit être évident dans le lien qui existe entre, d'une part, les connaissances et l'information sur la performance et, d'autre part, les processus décisionnels – c'est-à-dire les décisions, la formulation des politiques, l'élaboration et la planification des programmes, les énoncés de politiques, les principes et les valeurs, l'établissement d'un portefeuille de stimulants et de récompenses ainsi que la gestion de ce portefeuille.

La mesure dans laquelle ce lien est évident pour tous les intervenants constituera la confirmation que la composante « présentation de l'information sur la performance » des régimes de gouverne et de gestion axés sur les résultats a une véritable signification et une réelle importance. Un leadership manifeste accentuera le besoin d'accorder l'attention nécessaire à la présentation de l'information sur la performance et de faire preuve d'excellence.

3 CONSTANT

Une dimension importante du leadership efficace, à laquelle les personnes interrogées ont fréquemment fait allusion, c'est la persistance avec laquelle les personnes au sommet de la pyramide restent focalisées sur le sujet et manifestent leur intérêt et leur engagement à rester focalisées au fil des années.

Qui plus est, les personnes interrogées ont insisté sur le fait que le leadership doit exercer une influence « stabilisante » afin de permettre à l'organisation de soutenir son effort, même lorsqu'on la critique.

4 AXÉ SUR LES VALEURS

Plusieurs des personnes interrogées estiment qu'il incombe aux dirigeants d'articuler les valeurs sur lesquelles reposent leurs décisions, valeurs qui les motivent à adopter des régimes de gestion axés sur les résultats ainsi que la composante s'y rattachant en matière de publication de l'information sur la performance. Non seulement doivent-ils articuler ces valeurs et les appliquer dans le quotidien, mais ils doivent aussi prendre les mesures nécessaires pour les faire adopter dans toute l'organisation.

Il faut que cet ensemble de valeurs et cette attitude profondément ancrée soient bien visibles pour tous les intervenants, dont :

- le public;
- l'instance gouvernante;
- les membres de la direction; et,
- les employés de tous les échelons de l'organisation.

5 APPUYÉ—DONNER LE TON À PARTIR DU SOMMET DE LA PYRAMIDE N'EST QU'UN DES ÉLÉMENTS ESSENTIELS AU LEADERSHIP REQUIS

Le leadership ne s'exerce pas dans le vide – il doit recevoir un appui constant et de qualité. Cette question a aussi été un thème récurrent durant les entrevues. Même si le ton doit être donné à partir du haut de la pyramide, les promoteurs d'une telle gestion et les facilitateurs au sein de l'organisation ont, eux aussi, un rôle à jouer pour appuyer l'effort déployé et pour maintenir le mouvement engagé. Il incombe aux hauts dirigeants de l'organisation de veiller à ce que des personnes compétentes soient recommandées et affectées à des postes stratégiques.

6 PRAGMATIQUE—LE TEMPS EST VENU DE FAIRE ÉVOLUER L'ATTITUDE PROFONDÉMENT ANCRÉE DANS L'ORGANISATION, AINSI QUE LE DIALOGUE, ET D'ALLER DE L'AVANT

La notion de pragmatisme, avancée par les personnes interrogées, ne consiste pas simplement à activer le processus, à éviter les problèmes et à emprunter la voie qui présente le

moins de résistance. Il s'agit plutôt de se concentrer sur ce qui est important, et de se montrer pratique, tenace et souple. Il s'agit d'aplanir les obstacles et les contraintes, ou encore de faire de son mieux lorsqu'on ne peut les surmonter. Il s'agit de focaliser l'énergie sur ce qui est réalisable – et d'aller de l'avant.

IV FAIRE AVANCER *le* DIALOGUE

La concurrence, la démographie, les technologies de l'information, les attentes des citoyens, les ressources qui se font rares, voilà autant d'éléments qui exigent des résultats différents de la part des gouvernements, ainsi qu'une présentation d'informations différente. Les questions liées au facteur humain, et les mesures prises à leur égard par les personnes qui assurent un rôle de leader, auront une importance capitale dans la façon dont les gouvernements et les institutions publiques répondront à ces impératifs pour qu'on apporte des changements – ainsi que dans la vitesse à laquelle cela se fera.

Il ne s'agit pas ici de « problèmes » à résoudre, mais bien de questions continues et dynamiques que l'on doit prendre en considération tant et aussi longtemps que la publication de l'information en matière de performance demeure une activité humaine.

Par conséquent, ces questions doivent faire l'objet d'un dialogue continu avec les parties concernées. Voilà une partie du défi à relever pour créer un cadre référentiel ou un plan d'action favorisant le dialogue et le forum où celui-ci peut avoir lieu. À cet égard, par la liste de contrôle annexée au présent ouvrage, nous espérons aider à ouvrir et à orienter un dialogue constructif.

À la lumière de ces propos et des diverses observations faites dans cet ouvrage, nous estimons qu'il y a deux étapes importantes à franchir.

Comme première étape, les organisations devraient entamer un dialogue sur les idées avancées dans cet ouvrage, et situer ce dialogue dans le contexte particulier dans lequel elles exercent leurs activités. Chaque organisation est différente, et chacune se situe à un stade différent dans son évolution de la présentation de l'information.

Pour commencer à franchir cette étape, nous invitons les lectrices et les lecteurs intéressés à nous faire part de leurs commentaires sur le présent ouvrage.

- Sommes-nous sur la bonne voie en abordant la dimension humaine qui entre en jeu dans la publication de l'information sur la performance ?
- Est-ce que nos conseillers et nous-mêmes posons les bonnes questions ?
- Avons-nous relevé les enjeux pertinents relativement à la publication de l'information sur la performance ? D'après vous, existe-t-il d'autres questions qui s'avèrent tout aussi importantes dans ce domaine, mais sur lesquelles nous ne nous sommes pas penchés ?
- Est-ce que les expériences que vous avez vécues correspondent à celles de nos conseillers ?
- Avez-vous des exemples que vous aimeriez partager avec nous et qui pourraient contribuer à l'amélioration continue de la gestion de la dimension humaine qui entre en jeu dans la publication de l'information sur la performance, et du leadership à exercer à cet égard ?
- Est-ce que la liste de contrôle est pertinente et utile ? Souhaitez-vous proposer des changements ou des additions ou encore, voir certains éléments supprimés de cette liste ?

Les propos publiés dans cet ouvrage et la liste de contrôle ci-annexée servent de point de départ pour obtenir l'engagement des membres d'instances gouvernantes et des cadres dirigeants.

L'objectif d'un tel engagement consiste à accomplir ce qui suit :

- situer l'organisation par rapport aux forces à l'œuvre à l'égard de la publication de l'information sur la performance;
- établir la base pour la création d'attentes réalistes qui guideront les réflexions;
- évaluer et ouvrir le dialogue au sein de l'organisation sur l'importance relative des questions liées au facteur humain qui entrent en ligne de compte dans la publication de l'information sur la performance, ainsi que de tout écart qui pourrait exister entre la gestion actuelle de ces questions et ce qu'on pourrait considérer comme souhaitable; et,
- établir les fondements pour la prise de mesures, le cas échéant, pour corriger tout écart.

La CCAF-FCVI et ses conseillers estiment que, en ce qui concerne les questions liées au facteur humain abordées dans cet ouvrage, il existe un terrain d'entente suffisamment large pour établir un cadre référentiel sur les principes définissant le leadership nécessaire – soit un plan d'action qu'on pourrait étudier davantage.

Cela dit, la deuxième étape que nous jugeons essentielle concerne les cadres dirigeants et les membres d'instances gouvernantes, ainsi que les professionnels qui les secondent. Il s'agit d'élaborer des approches novatrices et pratiques visant à accroître l'efficacité de la gestion des questions liées à la dimension humaine abordées dans le présent ouvrage. De plus, nous invitons les membres d'instances gouvernantes et les cadres dirigeants, ainsi que les professionnels qui les secondent à collaborer avec nous pour trouver aujourd'hui les solutions aux problèmes de demain.

Au cours de nos consultations, nous avons recueilli des commentaires qui seront fort utiles à la réalisation des progrès nécessaires.

Même si les analystes, les vérificateurs et les conseillers techniques ont déjà fait la promotion d'une meilleure publication de l'information sur la performance, il est temps aujourd'hui que les cadres dirigeants et les membres d'instances gouvernantes participent davantage au dialogue.

Nous espérons que le présent ouvrage contribuera à ouvrir un dialogue constructif avec les membres d'instances gouvernantes et les cadres dirigeants, ainsi qu'avec les personnes responsables de la préparation des rapports publiés sur la performance, ou encore de celles qui en effectuent la vérification.

Points de vue des dirigeants sur une scène en évolution

Nous avons pensé qu'il serait bon de commencer ce rapport en nous penchant sur les points de vue des dirigeants au sujet de la publication de l'information sur la performance. Ainsi, nous établirons le contexte nécessaire à l'examen du thème principal du présent ouvrage. Les points de vue exprimés reflètent un ensemble de changements : changements dans la philosophie de gestion adoptée par les gouvernements; changements dans la façon dont les gouvernements exercent leurs activités; et, changements dans la manière dont les gouvernements souhaitent interagir entre eux et avec les citoyens. Tous ces changements auront une incidence fondamentale tant sur la qualité de la publication de l'information sur la performance que sur la dynamique humaine associée à cette dernière.

Les auteurs des commentaires ci-dessous et de ceux qui se trouvent dans le reste du présent document reconnaissent que tous ne partagent pas leurs points de vue sur la publication de l'information ou que tous n'estiment pas qu'il est particulièrement urgent de réaliser des progrès dans ce domaine. Ils conviennent qu'il incombe aux dirigeants de tous les secteurs d'entamer un dialogue fructueux avec tous les groupes d'intervenants concernés afin de trouver un terrain d'entente qui permettrait la réalisation de progrès. Ce dialogue devra porter sur le genre de publication de l'information nécessaire ainsi que sur la nature et l'ampleur des mesures à prendre pour y arriver. Les personnes interrogées estiment que si nous arrivons à nous entendre, tous en tireront profit, mais que si nous n'y arrivons pas, nous entraverons sérieusement les progrès.

Cette partie du présent ouvrage porte sur les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'on entend par « publication de l'information sur la performance » ?
- A-t-on manifesté d'autres sujets de préoccupation qui vont au-delà de la présentation de l'information et qui devraient être traités dans ces discussions ?
- Quelles sont les influences à l'œuvre, le cas échéant, qui indiquent que la réalisation de progrès en matière de publication de l'information sur la performance devrait constituer une priorité pour les gouvernements et le secteur public ?
- Quelles sont les influences à l'œuvre qui entravent la réalisation d'autres progrès durables ?
- Quelles sont les préoccupations des dirigeants à l'égard des approches et des discussions actuelles relativement à la présentation de l'information sur la performance ? Est-ce que les dirigeants estiment qu'il existe des orientations à adopter pour régler ces préoccupations ?
- Peut-on se montrer optimiste quant aux progrès à réaliser aux chapitres de la qualité, de la valeur et de l'utilité de la publication de l'information sur la performance ?

QU'EST-CE QU'ON ENTEND PAR « PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE » ?

Dans cet ouvrage, nous employons fréquemment l'expression *publication de l'information sur la performance*. Nous avons adopté la définition suivante que nous a livrée un des conférenciers au cours d'un récent congrès national parrainé par la CCAF-FCVI :

« ... les mécanismes officiels qu'une organisation emploie pour communiquer avec les principales parties intéressées et ce, conformément aux principes qui ont été convenus. Il ne s'agit pas d'une diffusion officieuse de l'information, d'une réponse simple ou secondaire à des questions, ou encore d'une commercialisation ou d'une propagande orchestrée – quoique tout ceci constitue des processus importants pour une organisation. Il s'agit plutôt d'une réponse officielle à un désir ou à une nécessité de rendre compte de notre performance et de nos résultats envers des personnes qui ont un intérêt légitime à connaître, à comprendre et à évaluer la performance, et qui prennent les mesures qui s'imposent en se fondant sur cette information. »

Nous utilisons le terme « performance » pour décrire un vaste éventail de sujets reliés (mais sans pour autant s'y limiter) à la notion d'atteinte des objectifs convenus. Il s'agit également des efforts, des capacités et de l'intention visée, que l'on mesure en termes financiers ou autres. La « performance », et donc l'« information sur la performance », porte sur le cycle global de planification, de mise en œuvre, d'évaluation, d'apprentissage, d'amélioration et de reddition de comptes.

A-T-ON MANIFESTÉ D'AUTRES SUJETS DE PRÉOCCUPATION QUI VONT AU-DELÀ DE LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION ET QUI DEVRAIENT ÊTRE TRAITÉS DANS CES DISCUSSIONS ?

« Publier » l'information sur la performance signifie qu'on doit régler une foule de questions. Celles-ci vont des concepts qui guident l'élaboration des rapports écrits et oraux, jusqu'aux conventions qui régissent leur utilisation et aux processus qui permettent de répondre aux réactions des utilisateurs, en passant par les pratiques qui assurent l'équité de la présentation de l'information.

D'après les conseils reçus, il est préférable de situer la publication de l'information sur la performance dans un contexte plus large, c'est-à-dire en fonction de la philosophie et des approches qu'une organisation adopte pour sa gouverne, sa gestion et sa fonction de contrôleur. Il faudrait donc considérer la publication de l'information sur la performance selon les aspects suivants :

- l'accent que met une organisation sur les résultats, ainsi que sa façon de combiner sa quête pour une performance supérieure avec le respect des procédés à suivre, la prudence et la bonne intendance dans tous les aspects de ses activités;
- la façon dont l'organisation gère les risques auxquels elle est exposée, ainsi que la manière dont l'instance gouvernante, les cadres dirigeants et les utilisateurs des services et des programmes partagent la responsabilité de ces risques;
- la façon dont l'organisation exerce ses activités, c'est-à-dire comme fournisseur direct de services, ou par l'intermédiaire de partenariats avec des tierces parties, ou encore par la privatisation;
- les mille et une perceptions du public, ainsi que celles qu'ont les représentants élus et les fonctionnaires qui doivent répondre aux besoins de la société canadienne, et cela,

surtout en ce qui concerne le niveau de confiance que chacune de ces parties a envers l'autre;

- les valeurs et l'éthique qui guident la conduite des activités;
- la disponibilité des ressources technologiques et leur utilisation; et,
- la disponibilité des ressources humaines et financières.

La façon dont les gouvernements abordent la publication de l'information sur la performance est profondément influencée par le système gouvernemental en place, en l'occurrence le modèle parlementaire de Westminster. De plus, l'approche que choisit un gouvernement à cet égard est déterminée par les valeurs et les prises de position qu'adoptent individuellement ou collectivement les citoyens, les médias, les groupes d'intérêts et les groupes de défense des droits et des intérêts, ainsi que la communauté financière internationale – en fait, tous les intervenants dans les relations qui découlent de l'obligation de rendre compte au public.

QUELLES SONT LES INFLUENCES À L'ŒUVRE, LE CAS ÉCHÉANT, QUI INDIQUENT QUE LA RÉALISATION DE PROGRÈS EN MATIÈRE DE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE DEVRAIT CONSTITUER UNE PRIORITÉ POUR LES GOUVERNEMENTS ET LE SECTEUR PUBLIC ?

Chacun voit les choses à sa façon. De plus, la perception qu'a une personne d'une question influencera son comportement face à celle-ci. Les progrès à réaliser au chapitre de la publication de l'information sur la performance dépendent d'abord et avant tout de la façon dont on perçoit cette diffusion d'informations.

Tout un éventail de points de vue ont été exprimés lorsque la CCAF-FCVI a demandé quelles étaient les influences à l'œuvre, le cas échéant, qui laissent entendre que la réalisation de progrès additionnels en matière de publication de l'information sur la performance était toujours une priorité, ou qu'elle devrait l'être.

Comme on s'y attendait, un grand nombre des personnes interrogées ont parlé de notions comme la confiance du public, la saine gouverne, la reddition de comptes et l'intendance, ainsi que le fait que le public réclame des comptes rendus sur ce que le gouvernement fait pour lui.

En se basant sur leur expérience, les personnes interrogées ont cité des raisons plus précises et plus urgentes qui justifient, selon elles, la nécessité d'apporter un changement. Ces raisons sont toutes interreliées et existent simultanément.

Parmi les raisons les plus souvent évoquées, notons :

- La compétitivité croissante, dans le pays en général et dans chacun de ses secteurs clés en particulier, pour obtenir le capital humain et le capital financier requis – On perçoit de plus en plus l'information pertinente et approfondie comme un outil essentiel pour assurer, protéger et maintenir les ressources nécessaires afin que le Canada puisse se situer avec succès dans le contexte de la mondialisation.
- La nécessité d'améliorer les activités du pays – Les changements qui ont lieu à l'égard de l'interaction entre les gouvernements et des responsabilités fédérales-provinciales font en sorte qu'il est plus important que jamais de comprendre ce qu'accomplissent les gouvernements, individuellement et collectivement. À titre d'exemple, l'entente-

« UNE FOIS QU'UNE ORGANISATION COMMENCE À AFFICHER UNE MEILLEURE PERFORMANCE, SOUDAINEMENT LES GENS EXTÉRIEURS À CELLE-CI LUI ACCORDENT UNE PLUS GRANDE LIBERTÉ D'ACTION. »

cadre sur l'Union sociale qui contient des dispositions relatives à la présentation de l'information sur la performance traduit bien le besoin qui est ressenti d'aller de l'avant à ce chapitre.

- La nécessité de donner des lignes directrices aux spécialistes chargés de produire, d'organiser et d'interpréter l'information – Il incombe aux personnes qui assurent la gouvernance, qui s'occupent de la gestion, qui guident l'opinion ou qui assument la responsabilité des décisions de faire en sorte que les producteurs d'informations, les spécialistes et les intermédiaires comprennent bien ce qu'on attend d'eux dans ce monde en évolution rapide.
- Le risque politique que pose un public mal informé – Si l'on veut que les citoyens participent au processus démocratique, il faut les tenir bien informés. Sans une information appropriée, le public sera moins en mesure de contribuer à une saine politique publique.
- La capacité de soutenir les approches que les décideurs ont jugé nécessaires pour moderniser la gestion – À l'heure actuelle dans de nombreux secteurs, on modifie sensiblement la philosophie de gestion. On vise ainsi à trouver le juste milieu entre, d'une part, les approches de gestion traditionnelles, fondées sur les règlements et les processus et, d'autre part, les approches qui accordent la priorité à une gestion intégrée, c'est-à-dire une gestion axée sur les résultats et fondée sur les valeurs. Il faut pour cela une bonne information sur la performance ainsi qu'une bonne publication de l'information sur les résultats.
- La capacité de gérer les risques et l'incertitude – Tout comme on constate une évolution dans les approches de gestion, on assiste aussi à une évolution dans la façon dont les gouvernements exercent leurs activités. On réduit leur taille, et on les rend plus responsables et davantage conscients des ressources mises à leur disposition. De plus, au fur et à mesure qu'on élimine des échelons de gestion par la formation de partenariats et par l'adoption de nouvelles méthodes de prestation des services et d'exécution des programmes, on augmente l'importance accordée à la présentation de l'information sur la performance. À titre d'exemple, dans le cas de partenariats, cette information aide les partenaires à coordonner les efforts à déployer, et l'information destinée au public permet d'expliquer comment fonctionne le partenariat et comment les risques sont partagés.

Un petit nombre de personnes interrogées ont parlé d' « autorisation du marché » – c'est-à-dire d'une plus grande confiance et volonté de la part du public et des ministères de voir une organisation adopter de nouvelles approches et exécuter de nouvelles tâches. L'autorisation du marché profite rapidement à une organisation qui démontre non seulement qu'elle produit les résultats escomptés, mais qu'elle déploie aussi des efforts honnêtes pour présenter de l'information sur sa performance au public et à ses représentants.

QUELLES SONT LES INFLUENCES À L'ŒUVRE QUI ENTRAVENT LA RÉALISATION D'AUTRES PROGRÈS DURABLES ?

Les personnes interrogées admettent qu'il existe de réels obstacles à la réalisation de progrès. La plupart des obstacles cités sont reliés aux éléments suivants :

- La création de risques nouveaux – La publication d'une information améliorée, rigoureuse et significative en matière de performance entraîne de nouveaux risques –

politiques et autres –, et ce, particulièrement lorsque la diffusion de l'information a lieu dans une atmosphère partisane.

- La nature humaine – Personne n'aime qu'on qualifie ses efforts d'inadéquats, il faut donc s'attendre à de la résistance. Une des personnes interrogées a déclaré que « lorsque le processus a été mis en place, la plupart des fonctionnaires [chez nous] n'ont pas aimé cela... ».
- Le leadership – Les personnes interrogées comprennent qu'il sera très exigeant et difficile de rester focalisé sur ce dossier qui est des plus complexes. Une publication d'informations plus rigoureuses et plus significatives n'est pas un exercice qu'on effectue simplement pour la forme, il ne s'agit pas d'une fonction indépendante des autres activités des gouvernements.
- L'investissement – Les personnes interrogées acceptent l'idée que le leadership nécessaire pour réaliser les progrès requis exigera un investissement dans le capital humain et dans le capital financier.

Aucune des personnes interrogées n'a exprimé l'avis que les éléments mentionnés ci-dessus pourraient empêcher les progrès ou encore qu'ils constitueraient des raisons suffisantes pour qu'on demeure inactif.

QUELLES SONT LES PRÉOCCUPATIONS DES DIRIGEANTS À L'ÉGARD DES APPROCHES ET DES DISCUSSIONS ACTUELLES RELATIVEMENT À LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ? EST-CE QUE LES DIRIGEANTS ESTIMENT QU'IL EXISTE DES ORIENTATIONS À ADOPTER POUR RÉGLER CES PRÉOCCUPATIONS ?

Un certain nombre de personnes interrogées nous ont fait part de leurs inquiétudes à l'égard des approches passées et actuelles en matière de publication de l'information sur la performance, ainsi qu'à l'égard des discussions tenues à ce sujet. Dans la plupart des cas où ces personnes ont signalé des préoccupations ou des frustrations, elles avaient une opinion bien précise sur ce qui pourrait atténuer leurs inquiétudes et contribuer à l'avancement significatif de la qualité de la publication de l'information.

PLAN D'ACTION EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION. Certaines personnes interrogées ont parlé de la perte possible du contrôle du plan d'action établi pour la présentation de l'information. Lorsqu'une tierce partie obtient le mandat de diffuser de l'information sur la performance d'une organisation, celle-ci ne peut plus s'assurer que l'information sera présentée dans le bon contexte. Cette organisation risque donc aussi de perdre de son influence sur le débat public qui s'ensuit au sujet de sa performance. Enfin, elle risque en outre qu'on la juge incapable d'effectuer ce travail elle-même.

Même si les analystes, les vérificateurs et les conseillers techniques ont déjà fait la promotion d'une meilleure publication de l'information sur la performance, les personnes interrogées étaient d'avis qu'il est temps aujourd'hui que les cadres dirigeants et les membres d'instances gouvernantes participent davantage au dialogue.

ÉTABLIR DES LIENS AVEC LES PRINCIPAUX INTÉRÊTS. Pour faire suite aux énoncés précédents, on a aussi exprimé des inquiétudes à l'effet que la publication de l'information sur la performance a trop souvent lieu dans un contexte qui dépasse le cadre de la simple « reddition de comptes » ou de la simple « transparence ». Une des personnes interrogées participant a résumé la problématique comme ceci:

« ...ce qui assure la réalisation de progrès en matière de publication de l'information, ce n'est pas la présentation en soi, mais ce qu'elle peut apporter au chapitre de l'amélioration des résultats... »

Parmi les croyances sur lesquelles les personnes interrogées ont souvent insisté, citons le fait que le dialogue sur la publication de l'information doit être réorienté afin qu'il tienne compte de la qualité, de la pertinence et de l'incidence des services qu'offre l'entité. Autrement dit, il faut que la diffusion de l'information tienne compte des principaux intérêts des membres d'instances gouvernantes, des cadres dirigeants, ainsi que des employés des gouvernements et des organismes publics de tous genres. Les personnes interrogées se sont dites prêtes à adopter une vision plus rigoureuse et mieux intégrée en matière de publication d'informations – ainsi qu'à surmonter les obstacles en cours de route– et ce, parce qu'elles estiment que bien servir les Canadiennes et les Canadiens constitue un élément essentiel de leur stratégie. Une de ces personnes a décrit ces liens

LA PUBLICATION DE L'INFORMATION, PARTIE INTÉGRANTE D'UN « CERCLE VERTUEUX »

Une des personnes interrogées a indiqué que sa façon de percevoir la publication de l'information a évolué. Elle perçoit maintenant cette fonction comme faisant partie de ce qu'elle appelle un « cercle vertueux » de gouverne. Ce « cercle vertueux » permet de réellement tirer parti de l'expérience acquise et d'appliquer concrètement les leçons qu'on en a tirées, et ce, afin d'en arriver à une meilleure conduite des affaires publiques.

« Au cours des trois ou quatre dernières années, je me suis mis à réfléchir sérieusement sur la gestion axée sur les résultats, et sur ce que ce modèle de gestion signifie par rapport à notre engagement envers nos ministres et par rapport à la façon dont nous assumons nos responsabilités. Au début, nous n'avons pas adopté le modèle complet, nous nous sommes penchés sur seulement quelques-uns des éléments; par conséquent, nous n'avons pas assuré le soutien nécessaire pour veiller à ce que les valeurs de la fonction publique soient mises en pratique... »



comme une sorte de « cercle vertueux » (voir encadré). Tout en acceptant leurs obligations en matière de reddition de comptes, les personnes interrogées sont d'avis qu'un engagement réel à l'égard de la publication de l'information sur la performance ne sera possible que si l'on s'oriente vers une gestion et une gouvernance axées sur les résultats. De plus, cet engagement – tout comme les risques inhérents – doit être collectif, c'est-à-dire il faut obtenir l'engagement de toutes les parties concernées : les membres de l'instance gouvernante, la direction et les employés; les autres intervenants clés dans les relations découlant de l'obligation de rendre compte (comme les vérificateurs); et, enfin, le public canadien qui a recours aux services gouvernementaux et qui est concerné par les activités du gouvernement ainsi que par la façon dont celui-ci les exerce.

LA NÉCESSITÉ DE FAIRE DAVANTAGE PREUVE DE PRAGMATISME. On estime que le dialogue actuel sur la publication d'informations en matière de performance est motivé en partie par une application naïve de la théorie – un certain pragmatisme est donc de mise. La notion de pragmatisme, avancée par les personnes interrogées, ne consiste pas simplement à activer le processus, à éviter les problèmes et à emprunter la voie qui présente le moins de résistance. Il s'agit plutôt de se concentrer sur ce qui est important, ainsi que de se montrer pratique, tenace et souple. Il s'agit d'aplanir les obstacles et les contraintes, ou encore de faire de son mieux lorsqu'on ne peut surmonter ces problèmes.

Certains des faits nouveaux et une partie du dialogue en cours pourraient se révéler des obstacles. Par exemple, une des personnes interrogées a noté que « *nous avons été poussés à mesurer ce qui est mesurable, et non pas ce qui est important* ». Les personnes qu'on a interrogées s'inquiètent du fait que la performance réelle, et par le fait même la transparence, soit occultée par ce phénomène.

Dans ces circonstances, presque tous les dirigeants interrogés recommandent fortement qu'on fasse avancer la publication de l'information sur la performance jusqu'à un nouveau plateau – par exemple, jusqu'au stade où la présentation de l'information porterait essentiellement sur un nombre restreint d'aspects liés à la performance d'une organisation, mais sur des aspects qui sont d'une importance capitale.

Les personnes interrogées estiment qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre une présentation de l'information axée sur ce qui est important et une présentation équitable de l'information. Selon elles, il faut démontrer de l'intuition, du pragmatisme et du courage pour :

- concentrer les efforts déployés en matière de présentation de l'information sur les résultats visés par les politiques et les programmes; et,
- élaborer et maintenir cette approche face à la publication de l'information sur la performance, c'est-à-dire face à une approche davantage axée sur les résultats.

LES FORMULES TOUTES FAITES. Les personnes interrogées ont manifesté des doutes et des préoccupations à l'égard des formules toutes faites pour la publication de l'information sur la performance, et cela, quel qu'en soit le concepteur. Chaque organisation est différente, et chacune se situe à un stade différent dans son évolution de la présentation de l'information. Les personnes interrogées sont d'avis qu'une bonne publication de l'information doit être basée, d'abord et avant tout, sur une bonne compréhension de la nature fondamentale des programmes et des services qu'offre une organisation.

Les entrevues ont révélé toutefois qu'il existe un terrain d'entente suffisant pour qu'on puisse définir certains aspects clés qui, à un niveau général, devraient caractériser la publication de l'information sur la performance. On s'entend sur les points suivants :

- il faut intégrer les résultats financiers aux résultats non financiers afin que les principaux aspects de la performance (comme les coûts par rapport aux investissements et les conséquences par rapport aux choix) ne soient pas examinés séparément;
- il faut se focaliser sur les résultats, c'est-à-dire sur ceux qui touchent réellement les Canadiennes et les Canadiens – on ne devrait pas accorder la priorité aux éléments de nature opérationnelle;
- il faut bien comprendre l'importance que revêt cette diffusion d'informations et le rôle qu'elle joue dans le dialogue continu qu'entretiennent les gouvernements et les citoyens au sujet des services que ces derniers souhaitent obtenir et auxquels ils s'attendent;
- il faut soutenir le rôle des gouvernements en tant qu'organismes favorisant le consensus et en tant que diffuseurs d'une vision sur la politique publique, sur son orientation et sur ses valeurs sous-jacentes;
- il faut se montrer dynamique et responsable envers les besoins des utilisateurs et tenir compte des changements dans l'environnement;
- il faut considérer la publication de l'information sur la performance, tant du côté théorique que du côté pratique, comme faisant partie intégrante des responsabilités incombant à l'instance gouvernante et aux cadres dirigeants, et non pas comme un élément de plus que l'on peut déléguer totalement à des spécialistes; et,
- il ne faut pas traiter la publication d'informations comme une « fonction que l'on effectue après coup » – la présentation de l'information s'impose tout au long de l'exercice des activités d'une organisation, notamment à l'étape de l'élaboration des politiques, de la définition des stratégies, de la prestation des services, de l'exécution des programmes et du choix des méthodes.

DES SOLUTIONS PARFAITES. Les personnes interrogées sont d'avis qu'il n'existe peut-être pas d'éléments sur lesquels se baser pour définir une bonne présentation de l'information. Selon une d'entre elles, « *une bonne présentation de l'information est un parcours, et non pas une destination...* ».

Par conséquent, nous devrions reconnaître qu'il est à la fois difficile et nécessaire d'établir des attentes réalistes si l'on veut que la présentation de l'information ait des chances de réussir à répondre adéquatement aux besoins et aux intérêts du public canadien, et à jouer un rôle constructif dans l'établissement d'une confiance entre les gouvernements et les citoyens.

On a aussi mis en relief que dans les cas où se pratique depuis bien longtemps la présentation de l'information sur la performance – c'est-à-dire dans les cas des rapports sur la performance financière – ce genre de présentation de l'information continue d'évoluer et évoluera encore. Cette évolution laisse entendre un état d'« imperfection continue » dans la présentation de l'information, une imperfection que l'on accepte tant qu'elle n'affecte pas la crédibilité de l'information présentée et aussi longtemps que cette information répond adéquatement aux tests de vraisemblance. Il faudra adopter la même attitude et procéder à des tests de vraisemblance pour le très important domaine de

la présentation de l'information sur la performance non financière. Des gens souhaitent aujourd'hui établir des « seuils » pour définir ce qu'on entend par une présentation raisonnable de l'information, tout en sachant pertinemment que ces seuils changeront avec le temps.

PEUT-ON SE MONTRER OPTIMISTE QUANT AUX PROGRÈS À RÉALISER AUX CHAPITRES DE LA QUALITÉ, DE LA VALEUR ET DE L'UTILITÉ DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ?

Même si les dirigeants interrogés sont très conscients des obstacles à surmonter, ils se sont dits optimistes quant à leur habileté et aux habiletés des autres à réaliser des progrès. Cet optimisme est attribuable à plusieurs tendances qu'on a relevées et qui devraient se poursuivre, ainsi qu'à des événements particuliers qui ont déjà eu lieu, dont :

- les récentes initiatives législatives en matière de publication de l'information sur la performance;
- les récentes initiatives administratives (la gestion intégrée axée sur les résultats) et les investissements faits au chapitre de la publication de l'information sur la performance;
- la conclusion de l'entente-cadre sur l'Union sociale et ses exigences en matière de publication de l'information sur la performance;
- l'adoption de changements dans la mise en œuvre de la politique publique et dans les mécanismes régissant la formulation de cette politique (organismes de services spéciaux et autres organismes connexes);
- une nouvelle génération de gestionnaires adoptant des approches et des idées nouvelles;
- l'établissement de dispositions en matière de reddition de comptes qui sont inévitables en raison de l'interaction et de la collaboration (partenariats, coentreprises, privatisation) avec le secteur privé dans la mise en œuvre de la politique publique; et,
- la tendance de plus en plus marquée pour comparer et étalonner la performance entre les différents secteurs.

Le plan d'action des dirigeants

QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN - LA DIMENSION NÉGLIGÉE DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION

À ce jour, une grande partie du dialogue sur la publication d'informations en matière de performance porte essentiellement sur les questions liées à la technologie, aux structures de présentation de l'information et à la méthodologie de mesure. Dans le présent ouvrage, nous allons au-delà de ces questions, malgré leur importance, pour créer le contexte nécessaire à une discussion plus large – une discussion englobant la dimension humaine qui entre en jeu dans la présentation de l'information sur la performance.

La thèse de la CCAF-FCVI, fortement appuyée par les dirigeants qui ont participé à l'élaboration du présent document, veut que les questions liées au facteur humain, ainsi que les actions avant-gardistes prises à leur égard, jouent un rôle déterminant dans la façon dont les gouvernements et les institutions publiques répondent aux puissants impératifs pour faire avancer la qualité de la publication de l'information sur la performance.

De plus, les personnes interrogées sont d'avis que l'obtention d'un bon retour sur les investissements dans la méthodologie et dans la technologie utilisées pour la publication de l'information sur la performance sera déterminée, en grande partie, par la façon dont les dirigeants, ainsi que tous les fonctionnaires, abordent et gèrent les questions liées au facteur humain.

Chacune des personnes interrogées occupe un poste élevé dans la hiérarchie, et c'est pourquoi il n'est pas surprenant qu'elles saisissent bien la difficulté que pose la dimension humaine de la publication de l'information sur la performance, ainsi que le pour et le contre des diverses approches qui peuvent être utilisées pour gérer cette dimension.

Elles savent que des réseaux complexes de relations – parmi les représentants élus, les hauts fonctionnaires, les concepteurs et les gestionnaires de l'information et des processus de présentation de l'information, les vérificateurs de l'information sur la performance, ainsi que les bénéficiaires et les contribuables – doivent répondre à des intérêts qui s'affrontent et elles savent aussi qu'il restera toujours un certain degré d'ambiguïté et des zones grises.

Elles reconnaissent que la présentation de l'information sur la performance est d'abord et avant tout un effort humain, et non pas un effort technique, et que c'est en composant avec cette réalité qu'on pourra accomplir des progrès à ce chapitre et travailler à trouver des solutions dans les domaines où l'on n'a réalisé que des progrès limités jusqu'à ce jour. Fait important, les personnes interrogées s'entendent sur le fait que les circonstances

actuelles exigent qu'on fasse appel à des approches de gestion plus exhaustives qu'une quelconque approche traditionnelle du style « commande et contrôle ». Elles ont aussi fait preuve de réalisme au sujet de l'écart qui existe entre l'idéal et la réalité dans de nombreuses organisations.

QUELS SONT LES PRINCIPALES QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN QUI ENTRENT EN JEU ?

Les questions liées au facteur humain peuvent être abordées selon différents points de vue et en fonction de plusieurs modèles théoriques.

Pour l'examen de cette dimension humaine, la CCAF-FCVI a d'abord consulté des chefs de file dans les domaines de la gouvernance et de la gestion. On a estimé qu'il s'agissait d'un moyen pratique de commencer ce travail car il est plus important de comprendre les points de vue et les préoccupations de ces personnes-là que d'imposer des modèles théoriques nouveaux ou déjà existants.

Chacune des personnes interrogées a dit que le leadership constituait le facteur humain le plus important pour améliorer la publication de l'information sur la performance. Au cours des entrevues, les questions liées au facteur humain qui ont constamment été soulevées peuvent être regroupées en quatre grandes catégories. On devrait considérer ces catégories comme faisant partie intégrante de tout plan d'action visant l'amélioration de la publication d'information sur la performance. Ces questions exigent l'attention des dirigeants, mais elles sont aussi perçues comme étant des questions « gérables » dans le sens que des approches pratiques peuvent être adoptées pour que l'on compose avec elles.

Voici les quatre grandes catégories dans lesquelles on a regroupé les questions liées au facteur humain :

1 LIENS FONDÉS SUR LE RESPECT ET L'ÉQUITÉ

Devons-nous trouver des façons de nous entendre sur la définition et le respect des responsabilités et des droits de ceux qui présentent l'information sur la performance et de ceux qui l'utilisent ? Devons-nous aborder la question d'une culture de soutien fondée sur l'équité et la confiance ? Portons-nous suffisamment d'attention à ces questions ?

2 ATTENTES RAISONNABLES EN CE QUI CONCERNE L'INFORMATION À PUBLIER

Devons-nous favoriser chez ceux qui publient l'information sur la performance et chez les destinataires de ces rapports une meilleure compréhension de ce qu'on entend par des attentes raisonnables ?

3 RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

Quelles mesures incitatives devrait-on penser à adopter comme faisant légitimement partie d'un régime d'incitation que l'on devrait gérer afin d'appuyer une bonne performance et une bonne présentation de l'information sur la performance ?

4 CAPACITÉ DES INDIVIDUS ET DE L'ORGANISATION

Devons-nous développer la capacité nécessaire des individus, et de leur organisation, pour qu'ils puissent produire et utiliser une information rigoureuse en matière de performance ? Est-ce que les dispositions organisationnelles permettent la circulation et l'utilisation efficaces d'une information rigoureuse publiée sur la performance ?

Bien entendu, les quatre catégories ci-dessus sont interconnectées; comme l'a fait valoir une des personnes interrogées, « ces questions se chevauchent ». Par conséquent, nous ne proposons pas que toute réflexion se fasse selon l'une ou l'autre de ces catégories. De plus, pour prendre en considération la dimension humaine qui entre en jeu dans la publication de l'information, il faut qu'on aborde ces quatre domaines ensemble.

En effet, ces questions ont été soulevées à maintes reprises durant les entrevues, et les discussions ont révélé qu'il existe un vaste terrain d'entente entre les gouvernements et les organisations publiques.

Les personnes interrogées s'entendent aussi pour dire que le courage, la persistance, le temps et le leadership sont nécessaires pour gérer efficacement ces questions.

Le reste de cette partie de l'ouvrage aborde en détail chacune de ces quatre catégories.

1 LIENS FONDÉS sur LE RESPECT ET L'ÉQUITÉ

La publication de l'information sur la performance nécessite l'interaction d'un vaste éventail d'intervenants qui participent et contribuent à l'atteinte des résultats dans le secteur public. Chacun de ces intervenants ou groupes d'intervenants a un intérêt dans le processus de publication de l'information, et sa participation constructive – en tant qu'individu ainsi qu'en tant que groupe – est essentielle au succès de la présentation de l'information. Voici les principaux intervenants :

- les corps législatifs, et les comités législatifs;
- les ministres;
- les fonctionnaires;
- les syndicats;
- les vérificateurs;
- les médias; et,
- les Canadiennes et les Canadiens – en tant que citoyens, contribuables et parties intéressées.

Pour que la publication de l'information sur la performance soit efficace, elle doit être basée sur les liens établis entre ces intervenants, liens qui sont fondés sur le respect, l'équité et la confiance.

RESPECT

La première étape à franchir pour créer le respect nécessaire consiste à bien comprendre les responsabilités de chacun. Les personnes interrogées ont été nombreuses à souligner que la façon dont les représentants élus et les hauts fonctionnaires interprètent leurs propres responsabilités et celles des autres figure au premier rang des sujets discutés au chapitre de la dimension humaine qui entre en jeu dans la publication de l'information sur la performance.

LORSQUE CE CADRE RÉFÉRENTIEL (D'INFORMATIONS ET DE RESPONSABILITÉS) EST BIEN RODÉ, LORSQUE TOUS LES ÉLÉMENTS DE L'ORGANISATION SONT ENGAGÉS ET POSSÈDENT LES COMPÉTENCES REQUISES, LES RÉSULTATS SONT ABSOLUMENT IMPRESSIONNANTS.

« IL FAUT... MESURER LES RÉALISATIONS EN FONCTION DE L'ÉQUIPE AU COMPLET – PAS EN FONCTION D'UN SEUL JOUEUR. EN CE MOMENT, NOUS NE SOMMES PAS ENCORE RENDUS LÀ. »

« LE PARLEMENT EST UN OUTIL SOUS-UTILISÉ. »

« LA PARTICIPATION DES MINISTRES AU DIALOGUE PRODUCTIF EST PRIMORDIALE. »

Elles font remarquer que, par le travail d'équipe, on obtient d'excellents résultats et que ce travail d'équipe exige que chaque personne saisisse bien le rôle qui lui revient pour atteindre les objectifs visés collectivement. Elles attirent aussi l'attention sur le fait que chacun doit recevoir une information sur la performance pour être appuyé dans l'acquiescement de ses propres responsabilités et pour pouvoir contribuer au succès de l'équipe. Cela comprend la nécessité de faire des choix explicites quant aux destinataires du rapport et de justifier ces choix.

« À EUX SEULS, LES FONCTIONNAIRES PEUVENT ACCOMPLIR BEAUCOUP SEULS... EN FAIT, CE SONT EUX QUI GÈNÈRENT BEAUCOUP DES IDÉES QUI SONT AVANCÉES. »

Il est particulièrement important pour les intervenants de bien comprendre les responsabilités de chacun lorsqu'il existe un chevauchement inévitable entre les responsabilités qui incombent aux législateurs et celles qui appartiennent à l'exécutif (dont les ministres et la direction).

« IL IMPORTE D'OBTENIR L'ENGAGEMENT DES SYNDICATS ENVERS LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT AXÉ SUR DES STIMULANTS FAVORISANT LES RÉSULTATS OU LA PERFORMANCE. »

IL EXISTE UN CHEVAUCHEMENT DE RESPONSABILITÉS NOTAMMENT DANS :

- l'élaboration des politiques;
- la capacité de mettre en œuvre de la politique;
- la gestion des risques;
- l'exercice du contrôle;
- l'éthique et les valeurs; et,
- la présentation de l'information sur la performance aux citoyens.

« LES VÉRIFICATEURS DOIVENT PARTICIPER À CET ÉLAN. »

Comme autre dimension liée au chevauchement des responsabilités, mentionnons les liens qui existent entre les différents paliers de gouvernement, ainsi que ceux établis entre les gouvernements et leurs partenaires du secteur privé ou du secteur bénévole dans la prestation des services.

« LES GENS VEULENT RECEVOIR DE L'INFORMATION QU'ILS PEUVENT COMPRENDRE. »

Les personnes interrogées reconnaissent qu'un tel chevauchement dans les responsabilités soulève nécessairement un certain degré d'ambiguïté qui, selon elles, ne doit pas être évité mais doit plutôt être abordé de façon constructive.

Certaines des personnes interrogées ont attiré l'attention sur les changements structurels qui ont été apportés ou proposés – dont la promulgation d'une loi sur la reddition de comptes et les modifications aux règlements du corps législatif – pour clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi que la façon dont les différents joueurs devraient interagir.

« PARCE QU'ON NE PEUT DIRE QUE TOUT EST PARFAIT À 100 P. CENT, ON EMBROUILLE TOUT. »

D'autres personnes interrogées ont exprimé des réserves quant aux améliorations qu'il est possible d'apporter par des changements structurels seulement – et d'autres encore ont fait preuve d'un plus grand pessimisme.

Cependant, il y a eu plusieurs personnes qui ont manifesté de l'espoir et ont suggéré tout un éventail de façons de mieux comprendre les responsabilités pour accroître le respect.

RISQUES

Le partage des risques est fondamentalement lié à la notion de respect. Ultimement, une grande partie de l'administration publique consiste justement à gérer les risques : comment on perçoit le risque, les seuils de tolérance face à celui-ci, et la réaction qu'on a lorsque le « risque » devient réalité. Cependant, on nous a dit que notre entendement actuel de la notion de risque est faible, et que le seuil de tolérance à l'égard du risque est peu élevé ou non existant, et ce, surtout dans certains secteurs.

Pour l'établissement de bonnes relations et la poursuite d'objectifs communs, il est donc essentiel de susciter une meilleure compréhension du risque et la création d'un environnement favorable à une gestion réfléchie des risques. Les personnes interrogées nous ont fait part de leurs commentaires à propos de ce qu'elles estiment être les principaux éléments d'un tel environnement. (Voir encadré « Éléments d'un environnement favorisant le partage des risques ».)

« PEUT-ÊTRE QUE LE FAIT QUE NOUS ÉPROUVONS ENCORE DE LA DIFFICULTÉ À DÉFINIR CETTE LIGNE DE DÉMARCACTION SIGNIFIE QU'ELLE NE POURRA JAMAIS ÊTRE RÉELLEMENT DÉFINIE. »

« NOUS NE POURRONS JAMAIS OBTENIR L'ENGAGEMENT DES MINISTRES, LEUR CŒUR N'Y EST PAS. »

ÉLÉMENTS D'UN ENVIRONNEMENT FAVORISANT LE PARTAGE DES RISQUES

Voici certains des éléments fréquemment relevés durant les entrevues :

- Une compréhension réaliste et l'acceptation par tous les principaux intervenants des objectifs globaux de la politique publique
- Une compréhension du fait que chaque participant contribue à la performance globale, des limites de ses contributions, des points de connexion entre les participants et de leurs droits mutuels
- Un code d'éthique, adopté par les parties, à l'égard du respect, de la tolérance et de l'acceptation de points de vue différents
- Des discussions claires dès le début avec les principales parties intéressées – et avec leurs représentants ou leurs intermédiaires – au sujet du niveau de performance attendu et des risques s'y rapportant
- Une intégrité intellectuelle permettant d'accepter ce qui est raisonnable, ainsi que de composer avec les risques et les choix
- Une approche pragmatique pour diriger la transmission de l'information en matière de performance dans des directions et des endroits nouveaux, et ce, afin de soutenir les responsabilités conférées et acceptées
- Le fait de pouvoir admettre qu'on a commis une erreur, ce qui, même dans un climat public peu tendu, n'est pas chose facile; cependant, cela pourrait avoir un profond retentissement pour créer un environnement favorisant le véritable apprentissage, l'amélioration des résultats, et la présentation d'une information significative en matière de performance
- Une focalisation, partagée par tous, sur les leçons tirées de l'expérience acquise, utilisant l'information principalement pour *faire bouger les choses et apporter les améliorations nécessaires*, plutôt que pour *jeter le blâme et susciter la honte*
- Une approche juste et équilibrée entre les représentants élus et les hauts fonctionnaires en ce qui concerne le partage des conséquences qu'engendrent les échecs ou l'obtention de faibles résultats, ainsi que le partage des récompenses qu'entraîne l'obtention de bons résultats

« L'INTERFACE GOUVERNE-
MENT-LÉGISLATURE EST
DOMINÉE PAR UN ESPRIT
DE "BLÂME ET HONTE"
QUI NE CHANGERA
PROBABLEMENT PAS. »

« NOUS DEVRIONS
APPRENDRE À ACCEPTER LA
ZONE GRISE ENTRE LES
RESPONSABILITÉS, ET À
NOUS SENTIR À L'AISE AVEC
CELA. »

« LE VOCABULAIRE DE LA
GESTION PUBLIQUE A
CHANGÉ... PRESQUE TOUT
CE QU'ON FAIT CONCERNE
LA GESTION DES RISQUES.
L'ACCEPTATION DES
RISQUES FAIT PARTIE DU
"PACKAGE". »

« COMMENT COMMUNI-
QUER L'IDÉE QU'ON SE
TROUVE PRÈS DU BORD,
MÊME SI ON EST TOUJOURS
À L'INTÉRIEUR DES
PARAMÈTRES ? »

« LE GRAND PROBLÈME NE
CONSISTE PAS À NE JAMAIS
COMMETTRE D'ERREURS,
MAIS BIEN DE TIRER DES
LEÇONS DE NOS ERREURS. »

La frustration que suscitent chez les intervenants les attitudes actuelles ainsi que les dispositions organisationnelles en vigueur ont certainement poussé certaines personnes interrogées à vouloir des changements significatifs. Selon ces personnes, il faut un changement radical, et ce, tant sur le plan culturel qu'organisationnel – un « bouleversement fondamental ».

ÉQUITÉ

Un des principaux thèmes récurrents soulevés durant les entrevues est la nécessité de créer une culture qui permette la bonne présentation d'informations sur la performance. Les propos ci-dessus au sujet du partage des risques constituent une partie clé de la création de cette culture – mais il y a aussi d'autres facteurs qui entrent en ligne de compte.

De plus, il faut un certain niveau d'équité et de confiance mutuelle entre les cadres dirigeants et les membres d'instances gouvernantes, et entre ceux-ci et le public. Si les gens perçoivent que la présentation d'une information plus rigoureuse les expose à des risques beaucoup plus importants que ne le fait le statu quo, ils ne présenteront pas cette information, ou ils ne le feront pas de façon honnête ni de façon significative.

Les personnes interrogées ont toutes insisté sur le rôle critique que joue une culture d'équité dans les stratégies visant l'amélioration de la performance et dans la présentation de l'information sur celle-ci. C'est la condition essentielle – le *sine qua non* – de la présentation d'une information rigoureuse.

Les personnes interrogées se sont montrées réalistes dans leurs attentes; elles sont conscientes qu'il est difficile d'essayer d'instaurer une telle culture et qu'on n'arrivera jamais à le faire pleinement.

Ces personnes ont également fait preuve de réalisme dans leur point de vue; selon elles, la création d'une culture favorisant l'équité est une voie à double sens. Il faut que les fonctionnaires et les représentants élus fassent preuve d'équité, et il faut qu'il y ait équité tant dans la présentation de l'information que dans l'utilisation de cette information.

Un des représentants élus a fait remarquer : « ...certains sous-ministres se cachent derrière leur ministre. »

Un autre représentant élu s'est exprimé en ces termes : « ...si j'étais sous-ministre, je refuserais d'aller devant un comité qui n'est pas prêt à consacrer le temps nécessaire pour bien comprendre les activités de mon ministère... »

Il est reconnu que nos structures de gouverne exigent un certain niveau de parti pris de la part des représentants élus. On est conscient que tout n'ira pas comme prévu ou qu'on n'atteindra pas toujours les résultats voulus et, lorsque cela est le cas, que les aspirations des représentants élus pourraient être menacées. On reconnaît que le fait que les services publics soient fournis « au vu et au su de tout le monde » crée souvent un environnement où les échecs quant à la performance sont étalés devant le public et les médias, ce qui est parfois très pénible. Dans ce contexte, la piètre performance ou les échecs peuvent exercer une pression, et le font, sur le désir qu'on a tous de faire preuve d'équité et de maintenir un respect mutuel.

Presque toutes les personnes interrogées s'entendent sur le fait qu'il est possible d'effectuer des progrès importants – et qu'il faudrait aller de l'avant.

Un seuil d'équité et de respect mutuel est nécessaire si on s'attend à réaliser d'importants progrès additionnels au chapitre de la publication de l'information sur la performance.

Ce qui a été le plus souvent cité comme obstacle à la publication d'une information honnête et significative en matière de performance est le soupçon et la peur qu'on a que cette information ne soit pas bien utilisée par les destinataires, et qu'il en résulte que ceux qui ont présenté l'information soient traités injustement. Un atmosphère de scepticisme et de méfiance au sujet de l'utilisation de l'information présentée sur la performance peut constituer un important frein à la présentation efficace de cette information. Ce manque de confiance peut influencer négativement sur la nature de l'information présentée.

Pourquoi cette attitude de méfiance prévaut-elle maintenant ? Les dirigeants attirent l'attention sur un ensemble de conditions, discutées ailleurs dans la présente publication, qui influencent probablement la façon dont l'information en matière de performance sera reçue et utilisée :

- des attentes irréalistes en matière de performance;
- une préoccupation à l'effet qu'il n'y a pas un partage approprié au sujet des risques et des responsabilités;
- le fait qu'il n'existe pas un ensemble de principes convenus pour guider la présentation de l'information sur la performance;
- la préoccupation à l'effet que les utilisateurs de l'information – à partir du corps législatifs jusqu'au public – ne possèdent pas actuellement la capacité nécessaire pour bien comprendre et utiliser efficacement l'information présentée;
- l'absence, dans l'organisation, d'une éthique basée sur la « capacité de tirer des leçons des erreurs commises », selon laquelle les efforts honnêtes n'occasionneront pas, dans le cours normal des événements, des mesures punitives.

Une autre condition – qui pose un dilemme pour plusieurs des personnes interrogées – mérite qu'on s'y attarde aussi. Il s'agit de l'environnement souvent partisan dans lequel l'information en matière de performance est présentée et utilisée. Le problème ne réside pas dans le parti pris en tant que tel; cependant, celui-ci devient problématique lorsqu'il n'est pas tempéré par une mesure de respect et de franc jeu.

Voici des obstacles majeurs à une bonne publication de l'information sur la performance : des perceptions de parti pris qui vont au-delà de la critique constructive et de la saine reddition de comptes; des médias qui se concentrent uniquement sur les résultats négatifs; des groupes de pression dont les intérêts sont trop étroits; et, un faible niveau de compréhension de la part du public.

Selon les conseils pratiques qu'on nous offre, le parti pris ne disparaîtra pas et il serait naïf de prétendre qu'il n'existe pas. C'est une réalité – une partie inhérente du système. On doit en être conscient et composer avec cela – de façon directe, pratique et constructive.

Les gens sont prêts à être tenus comptables s'ils connaissent les règles et s'ils savent que celles-ci seront appliquées de façon équitable. Voilà la pierre angulaire de toute stratégie visant à aller de l'avant avec la mise en œuvre du plan d'action en matière de publication de l'information sur la performance.

« S'IL EXISTE UN CLIMAT DE CONFIANCE, L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE SERA PLUS SIGNIFICATIVE. »

« LES GENS AIMENT ENTENDRE DE BONNES NOUVELLES, MAIS PRÉFÈRENT PARLER DES MAUVAISES. »

« SI VOUS CROYEZ DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ, VOUS CONTINUEREZ D'AVANCER MÊME LORSQUE VOUS AUREZ À ENCAISSER UN COUP. SI VOUS VISEZ L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ POUR LA FORME, VOUS VOUS LAISSEREZ TOMBER LES BRAS AU PREMIER SIGNE DE DIFFICULTÉ. »

Les stratégies visant l'engagement des comités ainsi que le développement des capacités et la compréhension, qu'on aborde ailleurs dans cette publication, peuvent au fil des années tempérer dans une certaine mesure le niveau de parti pris.

C'est sur cela, plus que sur toute autre question, que les dirigeants devront se pencher s'ils veulent instaurer, au nom des Canadiennes et des Canadiens, la philosophie de gouverne et de gestion axée sur les résultats vers laquelle ils se dirigent de plus en plus.

2 ATTENTES RAISONNABLES EN CE QUI CONCERNE L'INFORMATION À PUBLIER

« TROQUER LA CLARTÉ DE L'INFORMATION PRÉSENTÉE POUR UNE INFORMATION GLOBALE N'EST PAS UN BON COMPROMIS. »

Il n'est ni responsable ni raisonnable de s'attendre à ce que le public soit capable d'absorber la foule de données brutes que permet de produire la technologie sophistiquée en matière de mesure et de présentation de l'information. Simplement « déverser toutes ces données », c'est « *abandonner sa responsabilité de rendre compte* ».

Pour s'acquitter pleinement de cette responsabilité, il faut qu'on pose des jugements difficiles sur l'information à présenter et sur la formule à utiliser pour ce faire. De telles décisions sont étroitement liées aux valeurs de ceux qui produisent et présentent l'information sur la performance. Les choix en matière de présentation d'informations ne sont jamais neutres.

« SI ON NE PEUT PAS RÉUSSIR À BIEN COMPRENDRE LE TOUT, LES ÉLÉMENTS N'ONT PAS D'IMPORTANCE. »

C'est dans le cadre de cette observation fondamentale que les mots comme « valeurs », « éthique » et « courage » ont été prononcés. Les dirigeants admettent aussi que les considérations concernant les techniques ou les processus aident à focaliser la présentation de l'information sur ce qui est important. Cependant, ils reconnaissent que pour se concentrer sur ce qui est important, il faut aussi :

- bien comprendre tous les aspects des activités de l'organisation;
- bien connaître les besoins informationnels; et,
- exercer un bon jugement à l'égard de ces deux questions.

IL N'EXISTE PAS UNE SOLUTION SPÉCIALE... NI UN SYSTÈME UNIVERSEL QUI NOUS PERMETTRAIT DE TRANSFORMER LE STYLE DE REDDITION DE COMPTES QUALIFIÉ PAR CERTAINS DE STYLE DES ANNÉES 1930 OU 1940 EN UN STYLE QUI RÉPOND MIEUX AUX BESOINS DES ANNÉES 1990.

Les personnes interrogées font observer que l'exercice d'un bon jugement et la décision à prendre quant à l'information à présenter comportent des risques, et cela, précisément parce qu'il s'agit de faire des choix et des compromis. La performance atteinte ne satisfait pas toujours les attentes, et des rapports de performance davantage focalisés peuvent attirer une critique plus mordante. Des inquiétudes à l'effet que la performance peut être évaluée par rapport à des attentes irréalistes – surtout pour des raisons non liées aux objectifs de politique publique dont il est question – exacerbent le risque perçu. Qui plus est, dans un environnement politique antagoniste, la discrimination concernant ce qui doit être inclus dans le rapport sur la performance peut en soi devenir un objet de litige, et la personne qui présente l'information peut s'exposer à la critique.

Principes guidant les jugements à poser en matière de présentation de l'information

Les personnes interrogées acceptent la responsabilité de se renseigner sur les besoins informationnels des principaux utilisateurs, d'adapter les rapports en conséquence, et de comprendre comment l'information présentée sera reçue et utilisée. Par conséquent, elles insistent sur la nécessité de s'entendre sur les principes guidant les jugements à poser – et la

LA PROBLÉMATIQUE DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION

Le manque de confiance crée une problématique en ce qui concerne la publication de l'information.

- Les destinataires des rapports ne croient pas que les personnes qui présentent l'information ont fait des choix qui tiennent compte des points de vue et des valeurs des utilisateurs de l'information, donc, ils ne prêtent aucune attention aux rapports, ou ils ne voient que le pire dans ce qu'ils reçoivent.
- Les personnes qui présentent l'information ne croient pas que les utilisateurs accepteront ou respecteront le jugement dont elles ont fait preuve pour filtrer ce qui est important à partir de toutes les données obtenues, donc, elles présentent la quantité la plus minimale d'informations (ou encore, trop d'informations).

NOUS FAISONS SEMBLANT DE FAIRE RAPPORT... ET ILS FONT SEMBLANT D'UTILISER L'INFORMATION PRÉSENTÉE.

capacité à expliquer ces jugements et, au besoin, à les défendre. Elles ont presque toutes offert des commentaires sur l'éventail des questions sur lesquelles il faut s'entendre si on veut bâtir la confiance (voir encadré « Principes guidant la présentation de l'information »).

En fin de compte, l'établissement de la confiance dépend en partie de la capacité de tous les principaux intervenants à s'entendre sur un ensemble de principes pour guider les choix qui s'imposent en matière de présentation de l'information. Pour ce faire, il faut qu'on ouvre le dialogue entre ceux qui présentent l'information et ceux qui l'utilisent².

En avançant la nécessité d'établir des principes, les personnes interrogées ne préconisent pas la création d'une « camisole de force » pour la présentation de l'information. Elles sont conscientes que les principes ne devraient jamais remplacer l'exercice d'un bon jugement concernant l'information à présenter dans un cas donné.

MAINTENIR LA CONFIANCE DANS LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

La création d'une compréhension commune en ce qui concerne des attentes réalistes au sujet de l'information à présenter et de la formule de présentation à adopter, bien qu'il s'agisse d'un élément critique pour bâtir la confiance envers les rapports publiés sur la performance, n'a pas été jugé suffisante par bien des personnes interrogées. Celles-ci reconnaissent que les utilisateurs des rapports sur la performance – qu'il s'agisse de législateurs, de membres du public, ou d'intermédiaires comme les médias – regarderont les rapports avec un certain scepticisme, surtout lorsqu'on y présente une bonne ou une excellente performance. Après tout, ces rapports sont les déclarations de la direction, et celle-ci a une fierté toute naturelle dans ses réalisations et dans celles de ses employés. Cela dit, les mécanismes qui aident à tempérer la présentation de l'information – à éviter les extrêmes tant du côté optimiste que du côté pessimiste – et qui permettent de bâtir la confiance du public sont jugés essentiels.

« UNE AUTRE QUESTION À CONSIDÉRER EST QU'UNE FOIS QUE VOUS AVEZ DÉTERMINÉ CE QUE VOUS VOULEZ, LES GENS TENTENT DE MANIPULER LES INDICATEURS OU LES DONNÉES POUR FAVORISER LEURS PROPRES FINS... LA CONFIANCE DOIT RÉSIDER DANS LA CROYANCE QUE "L'INFORMATION EST PRÉSENTÉE FIDÈLEMENT" .»

² La CCAF-FCVI a pris des mesures pour lancer et soutenir un tel dialogue.

« IL N'EST PAS UTILE DE SAVOIR AUJOURD'HUI CE QUI AURAIT DÛ ÊTRE FAIT DIFFÉREMMENT IL Y A CINQ ANS. »

IL NOUS FAUT DE L'INFORMATION QUI PUISSE NOUS ÉCLAIRER SUR LA CAPACITÉ DE L'ORGANISATION À GÉRER LE CHANGEMENT POUR QU'ELLE S'ADAPTE AUX BESOINS À VENIR.

PRINCIPES GUIDANT LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION – LES DIRIGEANTS EXPLIQUENT SUR QUOI IL FAUT SE PENCHER

Presque toutes les personnes interrogées ont une opinion sur l'éventail des questions pour lesquelles il faut établir des principes acceptés par tous. Toutes estiment qu'il faut d'abord en établir à propos de l'information qui doit être publiée et de celle qui ne doit pas l'être. Voici les autres points soulevés :

SE FOCALISER SUR LES UTILISATEURS. Les dirigeants font valoir qu'une information significative en matière de performance est une information qui tient compte des besoins, des intérêts et des responsabilités de l'utilisateur – et de la capacité décisionnelle de celui-ci.

SE FOCALISER SUR LES RÉSULTATS. Il faut axer davantage la publication de l'information sur les résultats. Cette focalisation doit se faire en tenant compte du fait que les instances gouvernementales ainsi que les Canadiennes et les Canadiens tiennent à ce qu'on obtienne de bons résultats dans le contexte d'un bon contrôle et en respectant le système de valeurs et le code d'éthique.

SE FOCALISER SUR CE QUI EST IMPORTANT. Les dirigeants insistent sur le fait qu'il faut se montrer plus sélectif dans la publication de l'information afin que celle-ci porte sur ce qui est véritablement important. Ils font observer que lorsque les rapports sur la performance abordent un niveau trop élevé de détails opérationnels – ce qui est souvent le cas –, cette information ne rend pas compte clairement de la performance et, en fait, occulte la transparence.

SITUER L'INFORMATION EN CONTEXTE. L'information sur la performance peut être trompeuse si elle n'est pas présentée dans le contexte de la gestion, de la gouverne ou de la clientèle sur laquelle elle porte. Sans points de référence explicites, les destinataires des rapports sur la performance peuvent être incapables de bien saisir la performance.

Certains ont signalé la nécessité de présenter les résultats en fonction de la nature du problème, des ressources dont on dispose, ou de ce à quoi il est réaliste de s'attendre.

CONTRIBUER À L'ÉTABLISSEMENT DU PLAN D'ACTION QUI S'IMPOSE.

Certains font observer que l'information sur la performance doit servir à établir les futurs plans d'action.

« LES VÉRIFICATEURS DOIVENT FAIRE PARTIE DU MOUVEMENT VERS L'AVANT... [ILS] DEVRAIENT ÊTRE LES MEILLEURS AMIS DU GOUVERNEMENT. »

Les entrevues que nous avons menées n'ont pas été dirigées vers une discussion sur la vérification; cependant, la plupart des personnes interrogées ont soulevé le rôle que joue le vérificateur en ce qui concerne l'importante dimension humaine qu'est la confiance.

La majorité des personnes interrogées reconnaissent que le vérificateur exerce une très grande influence sur le degré de confiance que l'instance gouvernementale et le public accordent aux rapports publiés sur la performance. Cette influence s'explique par la place tout à

fait particulière du vérificateur – en tant que tierce partie, il est indépendant du processus de présentation de l'information; il est donc très bien placé pour encourager l'amélioration continue de la qualité de la publication de l'information sur la performance. Cette influence s'explique aussi par l'expertise du vérificateur – il possède l'autorité nécessaire et a accès au public par l'entremise du corps législatif et des médias.

Le fait que les personnes interrogées aient soulevé cette question confirme non seulement l'influence qu'exerce le vérificateur, mais aussi la valeur que les personnes interrogées attribuent aux mécanismes qui certifient l'intégrité des rapports publiés sur la performance. Cette assurance peut ajouter une valeur importante – augmenter la confiance qui est nécessaire pour soutenir une publication d'informations significatives en matière de performance. La grande majorité des personnes interrogées sont disposées à faire avancer la capacité du vérificateur à jouer un rôle efficace à cet égard. Elles savent combien il est difficile de produire des rapports significatifs et d'établir des attentes réalistes pour de tels rapports, et elles associent le même niveau de défi aux vérificateurs qui visent à donner une assurance sur les rapports produits en matière de performance.

L'indépendance, l'objectivité et l'expertise du vérificateur, conjuguées à sa crédibilité auprès des législateurs et du public, le qualifient pour :

- établir convenablement la crédibilité de l'information publiée en matière de performance et l'à-propos des choix qui ont été faits (Les conseillers de la CCAF-FCVI reconnaissent clairement l'avantage, voire la nécessité, de donner une assurance sur la fiabilité de l'information présentée.); et,
- influencer et tempérer les attentes de tous les intervenants, surtout celles des législateurs et du public.

Certains des représentants élus que nous avons interrogés font remarquer combien leurs comités dépendent de l'aide qu'ils obtiennent de leur vérificateur législatif – cela dépasse le simple rapport de vérification. De plus, les vérificateurs peuvent aussi jouer un rôle éducatif et contribuer à la création d'attentes raisonnables à l'égard de plusieurs questions clés, dont : le niveau de performance que l'on peut atteindre; l'information qu'il convient de publier; le juste milieu entre une information pertinente et une information précise; et, la vitesse à laquelle les législateurs et le public peuvent voir des améliorations apportées à la publication d'informations. Un vérificateur indépendant, bien informé et impartial peut aider les parties intéressées à trouver un terrain d'entente sur ces questions importantes.

Pour que la vérification atteigne son plein potentiel, il faut que le vérificateur participe de manière adéquate aux discussions liées à la présentation de l'information. Il faut trouver le juste milieu entre les risques et les avantages pour le vérificateur de s'engager tôt dans le processus. Cet équilibre est plus facile à décrire qu'à atteindre. Pour s'acquitter d'un tel rôle, non seulement le vérificateur doit-il acquérir la compétence nécessaire et développer la capacité requise, mais il doit aussi être prêt, jusqu'à un certain point, à contribuer à la création d'un environnement où il est raisonnable de s'attendre à ce que la direction prenne les risques liés à « l'apprentissage sur le tas ».

Lorsqu'on trouve cet équilibre, nous a-t-on dit cependant, la vérification peut jouer un rôle significatif.

« LES VÉRIFICATEURS DEVRAIENT PARTICIPER DÈS LE DÉBUT AUX INITIATIVES VISANT L'AMÉLIORATION DE LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION... NON PAS POUR COMPROMETTRE OU LIMITER LEUR OBJECTIVITÉ, MAIS BIEN POUR QUE CES INITIATIVES PROFITENT DE LEUR EXPERTISE DÈS LE LANCEMENT DÈS TRAVAUX ET NON PAS APRÈS QUE CEUX-CI ONT ÉTÉ TERMINÉS. »

« UN AUTRE ÉLÉMENT CLÉ DU SUCCÈS EST UN VÉRIFICATEUR QUI VEUT QUE ÇA FONCTIONNE, QUI EST PRÊT À PRODUIRE UN RAPPORT ÉQUILIBRÉ SUR CE QUE LE GOUVERNEMENT FAIT, ET QUI EST PRÊT À NOUS ACCORDER DU TEMPS (POUR QUE NOUS PUISSIONS NOUS ORGANISER, APPRENDRE ET NOUS AMÉLIORER). NOTRE VÉRIFICATEUR SE CONCENTRE SUR LES BONNES QUESTIONS ET... LA PARTICIPATION DU VÉRIFICATEUR DÉPOLITISE... [LE PROCESSUS DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE]. »

3 RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

« SI ON NE FAIT PAS PLUS QUE PARLER DES RÉSULTATS... ON NE POURRA PAS MONTRER AUX CANADIENNES ET CANADIENS COMMENT LE SECTEUR PUBLIC FÉDÉRAL APPUIE ET DESSERT LE PEUPLE CANADIEN. »

Tout un éventail d'impératifs motivent les décideurs interrogés par la CCAF-FCVI à améliorer la publication de l'information sur la performance. Leurs principaux motifs sont centrés sur les buts visés, les réalisations, les politiques et les valeurs de leur organisation, ainsi que sur la perception qu'en ont les citoyens. Quant aux motifs secondaires, ils découlent de la frustration qu'ils éprouvent avec le statu quo.

Presque toutes les personnes interrogées font valoir l'importance de « *pousser les gens à vouloir faire rapport* ». Accomplir cela, s'entendent-elles pour dire, n'est pas une tâche facile. Toutes ces personnes décrivent le virage vers un gouvernement axé sur les résultats plus comme un changement de culture – enraciné dans un changement de valeurs, d'attitudes et de comportements – que comme un progrès dans les compétences techniques. Réussir à amener ce genre de changement ne se fera pas sans peines.

Il faut consacrer du temps et accorder une attention soutenue à un certain nombre de facteurs qui motivent (ou découragent) les gens de tous les échelons à produire des rapports significatifs et rigoureux en matière de performance. Les personnes interrogées ont mentionné les stratégies suivantes comme moyens d'influencer le désir et la volonté des individus à faire rapport :

- bâtir sur le professionnalisme et les valeurs de la fonction publique; et,
- mettre en place un système de récompenses et de reconnaissance.

PROFESSIONNALISME ET FIERTÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

« CEUX QUI SONT DANS LA FONCTION PUBLIQUE N'Y SONT PAS POUR L'ARGENT. »

Parmi les personnes interrogées, nombreuses sont celles qui soulignent l'importance des facteurs de motivation inhérents à la fonction publique – soit la fierté et le professionnalisme – et leur incidence sur le comportement. À leur avis, il importe de reconnaître ces facteurs et de bâtir à partir d'eux pour faire avancer la publication de l'information sur la performance. Plus précisément, ces personnes nous rappellent que le secteur public est un environnement très particulier où les dirigeants et les employés se voient comme des fonctionnaires qui appuient et servent le peuple canadien, et dont les motifs vont bien au-delà des « résultats financiers ».

Les personnes interrogées ont mentionné divers facteurs qui peuvent encourager la publication de l'information sur la performance, dont :

- le fait que les employés éprouvent le sentiment d'appartenir à une organisation qui se fait un devoir d'obtenir des résultats pour les Canadiennes et les Canadiens;
- le fait qu'ils estiment avoir un intérêt dans les résultats, et qu'ils tirent une fierté personnelle de pouvoir y contribuer;
- le fait qu'ils comprennent que la publication d'informations fait partie intégrante de tout effort déployé afin d'améliorer les résultats; et,
- le fait qu'ils perçoivent que leurs supérieurs, leurs pairs et le public reconnaissent les efforts déployés pour faire rapport.

« POUR CHANGER LES FAÇONS DONT LES FONCTIONNAIRES PENSENT ET AGISSENT DANS LE NOUVEAU RÉGIME... IL FAUT FAIRE PLUS QUE RECONNAÎTRE LA BONNE PERFORMANCE... »

Les personnes qui nous ont conseillés sont d'avis que les dirigeants – tant ceux qui sont élus que les fonctionnaires – qui souhaitent faire avancer la qualité des rapports sur la performance qu'ils produisent ou reçoivent devraient envisager ces facteurs comme des

éléments de motivation intrinsèques déjà en place. Ces facteurs favorisent un désir de la part des fonctionnaires de donner un bon rendement et d'atteindre des résultats supérieurs. Nous ne partons pas de zéro !

RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Bâtir à partir des valeurs de la fonction publique constitue un élément essentiel, mais à lui seul cet élément n'est pas suffisant pour fournir l'encouragement nécessaire à la mise en œuvre d'efforts significatifs en matière de publication de l'information sur la performance. Pour réaliser de réels progrès, tout le monde s'accorde à dire qu'il faut instaurer des mesures incitatives additionnelles – des récompenses et de la reconnaissance. On estime que ces mesures incitatives permettent d'aligner l'intérêt personnel avec l'intérêt de l'organisation.

Une importante réalité qui a souvent été citée dans les entrevues, c'est que pour amener les gens à faire rapport sur les résultats, on doit être prêt à leur accorder une récompense pour la réalisation de bons résultats.

L'incitation à améliorer la présentation de l'information sur la performance est secondaire. Elle découle d'une appréciation fondamentale qu'ont les gestionnaires et les employés à tous les échelons au sujet des points suivants : la performance compte véritablement; et, bien informer le public sur les réalisations, les choix faits et les résultats obtenus constitue une partie intégrante d'une philosophie axée sur les résultats.

Il faut créer un « portefeuille de stimulants » adapté à l'organisation en question, à ses valeurs et à sa culture, ainsi qu'à l'environnement dans lequel elle exerce ses activités. Ce « portefeuille » comprend une ou plusieurs des mesures incitatives suivantes :

- autorité accrue;
- compétition pour les ressources;
- avancement de carrière;
- développement des capacités;
- reconnaissance par les pairs; et,
- récompenses financières (voir encadré, *Récompenses financières fondées sur les résultats*).

Pour être efficace, et perçu comme équitable, le régime d'incitation doit :

- s'étendre à toute l'organisation;
- aligner les objectifs des individus (ou des équipes) avec ceux de l'ensemble de l'organisation;
- refléter une évaluation réaliste des résultats à atteindre; et,
- inciter l'organisation et ses employés à atteindre des résultats supérieurs.

Des commentaires recueillis, il émerge qu'il importe pour les dirigeants d'attacher une grande importance à l'incorporation de stimulants fondés sur les résultats dans les régimes de gestion et de gouverne qui favorisent l'obtention de résultats supérieurs.

Pour bien gérer les stimulants fondés sur les résultats, il faut qu'on évalue la performance et qu'on en fasse rapport de façon significative, et qu'on tienne compte de l'information sur la performance dans les décisions prises à l'égard des récompenses financières et non financières qui devraient être accordées aux individus et aux groupes.

« IL FAUT ADAPTER LE
SYSTÈME DE MESURES
INCITATIVES AUX VALEURS DE
L'ÉTABLISSEMENT. »

« IL EST DIFFICILE DE
MESURER LA PERFORMANCE
DES INDIVIDUS AVEC
L'EXACTITUDE NÉCESSAIRE
POUR APPUYER LES DÉCI-
SIONS PRISES QUANT À QUI
REÇOIT COMBIEN. »

« LA FAÇON DONT NOUS
EXERÇONS NOS ACTIVITÉS
COMPTE... »

RÉCOMPENSES FINANCIÈRES FONDÉES SUR LES RÉSULTATS – UNE MESURE INCITATIVE PEUT-ÊTRE PUISSANTE MAIS AUSSI CONTROVERSÉE

Les personnes interrogées se sont plutôt entendues sur les cinq premiers types de mesures incitatives, par contre, le dernier – les récompenses financières pour l'obtention de résultats – a suscité des idées très divergentes quant à l'adoption de telles mesures. Ces personnes ne s'entendent pas pour dire jusqu'où et à quelle vitesse on pourrait ou devrait incorporer ce genre de gratifications aux systèmes d'incitation du secteur public. Certains secteurs ont déjà instauré de telles mesures incitatives pour leurs cadres dirigeants. Néanmoins, des inquiétudes ont été exprimées à l'effet que des récompenses financières pourraient ne pas être appropriées dans l'environnement du secteur public. Parmi les préoccupations relevées, notons :

- le public pourrait réagir négativement à des stimulants financiers;
- les indicateurs servant à déterminer les primes au rendement pourraient ne pas être des indices appropriés de la performance véritable – puisqu'il est difficile de mesurer la performance et compte tenu de la nature humaine, il se pourrait que la barre soit placée trop bas ou trop haut ;
- les stimulants financiers fondés sur les résultats pourraient diminuer ou déformer l'équilibre qui doit être établi entre l'obtention de résultats supérieurs et la nécessité d'assurer une conduite des affaires qui respecte les normes élevées en matière d'intendance.

Qui plus est, la majorité des personnes qui nous ont fait part de leurs commentaires estiment que les régimes d'incitation qui réussissent sont ceux qui peuvent être instaurés à tous les échelons d'une organisation et qui, en fin de compte, tiennent compte du personnel de la ligne de front. Dans un environnement où le personnel de la ligne de front et les autres employés sont organisés de façon collective, l'implantation de primes au rendement sur une base individuelle s'avère problématique. De plus, une des personnes interrogées a lancé cette mise en garde : s'il est mal conçu, un système de primes au rendement pourrait se révéler plus coûteux à gérer que ne le justifieraient sa valeur monétaire et son incidence. Néanmoins, de façons diverses et à des vitesses différentes, un régime de primes au rendement – qui attache un prix à la performance de l'équipe – est soit déjà implanté, soit envisagé dans différents secteurs.

4 CAPACITÉ DES INDIVIDUS ET DE L'ORGANISATION

« LES PROGRÈS SERONT
FONCTION DE L'INVESTISSE-
MENT QU'ON EST PRÊT À
FAIRE DANS LE DÉVELOPPE-
MENT, LA FORMATION ET
LES RESSOURCES
HUMAINES. »

La gestion de la capacité et de la confiance dans celle-ci, voilà deux questions que les personnes interrogées estiment importantes pour l'établissement d'un plan d'action. Que leur organisation soit au stade embryonnaire ou qu'elle se situe à un stade plus avancé de la présentation de l'information, toutes ces personnes insistent sur la nécessité de développer la capacité des intervenants afin que ceux-ci puissent mieux s'acquitter de leurs responsabilités individuelles et collectives.

Personne n'a été « exempté » de cette observation. Les personnes interrogées ont parlé autant – sinon plus – de la capacité d'utiliser des rapports présentant une information rigoureuse sur la performance que de la capacité de les produire. Elles estiment que, par la publication de l'information sur la performance, on n'entend pas simplement la production d'informations. Il s'agit ici d'une information qui doit être utilisée à toutes les étapes de la gouvernance, de la gestion et de l'engagement envers le public.

Les personnes interrogées ont parlé de la capacité non seulement en termes de formation, mais aussi en termes d'expérience, de compréhension et de dispositions organisationnelles.

Et elles ont fait valoir la nécessité pour tous les intervenants d'avoir confiance dans la capacité des autres intervenants à s'acquitter de leur rôle. Elles ont abordé la notion de capacité dans le contexte des attentes qui se créent à l'égard des progrès à réaliser. Les gens aiment réussir et ils auront plus tendance à accepter les nouvelles attentes s'ils estiment pouvoir y satisfaire eux-mêmes et s'ils croient que les autres intervenants sur lesquels ils se fient le pourront également. La confiance des gens s'accroît lorsque :

- les stratégies adoptées pour réaliser des progrès reposent sur des plans réalistes et des mesures de réussite qui sont connues à l'avance;
- les stratégies adoptées pour réaliser des progrès tiennent compte, comme principale considération, de la capacité des intervenants clés; et,
- la capacité organisationnelle pour composer avec un environnement « riche en informations » est prévue.

« NOUS AVONS BESOIN DE GENS QUI PEUVENT GÉRER DE DIFFÉRENTES FAÇONS, QUI PEUVENT PENSER EN DEHORS DES SENTIERS BATTUS. »

DISPOSER D'UN PLAN RÉALISTE POUR FAIRE AVANCER LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Les gens – surtout ceux qui ont été témoins d'une longue succession d'initiatives lancées en vue d'apporter des améliorations – sont plus susceptibles d'accepter un plan d'action lorsque celui-ci est visiblement réaliste. Un plan réaliste pour l'avancement de la publication de l'information doit aborder les points suivants :

- **Le point de départ et les conditions existant au début.** À titre d'exemple, une des personnes interrogées a insisté sur le fait qu'il faut « *...un niveau raisonnable de confiance de la part du public pour qu'on aille de l'avant avec le plan d'action* ». Sans un seuil de confiance de la part du public envers le gouvernement, a-t-elle expliqué, tout effort déployé pour établir une présentation d'informations plus significatives serait « *marginalisé* » et pourrait même « *exacerber une situation déjà difficile* ».
- **La nature de l'effort visant l'amélioration.** Comme plus d'une personne interrogée l'a fait valoir, l'amélioration de la présentation de l'information est « *un parcours, et non pas une destination. Elle n'est pas sans peines... elle prend du temps.* »
- **Buts quant aux améliorations à apporter et cibles intermédiaires.** Un grand nombre des personnes interrogées ont souligné l'importance d'établir des buts et des étapes jalons – ainsi, on remet en question le statu quo sans pour autant créer des attentes irréalistes quant à ce qui peut être accompli et quant aux échéances.
- **Développement de la capacité de l'individu**
- **Développement de la capacité de l'organisation**

« À UN NIVEAU PRAGMATIQUE ON PEUT COMMENCER AVEC, PAR EXEMPLE, LES COMITÉS LÉGISLATIFS QUI... PASSENT EN REVUE NOS BUDGETS DE DÉPENSES... POUR ESSAYER D'AVOIR UNE BONNE DISCUSSION SUR LA PERFORMANCE AFIN D'EN ARRIVER À LEUR FAIRE COMPRENDRE POURQUOI TOUT L'ARGENT DÉPENSÉ POUR... LES PROGRAMMES PUBLICS EST DÉPENSÉ AINSI ».

Ces deux derniers points – la capacité des individus et celle de l'organisation de faire rapport – ont été relevés suffisamment souvent par les personnes interrogées pour mériter qu'on s'y attarde ici.

DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DE CEUX QUI PRÉPARENT L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ET LA CAPACITÉ DE CEUX QUI LA REÇOIVENT

Il faut de la persistance, de la pratique et de l'apprentissage pour développer la capacité nécessaire afin de fournir l'information et de l'utiliser à bon escient. Il faut composer astucieusement avec les attentes si l'on veut maintenir la capacité de garder le bon équilibre entre l'offre et la demande au moyen d'initiatives visant l'amélioration. Afin d'être

crédibles, les plans conçus pour améliorer l'information sur la performance doivent traiter de ces questions de façon réaliste. Fréquemment exprimés par les dirigeants, ces commentaires ont été accompagnés du sentiment qu'on n'a pas réussi à composer assez bien avec ces questions dans les efforts qu'on a déployés jusqu'à maintenant.

De plus, les personnes interrogées ont insisté sur la nécessité d'adopter des stratégies de développement des capacités à l'intention de ceux qui reçoivent et utilisent les rapports, et cela, comme prérequis à une gestion réfléchie des risques. En particulier, un certain nombre d'entre elles ont fait valoir le besoin de trouver des façons de développer chez les utilisateurs de l'information :

- la connaissance des activités et des programmes du gouvernement;
- une appréciation des risques inhérents à la prestation des programmes et de la solidité de la base sur laquelle ils fondent leurs attentes quant aux niveaux de performance à atteindre; et,
- une appréciation des capacités et des limites de la mesure ainsi que de la frontière qui existe entre la science de la mesure et l'art de la mesure.

En ce qui concerne la capacité du côté de « l'offre », les commentaires recueillis portaient plus sur les personnes en charge de la présentation de l'information que sur les spécialistes qui les secondent. Par conséquent, les propos ont surtout traité de questions d'attitudes, de compréhension et de gestion de la mesure, et moins des méthodes ou des techniques qui, en fait, constituent l'essentiel d'un grand nombre des programmes de formation ou de perfectionnement.

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS – LE RÔLE DES PROMOTEURS

Les personnes interrogées ont attiré l'attention sur une importante réalité en ce qui concerne le développement des capacités – tout le monde ne va pas accepter le changement. Dans tout effort déployé pour amener un changement, on constate ce qui suit : quelques personnes font œuvre de pionnier et franchissent les premières étapes; la majorité des gens attendent pour voir comment les autres ont réussi avant d'aller de l'avant; et enfin, certaines personnes n'acceptent jamais de participer au processus.

Les dirigeants pragmatiques recrutent les « pionniers » de chaque groupe clé – tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation – pour agir comme promoteurs du changement. Ils concentrent les efforts de développement des capacités sur ces promoteurs afin de les aider à prendre la tête et à être des mentors pour leurs collègues qui sont plus disposés à « attendre pour voir ce que d'autres feront ».

De cette façon, non seulement les dirigeants développent la capacité, mais ils répartissent aussi la force de leadership à des points stratégiques partout dans l'organisation et ils créent des alliances.

Les personnes interrogées – que ce soit au sujet des législateurs, des ministres, des cadres dirigeants, des aides, ou du public –, ont toutes abordé la question de l'adoption de stratégies novatrices pour assurer le développement des capacités. Voici certaines des stratégies mentionnées:

- Permettre aux cadres dirigeants et aux membres de l'instance gouvernante d'acquérir une expérience en dehors du gouvernement et de partager des connaissances avec des gens de l'extérieur, ou encore, de faire entrer ces gens. À titre d'exemple, citons un législateur qui nous a parlé du temps qu'il a passé dans une grande institution financière pour mieux comprendre les risques qui entrent en jeu et ce qu'on entend par des niveaux réalistes de performance.
- Donner l'occasion aux représentants élus et aux cadres dirigeants d'interagir et de dialoguer dans des cadres exempts de parti pris. À titre d'exemple, mentionnons que certaines des personnes interrogées nous ont parlé des séances de breffage, tenues quand le Parlement n'est pas en session, à l'intention des comités parlementaires afin d'aider ceux-ci à mieux comprendre les activités, surtout en ce qui concerne la sélection d'objectifs de performance réalistes, et en ce qui a trait aux risques; d'autres nous ont parlé de la façon dont elles ont utilisé – ou dont elles envisagent d'utiliser – les comités législatifs pour recueillir des commentaires sur les buts et les priorités avant que le gouvernement ne s'engage à les adopter.
- Mettre en place des processus consultatifs avec les parties intéressées afin d'établir un consensus sur les buts et les priorités.
- Organiser une séance d'orientation plus rigoureuse et qui se tienne plus tôt (dans le cycle de vie d'un parlement) à l'intention des représentants élus et des principaux fonctionnaires.

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DE L'ORGANISATION POUR QU'ELLE TIRE PROFIT D'UNE INFORMATION RIGOUREUSE SUR LA PERFORMANCE

Organiser constitue une tâche fondamentale du leadership. Il s'agit d'un aspect vital de la capacité, et un aspect qui engage les dirigeants, et cela, que l'organisation aide à la bonne performance des gens, ou qu'elle lui nuise. Les dispositions organisationnelles – tout particulièrement les principaux comités, processus décisionnels et systèmes de soutien – permettent de tempérer les attitudes et les comportements au sujet de la performance et de la présentation de l'information sur celle-ci. Ces dispositions peuvent aussi aider l'organisation à rester focalisée – ou à mettre de la pression sur celle-ci pour qu'elle le soit – sur une vision moderne et sur l'amélioration continue.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les conseillers de la CCAF-FCVI voient la publication de l'information sur la performance non seulement comme une activité qui s'effectue après coup – portant sur le passé –, mais aussi comme une activité qui est continue, et qui porte sur l'avenir. Ils perçoivent la publication de l'information sur la performance comme un outil favorisant la prise de décisions et une participation éclairées à de nombreuses étapes du cycle de vie d'un programme ou d'une organisation, et à de nombreux paliers décisionnels.

Cette perception de la présentation de l'information non seulement découle de la révolution qui a eu lieu dans les technologies de l'information et des communications, mais elle

« ...IL FAUT ÊTRE PRÊT À CHANGER LA FAÇON DONT LES DÉCISIONS SONT PRISES... ET "QUI" PARTICIPENT À CES DÉCISIONS. »

« LA TECHNOLOGIE EST ET CONTINUERA D'ÊTRE UN FACTEUR DÉTERMINANT DANS LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION ET DANS SA PRODUCTION. ELLE NOUS AMÈNERA QUELQUE PART. »

« AUJOURD'HUI, LES PARTIES INTÉRESSÉES ONT PARFOIS UNE MEILLEURE INFORMATION QUE LE GOUVERNEMENT... CELA CHANGE TOUTE LA DYNAMIQUE DANS LA MANIÈRE DE GÉRER L'INFORMATION ET DE CHOISIR CETTE INFORMATION. »

« IL FAUT ÊTRE PLUTÔT PRUDENT LORSQU'ON ENGAGE LA PARTICIPATION [DE PARTIES INTÉRESSÉES]. TROP D'INFORMATIONS, DISTRIBUÉES TROP LARGEMENT PEUVENT MENER AU CHAOS. »

« L'INFORMATION DOIT ÊTRE LIÉE À LA CAPACITÉ DES DESTINATAIRES DE PRENDRE DES DÉCISIONS. MALHEUREUSEMENT, NOUS FRANCHISSONS SOUVENT LA LIGNE EN PRÉSENTANT UNE INFORMATION SUR LES OPÉRATIONS À UN FORUM OÙ LES DESTINATAIRES NE PEUVENT OU NE DOIVENT PAS TRAITER AVEC CETTE INFORMATION. »

« LE SYSTÈME D'INFORMATION PARFAIT TEL QUE DÉFINI PAR UN MINISTRE EST DIFFÉRENT DE CELUI QUE DÉTERMINE UN MEMBRE DE L'OPPOSITION. PEUT-ÊTRE CETTE DÉFINITION DIFFÈRE-T-ELLE AUSSI DE CELLE QU'EN DONNE LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL OU ENCORE UN MANUEL DE CLASSE AUJOURD'HUI... ET CETTE DÉFINITION PEUT ÊTRE AUTRE QUE CELLE D'UN SOUS-MINISTRE, ET ELLE EST SANS DOUTE DISTINCTE DE CELLE DES MÉDIAS AVIDES D'INFORMATIONS OU D'UN GROUPE D'INTÉRÊT INSATISFAIT. CELA DIT, DÉFINIR LA BONNE RESTRUCTURATION EST UN RISQUE ÉLEVÉ ET UN DÉFI DE TAILLE.

y répond aussi. Plus de gens peuvent avoir accès à plus de données que jamais auparavant, et plus de gens estiment qu'ils sont en droit d'être davantage informés – et écoutés.

Une partie clé du développement de la capacité de l'organisation consiste donc à repenser les processus de gestion et de gouverne afin de s'assurer qu'ils exigent et canalisent une information plus rigoureuse et plus diversifiée que ce qu'on a vu dans le passé. La refonte des pratiques en matière de publication de l'information sur la performance fait partie intégrante de cette révision générale.

Bien restructurer les processus – obtenir tous les avantages que peuvent offrir ces changements et tempérer certains des risques très réels – a été un sujet abordé par plusieurs des conseillers. Cette restructuration ne veut aucunement dire qu'on abandonne ses responsabilités et qu'on publie tout, en temps réel. De plus, il serait insensé de s'engager à publier de l'information sur les résultats sans être prêt à utiliser celle-ci pour améliorer les prises de décisions à tous les échelons des opérations, de la gestion et de la gouverne.

Aucune solution universelle n'a été proposée. Bien restructurer les processus – bien définir les intérêts à servir et la meilleure manière de le faire – signifie qu'il y aura des compromis à faire, et que ceux-ci refléteront des valeurs ou des postulats implicites ou explicites. Cependant, le thème récurrent durant les entrevues est qu'il faut adopter des approches intégrées face au processus décisionnel pour soutenir le développement de la capacité de l'organisation.

Pour récapituler, il faut :

- plus de véhicules de présentation de l'information intégrés, qui contiennent :
 - plus d'informations intégrées; et qui utilisent :
 - plus de processus inclusifs pour produire cette information, l'approuver et la passer en revue.

Au fur et à mesure que la présentation de l'information devient plus pertinente et plus rigoureuse, et au fur et à mesure que les rapports sont perçus comme influençant les décisions, la plupart des organisations constatent qu'il est approprié de créer ou de renforcer les mécanismes de « pontage » et de « gardiennage ».

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la présentation de l'information n'est pas un processus neutre. Presque chacune des étapes de l'amélioration de la publication d'informations – à partir de la définition de la restructuration jusqu'à la gestion de l'évolution des véhicules de présentation de l'information, en passant par le partage des risques et des responsabilités – nécessite un « pontage », c'est-à-dire qu'on établisse un pont entre les intérêts des parties intéressées. Quant à la fonction de « gardiennage » – qui consiste à diriger la circulation de l'information, à établir des normes relativement à l'information et à sa présentation, à veiller à l'application de ces normes, et à s'assurer qu'on évite des pratiques qui favorisent un ensemble d'intérêts plutôt qu'un autre –, elle permet de protéger le système contre le manque ou la surabondance d'informations. La manière dont l'organisation établit ces fonctions et les exécute est cruciale.

Le facteur critique de succès

Quelle que soit la fonction qu'occupe chacune des personnes interrogées par la CCAF-FCVI, celles-ci ont toutes mentionné que c'est le leadership qui constitue le facteur humain le plus important et le plus influent pour assurer la réussite de la publication de l'information sur la performance.

Voici ce que Don Fullerton, alors chef de la direction à la CIBC, a dit durant un des congrès de la CCAF-FCVI : « Si vous regardez une organisation par une fenêtre située au sommet de sa pyramide hiérarchique, vous verrez son cœur et son âme. » Dans le contexte de la publication de l'information sur la performance, la CCAF-FCVI aimerait ajouter le commentaire suivant : *Et ce que vous verrez vous permettra de prédire à la fois la qualité et l'ampleur de l'information ainsi que le rôle que celle-ci jouera pour aider l'organisation à atteindre ses buts et à favoriser une compréhension commune à l'égard de la performance, des choix et des compromis.*

LEADERSHIP

Le « leadership », selon les discussions tenues durant les entrevues et d'après notre entendement dans le présent rapport, n'est pas réservé exclusivement aux personnes qui se situent au sommet de la pyramide.

Si le leadership à partir des échelons supérieurs d'une organisation est nécessaire pour commencer, diriger et appuyer le mouvement, d'autres personnes cependant – des gestionnaires, des spécialistes et des législateurs – doivent aussi faire preuve de leadership pour que des progrès importants puissent être réalisés.

Le leadership entre les pairs est une partie importante de l'équation.

À partir des commentaires reçus, nous avons pu dégager plusieurs caractéristiques qui qualifient le type de leadership nécessaire. Ces caractéristiques pourraient s'avérer utiles aux instances gouvernantes et aux cadres dirigeants comme point de départ pour évaluer leur propre situation.

Une des personnes interrogées a dit : « *Il n'est pas suffisant d'affirmer qu'il existe un besoin de leadership... il faut caractériser certains principes pour guider le type de leadership requis afin de composer individuellement et collectivement avec les questions liées au facteur humain qui font l'objet de nos discussions.* »

La CCAF-FCVI est d'accord avec ces propos. Ce qui suit récapitule les commentaires et les conseils recueillis auprès des personnes interrogées au sujet du type de leadership jugé particulièrement important pour assurer l'avancement de la publication de l'information sur la performance. Nous présentons les caractéristiques définissant le leadership nécessaire en fonction des six catégories suivantes :

- 1 [UN LEADERSHIP FOCALISÉ](#)
- 2 [UN LEADERSHIP MANIFESTE](#)
- 3 [UN LEADERSHIP CONSTANT](#)
- 4 [UN LEADERSHIP BASÉ SUR DES VALEURS](#)
- 5 [UN LEADERSHIP APPUYÉ; ET](#)
- 6 [UN LEADERSHIP PRAGMATIQUE](#)

1 UN LEADERSHIP FOCALISÉ

Pour accomplir des progrès réels et durables, il faut un leadership focalisé. Par « focalisé », on entend un leadership qui :

- comporte un but clairement lié à l'obtention de meilleurs résultats;
- est axé sur l'atteinte d'un nombre gérable d'objectifs primordiaux et sur la présentation de l'information sur les résultats obtenus;
- vient du sommet de la pyramide; et,
- est ressenti dans toute l'organisation.

LE BUT – DE MEILLEURS RÉSULTATS POUR LES CITOYENS

Toutes les personnes interrogées reconnaissent les obligations qui leur incombent en matière de reddition de comptes. Cependant, peu d'entre elles estiment que ces obligations, à elles seules, peuvent inspirer les dirigeants – ou les personnes que ceux-ci dirigent – à investir beaucoup de temps dans la préparation des comptes rendus. Au lieu de cela, on croit fermement que ce sont les objectifs, les résultats, les politiques et les valeurs de l'organisation qui constitueront le véritable creuset servant à mettre à l'essai l'intérêt du leadership.

Les dirigeants qui comprennent et qui soulignent les liens entre la présentation de l'information sur la performance et l'atteinte de meilleurs résultats auront plus tendance que les autres à rester focalisés – et ils seront plus en mesure de réaliser de réels progrès que ceux qui tentent d'atteindre ce but à travers le prisme de l'obligation de rendre compte. Une des stratégies fondamentales en matière de leadership consiste à incorporer la publication de l'information sur la performance aux régimes de gouverne et de gestion axés sur les résultats – des régimes selon lesquels les « résultats » occupent une place dominante au sein d'un système où on définit bien les valeurs et le code d'éthique, ainsi que les responsabilités d'intendance. La position qu'occupent les dirigeants leur donne un point de vue tout à fait unique et celui-ci leur permet de diriger l'intégration nécessaire de la présentation de l'information sur la performance aux approches de gestion axées sur les résultats et de favoriser une attitude d'apprentissage et d'amélioration plutôt qu'une attitude de blâme et de défensive.

UN NOMBRE GÉRABLE DE RÉSULTATS VISÉS ET DE STRATÉGIES

Une perception domine chez les personnes interrogées : on essaie souvent d'aborder trop de questions à la fois dans l'information présentée sur la performance. Nombreuses sont les personnes interrogées qui ont mentionné la grande quantité de mesures, et toute l'information s'y rapportant, qui sont maintenant présentées dans les rapports sur la performance.

Les destinataires de ces rapports ne peuvent tout simplement pas absorber la totalité de cette information. Dans certains cas, l'information présentée est celle qui est facile à obtenir et à compiler, et non celle qui porte sur les incidences ou les résultats importants.

De même, il faut un nombre gérable de stratégies, d'approches et d'initiatives pour améliorer les pratiques de présentation de l'information et les systèmes sous-jacents. Les initiatives qui ne font qu'ajouter de nouvelles exigences ont tendance à disperser les efforts pour lesquels on n'a pas encore développé toute la capacité nécessaire en matière de collecte, de compilation et de présentation de l'information, et ce genre d'initiatives réduit ainsi la qualité de l'information qui est présentée. Un sous-ministre possédant une vaste expérience a dit : « *Nous avons besoin d'un guichet unique pour nos achats.* »

Un thème récurrent durant les entrevues est celui que les stratégies de leadership qui réussissent sont sans doute celles qui insistent sur le désir – et qui démontrent le niveau correspondant de courage – de focaliser la présentation de l'information sur un petit nombre de résultats clés et sur l'emploi d'un petit nombre d'instruments intégrés pour communiquer l'information. Les résultats présentés et les stratégies utilisées devraient porter essentiellement sur les éléments clés du succès remporté par l'organisation – sur les avantages que ces éléments procurent au peuple canadien.

LEADERSHIP À PARTIR DU SOMMET DE LA PYRAMIDE

Pour bien des organisations du secteur public, faire avancer l'élaboration et la publication d'une information significative et rigoureuse en matière de performance signifie apporter un changement culturel. Cela s'explique par le fait que la publication de l'information a été grandement influencée par les traditions de gestion et de gouverne qui fréquemment ont été axées davantage sur la sauvegarde de l'information en matière de performance que sur sa présentation. À cet égard, voici ce qu'un représentant élu a exprimé :

« ...Il s'agit de s'éloigner d'une culture axée sur le secret et de s'orienter vers une culture axée sur la description des risques – une culture où l'on parle de ce qui s'est passé par rapport à ce qui, selon nous, aurait dû se passer. Et il s'agit aussi d'établir des attentes réalistes en matière de performance, de savoir pertinemment que, lorsqu'on parle de l'atteinte des objectifs, tout est relatif et rien n'est absolu. »

Lorsqu'on favorise une présentation de l'information qui précise des attentes réalistes et bien articulées en matière de performance et de résultats, et qui porte essentiellement sur un nombre relativement restreint d'éléments importants, on soulève forcément des risques politiques et autres. Par conséquent, tous les dirigeants interrogés estiment que les personnes qui se trouvent au sommet de la pyramide doivent non seulement être visiblement associées au régime de présentation de l'information sur la performance, mais qu'elles doivent aussi s'y engager activement.

Jusqu'à quel point le ton est établi à partir du sommet de la pyramide sera un facteur déterminant de l'utilité et de la signification de l'information présentée.

Tous les hauts dirigeants ne posséderont peut-être pas un intérêt naturel pour ce sujet. Plusieurs des personnes interrogées ont laissé entendre que certains dirigeants ont cet intérêt de manière innée, et d'autres pas. Si cet intérêt n'est pas spontané, ont-elles précisé, les dirigeants n'appuieront pas la gestion et la présentation de l'information axées

sur les résultats. Cependant, d'autres évaluent la situation comme suit : les personnes qui se trouvent au sommet de la pyramide, même si elles ne possèdent pas un intérêt « naturel » pour ce sujet, veilleront à assurer le soutien nécessaire si elles constatent qu'il existe un réel besoin.

Cela dit, on estime que la participation des principaux ministres est essentielle pour qu'on obtienne le soutien des autres ministres et pour que tous accordent la priorité à la publication de l'information sur la performance. En revanche, le leadership qu'exercent les ministres individuellement et collectivement (par leur adhésion aux comités du Cabinet) est nécessaire pour veiller à ce qu'on accorde la priorité à ce sujet et pour obtenir l'investissement nécessaire en matière d'efforts et de ressources tant humaines que financières.

De par leur nature, les corps législatifs sont des forums où l'on débat des politiques, des idées, des priorités et des philosophies qui s'entrechoquent. Il en résulte qu'il est difficile – et qu'il le demeurera toujours – d'adopter une vision exempte de passions ou d'obtenir une vue d'ensemble impartiale de la performance globale du gouvernement et de la présentation de l'information à cet égard. Néanmoins, un grand nombre des personnes interrogées croient fermement que tous les membres du caucus ont un rôle de leader important à jouer, surtout lorsque ceux-ci siègent à des comités. Ce rôle de leadership s'exerce dans la façon dont ils utilisent l'information, dans les fins auxquelles ils l'utilisent, dans leur compréhension des activités que l'information sur la performance tente de mettre en lumière, et dans les attentes qu'ils créent relativement à cette information. À titre d'exemple, les pressions exercées par les membres du caucus qui ont besoin d'une information pour expliquer les politiques et la performance au public ont été citées comme des facteurs qui aident à convaincre les personnes se trouvant au sommet de la pyramide de l'utilité de la publication d'une information rigoureuse.

La nécessité d'un engagement visible de la part des hauts fonctionnaires – comme le greffier ou le secrétaire du Cabinet, et les sous-ministres – a été signalée par toutes les personnes interrogées. De même, on reconnaît que l'engagement de ces cadres supérieurs dépend en bonne partie des intérêts des représentants élus, tout particulièrement de ceux qui composent l'organe exécutif du gouvernement.

2 UN LEADERSHIP MANIFESTE

Le leadership ne relève pas de la métaphysique –

- il doit être évident dans le lien qui existe entre, d'une part, les connaissances et l'information sur la performance et, d'autre part, les processus décisionnels et la formulation des politiques.

La mesure dans laquelle ce lien est évident pour tous les intervenants constituera la confirmation que la composante « présentation de l'information sur la performance » des régimes de gouverne et de gestion axés sur les résultats a une véritable signification et une réelle importance. Un leadership manifeste accentuera le besoin d'accorder l'attention nécessaire à la présentation de l'information sur la performance et de faire preuve d'excellence.

LES PRISES DE DÉCISIONS

Il faut que l'information sur la performance soit prise en compte dans les processus décisionnels ainsi que dans la formulation des politiques. Selon les personnes interrogées, cela ne signifie pas que les décisions en matière de politiques et de programmation doivent être motivées uniquement par des questions de performance ou par l'information sur la performance. Avancer ce genre de point de vue, c'est ne pas tenir compte de la multiplicité des facteurs qui entrent en jeu dans les prises de décisions et dans la formulation des politiques. Cependant, les personnes interrogées sont d'avis que les dirigeants doivent veiller à ce que l'information sur la performance joue un rôle central et déterminant, et à ce que tous les membres de l'organisation ainsi que le public voient clairement qu'on lui a attribué ce rôle.

Un sous-ministre a dit : « *...on doit tenir compte de cette information dans les décisions difficiles à prendre en matière de politiques et d'opérations, et non seulement dans les décisions faciles* ». Il faut utiliser l'information pour expliquer les options et il faut la citer dans la justification des choix ainsi que dans la façon dont les risques sont gérés. Elle doit être employée – et on doit démontrer qu'il en est ainsi – pour apporter des changements significatifs au statu quo et non seulement pour amener des changements marginaux.

LES POLITIQUES, LES PRINCIPES ET LES VALEURS

Pour être manifeste, le leadership doit transparaître dans les politiques et les principes régissant la présentation de l'information; ces politiques et ces principes doivent refléter des stratégies et des approches pragmatiques face à la présentation de l'information. Les politiques qui traduisent les valeurs et le code d'éthique souhaités par l'organisation sont des éléments clés d'un « leadership manifeste ».

De telles politiques, tout particulièrement lorsqu'elles reflètent une approche réfléchie face au partage des responsabilités et des risques, contribuent à créer un climat où règne la confiance parmi les dirigeants, les gestionnaires et les employés, ainsi qu'entre les fonctionnaires et les membres élus de l'organe exécutif du gouvernement.

Parce que la présentation de l'information sur la performance soulève ses propres risques, comme nous l'avons mentionné précédemment, le leadership nécessaire doit aller au-delà de l'incitation – il doit créer certaines des règles du jeu.

Il faut que de telles politiques aient pour objectifs la création et le maintien d'une organisation « capable de tirer les leçons des erreurs commises », avec tout ce que cela comporte.

MESURES INCITATIVES

Les personnes qui nous ont conseillé sont d'avis que la réalisation de progrès au chapitre de la publication de l'information sur la performance exige tout un éventail d'instruments et d'approches afin de donner la motivation nécessaire et les récompenses. Elles proposent aussi, en fin de compte, l'utilisation de mesures incitatives à tous les échelons de l'organisation (quoique cela ne sera pas facile), comme pour les employés (soit selon une base individuelle ou collective) dont l'emploi est régi par des conventions collectives.

Seules les personnes au sommet de la pyramide d'une organisation sont en position de promouvoir la création d'un tel régime d'incitation et de le faire accepter. Qui plus est, ce sont ces personnes qui doivent veiller à ce que le régime fonctionne de façon réaliste – qu'il favorise l'établissement du bon équilibre. Il ne faut pas mettre la barre trop haut de peur que le régime décourage les gens, ni trop bas parce que la corrélation entre les résultats et les récompenses serait vide de sens.

Le régime d'incitation, comportant des stimulants financiers et non financiers, est essentiel à la gouverne et à la gestion axées sur la performance, et seules les personnes qui se trouvent au sommet de la pyramide peuvent assurer son instauration. Cela dit, la création et le maintien d'un tel régime constitueront un élément important du leadership manifeste.

3 UN LEADERSHIP CONSTANT

Il faut que le leadership soit stabilisant et tenace, et cela, parce qu'il existe des risques liés à la présentation d'une information significative sur la performance et parce que cette présentation d'information est un processus continu, qui s'effectue au fil du temps et qui s'appuie sur les leçons tirées des erreurs commises.

LEADERSHIP STABILISANT

Qui plus est, les personnes interrogées ont insisté sur le fait que le leadership doit exercer une influence stabilisante afin de permettre à l'organisation de soutenir son effort, même lorsqu'on la critique. Elles ont été nombreuses à insister sur le fait que, bien qu'il doive y avoir une certaine urgence à atteindre des objectifs visant la gestion axée sur les résultats et la saine publication de l'information sur la performance, il faut accepter qu'en pratique les progrès seront réalisés par étapes. Les processus dont il est question sont de nature itérative et, pour certaines des questions liées au facteur humain, un changement de génération déterminera la vitesse à laquelle les progrès seront accomplis ainsi que la nature de ceux-ci.

Les personnes interrogées tiennent compte dans leur point de vue du fait que le changement culturel, le développement des capacités, l'évolution rapide qui a lieu dans les méthodes employées pour l'exercice des activités et dans les environnements opérationnels, ainsi que le développement des capacités en matière de gouverne et de gestion, forment un tout et que ce tout influe sur l'évolution des pratiques concernant la gestion et la présentation de l'information sur la performance. De même, le travail effectué dans le but de développer chez le public la capacité nécessaire pour recevoir, assimiler et utiliser l'information sur la performance, et pour en tirer profit, constitue un processus imparfait et continu.

Un grand nombre des personnes interrogées ont fait remarquer que les résultats attireront, à l'occasion, de la critique (et parfois beaucoup de critique). Cette critique peut décourager les efforts déployés pour rendre utile la présentation de l'information. La possibilité de faire l'objet d'une telle critique peut, à elle seule, constituer un frein à la présentation d'une information significative. Cela dit, les personnes au sommet de la pyramide de l'organisation et les dirigeants doivent assurer un leadership qui exerce une influence stabilisante sur leur organisation et sur ceux qui, au sein de celle-ci, seraient les plus susceptibles de devenir la cible de la critique.

LEADERSHIP TENACE

Les propos présentés ci-dessus laissent entendre que nous devrions envisager la publication de l'information sur la performance comme un exercice d'apprentissage et d'amélioration continus – un continuum. On n'atteindra jamais la perfection parce qu'elle est inaccessible; cependant, on peut réussir à présenter une information significative et utile, et c'est ce qui doit constituer un objectif continu du leadership.

Certaines des personnes interrogées ont fait observer que « personne n'aime qu'on qualifie ses efforts d'inadéquats et que, par conséquent, l'obligation de rendre compte n'est pas quelque chose qui se fait spontanément ». D'autres ont souligné que des « pressions » sporadiques visant l'amélioration de la présentation de l'information sur la performance ont tendance à provoquer l'adoption de régimes de présentation de l'information peu durables.

Une dimension importante du leadership efficace, à laquelle les personnes interrogées ont fréquemment fait allusion, c'est la persistance avec laquelle les personnes au sommet de la pyramide restent focalisées sur le sujet et manifestent leur intérêt et leur engagement à rester focalisées au fil des années. Cela revêt une importance toute particulière dans l'esprit de ceux et celles qui ont dû faire face à de fréquents changements dans le leadership, ou à des directives très strictes venant d'un petit nombre d'individus avec de solides caractéristiques de leadership. Les choses peuvent s'améliorer rapidement lorsque la gestion et la présentation de l'information axées sur les résultats constituent un intérêt central des hauts dirigeants. Mais la situation peut également se détériorer tout aussi rapidement si l'inverse se produit.

Dans ce contexte, on estime qu'avec le temps la création des mécanismes durables permettant de rester focalisé sur la présentation de l'information en matière de performance – et la pression exercée afin de lui apporter des améliorations continues – constitue une dimension importante du leadership.

4 UN LEADERSHIP AXÉ SUR LES VALEURS

Il faut que le leadership soit fondé sur un ensemble de valeurs et sur une attitude profondément ancrée, et que ceux-ci soient bien visibles pour tous les intervenants :

- le public;
- l'instance gouvernante;
- les membres de la direction; et,
- les employés de tous les échelons de l'organisation.

Le leadership devrait permettre de projeter un ensemble de valeurs et un code d'éthique qui soient transparents pour tous. La mesure dans laquelle l'information présentée en matière de performance décrit les choix et les réalisations des institutions publiques sera déterminée par l'ensemble des valeurs qui unissent les différents publics desservis par l'organisation, ainsi que par son instance gouvernante, sa direction, ses employés et les autres intervenants, comme les vérificateurs. C'est donc dans ce contexte que l'à-propos et l'adéquation de la présentation de l'information devraient être jugés.

D'après les entrevues que nous avons effectuées, nous constatons que les dirigeants envisagent les questions comme le code d'éthique dans un contexte beaucoup plus large que la simple conformité aux exigences juridiques et administratives dans l'exercice des activités du secteur public. Ils tiennent compte également des conséquences très réelles pour le public canadien qu'ont les politiques et les programmes qu'ils créent et mettent en œuvre – soit la dimension morale. Les décisions portant sur les niveaux de performance et la répartition des ressources dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux, par exemple, ont des incidences aussi bien à court qu'à long terme sur les individus. Les dirigeants prennent en considération ces incidences dans leur code d'éthique et leur ensemble de valeurs, et comprennent que la façon dont les organisations du secteur public exercent leurs activités devrait refléter les valeurs de la société où elles évoluent.

Dans ce contexte, plusieurs des personnes interrogées estiment qu'il incombe aux dirigeants d'articuler les valeurs sur lesquelles reposent leurs décisions et de rendre transparentes ces valeurs. Il doit être manifeste que ce sont ces valeurs qui les motivent à adopter des régimes de gestion axés sur les résultats ainsi que la composante s'y rattachant en matière de publication de l'information sur la performance. Non seulement doivent-ils articuler leurs valeurs et les appliquer dans le quotidien, mais ils doivent aussi prendre les mesures nécessaires pour les faire adopter dans toute l'organisation et veiller à ce que des récompenses ou des sanctions correspondent aux valeurs exprimées.

On nous a aussi dit que les dirigeants doivent établir et maintenir une philosophie de gestion et de gouverne qui tienne compte du fait que, pour assurer la saine gouverne et la gestion des risques, il faut trouver le juste milieu entre les besoins légitimes de l'exécutif en matière de la confidentialité (le secret) de l'information, d'une part, et les approches qui favorisent la description des risques, la création d'attentes réalistes ainsi que la présentation pragmatique des résultats, d'autre part.

Les jugements qu'il faut poser pour assurer cet équilibre ne sont pas faciles, et il n'existe pas non plus de lignes directrices absolues s'appliquant à toutes les situations. Au chapitre de la publication d'informations, ce qui pourrait s'avérer approprié et utile dans un contexte, pourrait se révéler totalement inapproprié et peut-être même néfaste dans un autre.

5 UN LEADERSHIP APPUYÉ

Donner le ton à partir du sommet de la pyramide n'est qu'un des éléments essentiels au leadership requis pour atteindre la gestion axée sur les résultats et une publication d'informations significatives. Les dirigeants doivent définir, obtenir et développer le soutien nécessaire au sein de l'organisation.

Le leadership ne s'exerce pas dans le vide – il doit recevoir un appui constant et de qualité. Cette question a aussi été un thème récurrent durant les entrevues. Même si le ton doit être donné à partir du haut de la pyramide, les promoteurs d'une telle gestion et les facilitateurs au sein de l'organisation ont, eux aussi, un rôle à jouer pour appuyer l'effort déployé et pour maintenir le mouvement engagé. Il incombe aux hauts dirigeants de l'organisation de veiller à ce que des personnes compétentes soient recommandées et affectées à des postes stratégiques.

Un grand nombre des questions liées à l'amélioration de l'information sur la performance présentée au public comportent à la fois des éléments techniques et des éléments faisant appel au discernement. Certains aspects exigent une capacité très technique; d'autres nécessitent un jugement éclairé et une sagesse qui vient avec l'acquisition d'une vaste expérience en gestion ou en gouverne. Les personnes au sommet de la pyramide doivent recevoir l'appui d'individus qui possèdent cette expérience et cette capacité, si on veut que l'effort de leadership soit soutenu et débouche sur des résultats.

La compétence exigée de ces individus est considérable, ce qui laisse entendre qu'il sera coûteux d'acquérir ces ressources humaines aussi rares. Cela dit, une dimension clé du leadership exercé tant par les représentants élus que par les dirigeants consistera à prendre les décisions qui s'imposent quant à l'investissement nécessaire afin d'obtenir les ressources humaines indispensables pour favoriser le progrès et pour seconder les décideurs, d'affecter ces ressources humaines et d'assurer le développement continu de leurs capacités.

6 UN LEADERSHIP PRAGMATIQUE

Le temps est venu de faire évoluer l'attitude profondément ancrée dans l'organisation – ainsi que le dialogue – et d'aller de l'avant.

La nécessité de faire preuve de pragmatisme en assurant le leadership nécessaire pour composer avec les questions liées au facteur humain qui entrent en jeu dans la publication de l'information sur la performance a été un thème récurrent durant les entrevues.

La notion de pragmatisme, avancée par les personnes interrogées, ne consiste pas simplement à activer le processus, à éviter les problèmes et à emprunter la voie qui présente le moins de résistance. Il s'agit plutôt de se concentrer sur ce qui est important, et de se montrer pratique, tenace et souple. Il s'agit d'aplanir les obstacles et les contraintes, ou encore de faire de son mieux lorsqu'on ne peut les surmonter.

Pour les personnes consultées, la question fondamentale ici ne consiste pas à savoir à quel point la publication de l'information sur la performance peut être efficace dans un monde idéal, mais bien de savoir à quel point elle doit l'être dans le quotidien. Ces personnes nous affirment être prêtes à composer avec cette question. En effet, elles font valoir que si celle-ci n'est pas abordée et résolue – et ce, de manière collective –, les gens commenceront à s'en désintéresser, la situation va empirer, et beaucoup des progrès accomplis jusqu'à maintenant seront menacés, ou même perdus.

Tous ces propos mettent en relief la maturité dont on doit faire preuve, selon les personnes interrogées, dans le dialogue sur la présentation de l'information en matière de performance. Ils traduisent la nécessité que ces personnes voient de susciter dès maintenant les discussions sur cette question – à leur avis, il faut ouvrir le dialogue et il faut que celui-ci s'étende à tous les secteurs concernés par la production, la présentation et l'utilisation de l'information sur la performance.

Ce point de vue repose sur la conviction que, même s'il faut composer avec certaines questions et si la réalisation de progrès est possible, il existe bel et bien des limites quant à ce qu'on peut accomplir et quant à la vitesse à laquelle on peut progresser. On nous

conseille de ne pas perdre de vue ces limites, et de les tester, de les respecter et d'en tenir compte dans une gestion efficace.

Selon les personnes interrogées, le temps est venu de faire évoluer l'attitude profondément ancrée et le dialogue afin :

- d'énoncer ce qui est primordial et de s'en tenir à cela;
- de focaliser les énergies sur ce qui est faisable et d'aller de l'avant;
- de reconnaître les conditions et les obstacles liés à l'avancement et de gérer ces éléments; et,
- d'établir un plan d'action rigoureux, réaliste et dynamique.

De l'avis de bien des personnes interrogées, il faut qu'à ce plan s'ajoutent des idées directrices et des principes pour guider le dialogue, et des points de repère pour mesurer les progrès. Une fois ce plan mis en œuvre, les investissements faits au chapitre de la publication de l'information sur la performance pourront être canalisés et les progrès, évalués.

ANNEXE

Composer avec la dimension humaine qui entre en jeu dans la publication de l'information sur la performance -

Une liste de contrôle

ANNEXE au DOCUMENT

*Publication de l'information sur la performance
Leadership assurant la transparence dans
l'Administration*

Un point de départ

Une bonne publication de l'information sur la performance n'est ni une idée abstraite ni un but bien défini. Il n'existe pas de formule universelle. Une bonne publication de l'information sur la performance répond de façon dynamique aux besoins énoncés et procure une valeur ajoutée à des gens réels, dans des situations réelles. On obtient cette valeur ajoutée lorsqu'il existe une confiance justifiée dans l'intégrité de l'ensemble du processus de présentation de l'information sur la performance, c'est-à-dire depuis l'information que l'on transmet jusqu'à l'utilisation que l'on en fait.

La CCAF-FCVI estime que pour bâtir cette confiance justifiée, il faut d'abord s'engager dans un plan d'action convenu, servant à orienter les efforts déployés pour amener le changement nécessaire. Dans ce plan d'action, on expose un point de vue commun et rigoureux sur :

- l'écart entre ce qu'offre actuellement la publication de l'information sur la performance et ce à quoi peuvent raisonnablement s'attendre l'organisation et ses principales parties intéressées;
- la nature et l'étendue des changements à apporter aux dispositions actuelles - notamment celles concernant les questions liées au facteur humain - afin d'appuyer les efforts déployés pour combler cet écart; et,
- la nature des progrès auxquels on s'attend, la vitesse à laquelle ils peuvent être réalisés et la façon dont ils seront reconnus.

Un tel plan d'action reflétera les décisions et les choix faits par les dirigeants de l'organisation.

Pour susciter une meilleure compréhension de ces choix et les faire accepter, il est important que les dirigeants obtiennent la participation des intervenants clés, autant ceux à l'intérieur de l'organisation que ceux à l'extérieur de celle-ci.

QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN QUI ENTRENT EN JEU DANS LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION

ÉVALUATION DE DÉPART

Comme premier exercice, évaluez dans quelle mesure chacun des énoncés ci-dessous décrit la situation actuelle dans votre organisation. Utilisez l'échelle suivante :

A = Parfaitement B = Bien
C = Pas tout à fait D = Pas du tout

GÉNÉRAL

Nous – et les principales parties intéressées – partageons le même point de vue à l'égard des impératifs nous motivant à améliorer la publication de l'information sur la performance.

Nous – et les principales parties intéressées – partageons le même point de vue à l'égard de l'orientation que doit prendre la publication de l'information sur la performance.

Nous – et les principales parties intéressées – partageons le même point de vue à l'égard de la possibilité de réaliser des progrès durables.

GESTION DES QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN

Les questions clés liées au facteur humain sont gérées de sorte qu'on appuie une publication d'informations rigoureuses et significatives en matière de performance.

LEADERSHIP

Le leadership – au sommet et dans toute l'organisation – soutient la publication d'une information rigoureuse en matière de performance.

La CCAF-FCVI propose un processus en trois étapes et a préparé divers documents à l'intention des représentants élus et des hauts fonctionnaires qui souhaitent bâtir la confiance dans l'intégrité de leur processus de publication de l'information sur la performance.

- Première étape – les dirigeants organisent leurs réflexions en la matière.
- Deuxième étape – les dirigeants obtiennent le point de vue de pairs et de collègues afin de déterminer les similitudes et les différences.
- Troisième étape – après avoir examiné et compris les différents points de vue recueillis, les dirigeants invitent d'autres intervenants à participer au dialogue.

I IMPÉRATIFS EN MATIÈRE DE CHANGEMENT

Dans un premier temps, déterminez l'importance que revêt chacun des impératifs suivants pour votre organisation. Ensuite, évaluez dans quelle mesure la publication de l'information sur la performance est appropriée, compte tenu de la façon globale dont votre organisation (instance gouvernante et direction) répond à ces impératifs.

Utilisez une échelle de 0 à 5, où 0 est la note la plus basse et 5, la plus élevée.

<i>Quelle importance revêt cet impératif ?</i>	<i>Dans quelle mesure la publication de l'information est-elle appropriée compte tenu de la façon dont l'organisation répond à cet impératif ?</i>
— 1 Les demandes externes pour une saine gouverne, une bonne intendance et une réelle reddition de comptes	—
— 2 La compétitivité croissante pour obtenir le capital humain et le capital financier requis	—
— 3 La nécessité d'avoir une meilleure interaction avec les autres gouvernements	—
— 4 La nécessité de fournir une orientation aux « travailleurs du secteur quaternaire »	—
— 5 La nécessité d'en arriver à un consensus quant aux buts visés par la politique publique, et de présenter l'information sur les résultats dans le bon contexte	—
— 6 Les risques politiques que pose un public mal informé sur les choix, les risques et les attentes quant à la performance	—
— 7 La nécessité d'appuyer une gestion axée sur les résultats et fondée sur les valeurs	—
— 8 La capacité de gérer les risques et l'incertitude	—
— 9 La nécessité d'obtenir une « autorisation du marché »	—
— 10 Autre (précisez)	—

II OBSTACLES AUX PROGRÈS

Déterminez l'importance ou l'ampleur des obstacles suivants qui entravent la réalisation d'autres progrès durables dans votre organisation. Évaluez ensuite comment les approches de gestion adoptées dans votre organisation vous permettent de surmonter ou d'aplanir ces obstacles.

Utilisez une échelle de 0 à 5.

Quelle importance revêt cet obstacle ? *Dans quelle mesure cet obstacle est-il surmonté ou aplani ?*

- | | | | |
|---|---|--|---|
| — | 1 | Les perceptions quant aux risques politiques ou autres que pose la présentation d'une information rigoureuse | — |
| — | 2 | La résistance aux changements | — |
| — | 3 | Le manque de focalisation de la part de ceux qui assurent le leadership | — |
| — | 4 | Le peu de disponibilité de capital humain ou financier pour la publication de l'information sur la performance | — |
| — | 5 | Autre (précisez) | — |

III VISION DE CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Selon votre vision de la publication de l'information sur la performance, déterminez l'importance que vous accordez à chacune des caractéristiques suivantes. Évaluez ensuite dans quelle mesure les approches adoptées par votre organisation illustrent chacune de ces caractéristiques.

Utilisez une échelle de 0 à 5.

Quelle importance revêt cette caractéristique ? *Dans quelle mesure cette caractéristique est-elle illustrée ?*

- | | | | |
|---|---|---|---|
| — | 1 | Permet de brosser un tableau des tendances, de la performance et des orientations, et d'interpréter l'information au niveau des personnes assurant un leadership | — |
| — | 2 | Permet d'intégrer les résultats financiers aux résultats non financiers afin que les principaux aspects de la performance soient examinés les uns par rapport aux autres | — |
| — | 3 | Permet de mettre l'accent sur les résultats importants qui touchent les Canadiennes et les Canadiens | — |
| — | 4 | Permet de jouer un rôle mieux défini dans le dialogue continu entre le gouvernement et les citoyens au sujet des services et des niveaux de services | — |
| — | 5 | Permet d'appuyer le rôle du gouvernement en tant qu'initiateur d'un consensus et diffuseur d'une vision sur la politique publique | — |
| — | 6 | Permet de répondre aux besoins des utilisateurs et aux changements dans l'environnement | — |
| — | 7 | Permet de présenter une information qui soit prise en considération dans la théorie et dans la pratique comme partie intégrante des responsabilités de gouverner et de gestion | — |
| — | 8 | Permet de présenter une information qui soit prise en considération au moment de l'élaboration d'une politique, de l'établissement de stratégies et du choix des méthodes de prestation, ainsi qu'au cours de la conduite des activités | — |
| — | 9 | Autre (précisez) | — |

IV OUTILS DE CHANGEMENTS

Déterminez l'importance que revêt chacun des facteurs ci-dessous, puis évaluez dans quelle mesure les approches visant l'amélioration, qui sont actuellement adoptées par votre organisation, se trouvent liées à ces tendances ou événements.

Utilisez une échelle de 0 à 5.

Quelle importance revêt cet outil de changement ?

Dans quelle mesure tire-t-on profit de cet outil de changement ?

- | | | | |
|---|---|--|---|
| — | 1 | Les initiatives législatives en matière de publication de l'information sur la performance | — |
| — | 2 | Les initiatives administratives et les investissements faits au chapitre de la publication de l'information sur la performance | — |
| — | 3 | La conclusion de l'entente-cadre sur l'Union sociale et ses exigences en matière de publication de l'information sur la performance | — |
| — | 4 | L'adoption de changements dans la mise en œuvre de la politique publique et dans les mécanismes régissant la formulation de cette politique | — |
| — | 5 | La nouvelle génération de gestionnaires adoptant des approches et des idées nouvelles | — |
| — | 6 | L'établissement de dispositions en matière de reddition de comptes qui sont inévitables en raison de l'interaction et de la collaboration avec le secteur privé dans la mise en œuvre de la politique publique | — |
| — | 7 | La tendance de plus en plus marquée de comparer et d'étalonner la performance entre les différents secteurs | — |
| — | 8 | Autre (précisez) | — |

V ÉVALUATION DE LA SITUATION

À la lumière de ce qui précède, veuillez confirmer ou modifier votre évaluation initiale de la situation actuelle dans votre organisation. Pour cette évaluation, il pourrait être utile de prendre en considération, par exemple, les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les législateurs, les dirigeants, les membres du personnel, les bénéficiaires, les contribuables et vos partenaires partagent-ils votre vision quant aux objectifs de la politique publique de votre organisation ? Dans quelle mesure ces objectifs ont-ils été atteints ? Et, quels sont les choix qui s'offrent ?
- Dans quelle mesure la publication de l'information sur la performance a-t-elle été modifiée au cours des (disons) cinq dernières années pour qu'elle puisse tenir compte des changements survenus dans votre organisation (par exemple : ses priorités, son cycle d'activités, ce qui la menace ou les nouvelles perspectives qui s'offrent à elle, ainsi que la nouvelle technologie) ?
- Dans quelle mesure les législateurs, les dirigeants, les membres du personnel, les bénéficiaires, les contribuables et vos partenaires s'entendent-ils sur le genre de changements à apporter et sur la vitesse à laquelle ils doivent avoir lieu ?
- Dans quelle mesure les initiatives actuelles peuvent-elles combler l'écart, s'il y en a un, entre les besoins informationnels et l'information actuellement présentée ?

ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

Dans quelle mesure chacun des énoncés ci-dessous décrit la situation actuelle dans votre organisation ? Utilisez l'échelle suivante :

*A = Parfaitement B = Bien
C = Pas tout à fait D = Pas du tout*

Nous – et les principales parties intéressées – partageons le même point de vue à l'égard des impératifs nous motivant à améliorer la publication de l'information sur la performance.

Nous – et les principales parties intéressées – partageons le même point de vue à l'égard de l'orientation que doit prendre la publication de l'information sur la performance.

Nous – et les principales parties intéressées – partageons le même point de vue à l'égard de la possibilité de réaliser des progrès durables.

VI GESTION DES QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN

Déterminez d'abord l'importance que revêt chacune des questions suivantes, qui sont liées au facteur humain et qui entrent en jeu dans la publication de l'information sur la performance dans votre organisation. Évaluez ensuite dans quelle mesure chacune de ces questions est bien gérée.

Utilisez une échelle de 0 à 5.

Quelle importance revêt cette question ?

Dans quelle mesure cette question est-elle bien gérée ?

LIENS FONDÉS SUR LE RESPECT ET L'ÉQUITÉ

- | | | | |
|---|---|---|---|
| — | 1 | Les responsabilités et les droits de ceux qui présentent l'information sur la performance et de ceux qui l'utilisent sont bien compris et respectés | — |
| — | 2 | L'information présentée est cohérente avec les responsabilités convenues | — |
| — | 3 | Le partage des responsabilités est accepté et respecté | — |
| — | 4 | Il existe un environnement sain pour le partage des risques | — |
| — | 5 | On assure un environnement où l'on favorise l'équité | — |

ATTENTES RAISONNABLES EN CE QUI CONCERNE L'INFORMATION À PUBLIER

- | | | | |
|---|---|--|---|
| — | 6 | Les choix quant à l'information à présenter sont guidés par des principes convenus qui reflètent les valeurs communes | — |
| — | 7 | Les choix quant à l'information à présenter font l'objet de dialogues et d'accords explicites | — |
| — | 8 | Le vérificateur participe de manière adéquate aux stratégies visant l'amélioration de la présentation de l'information | — |

RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

- | | | | |
|---|----|--|---|
| — | 9 | Les initiatives en matière de présentation de l'information visent à bâtir sur le professionnalisme et la fierté de la fonction publique | — |
| — | 10 | Les récompenses financières et non financières accordées aux individus et aux groupes correspondent bien à leur performance | — |

CAPACITÉ DES INDIVIDUS ET DE L'ORGANISATION

- | | | | |
|---|----|---|---|
| — | 11 | Des plans d'action réalistes, sérieux et appuyés sous-tendent les stratégies qui favorisent la réalisation de progrès | — |
| — | 12 | On a confiance dans la capacité – la nôtre et celle des autres – d'exécuter les plans d'action | — |
| — | 13 | Des dispositions organisationnelles soutiennent les stratégies visant la réalisation de progrès | — |
| — | 14 | Autre (précisez) | — |

VII CONCLUSION SUR LES QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN

Les réponses aux questions précédentes devraient vous permettre de confirmer ou de modifier votre évaluation initiale de la mesure dans laquelle les questions liées au facteur humain sont bien gérées dans le but d'améliorer sensiblement la publication de l'information sur la performance. Pour en arriver à votre conclusion, il serait peut s'avérer utile de prendre en considération les questions suivantes :

- La mesure dans laquelle les évaluations indépendantes et les sondages soutiennent les évaluations initiales
- Le degré de confiance qu'on accorde aux rapports publiés sur la performance et dans quelle mesure on utilise l'information qui y est présentée
- La mesure dans laquelle on aborde les questions liées au facteur humain dans le dialogue entretenu avec les principaux intervenants
- La mesure dans laquelle on discute des plans visant des améliorations avec les intervenants

QUESTIONS LIÉES AU FACTEUR HUMAIN - CONCLUSION

Dans quelle mesure l'énoncé ci-dessous décrit-il la situation actuelle dans votre organisation ? Utilisez l'échelle suivante :

A = Parfaitement B = Bien
C = Pas tout à fait D = Pas du tout

Les questions clés liées au facteur humain sont gérées de sorte qu'on appuie une publication d'informations rigoureuses et significatives en matière de performance.

VIII LEADERSHIP

Déterminez l'importance de chacune des caractéristiques suivantes liées au leadership nécessaire pour obtenir de bons résultats et pour en faire rapport. Évaluez ensuite dans quelle mesure chacune de ces caractéristiques est présente dans le style de leadership exercé dans votre organisation.

Utilisez une échelle de 0 à 5.

Quelle importance revêt cette caractéristique ?

Dans quelle mesure cette caractéristique est-elle présente ?

UN LEADERSHIP FOCALISÉ

- | | | | |
|---|---|--|---|
| — | 1 | Accorde une grande importance à l'obtention de résultats, tout en respectant un système de valeurs bien défini et un code d'éthique pour la conduite des activités | — |
| — | 2 | Focalise les efforts – sur les résultats clés, et sur un nombre gérable d'initiatives | — |
| — | 3 | Vient du sommet de la pyramide | — |
| — | 4 | Est ressenti dans toute l'organisation et jusque chez les intervenants | — |

UN LEADERSHIP MANIFESTE

- | | | | |
|---|---|--|---|
| — | 5 | Exige une information sur la performance pour soutenir les processus décisionnels et la formulation des politiques | — |
| — | 6 | Transparaît dans les politiques, les principes et les pratiques qui régissent la présentation de l'information | — |
| — | 7 | A recours à un vaste portefeuille de mesures incitatives pour obtenir une meilleure performance et pour assurer une présentation rigoureuse de l'information | — |

UN LEADERSHIP CONSTANT

- | | | | |
|---|---|---|---|
| — | 8 | Exerce une influence stabilisante sur l'organisation – et les individus – même lorsqu'elle est l'objet de la critique | — |
| — | 9 | Recherche continuellement l'amélioration et l'apprentissage à long terme | — |

UN LEADERSHIP BASÉ SUR DES VALEURS

- | | | | |
|---|----|---|---|
| — | 10 | Articule bien les valeurs – les rend explicites | — |
| — | 11 | Applique les valeurs et le code d'éthique dans les prises de décisions et le quotidien | — |
| — | 12 | Trouve le juste milieu entre les besoins légitimes de l'exécutif en matière de confidentialité de l'information, d'une part, et les approches qui favorisent la description des risques et la création d'attentes réalistes, d'autre part | — |

UN LEADERSHIP APPUYÉ

- | | | | |
|---|----|--|---|
| — | 13 | Recrute des personnes qui possèdent des compétences techniques et une bonne capacité de jugement, les affecte à des postes stratégiques et leur assure un perfectionnement, et ce, afin qu'elles puissent contribuer à la réalisation de progrès et seconder les décideurs | — |
| — | 14 | Permet de bâtir des structures qui maintiennent les progrès | — |

UN LEADERSHIP PRAGMATIQUE

- | | | | |
|---|----|---|---|
| — | 15 | Reconnaît les limites et les contraintes | — |
| — | 16 | Établit un plan d'action rigoureux, réaliste et dynamique pour aller de l'avant | — |

IX CONCLUSIONS SUR LE LEADERSHIP

À la lumière de ce qui précède, veuillez confirmer ou modifier votre évaluation initiale quant à la mesure dans laquelle le leadership appuie la présentation d'une information rigoureuse. Il pourrait également s'avérer utile de prendre en considération les questions suivantes :

- La mesure dans laquelle les dirigeants se sont entendus sur les impératifs en matière de changement et ont communiqué ces impératifs
- La mesure dans laquelle les dirigeants se sont eux-même penchés sur les questions liées au facteur humain, et surtout sur celles qui portent sur la motivation et les mesures incitatives
- La portée, la teneur et les résultats des dialogues avec les groupes d'intervenants et leurs représentants
- Le point de vue des intervenants, comme on l'indique dans les sondages, etc.
- Les mesures prises pour tenir compte des questions liées au facteur humain dans les décisions concernant les systèmes, la méthodologie et la technologie

LEADERSHIP - CONCLUSION

Dans quelle mesure l'énoncé ci-dessous décrit-il le leadership dans votre organisation ? Utilisez l'échelle suivante :

A = Parfaitement B = Bien
C = Pas tout à fait D = Pas du tout

Le leadership – au sommet et dans toute l'organisation – soutient la publication d'une information rigoureuse en matière de performance.

X ALLER DE L'AVANT

À prendre en considération :

- Quel est l'écart entre ce qu'offre actuellement la publication de l'information sur la performance et ce à quoi peuvent raisonnablement s'attendre l'organisation et ses principales parties intéressées ?
- Quelles sont la nature et l'étendue des changements à apporter aux dispositions actuelles - notamment celles concernant les questions liées au facteur humain - afin d'appuyer les efforts déployés pour combler cet écart ?
- Quels sont les progrès auxquels on s'attend, la vitesse à laquelle ils peuvent être réalisés et la façon dont ils seront reconnus ?

La CCAF-FCVI est un organisme national à but non lucratif axé sur la recherche et la formation. Sa mission consiste à élaborer des concepts et à soutenir le développement des capacités – en cultivant des idées avant-gardistes – afin d’assurer l’efficacité de la gouverne ainsi que de la reddition de comptes, de la gestion et de la vérification dans le secteur public.

Depuis dix ans, la CCAF-FCVI contribue de façon significative aux progrès réalisés au chapitre des liens de responsabilité découlant de l’obligation de rendre compte qu’a la direction envers son instance gouvernante. Par son travail, la CCAF-FCVI vise à jeter un pont entre les intérêts des membres d’instances gouvernantes, des dirigeants, des producteurs d’information et des vérificateurs, de même qu’à les aider à mener des travaux visant à progresser vers une meilleure utilisation de l’information, et ce, afin d’appuyer la gouverne, la reddition de comptes et la saine gestion.

Les principales réalisations de la CCAF-FCVI comprennent :

- l’élaboration de principes pour assurer une gouverne efficace;
- l’élaboration de principes et de cadres référentiels pour guider la présentation de l’information sur la performance, à l’intention des instances gouvernantes et des dirigeants – information sur la performance qui met l’accent sur les résultats non financiers; et,
- l’avancement de la pratique de la vérification intégrée afin de soutenir les liens de responsabilité découlant de l’obligation de rendre compte des dirigeants, des instances gouvernantes et des parties intéressées.

Les connaissances et l’expérience acquises au cours de cette dernière décennie de progrès font que la CCAF-FCVI a un intérêt naturel – ainsi que la capacité – de poursuivre avec efficacité les objectifs établis pour son Programme axé sur la publication de l’information sur la performance, lesquels consistent à :

- faire avancer les principes et les pratiques liés à la publication et à la vérification de l’information sur la performance;
- mieux comprendre et à trouver un terrain d’entente en matière de questions liées à la reddition de comptes et à la présentation de l’information, et ce, avec les principaux intervenants dans les domaines de la gouverne, de la gestion et de la vérification; et,
- assurer un soutien en matière de perfectionnement et de développement des capacités.

C’est pour répondre aux besoins de ses membres que la CCAF-FCVI a lancé ce Programme de recherche.

Voici d’autres ouvrages publiés dans le cadre de ce Programme de recherche :

- **Publication de l’information sur la performance** – Points de vue, enjeux et considérations (Compte rendu d’un symposium tenu à Ottawa le 30 mars 1999)
- **Principes guidant la publication de l’information sur la performance** – Document de travail préparé par la communauté de professionnels de la vérification législative
- **Vérification d’informations et de rapports publiés sur la performance** – Pratiques des vérificateurs législatifs au Canada. Point de référence 2000
- **Publication de l’information sur la performance** – Point de vue des cadres dirigeants

CONSEIL D’ADMINISTRATION au 31 DÉCEMBRE 2000

DOUGLAS BARRINGTON*	<i>(président du conseil) Associé directeur de groupe, National, Deloitte & Touche</i>
ALAIN BENEDETTI	<i>Vice-président du Conseil, Ernst & Young</i>
GUY BRETON*	<i>Vérificateur général du Québec</i>
DAVID BROWN	<i>Président du conseil, Commission des valeurs mobilières de l’Ontario</i>
RITA BURAK	<i>Consultante</i>
FRANK CLAYDON	<i>Secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada</i>
PETER W. CURRIE	<i>Vice-président du Conseil et chef des finances, Banque royale du Canada</i>
SIR GRAHAM DAY*	<i>Conseiller chez Stewart MacKelvey Stirling Scales, chancelier de l’Université Dalhousie, et administrateur de sociétés</i>
JEAN-CLAUDE DELORME	<i>Administrateur de sociétés et consultant</i>
DENIS DESAUTELS*	<i>Vérificateur général du Canada</i>
ANNE M. FAWCETT	<i>Associée directrice générale, Caldwell Partners Amrop International</i>
MARY FERGUSON-PARÉ	<i>Vice-présidente, Soins infirmiers, Baycrest Centre</i>
JOAN GREEN	<i>Consultante</i>
PETER HARDER*	<i>Sous-ministre, Industrie Canada</i>
PAUL LABBÉ	<i>Président du Conseil, Citibanque Canada</i>
CLAUDE LAMOUREUX	<i>Président et chef de la direction, Conseil du régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l’Ontario</i>
ROBERT E. LORD	<i>Président du Conseil, Institut Canadien des Comptables Agréés</i>
MICHAEL J. McLAUGHLIN	<i>Sous-vérificateur général du Canada</i>
GEORGE MORFITT	<i>Université de Victoria</i>
ERIK PETERS	<i>Vérificateur provincial de l’Ontario</i>
KARN SANDY	<i>Services professionnels en gestion</i>
SCOTT SERSON	<i>Président, Commission de la fonction publique du Canada</i>
DAVID W. SMITH	<i>Président du conseil, PricewaterhouseCoopers</i>
AXEL N. THESBERG	<i>Associé directeur canadien, Centre de certification et des méthodes professionnelles, KPMG</i>
PETER VALENTINE*	<i>Vérificateur général de l’Alberta</i>
DARYL C. WILSON	<i>Vérificateur général du Nouveau-Brunswick</i>

*membre du Comité de direction