



Amélioration des rapports publics de performance

Quelles leçons pouvons-nous tirer des rapports publics de performance efficaces ?

Bonnes pratiques visant les organismes centraux, les législateurs, les vérificateurs et les auteurs de rapports

Quelles leçons pouvons-nous tirer des rapports publics de performance efficaces ?

Bonnes pratiques visant les organismes centraux, les législateurs,
les vérificateurs et les auteurs de rapports

© 2007 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.
291, rue Olmstead
Secteur Vanier
Ottawa (Ontario) CANADA
K1L 7J9

613-241-6713
Télécopie : 613-241-6900
Courriel : info@ccaf-fcvi.com

ISBN : 0-919557-84-8
Imprimé et relié au Canada
Conception et mise en page : Lynne Casiple-Lueck, CCAF-FCVI
Traduction : M^{me} Nicole Plamondon, trad. a.

Cet ouvrage est publié en anglais sous le titre :
What can we learn from effective public performance reporting
Good Practices for Central Agencies, Legislators, Auditors, and Report Producers

Préface

Ce rapport contient des idées concrètes et pertinentes sur l'amélioration des rapports publics de performance. Les idées sont tirées de l'expérience acquise par les institutions publiques de huit Administrations – deux au Canada et six à l'étranger.

La CCAF-FCVI, en consultation avec le ministère des Finances de la Colombie-Britannique, a choisi de se pencher sur ces Administrations pour son travail de recherche parce que celles-ci ont fait de la publication de l'information sur la performance un élément clé de leurs systèmes de reddition de comptes. L'objectif de notre étude a consisté à recenser certaines des façons créatives et novatrices que les chefs dans ces Administrations – dont des auteurs de rapports, des organismes centraux, des vérificateurs législatifs et les législateurs – adoptent pour améliorer les rapports publics de performance.

Nous estimons que les rapports publics de performance sont les principales composantes du processus permettant à un gouvernement de rendre des comptes au public sur l'exercice de ses activités. Lorsqu'ils sont efficaces, ces rapports informent les citoyens sur ce qu'un gouvernement a l'intention d'accomplir en leur nom, et subséquemment confirment si ces objectifs ont été atteints et dans quelle mesure.

Étant donné notre ferme conviction à l'égard de l'importance de la publication de l'information sur la performance, nous sommes heureux de communiquer les conclusions de notre travail de recherche à d'autres organisations.

Nous savons pertinemment qu'il existe encore d'autres pratiques saines, en plus de celles décrites dans le présent ouvrage. Nous souhaitons les connaître, et vous invitons à nous les présenter. Nous voulons aussi obtenir des commentaires de la part des Administrations qui mettront en pratique l'une ou l'autre des pratiques énoncées dans le présent rapport de recherche – dites-nous ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, et les améliorations qu'on pourrait apporter.

Ce travail de recherche a été effectué dans le cadre du Programme axé sur l'amélioration des rapports publics de performance, programme par lequel la CCAF-FCVI vise à aider les Administrations au Canada à renforcer leurs pratiques de présentation de l'information.

Le programme de recherche bénéficie du généreux appui de la Fondation Alfred P. Sloan, un organisme à but non lucratif fondé en 1934 par Alfred P. Sloan, fils, alors président-directeur général de la société General Motors.

Le président du conseil de la CCAF-FCVI Inc.,



Michael J. McLaughlin, FCMA

Table des matières

RÉSUMÉ	1
INTRODUCTION	1
PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE : QUI EN EST RESPONSABLE ?	1
ORGANISMES CENTRAUX	2
LÉGISLATEURS ET VÉRIFICATEURS LÉGISLATIFS	3
AUTEURS DE RAPPORTS	3
REMERCIEMENTS	4
OBJECTIFS DU TRAVAIL	6
MÉTHODOLOGIE	7
ADMINISTRATIONS ÉTUDIÉES	7
ENTITÉS PUBLIANTES ÉTUDIÉES	7
RECENSER LES BONNES PRATIQUES	9
ANALYSE ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE NOTRE ÉTUDE	10
CONSTATATIONS DE L'ÉTUDE	11
INTRODUCTION À NOS CONSTATATIONS	11
CE QUE PEUVENT FAIRE LES ORGANISMES CENTRAUX POUR ENCOURAGER L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE	13
DÉFINIR LES ATTENTES	13
BONNE PRATIQUE : ÉNONCER DES LIGNES DIRECTRICES, DES PRINCIPES, DES CRITÈRES OU DES NORMES	13
BONNE PRATIQUE : RÉDIGER UN DOCUMENT DE PLANIFICATION PANGOUVERNEMENTAL	14
RENFORCER LA CAPACITÉ DES AUTEURS	17
BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER LES CADRES SUPÉRIEURS À L'ÉLABORATION DES NORMES	17
BONNE PRATIQUE : EXAMINER LES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE ET FORMULER DES OBSERVATIONS À LEUR SUJET	18
BONNE PRATIQUE : ÉLABORER UN GUIDE DE BONNES PRATIQUES	18
BONNE PRATIQUE : ENCOURAGER LES MINISTÈRES À CONSULTER DES SPÉCIALISTES DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE	19

STIMULER LA CAPACITÉ DES UTILISATEURS.....	20
BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER LES CADRES SUPÉRIEURS CHARGÉS DE LA COMMUNICATION À L'EXAMEN DES NORMES DE PUBLICATION DE L'INFORMATION DE L'ORGANISME CENTRAL	20
BONNE PRATIQUE : ENCOURAGER LA SENSIBILISATION AUX BESOINS DES UTILISATEURS	21
BONNE PRATIQUE : RÉDIGER UN RAPPORT DE PERFORMANCE PANGOUVERNEMENTAL	22
BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER DIRECTEMENT LES UTILISATEURS	23
BONNE PRATIQUE : CRÉER UN SITE Web PERMETTANT AUX LÉGISLATEURS D'ACCÉDER À L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE	24
CE QUE PEUVENT FAIRE LES LÉGISLATEURS ET LES VÉRIFICATEURS LÉGISLATIFS POUR ENCOURAGER L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE	26
DÉFINIR LES ATTENTES	26
BONNE PRATIQUE : ADOPTER UNE LOI SUR L'OBLIGATION DE PUBLIER UN RAPPORT DE PERFORMANCE.....	26
FOURNIR DES INCITATIONS	27
BONNE PRATIQUE : EXAMINER LES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE ET RENDRE COMPTE DE CET EXAMEN	27
BONNE PRATIQUE : RÉCOMPENSER LES BONS RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE	27
RENFORCER LA CAPACITÉ DES AUTEURS.....	28
BONNE PRATIQUE : FOURNIR DES CONSEILS SUR LES MESURES DE LA PERFORMANCE	28
BONNE PRATIQUE : ENCOURAGER L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS DE PERFORMANCE	29
CE QUE PEUVENT FAIRE LES AUTEURS POUR AMÉLIORER LEURS RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE	30
RENFORCER LA CAPACITÉ DES AUTEURS	30
BONNE PRATIQUE : HARMONISER LES SYSTÈMES INTERNES ET EXTERNES DE PUBLICATION DE L'INFORMATION.....	30
BONNE PRATIQUE : UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR GÉRER L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE	31
BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER LES CADRES SUPÉRIEURS	32
BONNE PRATIQUE : ASSURER LA CONTINUITÉ AU SEIN DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE RÉDIGER LE RAPPORT DE PERFORMANCE	33
STIMULER LA CAPACITÉ DES UTILISATEURS.....	34
BONNE PRATIQUE : RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS EXPLICITES ÉTABLIS DANS LES PLANS	34
BONNE PRATIQUE : ÉTABLIR DES LIENS ENTRE LA PERFORMANCE ET LES PRIORITÉS PLUS GÉNÉRALES DU GOUVERNEMENT	37
BONNE PRATIQUE : UTILISER LES MESURES DE LA PERFORMANCE DE LA MÊME MANIÈRE D'UNE ANNÉE À L'AUTRE MAIS CONSERVER UNE FLEXIBILITÉ PERMETTANT L'AMÉLIORATION CONTINUE	38
BONNE PRATIQUE : PORTER UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À LA PERTINENCE ET À LA COMPRÉHENSIBILITÉ	41

BONNE PRATIQUE : PRÉCISER LE NIVEAU D'ASSURANCE ACCORDÉ À LA FIABILITÉ ET À LA PERTINENCE DE L'INFORMATION PUBLIÉE SUR LA PERFORMANCE	42
BONNE PRATIQUE : CONSULTER LES UTILISATEURS.....	44
BONNE PRATIQUE : PRODUIRE DES RAPPORTS DE PERFORMANCE DANS DES FORMATS RÉPONDANT AUX BESOINS DES UTILISATEURS.....	45
OBSERVATIONS FINALES	49
ANNEXE A – CONTEXTE DU PRÉSENT TRAVAIL	50
QU'EST-CE QUE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ?	50
L'ÉVOLUTION DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE	51
LES RECHERCHES DE LA CCAF-FCVI DANS CE DOMAINE	52
LES DÉFIS ACTUELS DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE.....	52
LE PROGRAMME DE RECHERCHE DE LA CCAF-FCVI AXÉ SUR L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE.....	53
ANNEXE B – QUESTIONNAIRE	55
ANNEXE C – RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE	67

Résumé

Introduction

Dans le présent document, intitulé *Quelles leçons pouvons-nous tirer des rapports publics de performance efficaces ?*, nous recensons un certain nombre de pratiques visant à aider les organismes du secteur public du Canada à améliorer leurs rapports publics de performance. Il ne s'agit nullement d'un guide pour la réalisation de bons rapports de performance, mais d'un recueil de bonnes pratiques issues d'organismes ayant une excellente réputation dans ce domaine.

La CCAF-FCVI, le chef de file au Canada en matière de recherche sur la reddition de comptes dans le secteur public, croit fermement qu'un rapport public de performance efficace constitue un élément essentiel de la reddition de comptes dans le secteur public. Nous sommes également convaincus que pour améliorer les rapports publics de performance, il faudra lier plus étroitement les besoins des utilisateurs de ces rapports et leur production.

Nous avons exploré cette question en profondeur dans notre rapport de 2006 intitulé *Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions*. Nous avons remarqué que les gouvernements avaient beaucoup progressé dans l'amélioration de leurs rapports publics de performance – et qu'il leur restait encore beaucoup à faire pour rendre ces rapports réellement utiles pour les principaux destinataires visés.

Dans le présent document, nous avons rassemblé les bonnes pratiques en matière de publication de l'information de huit Administrations – deux au Canada et six à l'étranger. Nous avons sélectionné les Administrations qui s'efforcent d'améliorer leurs rapports, et avons examiné les rapports de deux organisations réputées dans chacune de ces Administrations.

Nous reconnaissons que les plans et les rapports de performance sont des documents fort utiles pour les organisations et leurs employés. D'une part, ces documents permettent d'établir une orientation à partir des échelons supérieurs (et les différents services au sein de l'organisation peuvent ensuite harmoniser la planification de leurs activités et l'établissement de leurs rapports en fonction de ces documents), et d'autre part, ils facilitent le suivi des progrès réalisés à l'égard de certains aspects essentiels de la performance. Cela dit toutefois, dans le présent document, nous nous concentrons sur les utilisateurs externes des rapports publics de performance – les représentants élus, les médias, les organisations non gouvernementales et le public.

Publication de l'information sur la performance : qui en est responsable ?

On considère souvent, de manière fort appropriée, que l'amélioration des rapports de performance relève de la responsabilité des organisations qui les produisent – à savoir les ministères, les organismes, les sociétés d'État et d'autres entités du secteur public. Dans le cadre de notre étude, nous avons découvert

un certain nombre de bonnes pratiques utilisées par les auteurs afin de renforcer leur *capacité* à produire de bons rapports et de s'assurer que ceux-ci puissent être utilisés efficacement par les utilisateurs (*capacité des utilisateurs*).

Cependant, les auteurs ne sont pas les seuls responsables de la qualité des rapports publics de performance. Les organismes centraux jouent également un rôle majeur dans l'amélioration de ces rapports. Ils définissent les *attentes* concernant ces rapports, aident les auteurs à renforcer leur *capacité* à les produire, et aident les utilisateurs à s'en servir (*capacité des utilisateurs*).

Les vérificateurs législatifs et les législateurs peuvent également intervenir pour favoriser la publication de bons rapports de performance. Dans certaines Administrations, les attentes concernant les rapports publics de performance sont définies par les législateurs. Les législateurs et les vérificateurs législatifs, dans le cadre de leur rôle de surveillance, peuvent fournir aux auteurs des *incitations* (par le biais d'éloges et de critiques) afin qu'ils produisent de bons rapports. Ils peuvent également les aider à renforcer leur capacité à produire ces rapports en leur dispensant conseils et directives.

En tenant compte de ce cadre référentiel en matière d'attentes, de capacité des auteurs, d'incitations et de capacité des utilisateurs, nous avons recensé 27 bonnes pratiques visant à améliorer les rapports publics de performance : 11 qui pourraient être appliquées par les organismes centraux; 5 par les législateurs et les vérificateurs législatifs; et 11 par les auteurs de rapports. Ces pratiques sont présentées ci-après.

ORGANISMES CENTRAUX

Les organismes centraux peuvent **définir les attentes** en :

- ◆ énonçant des lignes directrices, des principes, des critères ou des normes;
- ◆ rédigeant un document de planification pangouvernemental.

Les organismes centraux peuvent **renforcer la capacité des auteurs** en :

- ◆ faisant participer les cadres supérieurs à l'élaboration des normes;
- ◆ examinant les rapports publics de performance et formulant des observations à leur sujet;
- ◆ élaborant un guide de bonnes pratiques;
- ◆ encourageant les ministères à consulter des spécialistes de l'information sur la performance.

Les organismes centraux peuvent **stimuler la capacité des utilisateurs** en :

- ◆ faisant participer les cadres supérieurs chargés de la communication à l'examen des normes de publication de l'information de l'organisme central;
- ◆ encourageant la sensibilisation aux besoins des utilisateurs;
- ◆ rédigeant un rapport de performance pangouvernemental;
- ◆ faisant participer directement les utilisateurs;
- ◆ créant un site Web permettant aux législateurs d'accéder à l'information sur la performance.

LÉGISLATEURS ET VÉRIFICATEURS LÉGISLATIFS

Les législateurs peuvent **définir les attentes** en :

- ◆ adoptant une loi sur l'obligation de publier un rapport de performance.

Les législateurs et les vérificateurs législatifs peuvent **créer des incitations** en :

- ◆ examinant les rapports publics de performance et l'information sur la performance;
- ◆ récompensant les bons rapports publics de performance.

Les vérificateurs législatifs peuvent **renforcer la capacité des auteurs** en :

- ◆ fournissant des conseils sur les mesures de la performance.

Les législateurs et les vérificateurs législatifs peuvent **renforcer la capacité des auteurs** en :

- ◆ encourageant l'amélioration des rapports de performance.

AUTEURS DE RAPPORTS

Les auteurs de rapports peuvent **renforcer leur capacité** en :

- ◆ harmonisant les systèmes internes et externes de publication de l'information;
- ◆ utilisant la technologie pour gérer l'information sur la performance;
- ◆ faisant participer les cadres supérieurs;
- ◆ assurant la continuité au sein de l'équipe chargée de rédiger le rapport de performance.

Les auteurs de rapports peuvent **stimuler la capacité des utilisateurs** en :

- ◆ rendant compte des résultats par rapport aux objectifs explicites établis dans les plans;
- ◆ établissant des liens entre la performance et les priorités plus générales du gouvernement;
- ◆ utilisant les mesures de la performance de la même manière d'une année à l'autre tout en conservant une flexibilité permettant l'amélioration continue;
- ◆ portant une attention particulière à la pertinence et à la compréhensibilité;
- ◆ précisant le niveau d'assurance accordé à la fiabilité et à la pertinence de l'information publiée sur la performance;
- ◆ consultant les utilisateurs;
- ◆ produisant des rapports de performance dans des formats répondant aux besoins des utilisateurs.

Nous ne prétendons pas que nos constatations constituent un guide détaillé pour des rapports de performance efficaces ou des critères de rédaction de ceux-ci. Ce que nous présentons aux lecteurs, c'est un éventail de pratiques qui semblent avoir aidé les fonctionnaires des Administrations étudiées à produire de bons rapports de performance.

En passant en revue ces pratiques, les gestionnaires du secteur public devront déterminer pour eux-mêmes quelles pratiques fonctionneront vraisemblablement dans leur propre Administration ou organisation. Ils devront aussi évaluer les mérites de tout investissement au chapitre de l'amélioration de la publication de l'information sur la performance par rapport à leurs autres priorités. Nous souhaitons simplement signaler ici que certaines organisations ont jugé que les pratiques décrites dans le présent ouvrage en valent la peine.

Remerciements

Le présent travail, portant sur les bonnes pratiques relatives aux rapports publics de performance, fait partie des nombreux travaux menés par la CCAF-FCVI dans le cadre de son Programme de recherche axé sur l'amélioration des rapports publics de performance. Nous tenons à remercier plusieurs personnes et organisations.

Le Groupe de travail de la CCAF-FCVI sur l'amélioration des rapports publics de performance fournit des conseils stratégiques sur l'orientation, la conduite et les progrès du Programme de recherche. Ses membres ont exprimé leur enthousiasme pour le présent travail, souligné l'importance des bonnes pratiques pour l'amélioration des rapports de performance au Canada, et indiqué les résultats qu'ils souhaiteraient que l'étude engendre en tant qu'utilisateurs de celle-ci.

Nous avons reçu l'aide particulière de deux membres du Groupe de travail :

- ◆ *Wilson Campbell* a recensé les sources de renseignements sur les rapports publics de performance et facilité les contacts avec les personnes des États de l'Oregon et de Washington.
- ◆ *Lee McCormack* et deux autres employés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada – *Louise Bellefeuille-Prégent*, directrice principale, Division de la responsabilisation et des rapports au Parlement, et *Tim Wilson*, analyste principal – nous ont informés sur l'évolution des rapports publics de performance au sein du gouvernement du Canada.

Barry Leighton, directeur principal, Mesure des résultats (Statistique Canada), Bureau du vérificateur général du Canada, et deux de ses collaborateurs, *Catherine Livingstone* et *Paul Pilon*, nous ont donné des conseils très constructifs sur la conception du questionnaire que nous avons utilisé dans le cadre de notre sondage auprès des Administrations du Canada et de plusieurs autres pays.

Pour ce questionnaire, nous avons également bénéficié des conseils (ainsi que des renseignements de fond sur les bonnes pratiques au sein du gouvernement du Canada) de *Paula Folkes*, analyste principale au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont répondu au sondage ou qui nous ont aiguillés vers d'autres personnes susceptibles d'y répondre. Nous avons reçu des réponses de fonctionnaires du gouvernement de l'Australie, de l'État australien de la Nouvelle-Galles du Sud, de la Nouvelle-Zélande, de l'État de Washington, de l'Alberta et du gouvernement du Canada. Nous avons également reçu des commentaires de fonctionnaires du Royaume-Uni et de l'État de l'Oregon.

Nous souhaitons également remercier *David Campbell*, directeur de la Division de la planification et de l'établissement du rapport annuel (Agence du revenu du Canada) qui, avec deux de ses collaborateurs, a fourni une analyse approfondie de l'élaboration des rapports publics de performance au sein de l'Agence.

Les chercheurs principaux de ce travail étaient les collaborateurs en recherche de la CCAF-FCVI, *Chris Hyde* et *Greg Gertz*. Ils ont bénéficié des précieux conseils de deux anciens chercheurs de la CCAF-FCVI, *Michael Weir* et *David Moynagh*, et du soutien et des conseils continus de *Geoff Dubrow*, directeur du développement des capacités à la CCAF-FCVI, et de *Michael Eastman*, directeur général de la CCAF-FCVI.

Notre Programme de recherche axé sur l'amélioration des rapports publics de performance reçoit le généreux soutien financier de la Fondation Alfred P. Sloan, un organisme philanthropique de New York. Nous tenons particulièrement à remercier *Ted Greenwood*, directeur des programmes à la Fondation Sloan, pour avoir facilité ce soutien, sans lequel nous n'aurions pas pu mener à bien ce travail.

La CCAF-FCVI tient également à remercier le gouvernement de la Colombie-Britannique pour son généreux soutien financier.

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE

Ed Archer, directeur de projets, Comptabilité du secteur public, Institut Canadien des Comptables Agréés.

Wilson Campbell, directeur de projets, Governmental Accounting Standards Board (conseil de normalisation en matière de comptabilité publique), États-Unis.

Katherine Graham, doyenne, Faculté des affaires et de la gestion publiques, Université Carleton.

Susan Jennings, vérificatrice générale adjointe de la Colombie-Britannique. Elle siège comme représentante de cette province au sein du groupe consultatif sur l'information en matière de performance du Conseil canadien des vérificateurs législatifs.

Lee McCormack, directeur exécutif, Gestion axée sur les résultats, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Graham Steele, député (Halifax-Fairview) à l'Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse.

Chris Waddell, titulaire de la chaire Carty en commerce et en journalisme financier, École de journalisme et de communication, Université Carleton.

Objectifs du travail

Au cours de la planification de ce travail portant sur les bonnes pratiques relatives aux rapports publics de performance, nous avons découvert qu'au Canada, les renseignements sur ce que devait contenir un bon rapport public de performance ne manquaient pas.

Les auteurs canadiens de rapports de performance peuvent notamment consulter les neuf principes de la CCAF-FCVI visant à améliorer les rapports de performance; les critères définis par les vérificateurs législatifs dans un certain nombre d'administrations provinciales et au palier fédéral; les lignes directrices des organismes centraux comme les quatre principes guidant la publication de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; et les principes sur la publication de l'information élaborés conjointement en Colombie-Britannique par le vérificateur législatif et le gouvernement, et approuvés par le comité permanent des comptes publics de l'assemblée législative.

Plus pertinemment, l'*Énoncé de pratiques recommandées. Les rapports publics de performance* (PR-2) du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public a réuni la sagesse et l'expérience accumulées par les chefs de file du Canada dans le domaine des rapports publics de performance. Ce document présente les pratiques recommandées pour la publication de l'information pertinente dans le rapport public de performance d'un gouvernement ou d'une organisation gouvernementale.

Pour notre travail, nous n'avons pas jugé utile d'essayer de réexaminer ce sujet. Nous sommes plutôt partis du principe que l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2) est ce qui se fait de mieux pour décrire ce que devrait idéalement contenir un rapport de performance.

Cependant, nous avons constaté qu'il reste des défis à surmonter pour passer de ce qui devrait figurer dans un rapport public de performance à la production véritable d'un bon rapport et à la mise en place d'un système efficace de publication de l'information. Par conséquent, nous nous sommes attachés à rechercher les idées – les bonnes pratiques – qui pourraient aider celles et ceux qui participent à la production, à l'utilisation et à l'évaluation des rapports de performance à mieux atteindre l'idéal établi dans l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2).

Notre but était de recenser les conditions qui renforcent la capacité d'une organisation à produire un bon rapport de performance, ainsi que les bonnes pratiques des Administrations et des organisations qui excellent dans ce domaine.

Même si nous reconnaissons le rôle crucial que peut jouer la publication de l'information sur la performance pour les parties prenantes au sein d'une organisation, nous nous sommes particulièrement intéressés aux efforts visant à faire participer les utilisateurs et à répondre à leurs besoins. L'étude de la CCAF-FCVI intitulée *Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions* a montré qu'il s'agissait d'un défi important et nous a convaincus que pour donner un nouvel élan aux rapports publics de performance au Canada, il fallait combler l'écart entre l'information présentée par les gouvernements et celle dont les utilisateurs ont besoin.

Méthodologie

Notre méthode consistait à étudier les entités publiantes ayant produit de bons rapports de performance, dans les Administrations qui s'efforcent d'améliorer la publication de l'information sur la performance.

Administrations étudiées

Afin de repérer ces Administrations, nous avons fait fond sur les connaissances de la CCAF-FCVI, consulté le ministère des Finances de la Colombie-Britannique et recherché des renseignements auprès de personnes bien informées du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et du Governmental Accounting Standards Board (GASB – États-Unis).

Grâce à ce processus, nous avons recensé huit Administrations à étudier :

- ◆ Canada
- ◆ Alberta
- ◆ État de Washington
- ◆ Oregon
- ◆ Nouvelle-Zélande
- ◆ Royaume-Uni
- ◆ Australie
- ◆ Nouvelle-Galles du Sud

Entités publiantes étudiées

Nous avons ensuite recherché au sein de ces Administrations les organisations ayant la réputation de produire des rapports de qualité. Pour ce faire, nous avons de nouveau consulté des personnes bien informées – membres de bureaux de vérification législative, d'organismes centraux, du GASB, de la CCAF-FCVI, etc. Nous avons également pris en compte les résultats des concours de rapports annuels, comme :

- ◆ Prix d'Excellence des rapports annuels des sociétés d'État – Vérificatrice générale du Canada (http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/98award_f.html);
- ◆ Public Reporting and Accountability Awards (Royaume-Uni), parrainés par l'institut agréé des finances et de la comptabilité dans le secteur public (CIPFA) et PricewaterhouseCoopers (<http://www.cipfa.org.uk/awards/accountability/>);
- ◆ Premier's Annual Reports Awards, coordonnés par le Public Bodies Review Committee (comité d'examen des organismes publics) de l'assemblée législative de la Nouvelle-Galles du Sud (<http://www.parliament.nsw.gov.au/prod/parlment/committee.nsf/0/8CDB0795648DFEF0CA25723000000D86>);
- ◆ Australasian Reporting Awards (http://www.arawards.com.au/Intro_Criteria.html).

Ce processus nous a permis de recenser, dans chaque Administration, deux entités publiantes reconnues pour leurs bons rapports de performance – un ministère et une société d'État. Voici les entités que nous avons sélectionnées :

CANADA

- ◆ Agence du revenu du Canada
- ◆ Exportation et développement Canada

ALBERTA

- ◆ Ministère de la Santé et du Bien-Être
- ◆ ATB Financial

ÉTAT DE WASHINGTON

- ◆ Ministère de la Santé
- ◆ Ministère des Transports

OREGON

- ◆ Ministère des Services sociaux
- ◆ Oregon Commission on Children and Families (commission sur les enfants et les familles)

NOUVELLE-ZÉLANDE

- ◆ Ministère de la Justice
- ◆ Landcare Research

ROYAUME-UNI

- ◆ Her Majesty's Prison Service (Service des prisons de Sa Majesté)
- ◆ Ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales

AUSTRALIE

- ◆ Ministère des Familles, des Services communautaires et des Affaires autochtones
- ◆ Grains Research and Development Corporation

NOUVELLE-GALLES DU SUD

- ◆ Office of Liquor, Gaming and Racing (bureau des Alcools, des Jeux de hasard et des Courses)
- ◆ Delta Electricity.

Recenser les bonnes pratiques

Ensuite, nous avons entrepris de recenser les bonnes pratiques tant au niveau des entités qu'à celui des Administrations.

Par exemple, au niveau des entités, nous avons recherché les idées que d'autres entités publiantes pourraient adapter pour améliorer leurs propres rapports publics de performance. Au niveau des Administrations, nous avons recherché les pratiques utilisées par les organismes centraux, les vérificateurs législatifs et les législateurs pour encourager les entités publiantes à produire de bons rapports de performance.

Nous avons recouru à divers moyens pour nous aider à recenser ces bonnes pratiques. Notre principal outil a été un questionnaire que nous avons soumis aux entités publiantes et aux organismes centraux dans chacune des huit Administrations (voir Annexe B). Les entités suivantes ont répondu à notre questionnaire :

- ◆ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- ◆ Agence du revenu du Canada
- ◆ Exportation et développement Canada
- ◆ Ministère des Finances de l'Alberta
- ◆ Ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta
- ◆ ATB Financial (Alberta)
- ◆ Washington State Office of Financial Management (bureau de la gestion financière de l'État de Washington)
- ◆ Ministère de la Santé de l'État de Washington
- ◆ Oregon Progress Board
- ◆ Ministère des Finances et de l'Administration de l'Australie
- ◆ State Services Commission (Nouvelle-Zélande)
- ◆ Landcare Research (Nouvelle-Zélande)
- ◆ Ministère du Trésor de la Nouvelle-Galles du Sud
- ◆ Delta Electricity (Nouvelle-Galles du Sud)

Au commencement de notre étude, nous avons profité de notre localisation à Ottawa pour mener des entrevues approfondies avec des fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et de l'Agence du revenu du Canada. Ces entrevues nous ont permis de mettre à l'épreuve notre questionnaire et d'explorer certains secteurs d'intérêt préliminaires.

Nous avons également demandé à des fonctionnaires du Bureau de la mesure des résultats (Statistique Canada) du Bureau du vérificateur général du Canada de critiquer la version préliminaire de notre questionnaire. Les conseils très judicieux qu'ils nous ont donnés nous ont permis d'améliorer sensiblement notre questionnaire.

Outre Ottawa, et en plus des questionnaires remplis, nous avons reçu par courriel des commentaires de fonctionnaires de l'Alberta, de la Nouvelle-Zélande, de l'Australie et de la Nouvelle-Galles du Sud. Le United Kingdom National Audit Office (bureau national de la vérification du Royaume-Uni) nous a transmis des renseignements sur les critères, les lignes directrices et les pratiques utilisés dans ce pays.

Enfin, nous avons examiné des documents essentiels de chacune des huit Administrations. Il s'agissait notamment des rapports publics de performance des entités publiantes que nous avons sélectionnées; des lois et règlements ayant une incidence sur les rapports de performance; des normes et des lignes directrices des organismes centraux dans le domaine des rapports de performance; des rapports du vérificateur général sur la publication de l'information sur la performance; et des rapports pertinents des comités législatifs. Nous avons repéré certains de ces documents au cours de notre étude; d'autres nous ont été désignés par nos personnes-ressources au sein des diverses Administrations.

Analyse et présentation des résultats de notre étude

Au terme de notre étude, nous avons analysé les constatations et ébauché le présent document.

Nous n'avons ni recherché – ni trouvé – le rapport public de performance « idéal ». Comme plusieurs personnes nous l'ont affirmé, aucun rapport ne peut être désigné comme étant parfait ou constituant un modèle pour les autres. Certains rapports sont solides dans certains domaines et d'autres le sont dans d'autres domaines. Chacun est façonné par le mandat de l'organisation et le contexte d'utilisation.

De même, nous ne prétendons pas que nos constatations constituent un guide exhaustif pour des rapports de performance efficaces ou des critères de rédaction de ceux-ci. Nous présentons aux lecteurs un éventail de pratiques qui semblent avoir aidé les fonctionnaires des Administrations étudiées à produire de bons rapports de performance.

Enfin, nous soulignons qu'une bonne pratique pour une personne peut constituer un facteur mineur dans la production d'un bon rapport pour une autre personne.

Par exemple, certaines organisations sont tenues par la loi de produire un rapport public de performance. Dans notre questionnaire, nous avons demandé quelle incidence avait cette obligation sur la capacité de l'organisation à produire un bon rapport. La plupart des répondants ont indiqué qu'il s'agissait d'une incidence positive ou très positive; quelques-uns ont affirmé que cette incidence était neutre.

Dans nos constatations, reflétant les points de vue majoritaires des répondants à notre questionnaire, nous présentons l'obligation légale comme une bonne pratique. Chaque Administration devrait établir si cette pratique convient à son propre contexte. Il en va de même pour toutes les bonnes pratiques décrites ci-après.

Constatations de l'étude

Introduction à nos constatations

Au cours de la présente étude, nous avons recherché les bonnes pratiques susceptibles d'améliorer les rapports publics de performance afin que ceux-ci répondent mieux aux besoins de leurs utilisateurs. Pour trouver ces pratiques, nous avons étudié les parties jouant un rôle dans la publication de l'information sur la performance.

Organismes centraux – Les fonctionnaires d'un organisme central (généralement au sein d'un conseil exécutif ou d'un ministère des Finances) influent sur les rapports publics de performance qui sont produits. Ils définissent les *attentes* concernant ces rapports, aident les auteurs à développer leur *capacité* à les produire, et aident les utilisateurs à s'en servir (*capacité des utilisateurs*).

Législateurs et vérificateurs législatifs – Dans certaines Administrations, les *attentes* concernant les rapports publics de performance sont définies par les législateurs. Les législateurs et les vérificateurs législatifs peuvent fournir aux auteurs des *incitations* (par le biais d'éloges et de critiques) afin qu'ils produisent de bons rapports. Ils peuvent également les aider à renforcer leur *capacité* à produire ces rapports en leur dispensant conseils (vérificateurs législatifs) et directives (législateurs et vérificateurs législatifs).

Auteurs de rapports – Les rapports publics de performance sont produits par les fonctionnaires travaillant dans les ministères et les organismes du secteur public. Dans le contexte des attentes et des *incitations* fournies par les organismes centraux, les législateurs et les vérificateurs législatifs, ces fonctionnaires doivent développer les moyens permettant de produire un bon rapport (*capacité des auteurs*). Ils doivent également veiller à ce que leurs rapports puissent être utilisés efficacement par les utilisateurs (*capacité des utilisateurs*).

Dans le présent document, nous utilisons ce cadre référentiel en matière d'*attentes*, d'*incitations*, de *capacité des auteurs* et de *capacité des utilisateurs* pour organiser les bonnes pratiques découvertes au cours de notre étude.

Pour les organismes centraux, nous avons recensé :

- ◆ 2 pratiques visant à définir les attentes;
- ◆ 4 pratiques visant à renforcer la capacité des auteurs;
- ◆ 5 pratiques visant à stimuler la capacité des utilisateurs.

Pour les législateurs et les vérificateurs législatifs, nous avons recensé :

- ◆ 1 pratique visant à définir les attentes;
- ◆ 2 pratiques visant à créer des incitations;
- ◆ 2 pratiques visant à renforcer la capacité des auteurs.

Pour les auteurs de rapports, nous avons recensé :

- ◆ 4 pratiques visant à renforcer la capacité des auteurs;
- ◆ 7 pratiques visant à stimuler la capacité des utilisateurs.

Nous décrivons chacune de ces pratiques ci-après.

DÉFINITIONS – CADRE RÉFÉRENTIEL

Définir les attentes : exiger (p. ex. par le biais de lois ou de normes) que les organisations rendent efficacement compte de leur performance, ou les guider à ce chapitre (par le biais de conseils ou le bon exemple).

Fournir des incitations : motiver les auteurs à améliorer leurs pratiques de présentation de l'information en les récompensant pour la production de rapports publics de performance efficaces, ou encore, en attirant l'attention sur les faiblesses relevées dans les rapports publiés.

Renforcer la capacité des auteurs : sensibiliser les auteurs de rapports publics de performance à une variété de techniques visant l'amélioration des rapports, et les encourager à adopter ces techniques.

Stimuler la capacité des utilisateurs : prendre les mesures nécessaires pour faciliter l'accès aux rapports publics de performance et pour produire des rapports plus faciles à comprendre et plus susceptibles de répondre aux besoins des destinataires visés.

Ce que peuvent faire les organismes centraux pour encourager l'amélioration des rapports publics de performance

Les organismes centraux peuvent éventuellement jouer un rôle clé pour influencer sur la qualité des rapports publics de performance des ministères¹. Ils peuvent définir les attentes concernant les rapports; aider une Administration à renforcer sa capacité à produire de bons rapports; et stimuler la capacité des utilisateurs. Nous avons trouvé des bonnes pratiques dans chacun de ces trois domaines.

Définir les attentes

BONNE PRATIQUE : ÉNONCER DES LIGNES DIRECTRICES, DES PRINCIPES, DES CRITÈRES OU DES NORMES

Dans la plupart des Administrations étudiées, les organismes centraux fournissent aux ministères des directives ou des conseils sur le contenu des plans et des rapports publics de performance.

Par exemple :

- ◆ En Australie, le ministère du premier ministre et du Cabinet publie le document intitulé *Requirements for Annual Reports for Departments, Executive Agencies and Financial Management and Accountabilities Act Bodies*² (exigences relatives aux rapports annuels des ministères, des organismes de direction et des organismes régis par la Loi sur la gestion et la responsabilité financières). Ces exigences sont approuvées par le Joint Committee of Public Accounts and Audit (comité mixte des comptes publics et de la vérification); le ministère des Finances et de l'Administration fournit des directives sur les rapports annuels des organismes régis par la *Commonwealth Authorities and Companies Act* (Loi sur les établissements et les entreprises publics du Commonwealth). Le gouvernement a approuvé un ensemble de principes de gestion de la performance.

¹ Dans un souci de concision, nous utilisons les termes « ministère » et « ministères » pour désigner l'éventail d'organismes gouvernementaux qui produisent des rapports publics de performance, notamment les ministères, les départements, les organismes et les sociétés d'État, sauf indication contraire.

² Voir http://www.pmc.gov.au/guidelines/docs/annual_report_requirements.pdf

- ◆ Dans l'Oregon, les lignes directrices qui sont publiées dans les instructions budgétaires des organes exécutifs comprennent de la théorie, des critères et des formulaires de mesure de la performance. L'Oregon Progress Board propose aux ministères un modèle pour la publication de l'information sur la performance. Ce modèle a été conçu pour aider les organismes de cet État à répondre aux critères de la GASB en matière de publication de l'information.
- ◆ En Nouvelle-Galles du Sud, le ministère du Trésor administre la législation sur les rapports annuels et fournit aux organismes et aux établissements publics des lignes directrices sur les publications prescrites et les meilleures pratiques³.
- ◆ Au Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor publie des directives intégrées concernant les rapports sur les plans et les priorités des ministères ainsi que leurs rapports de performance⁴. Pour la mise à jour des lignes directrices, il tient compte des commentaires formulés par les comités parlementaires.
- ◆ En Nouvelle-Zélande, la State Services Commission (conseiller principal du gouvernement sur le système de gestion publique) et le Treasury (Trésor) fournissent les directives et les exigences concernant les rapports annuels⁵.

La plupart de nos personnes-ressources estimaient que ces renseignements avaient une incidence positive ou très positive sur les rapports de performance. Comme nous l'a affirmé un membre d'un organisme canadien, [traduction] « des lignes directrices claires du Conseil du Trésor nous aident certainement à nous assurer que nous répondons au moins aux attentes de nos actionnaires et de nos parties prenantes ».

Bien entendu, nous encourageons les organismes centraux canadiens à veiller à ce que leurs lignes directrices et leurs normes soient cohérentes avec l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2).

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les lignes directrices fournies par un organisme central aident les ministères à établir les éléments essentiels à indiquer dans leurs rapports de performance, et stimulent la culture de la publication de l'information sur la performance dans une Administration. Elles peuvent aussi contribuer à rendre les rapports plus accessibles aux utilisateurs en favorisant la cohérence dans les rapports produits d'une organisation à l'autre.

BONNE PRATIQUE : RÉDIGER UN DOCUMENT DE PLANIFICATION PANGOUVERNEMENTAL

Un document de planification pangouvernemental peut préparer la voie aux plans et aux rapports ministériels. Il peut permettre aux ministères d'établir des liens entre leur performance et l'atteinte des priorités stratégiques du gouvernement.

Seules quelques-unes des Administrations que nous avons étudiées produisent des documents de planification pangouvernementaux. Cependant, d'après les résultats de notre sondage, là où ces documents existent, ils sont perçus comme ayant une incidence positive, et là où ils n'existent pas, ils sont souvent regrettés.

³ Voir <http://www.treasury.nsw.gov.au/annfaq/arpape.htm>

⁴ Voir http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/guide/guide_f.asp

⁵ Voir <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?NavID=253&DocID=4867> et <http://www.treasury.govt.nz/publicsector/annualreport/> respectivement.

[traduction] Au cours des cinq dernières années, nous avons élaboré et utilisé une approche que nous appelons « Priorités du gouvernement » et qui rassemble le personnel des bureaux du budget et des politiques du gouverneur ainsi que des experts de l'organe exécutif du gouvernement afin de recenser les résultats prioritaires dans chacun des dix domaines établis (santé, éducation, sécurité publique, etc.), de recommander les stratégies les plus efficaces que l'État devrait mettre en œuvre pour atteindre ces résultats, et de proposer le budget qui maximiserait les résultats. Ce rapport constitue une sorte de document de planification stratégique, bien qu'il se limite très étroitement à l'atteinte de résultats et que, de par sa conception, il ne tienne pas compte des autres considérations et influences.

Selon le ministère de la Santé de l'État de Washington, le rapport de planification pangouvernemental a une « incidence très positive » sur sa capacité à produire un bon rapport. Le rapport pangouvernemental mentionne six priorités essentielles du gouvernement de l'État qui relèvent de la compétence du ministère de la Santé. Ces priorités comprennent les domaines de performance cruciaux qui font l'objet d'un compte rendu dans les rapports annuels du Ministère.

Le gouvernement de l'Alberta publie un plan d'activités stratégique triennal⁶, et les ministères doivent établir des liens entre leurs plans et les objectifs du plan pangouvernemental. L'une des priorités du gouvernement consiste à « améliorer la qualité de vie des Albertaines et des Albertains ».

3 Améliorer la qualité de vie des Albertaines et des Albertains

« Les Albertaines et les Albertains méritent des services de premier ordre afin de s'assurer que notre province est vraiment le meilleur endroit pour vivre et fonder une famille. »

ED STELMACH, PREMIER MINISTRE

La population de l'Alberta n'attend ni plus ni moins que les meilleurs services de soins de santé et des soutiens de qualité pour les familles et les personnes dans le besoin. Elle accorde une très haute importance à la pureté de l'air et de l'eau, à la propreté des espaces verts et à la culture et aux loisirs.

Les mesures prises par le gouvernement de l'Alberta pour améliorer la qualité de vie sont notamment :

- accroître la productivité dans le secteur des soins de santé et réaliser des changements visant à assurer la durabilité à long terme du système;
- veiller à ce que les politiques du gouvernement tiennent compte des besoins des personnes ayant une incapacité; et
- reconnaître l'utilité du secteur bénévole pour notre société en encourageant l'augmentation des dons de charité grâce à un nouveau programme de solidarité.



Cet exemple tiré du plan d'activités du gouvernement de l'Alberta expose en des termes clairs les attentes gouvernementales pour le secteur de la santé. Dans son plan d'activités, le ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta établit des liens entre ses propres objectifs et cette priorité du gouvernement (voir [http://www.finance.gov.ab.ca/publications/budget/budget2007/health.html#link to goa](http://www.finance.gov.ab.ca/publications/budget/budget2007/health.html#link%20to%20goa)).

⁶ Voir Report to Albertans: *The Alberta Government Plan*, mars 2007, à l'adresse http://www.gov.ab.ca/home/documents/Report_LetterSizeV03.pdf

Le gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud a publié le plan d'État intitulé *A New Direction for NSW*⁷ (une nouvelle orientation pour la Nouvelle-Galles du Sud) en novembre 2006. Un fonctionnaire de l'organisme central de cet État nous a affirmé :

[traduction] Ce document définit les objectifs de performance et les priorités de l'ensemble du gouvernement, et établit de nouvelles structures de gouvernance afin de stimuler la collaboration en matière de prestation de services et la reddition de comptes en ce qui concerne la progression vers les objectifs fixés. Ce nouveau cadre devrait devenir la « ligne de mire » pour les rapports de performance mais sa mise en œuvre n'est qu'à ses débuts.

En 1989, les citoyens de l'Oregon ont contribué à élaborer *Oregon Shines*, un plan directeur devant servir de tremplin à la reprise économique de l'Oregon⁸. *Oregon Shines II*, publié en 1997, se concentrait autant sur les questions communautaires et environnementales que sur les enjeux économiques. Il est décrit comme étant la vision pour l'ensemble de l'Oregon, et pas seulement pour le gouvernement de l'État. (La publication d'*Oregon Shines III* est prévue pour 2009). Environ 90 points de repère permettent de mesurer les progrès réalisés vers la concrétisation de la vision énoncée dans *Oregon Shines I*⁹. Les agences d'État établissent, si nécessaire, des liens entre leurs principales mesures de la performance et ces points de repère.

La Nouvelle-Zélande ne possède aucun document de planification pangouvernemental. On nous a affirmé que l'absence d'un tel document avait [traduction] « une incidence assez négative étant donné qu'un document de planification pangouvernemental donnerait un contexte plus large aux rapports de performance des organisations ».

De même, une personne-ressource australienne nous a écrit :

[traduction] En l'absence d'un document de planification pangouvernemental, les organismes doivent se contenter de se concentrer sur leurs propres extrants et résultats au lieu de pouvoir définir leurs propres objectifs dans le contexte d'objectifs et de stratégies concernant l'ensemble du gouvernement et les organismes entre eux. Par conséquent, chaque organisme possède un ensemble de buts et de mesures spécifiques qui ne tiennent pas beaucoup compte des progrès et des plans des autres organismes.

Le gouvernement du Canada ne possède aucun document de planification pangouvernemental, mais pourrait en introduire un dans le cadre du remaniement de son système de gestion des dépenses. Comme l'a indiqué en 2006 un haut fonctionnaire du Secrétariat du Conseil du Trésor : « Il faut un cadre pangouvernemental sur les plans et sur le rendement si l'on veut vraiment faire une planification stratégique et produire des rapports. »¹⁰ Il a ajouté qu'un rapport de performance pangouvernemental pourrait présenter les résultats et les dépenses réelles en regard de ce plan.

Nous remarquons qu'un rapport de planification pangouvernemental pourrait être plus profitable pour les ministères que pour les organisations autonomes comme les sociétés d'État. Ces dernières tendent à avoir des mandats plus étroits qui pourraient être moins liés aux stratégies et aux plans gouvernementaux de niveau supérieur.

⁷ http://www.nsw.gov.au/stateplan/pdf/Summary_complete.pdf

⁸ <http://www.oregon.gov/DAS/OPB/os.shtml>

⁹ http://www.oregon.gov/DAS/OPB/docs/obm/New_Benchmark_Numbers.doc

¹⁰ http://www.ppx.ca/Symposium/2006_symArchive/Presentation06/Moloney_PresentationF.pdf

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Un plan pangouvernemental permet aux ministères d'établir des liens entre leurs propres plans et le plan d'ensemble et de concentrer leurs rapports sur les questions ayant une importance dans ce contexte élargi. Tant les fonctionnaires que les utilisateurs de l'information sur la performance peuvent ainsi mieux comprendre la manière dont chaque ministère contribue à l'atteinte des priorités du gouvernement.

Renforcer la capacité des auteurs

BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER LES CADRES SUPÉRIEURS À L'ÉLABORATION DES NORMES

C'est une chose que les organismes centraux élaborent des normes sur la publication de l'information et exigent que les ministères s'y conforment. C'en est une autre de vraiment faire participer les ministères à l'élaboration de ces normes.

En Alberta, les normes sur les rapports de performance sont élaborées par un groupe de planification interministériel puis approuvées par le Senior Financial Officers Council (conseil des agents financiers supérieurs). Cette procédure confère probablement à ces normes une crédibilité supplémentaire par rapport à celles élaborées par l'organisme central et encourage les cadres supérieurs à les accepter et à se concentrer sur les rapports de performance des ministères.

Selon le document 2006-2007 sur les normes :

[traduction] Les normes assurent une cohérence en ce qui concerne les principes fondamentaux, le format et la présentation de l'information pour les rapports annuels des ministères. Un format normalisé permet aux lecteurs de facilement comparer les résultats présentés d'une année à l'autre, et entre les ministères. Cependant, les normes laissent suffisamment de flexibilité pour permettre à chaque ministère de faire preuve de créativité et d'innovation dans la présentation de ses activités tout en satisfaisant aux exigences de la Government Accountability Act (Loi sur la responsabilité du gouvernement)¹¹.

Les ministères sont invités à adresser leurs questions sur la préparation de leurs rapports annuels au Financial and Reporting Standards du Alberta Treasury Board (conseil du Trésor de l'Alberta).

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? En faisant participer les ministères à l'élaboration des normes générales sur la publication de l'information, les organismes centraux peuvent s'assurer que ces normes tiennent compte des points de vue des ministères, rehausser la compréhension des normes au sein de ceux-ci et améliorer leur acceptation des exigences énoncées dans les normes.

¹¹ 2006-2007 Ministry Annual Report Standards, Alberta Treasury Board. 2006, Pg. 1.

BONNE PRATIQUE : EXAMINER LES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE ET FORMULER DES OBSERVATIONS À LEUR SUJET

Les organismes centraux et d'autres institutions peuvent fournir une rétroaction précieuse aux ministères sur le contenu des rapports publics de performance. L'examen de l'organisme central ajoute également un autre maillon à la chaîne de responsabilité.

Le ministère du Trésor de la Nouvelle-Galles du Sud réalise un examen annuel des rapports de performance des organismes de cet État, évaluant si ceux-ci respectent toutes les obligations relatives aux rapports annuels, notant les progrès réalisés et repérant les possibilités d'amélioration, avec des liens vers des exemples de bons rapports.

L'Alberta réalise une analyse approfondie de ses rapports de performance. Les rapports sont examinés par un comité de vérification, le comité des sous-ministres, le conseil du Trésor, le comité d'orientation du Cabinet et le comité des comptes publics.

En Nouvelle-Zélande, la State Services Commission invite les ministères à obtenir des commentaires sur leurs rapports annuels avant de les publier. Son site Web indique : [traduction] « Dans certains cas, il se peut que les ministères souhaitent obtenir auprès des équipes de l'organisme central des commentaires externes sur la version préliminaire de leur rapport. Cette opération doit être organisée au cas par cas avec l'organisme compétent. »

L'État de Washington crée actuellement un site Web communautaire permettant [traduction] « aux organismes de l'État de Washington de discuter de la mesure de la performance et de partager leurs renseignements et leurs pratiques exemplaires »¹².

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Ayant énoncé des lignes directrices, des principes, des critères ou des normes pour les rapports de performance, les organismes centraux peuvent aider les ministères en leur fournissant une rétroaction sur leur rapport après la publication de celui-ci. Les ministères peuvent ensuite utiliser ce qu'ils ont appris et intégrer la rétroaction reçue pour la production des rapports des années suivantes.

BONNE PRATIQUE : ÉLABORER UN GUIDE DE BONNES PRATIQUES

Les organismes centraux peuvent aller au-delà du simple examen des rapports publics de performance des ministères. Ils peuvent collecter les pratiques exemplaires qu'ils découvrent et les rassembler dans des guides destinés aux ministères sur les rapports publics de performance.

En Australie, le ministère des Finances et de l'Administration a collaboré avec l'Australian National Audit Office afin d'élaborer le guide intitulé *Better Practice in Annual Performance Reporting* (pratiques exemplaires pour les rapports de performance annuels)¹³. La Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni élaborent également des guides de bonnes pratiques.

¹² Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://www.accountability.wa.gov/guidelines/resources.asp>

¹³ http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Better_Practice_in_Annual_Performance_Reporting.pdf

Au Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) vient de terminer la version préliminaire du guide intitulé *Rapports sur le rendement – Guide des bonnes pratiques*. Un fonctionnaire du SCT a décrit ce guide, disponible en juillet 2007, en ces termes :

Le guide cherche à illustrer en quoi consiste l'application des principes de présentation des rapports du gouvernement du Canada aux rapports ministériels sur le rendement. Il signale de bons exemples et des pratiques qui illustrent l'application des principes à la présentation des rapports dans le secteur public afin de montrer comment il est possible de présenter des rapports de qualité. Il s'agit d'aider les ministères et les organismes à préparer des rapports qui sont fiables, crédibles, équilibrés, concis, clairs et de la plus haute qualité possible à l'intention des parlementaires et des Canadiens.

Nous remarquons que le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés a récemment publié (mai 2007) un *Guide de préparation de rapports publics de performance*¹⁴.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les guides de bonnes pratiques peuvent illustrer non seulement la manière de satisfaire aux normes et aux critères de publication de l'information d'Administrations spécifiques mais aussi les méthodes efficaces pour communiquer aux utilisateurs l'information sur la performance.

BONNE PRATIQUE : ENCOURAGER LES MINISTÈRES À CONSULTER DES SPÉCIALISTES DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Les ministères ne sont pas obligés de lutter seuls pour élaborer des systèmes efficaces de gestion de la performance. Au chapitre de la « pertinence » (mesure-t-on les bons aspects de la performance ?), ils peuvent recevoir les conseils et l'aide de spécialistes externes, notamment des associations nationales et internationales, d'autres Administrations, et des théoriciens ou des consultants spécialisés en la matière. Les sociétés d'État pourraient se tourner vers les organismes du secteur privé, les associations industrielles, les agences de notation ou d'autres entités pour obtenir des renseignements pertinents sur les mesures et les points de repère. Les organismes centraux peuvent encourager les ministères à rechercher des conseils et de l'aide.

Selon notre étude, les vérificateurs sont souvent une source de renseignements précieux pour ce qui est de la question de la « fiabilité » (effectue-t-on de bonnes mesures ?) des systèmes de gestion de la performance.

L'Agence du revenu du Canada, contrairement aux ministères ordinaires du gouvernement fédéral, est tenue par la loi de faire évaluer par le vérificateur général du Canada la fidélité et la fiabilité de l'information sur sa performance. Ses fonctionnaires estiment que cette obligation a une incidence très positive sur les rapports qu'elle publie.

¹⁴ http://www.psab-ccsp.ca/client_asset/document/3/7/6/9/0/document_576C4EDA-0788-F051-C1FFD98DCF01F235.pdf

En Nouvelle-Zélande, les ministères sont encouragés à consulter leurs vérificateurs avant de sélectionner leurs indicateurs de performance. Selon la Landcare Research Corporation, [traduction] « les états financiers doivent être vérifiés; en général, nous décidons de faire vérifier également l'information sur la performance non financière ».

En Alberta, aux termes des Ministry Annual Report Standards (normes relatives aux rapports annuels des ministères), les ministères doivent obtenir auprès du Bureau du vérificateur général un rapport sur les résultats de l'application des procédés de vérification spécifiés à leurs mesures de la performance. Ils doivent inclure le rapport du vérificateur général dans leurs rapports annuels.

Le ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta a reconnu ce que peut apporter le vérificateur général au développement de l'information sur la performance : il a demandé au vérificateur général de l'aider à élaborer les critères relatifs à la mesure de la performance et les systèmes de publication de l'information afin de satisfaire aux exigences en matière de reddition de comptes.

Là où les vérificateurs législatifs sont disposés à apporter ce soutien, les organismes centraux pourraient encourager les ministères à en profiter. Notre étude laisse entendre que les ministères apprécient cette contribution. Ainsi, une personne nous a indiqué : [traduction] « Si le vérificateur général aime cela, ce doit être bien. »

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? La sélection des indicateurs de performance clés, des points de repère et des méthodes de présentation de l'information, ainsi que la publication de l'information à cet égard, peuvent s'avérer difficiles. Les organismes centraux peuvent encourager les ministères à consulter des spécialistes en la matière afin, d'une part, que les rapports produits reflètent les points de vue et les pratiques d'avant-garde, et d'autre part, que les utilisateurs puissent avoir une plus grande confiance dans la fiabilité et la pertinence de l'information publiée sur la performance.

Stimuler la capacité des utilisateurs

BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER LES CADRES SUPÉRIEURS CHARGÉS DE LA COMMUNICATION À L'EXAMEN DES NORMES DE PUBLICATION DE L'INFORMATION DE L'ORGANISME CENTRAL

Les professionnels de la communication sont formés à être attentifs aux besoins des destinataires de l'information. Les ministères font généralement appel à eux pour la conception et la diffusion de leurs rapports de performance. Cependant, il semble logique de recourir aux spécialistes de la communication plus tôt dans le processus afin qu'ils puissent fournir des conseils sur les messages clés et les solutions permettant d'atteindre les principaux destinataires.

En Alberta, les Ministry Annual Report Standards sont examinées par le directeur de la communication du gouvernement provincial avant leur publication. Cette démarche démontre que le gouvernement est conscient de l'importance des rapports de performance en tant que moyen de communication externe.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les gestionnaires de la communication sont habiles à communiquer l'information avec concision. En outre, ils sont souvent l'instrument par lequel l'information ministérielle passe pour atteindre les destinataires externes. En les faisant participer à l'élaboration des normes sur les rapports de performance, les organismes centraux peuvent profiter de leurs talents et encourager leur intervention précoce dans le processus de production et de diffusion des rapports de performance des ministères.

BONNE PRATIQUE : ENCOURAGER LA SENSIBILISATION AUX BESOINS DES UTILISATEURS

Les bons rapports publics de performance répondent aux besoins variés de leurs différents utilisateurs. Cependant, comme nous l'avons indiqué précédemment, les besoins de nombreux utilisateurs ne sont pas satisfaits par les rapports publics de performance actuels. Dans leurs lignes directrices et leurs normes, les organismes centraux peuvent encourager les ministères à recenser les besoins des utilisateurs et à y être attentifs.

Par exemple, les organismes centraux peuvent rappeler aux ministères que les rapports publics de performance servent non seulement aux utilisateurs internes mais aussi aux législateurs, aux partenaires du secteur privé, aux bénéficiaires de programme, aux organisations non gouvernementales et à d'autres destinataires. Ils peuvent citer les observations du comité parlementaire à propos des rapports de performance, tirant des conclusions sur la facilité d'utilisation générale des rapports et leur accessibilité.

Ils peuvent encourager les ministères à produire leurs rapports dans différents formats (p. ex., imprimé, CD-ROM, Internet). Si les exigences légales ou stratégiques concernant les rapports de performance engendrent des documents beaucoup trop détaillés ou longs pour certains utilisateurs, les organismes centraux peuvent orienter les ministères vers la publication de versions résumées ou reprenant simplement les faits saillants.

Dans le modèle de rapport qu'il propose, l'Oregon Progress Board invite les ministères à décrire la manière dont ils communiquent les résultats de performance au personnel, aux élus et aux citoyens et à énoncer le but visé. Les formulaires et les instructions budgétaires insistent sur des conseils visant à produire un rapport facilement accessible pour les citoyens, comme rédiger un texte de niveau de lecture de 8^e année, fournir un accès en mode descendant, et utiliser des puces, des listes, des tableaux, des titres courts et moins de mots.

En Nouvelle-Zélande, dans son document intitulé *2003/04 Annual Reports: Guidance and Requirements*, la State Services Commission indique : [traduction] « Le rapport annuel doit être rédigé dans un langage clair et simple, être présenté dans un format facile à lire pour le grand public et répondre aux besoins des parties prenantes du ministère. » Les ministères ont l'obligation de rechercher continuellement les rétroactions des utilisateurs tout au long du processus de gestion de la performance (appelé *Managing for Outcomes*).

L'une des Administrations sondées nous a indiqué qu'elle mettrait sur pied pour les fonctionnaires du gouvernement des cours de formation sur son processus de planification et de publication de l'information. Les organismes centraux pourraient utiliser ce genre de cours pour inciter et former les ministères à répondre aux besoins des utilisateurs dans leurs rapports publics de performance.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les utilisateurs externes sont les principaux destinataires des rapports publics de performance. Les organismes centraux peuvent utiliser divers moyens pour renforcer ce message auprès des ministères, encourageant ceux-ci à prendre des mesures afin de mieux connaître les besoins des utilisateurs et d'y répondre.

BONNE PRATIQUE : RÉDIGER UN RAPPORT DE PERFORMANCE PANGOUVERNEMENTAL

Un rapport de performance pangouvernemental peut fournir une indication claire et concise sur la contribution des activités et des résultats des programmes ministériels à la performance générale du gouvernement et sur leur harmonisation avec les principales priorités gouvernementales.

Le gouvernement de l'Alberta et le gouvernement du Canada produisent des rapports de performance pangouvernementaux, respectivement intitulés *Measuring Up*¹⁵ et *Le rendement du Canada*¹⁶.

Le rendement du Canada décrit les résultats obtenus dans quatre secteurs de dépenses essentiels : affaires économiques, affaires sociales, affaires internationales et affaires gouvernementales. Dans chaque section de ce rapport, les lecteurs peuvent trouver des liens renvoyant à l'information sur la performance du ministère compétent.

Si un rapport de performance pangouvernemental est publié avant les rapports de performance des ministères, les auteurs du rapport ministériel ont l'occasion d'harmoniser leur message individuel avec celui du rapport pangouvernemental.

En Alberta, le vérificateur général applique les procédés de vérification spécifiés aux mesures de la performance et aux mesures sociales dans le rapport annuel, vérifiant l'exhaustivité, la fiabilité, la comparabilité et la compréhensibilité de l'information.

En décembre 2005, le Citizen Advisory Committee on Performance Reporting (comité consultatif des citoyens sur les rapports de performance) de l'Oregon a recommandé que le gouvernement de l'État élabore un rapport pangouvernemental établissant des liens entre les mesures de la performance et les priorités plus générales de l'État – élément sur lequel travaille l'Oregon Progress Board. Le comité a indiqué : [traduction] « Le rapport devrait permettre à ses utilisateurs d'accéder en mode descendant aux analyses pertinentes des points de repère de l'Oregon et aux rapports de performance de chaque organisme, afin de répondre à leurs besoins individuels. »¹⁷

¹⁵ <http://www.finance.gov.ab.ca/publications/measuring/measup06/>

¹⁶ http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/06/cp-rc_e.asp

¹⁷ <http://www.oregon.gov/DAS/OPB/docs/kpm/NCCI/NCCIfinal.doc>

La Nouvelle-Zélande ne possède aucun rapport de performance pangouvernemental. Un fonctionnaire de l'organisme central nous a confié que ce type de rapport [traduction] « serait utile aux parties prenantes pour comprendre et évaluer la performance du gouvernement dans les secteurs prioritaires; cependant, cela ne devrait pas avoir d'incidence sur la capacité de l'organisation à rendre des comptes concernant ses secteurs prioritaires. »

Un rapport de performance pangouvernemental est susceptible d'avoir davantage de prépondérance auprès des ministères responsables que des sociétés d'État. Deux des sociétés que nous avons sondées ne savaient même pas si leur gouvernement produisait un rapport de performance pangouvernemental. Une autre société a indiqué que le rapport pangouvernemental avait une incidence neutre sur ses rapports.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les rapports de performance pangouvernementaux donnent aux utilisateurs une vue d'ensemble de la performance du gouvernement. Ils peuvent être conçus de manière à permettre aux utilisateurs d'accéder en mode descendant à l'information sur la performance de chaque ministère. Ils peuvent également permettre aux ministères de mieux comprendre et illustrer dans le temps en quoi leur performance contribue à l'atteinte des résultats généraux du gouvernement.

BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER DIRECTEMENT LES UTILISATEURS

Dans son rapport intitulé *Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions*, la CCAF-FCVI a recommandé que les auteurs de rapports publics de performance consultent les utilisateurs sur le contenu et le format des rapports, afin de s'assurer que ceux-ci répondent à leurs besoins.

Cependant, dans de nombreux ministères, il arrive souvent que les fonctionnaires n'aient pas la possibilité de faire participer directement les utilisateurs, en particulier les législateurs. D'autre part, les législateurs peuvent ne pas avoir le temps de répondre aux questions des nombreux ministères. Dans de telles circonstances, il peut être logique pour un organisme central de prendre la tête des discussions avec les utilisateurs sur les exigences relatives aux rapports de performance.

En outre, les organismes centraux définissent souvent les paramètres pour les rapports de performance des ministères dans leurs lignes directrices ou leurs normes sur la publication de l'information. Il serait hautement souhaitable que ces lignes directrices ou ces normes tiennent vraiment compte des besoins des utilisateurs, établis grâce à un dialogue direct avec ceux-ci.

Bien qu'il ne soit pas un organisme central en tant que tel, l'Oregon Progress Board administre le système de mesure de la performance de l'Oregon. Organisme indépendant de planification et de surveillance créé en 1989 par l'assemblée législative de l'Oregon pour surveiller la vision stratégique de l'État, l'Oregon Progress Board est un excellent exemple d'une initiative centralisée visant à consulter les citoyens. En 2004, il a reçu une subvention du National Center for Civic Innovation, avec le soutien de la Fondation Alfred P. Sloan, afin d'améliorer la capacité de l'État de l'Oregon à faire participer les citoyens à la mesure de la performance du gouvernement.

Dans le cadre du travail, un comité consultatif de huit membres, le Advisory Committee for Citizen-Friendly Reporting, a été créé. Ce comité a examiné les rapports annuels de performance de quatre organismes d'État. Il a également fourni une rétroaction sur la manière d'intéresser le grand public aux données sur la performance gouvernementale publiées en ligne, ainsi que sur la manière de présenter avec convivialité les données complexes sur les services à la clientèle. (Les huit recommandations du comité peuvent être consultées à l'adresse <http://www.oregon.gov/DAS/OPB/docs/kpm/NCCI/NCCIfinal.doc>.)

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les organismes centraux occupent souvent une position idéale pour faire participer directement les utilisateurs externes à la publication de l'information sur la performance. Les utilisateurs peuvent les percevoir comme de puissants acteurs au sein du gouvernement et, par conséquent, trouver utile de dialoguer avec eux. Les organismes centraux peuvent entretenir des relations bien établies avec des groupes essentiels d'utilisateurs comme les comités des comptes publics ou les fédérations de contribuables. Quoi qu'il en soit, ils peuvent montrer la voie aux ministères en ce qui concerne la tâche très importante de faire participer les utilisateurs, en donnant eux-mêmes l'exemple. Ils peuvent également appliquer et transmettre ce qu'ils ont appris en faisant participer les utilisateurs lorsqu'ils fournissent des directives aux ministères.

BONNE PRATIQUE : CRÉER UN SITE WEB PERMETTANT AUX LÉGISLATEURS D'ACCÉDER À L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Les organismes centraux jouent souvent le rôle de « places publiques » pour les rapports publics de performance, en présentant ces rapports à l'assemblée législative, en les mettant à la disposition des utilisateurs dans Internet, en fournissant des guides pour les utilisateurs, etc. Ils peuvent faire davantage que cela pour répondre aux besoins uniques d'un groupe d'utilisateurs – les législateurs.

Dans un article rédigé en 2006 pour la CCAF-FCVI, Graham Steele, député à l'Assemblée législative de la Nouvelle-Écosse a indiqué : « Mon expérience à titre de législateur et à titre de membre d'un comité des comptes publics m'amène à conclure que la plupart du temps, la majorité des législateurs n'ont pas la motivation et les ressources nécessaires pour accomplir un travail significatif, exhaustif et de grande envergure au chapitre de la reddition de comptes du gouvernement. »

Les organismes centraux peuvent aider les législateurs à remplir leurs obligations en matière de reddition de comptes en permettant à ceux-ci ainsi qu'aux autres utilisateurs d'accéder facilement à l'information clé en la matière.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), dans le cadre de ses efforts visant à améliorer la présentation des rapports au Parlement, a créé un site Web afin de fournir aux parlementaires un accès rapide à l'information sur la planification et la performance financières et non financières. Le site propose des liens vers l'information de chaque ministère et de l'ensemble du gouvernement¹⁸. Il propose également des outils et des ressources aux utilisateurs externes des rapports publics.

¹⁸ http://www.tbs-sct.gc.ca/audience/pp_f.asp

Pour l'exercice 2007-2008, le SCT a créé le site Web du survol des Rapports sur les plans et les priorités¹⁹ afin d'aider les parlementaires et les membres de leur personnel à naviguer parmi quelque 91 Rapports sur les plans et les priorités et à trouver des renseignements consolidés au sujet des résultats horizontaux et pangouvernementaux.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? La plupart des législateurs ont un temps limité et des ressources minimales pour chercher et comprendre les rapports de performance. Lorsque les organismes centraux leur facilitent l'accès à l'information sur la performance et la manipulation de celle-ci, ils augmentent la probabilité que les législateurs utilisent vraiment les rapports de performance sur lesquels de nombreuses personnes ont travaillé si dur.

¹⁹ <http://www.tbs-sct.gc.ca/wgpp-prpg/Home-Accueil-fra.aspx?Rt=991>

Ce que peuvent faire les législateurs et les vérificateurs législatifs pour encourager l'amélioration des rapports publics de performance

Définir les attentes

BONNE PRATIQUE : ADOPTER UNE LOI SUR L'OBLIGATION DE PUBLIER UN RAPPORT DE PERFORMANCE

Parmi les 14 répondants à notre questionnaire, beaucoup (12 répondants) ont soutenu l'argument selon lequel une obligation légale de produire un rapport public de performance avait une incidence positive sur la capacité d'une organisation à produire un bon rapport. En fait, huit répondants ont indiqué que cette incidence était très positive.

Les ministères responsables du gouvernement du Canada ne sont pas tenus par la loi de produire des rapports annuels. Cependant, les deux organisations que nous avons sélectionnées pour ce travail et qui ont de bonnes pratiques, l'Agence du revenu du Canada et Exportation et développement Canada, sont tenues par la loi de produire des rapports. Ces deux organisations ont indiqué que cette obligation avait une incidence très positive sur leurs rapports.

Comme nous l'a indiqué un fonctionnaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : [traduction]
« Là où la loi impose la présentation de rapports, cette activité est prise très au sérieux. »

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? L'obligation légale de produire un rapport public de performance tend à créer une culture de la performance au sein d'un ministère, depuis la plus haute direction jusqu'au personnel d'exécution. La mesure, l'amélioration et la publication de la performance ont plus de chances d'être considérées comme des activités importantes méritant l'attention de la haute direction. Les ministères comprendront que les législateurs, puisqu'ils ont créé l'obligation de produire des rapports publics de performance, constituent des destinataires essentiels pour ces rapports.

Fournir des incitations

BONNE PRATIQUE : EXAMINER LES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE ET RENDRE COMPTE DE CET EXAMEN

Lorsque les législateurs et les vérificateurs législatifs utilisent leur temps limité pour aborder une question particulière, les médias et le grand public sont susceptibles de penser que cette question est importante. Et si les médias et le grand public accordent de l'importance à une question, les ministères le feront également – particulièrement si cette question peut influencer sur leur réputation.

Les législateurs et les vérificateurs législatifs peuvent encourager les ministères à publier de bons rapports de performance en portant une grande attention à ceux-ci, en notant leurs points forts et en donnant des conseils sur la manière de remédier aux points faibles.

Par exemple, le Bureau du vérificateur général du Canada a examiné les rapports de performance publiés par les ministères en 1997, 2000, 2003 et 2005.

On nous a dit que le Public Bodies Review Committee du parlement de la Nouvelle-Galles du Sud examinait les rapports annuels de tous les organismes publics. Ce comité examine la pertinence et l'exactitude de tous les renseignements financiers et opérationnels ainsi que toute question découlant du rapport annuel à propos de l'atteinte efficace et efficiente des objectifs d'un organisme et présente un rapport à ce sujet.

Le vérificateur général de l'Alberta a présenté un rapport sur les rapports annuels du gouvernement et des ministères de la province en 2006.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? L'examen des rapports publics de performance par les législateurs ou les vérificateurs législatifs fait comprendre aux ministères et aux organismes que ces rapports méritent leur attention. Cet examen peut encourager les cadres supérieurs d'un ministère à consacrer des ressources à la publication de l'information. La rétroaction accompagnant l'examen peut stimuler l'amélioration des rapports.

BONNE PRATIQUE : RÉCOMPENSER LES BONS RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE

Les programmes de récompenses pour les rapports publics de performance peuvent attirer l'attention sur les bonnes pratiques et inciter les ministères à améliorer leurs rapports. Dans certaines Administrations, les législateurs et les vérificateurs législatifs jouent un rôle central dans ces programmes de récompenses.

En 2006, le Public Bodies Review Committee de la Nouvelle-Galles du Sud, conjointement avec le comité des comptes publics, a organisé la cérémonie inaugurale des Premier's Annual Reports Awards. Ces prix récompensent l'excellence dans la présentation de rapports annuels du secteur public de cet État. Dans un rapport détaillé, le Public Bodies Review Committee décrit le contexte de ces prix, examine la qualité des rapports soumis, compare les pratiques de publication de l'information de la Nouvelle-Galles du Sud avec

celles d'autres Administrations (notamment le Canada), présente des exemples de bonnes pratiques et formule des recommandations²⁰.

Ce rapport souligne également l'existence d'autres programmes de récompenses pour les rapports de performance en Australie (Territoire de la capitale de l'Australie, Tasmanie, Australie-Méridionale, Australie-Occidentale, Queensland).

Il existe également plusieurs programmes de récompenses pour les rapports de performance du secteur public aux États-Unis.

Au Canada, le Bureau du vérificateur général du Canada a créé le Prix d'excellence des rapports annuels des sociétés d'État en 1994. Cependant, nous ignorons s'il existe d'autres programmes de récompenses pour les rapports de performance du secteur public.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? En récompensant les bons rapports publics de performance par le biais de programmes officiels, les législateurs ou les vérificateurs législatifs – éventuellement de concert avec d'autres institutions – peuvent mettre en valeur les pratiques relatives à la publication de bons rapports, souligner qu'un bon rapport est un accomplissement en soi et inciter les ministères à améliorer leurs rapports.

Renforcer la capacité des auteurs

BONNE PRATIQUE : FOURNIR DES CONSEILS SUR LES MESURES DE LA PERFORMANCE

Dans la section du présent document consacrée aux organismes centraux, nous avons indiqué que certains ministères consultent les vérificateurs à propos de leurs rapports de performance. Les vérificateurs pourraient offrir un point de vue externe sur des questions comme la fiabilité et la validité des données, la crédibilité et la compréhensibilité.

En fournissant ce genre de conseils (lorsque le mandat et les ressources le permettent), les vérificateurs peuvent aider les ministères à améliorer la qualité de leurs rapports publics de performance.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les ministères peuvent ne pas avoir la capacité interne requise pour élaborer des systèmes fiables de gestion de la performance. Les vérificateurs législatifs pourraient les aider à renforcer leur capacité dans ce domaine, améliorant ainsi les rapports de performance.

²⁰ [http://www.parliament.nsw.gov.au/prod/parlment/committee.nsf/0/94f835ffec828723ca25722f0083a805/\\$FILE/Final%20Report.pdf](http://www.parliament.nsw.gov.au/prod/parlment/committee.nsf/0/94f835ffec828723ca25722f0083a805/$FILE/Final%20Report.pdf)

BONNE PRATIQUE : ENCOURAGER L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS DE PERFORMANCE

Les législateurs et les vérificateurs législatifs peuvent encourager les organismes centraux à fournir aux ministères des directives efficaces pour préparer les rapports publics de performance. Ils pourraient même jouer un rôle dans l'élaboration de ces directives.

En 2002, le Joint Committee of Public Administration and Audit du parlement australien a encouragé le ministère des Finances et de l'Administration ainsi que l'Australian National Audit Office à [traduction] « publier des guides de pratiques exemplaires sur la mesure et l'évaluation de la performance d'un organisme et sur la présentation de l'information en la matière²¹ ». Le ministère des Finances et l'Australian National Audit Office ont par la suite publié un guide en 2004. Le Joint Committee of Public Administration and Audit approuve également les Requirements for Annual Reports for Departments, Executive Agencies and FMA Act Bodies, qui sont ensuite publiées par le ministère du Premier ministre et du Cabinet.

En 2000, le NSW Audit Office (bureau de la vérification de la Nouvelle-Galles du Sud) a publié un guide sur la préparation de l'information sur la performance pour les rapports annuels dans le cadre d'un examen des rapports de performance de huit organismes du secteur public.

En 2002, le Bureau du vérificateur général du Canada a élaboré des critères sur la publication de rapports de performance de qualité et a présenté ces critères comme modèle pour l'évaluation des rapports de performance ministériels.

Comme nous l'avons indiqué dans la section « Contexte » du présent document, en Colombie-Britannique, le comité des comptes publics, le vérificateur général et le gouvernement ont défini un ensemble de principes concernant la publication de l'information sur la performance pour le secteur public.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les comités des comptes publics et les vérificateurs législatifs occupent une position idéale pour influencer sur les directives fournies par l'organisme central aux ministères en ce qui concerne les rapports publics de performance. En contribuant à l'élaboration de ces directives, ils peuvent apporter au processus le point de vue des utilisateurs

²¹ Voir la préface du guide : http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Better_Practice_in_Annual_Performance_Reporting.pdf

Ce que peuvent faire les auteurs pour améliorer leurs rapports publics de performance

Les auteurs de rapports publics de performance peuvent prendre des mesures pour renforcer leur capacité à produire de bons rapports et stimuler la capacité des utilisateurs à mettre ces rapports à profit.

Renforcer la capacité des auteurs

BONNE PRATIQUE : HARMONISER LES SYSTÈMES INTERNES ET EXTERNES DE PUBLICATION DE L'INFORMATION

Outre leurs rapports publics de performance destinés à des utilisateurs externes, les ministères produisent généralement des rapports internes qui facilitent la prise de décisions des cadres supérieurs et des employés.

Dans certains ministères, le système de production des rapports externes est distinct de celui des rapports internes. Cependant, nous avons découvert que tant le processus décisionnel que la reddition de comptes externe peuvent être améliorés lorsqu'un seul système est utilisé pour la gestion de la performance et pour l'établissement de rapports internes et externes.

En 1999-2000, le gouvernement australien a créé son cadre de gestion axée sur les résultats et les extraits pour servir de base à l'établissement du budget et des rapports des organismes du secteur public et comme moyen par lequel le parlement affecte les fonds dans le cadre du budget annuel.

Dans son rapport 2006-2007 de vérification d'optimisation du cadre²², l'Australian National Audit Office a indiqué :

[traduction] La capacité d'un organisme à mettre en place le cadre visant à améliorer la prise de décisions et la reddition de comptes s'accroît lorsque les résultats et les extraits sont harmonisés avec les structures organisationnelles des organismes et que les éléments du cadre sont intégrés, dans la mesure pertinente, dans les systèmes de gestion de la performance interne des organismes.

L'Australian National Audit Office formule donc la recommandation suivante :

[traduction] Pour améliorer l'intégration du cadre dans les opérations des organismes, le détail des résultats et des extraits ainsi que les indicateurs de l'exposé budgétaire du portefeuille doivent être incorporés dans les plans d'activités de l'organisme et du secteur, de même que dans les ententes sur la performance individuelle, dans la mesure qui convient.

²² http://www.anao.gov.au/uploads/documents/2006-07_Audit_Report_23.pdf

L'Australian National Audit Office avait déjà proposé une idée similaire dans un rapport de 2003 sur les rapports annuels de performance : [traduction] « La cohérence et la continuité de l'information sur la performance publiée sont stimulées si celle-ci provient de l'information utilisée régulièrement aux fins de la gestion interne²³. »

La gouverneure de l'État de Washington, Chris Gregoire, a lancé le programme Government Management Accountability and Performance (GMAP) lorsqu'elle a pris ses fonctions en 2005. Elle rencontre régulièrement au cours de séances publiques des directeurs d'organisme afin d'examiner les résultats des organismes, d'établir ce qui fonctionne ou pas et de trouver des moyens d'améliorer les résultats. Aux termes des lignes directrices du GMAP pour les ministères :

[traduction] Si votre organisme possède une carte de pointage, un tableau de bord ou une obligation fédérale relative à la publication de l'information et que ceux-ci sont efficaces, utilisez-les. Harmonisez et établissez des liens clairs entre les mesures du GMAP et celles que votre organisme présente au gouverneur, à l'Office of Financial Management et aux parties prenantes.²⁴

Dans notre questionnaire, nous avons demandé si les organisations sondées utilisaient les mêmes objectifs de performance pour les rapports internes et externes. Presque toutes ont répondu « oui » et toutes celles ayant répondu par l'affirmative ont indiqué que cette pratique avait une incidence positive ou très positive sur leurs rapports.

Nous avons également demandé si l'évaluation de la performance des employés était directement liée à la contribution d'une personne à l'atteinte des objectifs de performance de l'entité. Environ la moitié des répondants ont répondu « oui »; les autres ont répondu « non » ou « ne sais pas ». Ceux ayant répondu par l'affirmative avaient en général un avis mitigé quant à l'incidence de cette pratique sur la capacité de l'organisation à produire de bons rapports. Nous n'avons posé aucune question concernant l'incidence sur la performance réelle de l'organisation.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Lorsque les systèmes d'établissement de rapports internes et externes sont harmonisés, les rapports externes sont plus susceptibles de refléter les questions qui intéressent les dirigeants des ministères. Cette pratique donne aux destinataires externes un meilleur aperçu des principaux facteurs qui influent sur la performance et les résultats. En outre, lorsque les rapports externes doivent refléter les contributions des ministères aux priorités plus élevées du gouvernement, l'harmonisation des systèmes de rapports internes et externes accroît la probabilité que les dirigeants des ministères se concentrent sur ces priorités plus élevées.

BONNE PRATIQUE : UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR GÉRER L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Les progrès des technologies de l'information et de la communication ont une incidence importante sur la gestion de la performance du secteur public et la publication de l'information à cet égard. La technologie est notamment utile dans le domaine de l'accès aux données sur la performance et de leur manipulation.

²³ http://www.anao.gov.au/uploads/documents/2003-04_Audit_Report_11.pdf

²⁴ <http://www.accountability.wa.gov/guidelines/agencies.asp>

Le ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta a créé un outil sur le Web qui est accessible à tous les employés et qui rassemble en un même endroit les plans d'activités et les plans opérationnels du ministère : le Strategic Planning and Operational Reporting Tool (SPORT). Tout au long de l'année, les membres du personnel fournissent des rapports d'activités au format électronique, qui constituent ensuite la base pour la première version provisoire du rapport annuel du ministère. Selon certaines déclarations : [traduction] « Ce système a contribué à rationaliser le processus et à faire comprendre à davantage de membres du personnel l'importance du processus de planification et de la reddition de comptes. » Les membres du personnel utilisent également cet outil pour élaborer les plans de performance individuels pour l'année.

La technologie peut également être utilisée à l'échelle du gouvernement. Par exemple, les lecteurs de la version en ligne du nouveau 2007 Benchmark Report de l'Oregon (<http://benchmarks.oregon.gov/>) peuvent sélectionner les points de repère qui les intéressent et générer un rapport personnalisé.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? La technologie ouvre de nouvelles possibilités pour collecter, gérer, publier et utiliser l'information sur la performance. L'utilisation habile des nouvelles technologies peut permettre à un ministère de mieux comprendre et travailler les facteurs ayant une incidence sur sa performance, et de mieux rendre compte au public de celle-ci.

BONNE PRATIQUE : FAIRE PARTICIPER LES CADRES SUPÉRIEURS

Les fonctionnaires consacreront du temps et de l'attention aux questions qu'ils perçoivent comme importantes pour leurs cadres supérieurs. Si la direction accorde une haute priorité à la publication de l'information sur la performance, les responsables de la production des rapports de performance seront plus susceptibles de viser l'excellence. Ils seront également plus susceptibles de bénéficier d'une bonne collaboration de la part de leurs collègues.

Dans notre questionnaire, nous avons demandé si les cadres supérieurs de l'organisation jouaient un rôle substantiel dans la production des rapports publics de performance. Pratiquement tous les répondants ont répondu « oui » et ont indiqué que la participation des cadres supérieurs avait une incidence positive ou très positive sur les rapports.

L'un des répondants a indiqué que sa haute direction ne jouait pas un rôle substantiel dans la production du rapport public de performance de son organisation :

[traduction] Les cadres supérieurs jouent un rôle substantiel dans l'orientation stratégique de l'entreprise et dans la définition des indicateurs visant à mesurer la progression vers les objectifs établis; cependant, [ils] ne participent pas beaucoup à la véritable production du rapport, bien qu'ils doivent approuver par leur signature l'ensemble de la planification et des plans de compte rendu proposés.

Il nous a été indiqué que, pour cette organisation, l'absence de participation des cadres supérieurs au processus de production des rapports avait une incidence assez négative.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Selon les éléments de notre étude, il existe un lien étroit entre des rapports publics de performance de qualité et une équipe de haute direction active et intéressée. La participation des cadres supérieurs au processus de production des rapports indique aux autres employés du ministère que l'activité est importante. Elle est susceptible d'encourager ceux qui contribuent aux rapports de performance à fournir plus d'efforts. Elle pourrait également inciter des employés de valeur à rechercher un poste dans le domaine de la gestion de la performance et de la production de rapports du ministère.

BONNE PRATIQUE : ASSURER LA CONTINUITÉ AU SEIN DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE RÉDIGER LE RAPPORT DE PERFORMANCE

Selon les résultats de notre questionnaire, dans la plupart des ministères étudiés, les plans et les rapports publics de performance sont rédigés chaque année par la même équipe. La plupart des répondants pensent que cette pratique a une incidence positive ou très positive sur la qualité du rapport du ministère.

L'un des ministères a indiqué que ses rapports sont [traduction] « rédigés par la même équipe mais en général pas par les mêmes personnes. Cette pratique a l'avantage de fournir de nouvelles manières de voir les choses mais aussi l'inconvénient (en général) de ne fournir qu'une amélioration graduelle ».

Dans l'une des Administrations, on nous a indiqué que les rapports ne sont pas rédigés par la même équipe et que l'incidence de cette situation est « assez négative ». Notre personne-ressource a affirmé : [traduction] « Selon les indications, le roulement du personnel dans le domaine de la production des rapports annuels est élevé. Cette situation entraîne une perte du savoir collectif et nécessite un travail supplémentaire pour établir les pratiques appropriées. »

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? La production de bons rapports publics de performance est très exigeante. La tâche peut nécessiter une connaissance des analyses statistiques, des compétences de rédaction et de présentation, une sensibilité politique, des aptitudes en relations humaines, une connaissance des technologies, etc. Une équipe expérimentée dans la production de rapports peut plus rapidement recenser les domaines ayant une importance essentielle et aura probablement une meilleure compréhension des nuances des plans et de la performance du ministère.

Stimuler la capacité des utilisateurs

BONNE PRATIQUE : RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS EXPLICITES ÉTABLIS DANS LES PLANS

L'essence d'un rapport public de performance de qualité est de rendre compte de la performance par rapport aux objectifs visés. Cette démarche permet aux utilisateurs tant internes qu'externes de savoir si les objectifs ont été atteints, si les programmes fonctionnent efficacement et si les résultats ont été obtenus.

Dans notre questionnaire, nous avons demandé si les entités publiantes rendaient compte de la performance par rapport aux plans publiés et si elles définissaient des objectifs et des indicateurs de performance explicites. Presque tous les répondants ont indiqué « oui » aux deux questions. De plus, tous ont affirmé que des objectifs et des indicateurs de performance explicites avaient une incidence positive ou très positive sur la capacité d'une organisation à produire un bon rapport.

Les meilleurs rapports publics de performance que nous avons étudiés présentaient leur performance dans des termes très concrets, expliquant ce qu'ils avaient réalisé par rapport aux objectifs fixés précédemment.

Her Majesty's Prison Service définit des objectifs de performance explicites dans ses plans d'entreprise et présente les résultats dans son rapport annuel. Par exemple, dans son rapport annuel 2005-2006 consacré aux comptes financiers, l'organisme a indiqué que l'un de ses objectifs (parmi plus d'une douzaine) était de [traduction] « fournir 6 590 programmes agréés axés sur les comportements criminels en 2005-2006, dont 1 160 programmes de traitement des délinquants sexuels » et il a présenté ses résultats :

- ◆ 7 445 programmes axés sur les comportements criminels réalisés (objectif atteint);
- ◆ 1 106 programmes de traitement des délinquants sexuels réalisés (objectif non atteint).

De même, en Nouvelle-Zélande, dans son rapport annuel 2006, le ministère de la Justice a comparé les objectifs prévus dans son plan annuel (Department's Statement of Intent) pour 12 domaines avec ses résultats réels.

- ◆ L'un des objectifs était de proposer des projets de réponse pour 90 % de la correspondance ministérielle aux ministres dans les 15 jours ouvrables suivant la réception du courrier; la performance réelle a été de 97 %.
- ◆ Un autre objectif était de proposer aux ministres des projets de réponse à 100 % des demandes d'information officielles présentées dans les délais prévus par la loi; la performance réelle a été de 97 %.

Dans son rapport annuel 2006, Exportation et développement Canada²⁵ présente les exemples suivants de comparaison entre les résultats prévus et les résultats réels :

Indicateur	2006 Plan	2006 Résultats	2007 Taux de croissance – Plan
Volume d'activités (en G\$)	59,6	66,1	10 %
Nombre de clients acquis et fidélisés	6 400	6 091	10 %
Satisfaction des clients	80	85,2	S/O*
Indice de la valeur pour le client*			
Produits et services	83,3-85,2	83,9	amélioration
Valeur ajoutée	77,2-78,9	79,5	amélioration
Volume des activités en partenariat (en G\$)	9	10,1	12 %

* Nouveaux indicateurs établis après la publication du Plan de la Société 2006-2010.

Indicateur	2006 Plan	2006 Résultats	2007 Taux de croissance – Plan
Investissements facilités			
Volume (en G\$)	5,0	5,9	20 %
Nombre de transactions*	65	80	31 %

* Nouvel indicateur établi après la publication du Plan de la Société 2006-2010.

Ces exemples tirés du rapport annuel 2006 d'Exportation et développement Canada illustrent la performance de cette entité par rapport aux résultats prévus. Tout au long de ce rapport, la performance dans les domaines clés est clairement présentée. L'information pourrait être utilisée par les parties prenantes pour évaluer la performance de l'organisation dans les domaines clés et pour poser des questions sur les domaines où les résultats prévus n'ont pas été atteints.

²⁵ http://www.edc.ca/french/docs/2006_annualreport_f.pdf

En plus de présenter les résultats atteints par rapport aux objectifs prévus, le ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales du Royaume-Uni fournit également des explications quant à sa performance, comme l'illustre cet extrait tiré de son rapport annuel 2006-2007²⁶ :

Objectif	Performance
<p>9. Améliorer la santé et le bien-être des animaux gardés et protéger la société contre les répercussions des maladies animales grâce au partage de la gestion des risques avec l'industrie, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réduire de 40 pour cent la prévalence de la tremblante du mouton (de 0,33 pour cent à 0,20 pour cent) d'ici 2010; • réduire à moins de 60 le nombre de cas d'ESB détectés tant par la surveillance active que passive en 2006, avec une éradication de la maladie d'ici 2010; et • réduire la propagation de la tuberculose bovine à de nouvelles communes pour descendre en dessous de l'évolution progressive de 17,5 nouveaux incidents confirmés par an d'ici la fin 2008. 	<p>Tremblante : report : Les mesures visant à introduire des programmes obligatoires de sélection génétique de béliers résistants à la tremblante à l'échelle de l'Union européenne ont été abandonnées au début de 2006. Par conséquent, une révision du programme existant de génotypage des béliers en Grande-Bretagne a été réalisée. Il a été proposé de soumettre deux solutions concernant l'avenir du programme (la fermeture et un programme à frais partagés de santé animale) à une consultation publique. Cette consultation devrait débiter au début de l'été 2007.</p> <p>ESB : report concernant l'objectif de 2006. L'épidémie continue à afficher une baisse constante mais le nombre de cas d'ESB en 2006 a légèrement dépassé l'objectif des 60 cas. En 2006, 104 animaux atteints d'ESB ont été recensés en Grande-Bretagne, dont 87 nés avant août 1996.</p> <p>Le nombre de cas d'ESB en Grande-Bretagne a diminué de 47 pour cent entre 2002 et 2003; de 44 pour cent entre 2003 et 2004; de 34 pour cent entre 2004 et 2005; et de 49 pour cent entre 2005 et 2006.</p> <p>Tuberculose bovine : en cours. À la fin de 2006, environ 3,5 pour cent des troupeaux britanniques étaient soumis à des mesures de restriction en raison d'un incident lié à la tuberculose bovine. Plus de 93 pour cent des troupeaux britanniques étaient officiellement sains (non contaminés par la tuberculose bovine) à la fin de 2006.</p>

L'exemple ci-dessus est tiré du rapport annuel 2007 du ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales du Royaume-Uni. Il illustre la performance du ministère dans les domaines clés par rapport aux attentes définies dans son 2004 Public Service Agreement (PSA) (<http://www.defra.gov.uk/corporate/busplan/spending-review/psa2004.htm>) et dans ses notes techniques sur le PSA, pages 34-35 (<http://www.defra.gov.uk/corporate/busplan/spending-review/pdf/tn.pdf>).

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les ministères élaborent des plans de performance pour une bonne raison. La présentation des résultats par rapport aux objectifs explicites établis dans les plans rend le rapport de performance pertinent et permet aux utilisateurs de savoir dans quelle mesure un ministère a atteint ses objectifs, et les actions qu'il entend prendre pour corriger tout écart entre les résultats réels et ceux visés.

²⁶ <http://www.defra.gov.uk/corporate/deprep/2007/2007-depreport.pdf>, p. 201.

BONNE PRATIQUE : ÉTABLIR DES LIENS ENTRE LA PERFORMANCE ET LES PRIORITÉS PLUS GÉNÉRALES DU GOUVERNEMENT

Dans la section du présent document consacrée aux organismes centraux, nous avons affirmé que les documents de planification pangouvernementaux pouvaient permettre aux ministères d'établir des liens entre leurs propres résultats et des objectifs plus élevés.

Indépendamment du fait qu'une Administration produise ou non un plan pangouvernemental, plusieurs des ministères étudiés ont trouvé des moyens d'établir des liens entre leur performance et les priorités plus générales du gouvernement dans leurs rapports publics de performance. Cette démarche permet aux utilisateurs d'évaluer la performance des ministères dans un contexte plus vaste.

Dans son rapport annuel 2005-2006²⁷, le ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta a intégré l'élément suivant :

VISION

La vision du gouvernement de l'Alberta pour l'Alberta est :

Une province prospère et dynamique où les Albertaines et les Albertains bénéficient d'une qualité de vie supérieure et sont confiants pour leur avenir et celui de leurs enfants.

Cette vision est soutenue par la vision du ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta :

Les Albertaines et les Albertains ont le droit d'être en bonne santé et de vivre, travailler et se divertir dans un environnement sain.

Cet exemple tiré du rapport annuel du ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta illustre la manière dont les priorités du ministère s'harmonisent avec les priorités générales du gouvernement provincial. Cette harmonisation permet aux utilisateurs de mieux comprendre la contribution des activités du ministère à la réalisation des buts et objectifs généraux du gouvernement, et d'évaluer la performance du ministère sous ce jour.

Dans son rapport annuel 2006, Exportation et développement Canada indique que ses résultats « font ressortir la contribution d'EDC à la prospérité de notre pays et à la stratégie du gouvernement du Canada en matière de commerce international ». En ce qui concerne l'avenir, le rapport indique :

La Société a travaillé en très étroite collaboration avec le gouvernement à l'élaboration du Plan de la Société 2007-2011. L'un des moyens clés par lesquels EDC peut s'assurer

²⁷ http://www.health.gov.ab.ca/resources/publications/AR06_sec1.pdf, p. 10

que ses activités reflètent les attentes du gouvernement est l'énoncé des priorités et des responsabilités du ministre, qui expose sa vision quant à l'apport de la Société à la promotion du programme du Canada pour le commerce mondial. Le nouveau Plan de la Société contribue au programme gouvernemental en s'appuyant sur trois piliers : se rapprocher des exportateurs et des investisseurs canadiens, faciliter le commerce d'intégration et optimiser les ressources de l'organisation.

Les auteurs recensent ensuite les mesures et les objectifs de performance pour l'exercice 2007 dans chacun des domaines cités.

Certaines sociétés d'État peuvent établir des liens avec des priorités plus restreintes du portefeuille ou des priorités de parties prenantes autres que le gouvernement. Par exemple, en Australie, la Grains Research and Development Corporation (GRDC) est financée non seulement par le gouvernement mais aussi au moyen d'un prélèvement collecté auprès des producteurs de grains. Dans son rapport annuel 2005-2006, elle indique que ses résultats généraux²⁸ [traduction] « sont cohérents avec le but du ministère de l'Agriculture, des Pêches et de la Foresterie, qui est d'aboutir à des industries agricoles, piscicoles, alimentaires et forestières australiennes plus durables, plus compétitives et plus rentables ».

Parallèlement, elle indique :

[traduction] La GRDC définit ses priorités conjointement avec l'industrie, le gouvernement et les fournisseurs de recherche, et agit en partenariat avec les chercheurs des secteurs public et privé, d'autres organismes de financement en recherche et développement et des groupes de producteurs agricoles et de négoce agricole.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Lorsque les ministères peuvent établir des liens entre leurs objectifs et leurs résultats d'une part et les objectifs plus élevés du gouvernement, ses priorités et ses domaines clés d'autre part, la transparence s'accroît. Les utilisateurs peuvent comprendre plus clairement la contribution qu'un ministère a apportée à la performance plus générale du gouvernement.

BONNE PRATIQUE : UTILISER LES MESURES DE LA PERFORMANCE DE LA MÊME MANIÈRE D'UNE ANNÉE À L'AUTRE MAIS CONSERVER UNE FLEXIBILITÉ PERMETTANT L'AMÉLIORATION CONTINUE

La plupart des organisations que nous avons sondées ont indiqué que leurs indicateurs de performance restaient relativement statiques d'une année à l'autre, et la plupart ont estimé que ce fait contribuait à la qualité de leurs rapports.

Les tableaux ci-dessous tirés du rapport annuel 2005-2006 de l'Agence du revenu du Canada²⁹ illustrent le fait que les mesures de la performance présentées de la même manière dans le temps peuvent aider les lecteurs à repérer l'évolution de la performance :

²⁸ Grâce à son engagement pour l'innovation, une industrie australienne des grains qui est rentable et durable sur le plan de l'environnement, pour le bénéfice de l'industrie et de la collectivité en général.

²⁹ http://www.cra-arc.gc.ca/agency/annual/2005-2006/performance-f/ar_2005-06-f.pdf, p. 21 et 69

Observation en matière de production de déclaration – Taux de production à temps sans intervention directe de l'ARC

	Évaluation du rendement		Qualité des données
	2005-2006	Atteint	Bonne
	2004-2005	Atteint	Bonne

Nos indicateurs

	Objectif	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
✓ Particuliers ¹	90 %	93,1 %	92,6 %	92,6 %	92,8 %
☑ Sociétés ² – entreprises constituées en sociétés imposables	90 %	87,2 %	87,1 %	86,0 %	85,9 %
✓ Entreprises ³ – déclarations de TPS/TVH	90 %	91,6 %	92,0 %	92,6 %	91,8 %
✓ Employeurs – déclarations T4	90 %	96,4 %	96,5 %	94,5 %	94,5 %

¹ Selon les données de recensement de Statistique Canada

² Source : base de données de l'impôt des sociétés T2 de l'ARC.

³ Les statistiques des exercices antérieurs ont été redressées en raison d'une amélioration des estimations.

	Évaluation du rendement		Qualité des données
	2005-2006	Atteint	Bonne
Résultat escompté – Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	2004-2005	En grande partie atteint	Bonne

Nos indicateurs

	Objectif	
✓	95 %	Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui reçoivent les versements appropriés en vertu de l'échantillon aléatoire (échantillon de mesure des prestations).
✓	5 %	Pourcentage des comptes de la PFCE examinés.
✓	50 %	Pourcentage des examens ciblés de la PFCE qui ont donné lieu à un rajustement.
✓	S.O.	Valeur monétaire des rajustements à une validation qui ont entraîné une récupération de prestations.
✓	S.O.	Valeur monétaire des rajustements à une validation qui ont avantagé le bénéficiaire.

Atteint
 En grande partie atteint
 Non atteint

¹ En 2004-2005, ces indicateurs, en plus des indicateurs de nos deux premiers résultats escomptés, ont été déclarés ensemble en un seul résultat escompté appelé « Les clients reçoivent un service rapide, accessible, fiable et équitable qui répond à leurs besoins ». On estimait que l'évaluation du rendement avait été « atteint ».

Les exemples ci-dessus, tirés d'un rapport de l'Agence du revenu du Canada, illustrent la continuité et la flexibilité qui contribuent à un rapport de qualité. Le premier exemple illustre une utilisation constante des indicateurs de performance au fil du temps. Le second tableau contient de nouveaux indicateurs; le lien avec les précédents indicateurs est clairement indiqué dans une note de bas de page, ce qui permet à l'utilisateur de se reporter aux résultats de performance pertinents dans les plans et les rapports antérieurs.

Le ministère australien des Finances et de l'Administration assure un contrôle étroit des résultats des organismes du secteur public, qui forment la base de la production de rapports dans ce pays. Dans ses directives aux ministères, il indique :

[traduction] Pour modifier une structure de résultats existante, les organismes doivent, dans cet ordre :

- ◆ consulter le ministère des Finances et de l'Administration;
- ◆ obtenir un avis juridique afin de confirmer que les nouveaux résultats constituent des « autorisations valides » en vertu des articles 81 et 83 de la Constitution;
- ◆ obtenir l'approbation de leur ministre;
- ◆ obtenir l'approbation du ministre des Finances et de l'Administration.

Les modifications des résultats ne doivent être entreprises que si des améliorations notables doivent se produire dans les spécifications et si la nécessité de continuité d'une année à l'autre ne l'emporte pas sur ces améliorations³⁰.

Cependant, le ministère indique également :

[traduction] On peut s'attendre à ce que les structures des résultats, des extraits et de l'information sur la performance des organismes évoluent avec l'expérience afin de répondre aux besoins contemporains et aux changements des objectifs ou des priorités stratégiques. L'information sur la performance à toutes fins est plus efficace là où les tendances peuvent être comparées dans le temps. Cependant, il faut trouver un juste équilibre entre ce principe et l'évolution des besoins, et la disponibilité de renseignements plus pertinents ou plus fiables. La pertinence de l'information sur la performance doit être régulièrement évaluée par le biais d'un examen et d'une évaluation systématiques des extraits ministériels et des éléments administrés et, au besoin, d'un examen et d'une évaluation des résultats gouvernementaux qu'ils soutiennent³¹.

Notre personne-ressource au ministère australien des Finances et de l'Administration nous a affirmé : [traduction] « Les organismes ne mettent pas leurs mesures de la performance à jour aussi souvent qu'il le faudrait dans l'idéal. Si cette situation a l'avantage de fournir une série chronologique constante, elle signifie également que de nombreux organismes ont des mesures désuètes qui sont moins pertinentes qu'elles le pourraient. »

Quelques-uns de nos répondants ont commenté la nécessité de disposer d'une certaine flexibilité en ce qui concerne les indicateurs de performance. Selon le Landcare Research de Nouvelle-Zélande, si les indicateurs sont trop statiques, [traduction] « vous ne vous remettez pas en cause ou vous n'êtes pas informés des nouveaux problèmes lorsque ceux-ci surviennent ». L'Office of Financial Management de l'État de Washington a déclaré que les indicateurs de performance restaient relativement statiques, mais a reconnu que ce fait avait une incidence assez négative sur les rapports. Le ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta a indiqué [traduction] : « Des modifications plus importantes se produisent lorsque l'orientation politique subit des changements. »

³⁰ http://www.finance.gov.au/budgetgroup/Commonwealth_Budget_-_Overview/process_for_changing_outcome_s.html

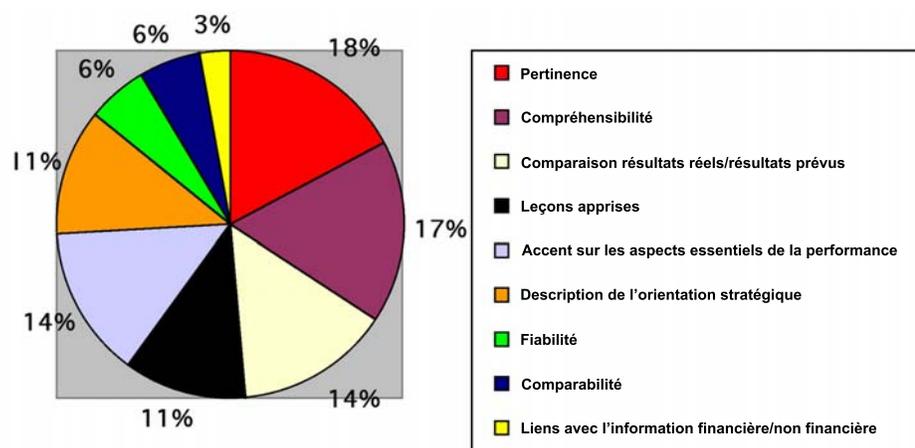
³¹ http://www.finance.gov.au/budgetgroup/Commonwealth_Budget_-_Overview/performance_reporting.html

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Peu d'objectifs de performance ministériels peuvent être atteints en l'espace d'un an. Lorsque les ministères présentent les mêmes indicateurs d'une année à l'autre - les actualisant au besoin – les utilisateurs peuvent se faire une meilleure idée de l'orientation et du rythme d'évolution de la performance dans le temps.

BONNE PRATIQUE : PORTER UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À LA PERTINENCE ET À LA COMPRÉHENSIBILITÉ

Comme le montre l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2), il faut beaucoup d'éléments pour produire un bon rapport public de performance. Dans notre questionnaire, nous avons présenté une liste de 19 qualités d'un bon rapport, tirées en grande partie de l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2), et nous avons demandé aux répondants de désigner jusqu'à cinq des qualités les plus importantes, selon eux, pour la réussite du rapport d'une organisation.

Notre méthode avait ses limites (par exemple, nous n'avons pas alterné les éléments sur la liste) et notre échantillon était restreint. Néanmoins, nous avons trouvé les résultats intéressants.



Parmi les 19 qualités de notre liste, neuf ont été cochées par au moins un répondant. Selon les résultats de notre sondage, les qualités les plus importantes sont :

- ◆ la pertinence;
- ◆ la compréhensibilité;
- ◆ la comparaison des résultats réels avec les résultats prévus;
- ◆ l'accent sur les aspects essentiels de la performance.

PERTINENCE

Selon l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2), l'information sur la performance est pertinente lorsqu'elle :

- ◆ est liée à ce qui était énoncé dans le plan;
- ◆ permet aux utilisateurs d'évaluer la performance;

- ◆ contribue à la prise de décisions;
- ◆ aide les utilisateurs à apprécier les aspects de la performance qui sont considérés comme essentiels;
- ◆ est diffusée en temps opportun.

COMPRÉHENSIBILITÉ

Selon l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2), pour que l'information sur la performance soit utile, il est essentiel que les utilisateurs puissent la comprendre. L'information doit :

- ◆ être précise;
- ◆ être énoncée clairement dans une langue simple et non technique;
- ◆ être axée sur les faits et aspects essentiels;
- ◆ éviter de trop simplifier ou d'omettre des détails pertinents;
- ◆ utiliser une variété de moyens et de méthodes (p. ex., des tableaux et des graphiques) pour rehausser la compréhension des utilisateurs;
- ◆ être agencée efficacement.

COMPARAISON DES RÉSULTATS RÉELS ET DES RÉSULTATS PRÉVUS

Selon l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2), les rapports de performance doivent décrire les résultats réels, les comparer avec les résultats prévus et expliquer tout écart significatif. « On peut montrer de la réticence à communiquer de l'information sur des objectifs qui n'ont pas été atteints, mais il est néanmoins nécessaire de le faire afin de broser un tableau complet de la performance et de préparer un rapport de performance équilibré. »

ACCENT SUR LES ASPECTS ESSENTIELS DE LA PERFORMANCE

Selon l'énoncé de pratiques recommandées (PR-2), seuls les stratégies, les buts et les objectifs clés doivent être décrits dans un rapport public de performance. « On ne veut pas submerger les utilisateurs; on veut plutôt leur fournir de l'information suffisante sur les aspects essentiels de la performance qui leur permettra de mieux comprendre ce qui a été accompli pendant la période. »

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Selon les répondants à notre sondage, la pertinence et la compréhensibilité sont les qualités les plus importantes d'un rapport public de performance efficace. Les auteurs peuvent profiter de la sagesse collective des personnes que nous avons consultées en s'assurant que leurs rapports sont pertinents et compréhensibles.

BONNE PRATIQUE : PRÉCISER LE NIVEAU D'ASSURANCE ACCORDÉ À LA FIABILITÉ ET À LA PERTINENCE DE L'INFORMATION PUBLIÉE SUR LA PERFORMANCE

Lorsqu'ils lisent un rapport de performance, les utilisateurs trouvent utile de savoir dans quelle mesure ils peuvent avoir confiance en l'information qui y est présentée. Les auteurs peuvent fournir aux utilisateurs différents niveaux d'assurance concernant la fiabilité de l'information sur la performance. En général, on

distingue quatre niveaux d'assurance :

- ◆ L'assurance est *inférée* si l'utilisateur doit évaluer le contenu du rapport afin d'établir dans quelle mesure il peut avoir confiance en l'information sur la performance.
- ◆ L'assurance est *affirmée* si les dirigeants affirment leur responsabilité légale quant à la présentation de l'information.
- ◆ L'assurance est *décrite* si la direction décrit le fondement de son jugement, les mesures prises pour valider l'information et les limitations relatives aux données.
- ◆ L'assurance est *corroborée* si une tierce partie (par exemple, un vérificateur) examine le rapport et rehausse l'assurance (ou émet des réserves).

Divers facteurs – tels les coûts ou encore la nécessité d'aborder des erreurs passées ou de traiter avec des situations où l'erreur comporte des coûts ou des incidences significatifs – peuvent influencer sur le niveau d'assurance fourni.

En Australie, dans son rapport 2003 sur les rapports annuels de performance, l'Australian National Audit Office (ANAO) indique :

[traduction] Les parlementaires et d'autres parties prenantes doivent savoir dans quelle mesure ils peuvent se fier à l'information sur la performance. De saines dispositions pour la coordination et l'approbation du rapport annuel et de saines dispositions sur l'assurance des données sont des mesures qui favorisent une information sur la performance précise, cohérente et continue dans les rapports annuels³².

Selon l'ANAO, dans l'un des organismes qu'il a étudié, l'information qui sera présentée dans le rapport annuel de performance doit être examinée et approuvée par le service central de statistique de l'organisme avant de pouvoir figurer dans le rapport annuel. Cependant, l'ANAO a indiqué que la plupart des organismes étudiés aux fins de son rapport [traduction] « n'avaient pas élaboré de normes et de procédures quant à la qualité et à la cohérence des données. Donc, il n'existait aucune attente minimale ou base d'amélioration concernant la qualité des données. »

Le ministère australien des Finances et de l'Administration nous a affirmé qu'actuellement, certains organismes mettaient en place leurs propres procédures de validation et d'assurance de la qualité, bien que les pratiques varient selon les organismes.

Le ministère du Trésor de la Nouvelle-Galles du Sud a constaté certaines améliorations dans ce domaine dans les rapports de performance des ministères de cet État. Dans sa mise à jour 2006 sur la présentation annuelle de rapports, il a indiqué :

[traduction] Dans les rapports antérieurs, de nombreux organismes présentaient des mesures quantitatives (ou des statistiques) sur les résultats/extrants fournis mais les comparaient rarement aux objectifs ou aux points de repère. Par conséquent, il était difficile pour les lecteurs des rapports d'évaluer la performance de l'organisme [...] Davantage d'organismes établissent des liens entre les données sur la performance et les objectifs ou les points de repère et fournissent des explications lorsque les objectifs n'ont pas été atteints³³.

³² http://www.anao.gov.au/uploads/documents/2003-04_Audit_Report_11.pdf

³³ Voir Treasury Circular NSW TC 06/21, 23 août 2006, http://www.treasury.nsw.gov.au/pubs/06_tcirc/nswtc06-21.pdf

Selon la State Services Commission de Nouvelle-Zélande, son administrateur général est tenu par la loi de fournir un niveau d'assurance concernant l'information sur la performance qu'il présente.

Comme nous l'avons indiqué dans la section consacrée aux organismes centraux du présent document :

- ◆ En Alberta, aux termes des Ministry Annual Report Standards, les ministères sont tenus d'obtenir les commentaires du Bureau du vérificateur général sur les mesures de la performance utilisées dans les rapports de performance.
- ◆ L'Agence du revenu du Canada est tenue par la loi d'obtenir une évaluation du vérificateur général du Canada sur la fidélité et la fiabilité de l'information sur la performance qu'elle présente.

Dans son rapport annuel de performance, l'Agence du revenu du Canada propose des évaluations de la qualité des données, définies comme suit :

Évaluations de la qualité des données	
Bonne	La direction estime que l'évaluation des résultats repose sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Raisnable	La direction estime que l'évaluation des résultats repose, dans la plupart des cas, sur une quantité appropriée de renseignements précis (y compris ses propres estimations) obtenus de sources ou de méthodes fiables.
Faible	Il y a des lacunes importantes dans la fiabilité des renseignements sur les résultats , et la direction estime que l'évaluation de rendement repose surtout ou entièrement sur des données qualitatives obtenues de sources ou de méthodes non officielles.

À ATB Financial, des tierces parties indépendantes attribuent des notes sur la satisfaction de la clientèle et l'engagement des employés.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Le fait de préciser le niveau d'assurance accordé à l'information publiée aide les utilisateurs du rapport à déterminer dans quelle mesure ils peuvent se fier à l'information sur la performance et leur offre une base pour prendre des décisions précises et en temps opportun à l'égard de la performance.

BONNE PRATIQUE : CONSULTER LES UTILISATEURS

L'une des principales conclusions du rapport de la CCAF-FCVI, intitulé *Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions*, était la suivante :

Les législateurs, le grand public et les médias ont des besoins différents de ceux du gouvernement en matière d'information sur la performance gouvernementale [...] Les auteurs gouvernementaux des RPP ne devraient pas se fier uniquement à ce qu'ils croient utiles aux utilisateurs; ils doivent demander aux diverses catégories d'utilisateurs ce qu'eux trouveraient réellement utiles.

Nous avons espéré trouver dans les Administrations et les ministères étudiés dans le cadre du présent travail des exemples d'engagement constructif avec les utilisateurs. Cependant, notre étude a montré que

même les organisations réputées prennent peu d'initiatives pour discuter des rapports de performance avec les utilisateurs.

La plupart des répondants à notre questionnaire ont déclaré avoir consulté les utilisateurs (y compris internes) sur le choix des indicateurs de performance. Cependant, seule une petite minorité consulte les utilisateurs sur les renseignements qui devraient figurer dans les rapports de performance. Rares sont ceux qui demandent la rétroaction des utilisateurs après la publication de leur rapport ou qui jugent utile la rétroaction reçue. Bien que de nombreuses personnes affirment prendre des mesures pour encourager les destinataires à utiliser leurs rapports, nul n'a décrit des mesures autres que l'affichage des rapports sur leur site Web ou leur distribution aux parties prenantes.

Néanmoins, presque toutes les personnes interrogées ont affirmé que les utilisateurs externes étaient les principaux destinataires de leurs rapports de performance.

Nous considérons que ces résultats montrent simplement à quel point il est difficile pour les ministères de discuter directement avec les destinataires externes. Nous faisons donc les suggestions suivantes :

- ◆ Demandez aux analystes de politiques du ministère ou aux professionnels de la communication de se renseigner sur les rapports de performance lorsqu'ils s'entretiennent avec les destinataires externes.
- ◆ Profitez des recherches existantes qui reposent sur la consultation des utilisateurs sur les rapports publics de performance, comme le rapport du GASB intitulé *Report on the GASB Citizen Discussion Groups on Performance Reporting*³⁴ et le rapport de la CCAF-FCVI intitulé *Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions*³⁵.
- ◆ Apprenez les leçons des résultats des démarches de consultation centralisée, comme celle de l'Oregon's Advisory Committee for Citizen-Friendly Reporting.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les gouvernements publient des rapports de performance afin de rendre des comptes à leurs citoyens. Comme l'a indiqué la CCAF-FCVI dans son rapport intitulé Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions, « nous devons établir un climat de confiance entre les auteurs gouvernementaux et les utilisateurs cibles des RPP. Nous devons leur donner des occasions de communiquer entre eux afin que chaque partie écoute et comprenne le point de vue unique et important de l'autre ».

BONNE PRATIQUE : PRODUIRE DES RAPPORTS DE PERFORMANCE DANS DES FORMATS RÉPONDANT AUX BESOINS DES UTILISATEURS

Actuellement, les rapports publics de performance sont systématiquement produits aux formats papier et électronique, ce dernier comprenant des fichiers pdf, html et/ou Word mis en ligne dans Internet. Certains ministères proposent des versions sur CD-ROM.

³⁴ Disponible sur <http://gasbpubs.stores.yahoo.net/publications-research-reports.html>

³⁵ Disponible sur http://www.ccaf-fcvi.com/private_docs/french/site_additions/archives2007/index.html

Le format électronique a l'avantage potentiel d'être interactif. Mordecai Lee, de l'Université de Wisconsin-Milwaukee, cité dans la section « Contexte » du présent document, a écrit : [traduction] « Deux développements essentiels dans l'administration publique contemporaine – l'information sur la performance et le gouvernement électronique – ont convergé pour permettre aux rapports publics traditionnels du XX^e siècle (comme les rapports annuels imprimés) de devenir les rapports électroniques du XXI^e siècle. » Mordecai Lee définit la publication électronique de rapports comme suit :

[traduction] « L'activité administrative qui utilise la technologie du gouvernement électronique pour la fourniture numérique de rapports publics comprenant essentiellement de l'information sur la performance. La publication électronique de rapports est un outil de la cyberdémocratie qui fournit systématiquement et régulièrement des renseignements utiles au grand public sur les activités du gouvernement afin de bien informer les citoyens dans une démocratie et de stimuler la reddition de comptes au public. Les rapports électroniques sont organisés de manière à pouvoir être facilement utilisés par les citoyens, en étant compréhensibles et clairs pour les profanes. »³⁶

Dans son rapport, Mordecai Lee cite des exemples d'initiatives avancées de rapports électroniques aux États-Unis (voir encadré à la fin de cette section pour en savoir plus).

Conscients qu'aucun rapport ne peut répondre aux besoins de tous, certains des ministères que nous avons étudiés ont produit des rapports de performance détaillés répondant à toutes les exigences réglementaires et légales, ainsi que des versions abrégées (faits saillants, rapports exécutifs, rapports sommaires, etc.) plus susceptibles d'être utilisées par les législateurs, les médias et le grand public.

Par exemple, le ministère de la Santé et du Bien-Être de l'Alberta propose un rapport résumé de huit pages (http://www.health.gov.ab.ca/resources/publications/AR_Highlights.pdf). Comme nous l'avons souligné, les *2006-2007 Ministry Annual Report Standards* de l'Alberta suggèrent aux ministères de publier un extrait de leur rapport annuel afin de répondre aux exigences en matière d'information de certaines parties prenantes.

L'Agence du revenu du Canada propose un document de 24 pages intitulé *Notre rendement – Faits saillants* (http://www.cra-arc.gc.ca/agency/performance_highlights/2005-2006/rc4262-f.pdf).

Nous avons trouvé un certain nombre d'autres approches intéressantes visant à répondre aux besoins des utilisateurs des rapports :

- ◆ Outre son rapport annuel, le ministère des Transports de l'État de Washington publie un rapport de performance trimestriel en deux versions; une version détaillée (The Gray Notebook) et des faits saillants (Gray Notebook Lite) (<http://www.wsdot.wa.gov/accountability/default.htm>).
- ◆ Comme nous l'avons indiqué précédemment, les lecteurs de la version en ligne du nouveau 2007 Benchmark Report de l'Oregon (<http://benchmarks.oregon.gov/>) peuvent choisir les points de repère qui les intéressent et créer un rapport personnalisé.
- ◆ Le ministère australien des Familles, des Services communautaires et des Affaires autochtones utilise son rapport annuel comme point de repère pour l'accessibilité de ses renseignements en ligne. Le menu de la page d'accueil du rapport annuel possède un lien vers une page sur

³⁶ http://www.businessofgovernment.org/pdfs/Lee_Report.pdf

l'accessibilité (<http://www.facsia.gov.au/annualreport/2006/accessibility.html>) qui décrit en détail les mesures prises par le ministère pour faire en sorte que le rapport soit accessible au plus grand nombre de destinataires possible. Les utilisateurs sont fortement encouragés à fournir une rétroaction.

- ◆ En Nouvelle-Galles du Sud, un comité législatif ayant examiné les rapports de performance de cet État a remarqué que de nombreuses parties prenantes demandent des versions sur CD-ROM des rapports annuels. Ce support a des coûts moins élevés en termes de production, expédition et entreposage.

En 2003, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes a publié le rapport intitulé *Pour un examen valable : améliorations à apporter au processus budgétaire*. Selon ce rapport :

L'administration fédérale à travers des rapports présentés au Parlement doit impérativement améliorer sa capacité à bien communiquer l'information jugée pertinente par ses clients que sont les parlementaires et le public canadien et ce, dans un format qui leur convient [...] les rapports présentés au Parlement devraient faire un usage plus intensif d'outils statistiques comme les tendances et les variations annuelles et se servir de tableaux et de graphiques pour présenter les résultats et les idées. Les graphiques et les tableaux devraient être appuyés par de courts textes à valeur ajoutée qui viennent bonifier l'information chiffrée.

Les gouvernements énoncent souvent des exigences générales que les fonctionnaires doivent respecter dans le cadre de leurs communications avec le public. Par exemple :

- ◆ Aux termes du décret 05-03 « Plain Talk » de la gouverneure de l'État de Washington, Chris Gregoire, toutes les agences d'État doivent utiliser un langage simple et clair dans leurs communications avec les citoyens et les entreprises³⁷.
- ◆ La Politique de communication du gouvernement du Canada³⁸ présente des exigences détaillées afin de veiller à ce que toutes les communications de celui-ci tiennent compte des besoins des Canadiennes et des Canadiens. Parmi les 31 exigences de la politique figurent des sections sur le langage clair, les langues officielles et Internet et les communications électroniques.

Les rapports publics de performance élaborés dans l'esprit de ce genre de politiques sont plus susceptibles de répondre aux besoins de leurs utilisateurs.

Pourquoi est-ce une bonne pratique ? Les recherches menées par la CCAF-FCVI et par d'autres ont démontré que les principaux destinataires des rapports publics de performance n'utilisaient pas beaucoup ces derniers. Les ministères peuvent contribuer à inverser cette situation en trouvant des moyens novateurs pour améliorer l'accessibilité de leurs rapports. Un des principaux défis à relever consiste à trouver un équilibre entre la présentation d'informations sur les aspects importants de la performance d'une part, et les besoins et limites des utilisateurs d'autre part.

³⁷ http://www.governor.wa.gov/execorders/eo_05-03.pdf

³⁸ http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/sipubs/comm/comm_f.asp

IDÉES POUR DES RAPPORTS ÉLECTRONIQUES EFFICACES

Dans *E-Reporting: Strengthening Democratic Accountability*, le professeur Mordecai Lee a examiné en profondeur l'utilisation de la technologie pour la publication électronique des rapports de performance au moyen des questions suivantes :

- a. Les rapports sont-ils organisés de manière à ce que le lecteur puisse accéder seul à des renseignements plus détaillés ? Existe-t-il des liens vers des renseignements supplémentaires spécialisés comme : « Pour en savoir plus, cliquez ici », etc. ?
- b. L'information est-elle correctement tenue à jour ? Les liens mentionnés renvoient-ils vers des contenus à jour et leur adresse URL est-elle toujours valide ?
- c. Est-il possible d'effectuer une recherche dans le contenu du rapport ?
- d. Les rapports des années précédentes sont-ils archivés de manière à ce que l'utilisateur puisse les examiner et comparer les résultats ?
- e. Existe-t-il un webmestre ou une personne-ressource responsable du *contenu* et est-il possible d'envoyer un courriel à cette personne ?
- f. Est-il facile pour les lecteurs de communiquer ce rapport à une autre personne susceptible, selon eux, d'être intéressée ? Par exemple, certains sites Internet commerciaux ont une fonction qui facilite l'envoi du contenu par courriel (contrairement à une URL) à une autre personne. Sinon, si le document est au format PDF, il est relativement facile d'envoyer un courriel contenant l'URL du fichier PDF.
- g. Est-il possible de fournir une rétroaction ? À la fin du rapport, existe-t-il un coupon électronique « détachable » qui peut être rempli et renvoyé par courriel et qui indique : « J'ai lu ce rapport et voici ce que j'en pense » ou « J'ai lu ce rapport et je souhaiterais obtenir de plus amples renseignements » ?
- h. Le rapport est-il participatif ? Possède-t-il une fonction de type : « J'ai lu ce rapport et je souhaiterais y contribuer » ?
- i. Quelles sont les dispositions en ce qui concerne la diffusion du futur rapport ? Est-il possible de s'inscrire pour être informé par courriel de la mise en ligne du rapport suivant ?

Observations finales

Bien que le but du présent travail n'ait pas été de tirer de grandes conclusions, nous sommes effectivement parvenus à plusieurs observations.

Premièrement, il est très difficile de publier un bon rapport de performance. Un bon rapport doit reposer sur un système efficace de gestion de la performance, fournir suffisamment de renseignements pour répondre aux besoins des utilisateurs sans les submerger, et survivre à un examen souvent très critique dans un environnement politique.

Deuxièmement, malgré les défis, et malgré les nombreuses priorités concurrentes quant à l'affectation des ressources, un certain nombre d'Administrations et d'entités publiantes trouvent des solutions pour améliorer ces rapports. Nous décrivons certains de ces moyens dans le présent document; il en existe très certainement d'autres. Les progrès réalisés malgré ces défis et priorités concurrentes nous ont donné des raisons d'être optimistes quant à l'avenir des rapports publics de performance.

Enfin, en notant les rôles complémentaires joués par les organismes centraux, les législateurs, les vérificateurs législatifs et les auteurs de rapports, nous avons été frappés par le potentiel d'amélioration de la collaboration entre ces parties pour consolider les rapports de performance. Nous avons vu des exemples de collaboration au Canada dans le passé : la mise en place des principes guidant la publication de l'information sur la performance de la CCAF-FCVI entre 1999 et 2002, et, en 2003, l'accord conclu en Colombie-Britannique entre le gouvernement provincial, les législateurs et le vérificateur général concernant les principes relatifs à la publication de l'information sur la performance pour le secteur public.

Nous pensons qu'il est encore possible d'accroître ce genre de collaboration, à la fois au sein des Administrations et entre celles-ci. Nous félicitons les efforts déployés par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public et le Groupe d'étude sur la communication et la vérification de l'information sur la performance du Conseil canadien des vérificateurs législatifs pour faire progresser les rapports publics de performance au Canada. Et, par le biais des divers travaux mis en œuvre dans le cadre de son Programme de recherche axé sur l'amélioration des rapports publics de performance, la CCAF-FCVI contribuera au mieux de ses possibilités à la réalisation de cet objectif louable.

Annexe A – Contexte du présent travail

QU'EST-CE QUE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE ?

La CCAF-FCVI définit la publication de l'information sur la performance de la manière suivante :

Les mécanismes officiels qu'un gouvernement emploie pour communiquer avec le public et les corps législatifs, conformément à des lignes directrices convenues. Il s'agit d'une réponse officielle à un désir ou à une nécessité de rendre des comptes sur la performance à ceux 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.

De son côté, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada parle de « rapport sur le rendement », qu'il définit comme suit :

Processus de présentation d'information sur le rendement fondée sur les faits. Le rapport sur le rendement appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence³⁹.

Le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'ICCA a publié un énoncé de pratiques recommandées (PR-2) *Les rapports publics de performance* en septembre 2006, en se fondant sur les principes élaborés en 2002 par la CCAF-FCVI⁴⁰. Aux termes de l'énoncé du CCSP :

Le rapport public de performance vise principalement à expliquer avec clarté et concision dans quelle mesure les **buts** et **objectifs** ont été atteints et à quels coûts.

Comme il est indiqué dans le PR-2, la publication de l'information sur la performance fait partie d'un cycle continu de gestion qui comprend la planification stratégique, la planification annuelle, la mesure, la surveillance et l'évaluation des résultats et les rapports de performance.

Dans certaines Administrations, le plan annuel et le rapport de performance sont considérés comme deux éléments de ce qui constitue essentiellement un même document (le rapport public de performance) – dans la première partie, on définit les buts, les objectifs, les indicateurs de performance et les cibles; et dans la seconde, on présente les résultats relatifs au plan. Bien que dans le présent document nous parlions du plan annuel et du rapport de performance comme de documents distincts, nous reconnaissons leur interconnexion. Souvent, les bonnes pratiques que nous citons sont pertinentes pour l'un et l'autre.

³⁹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Lexique de la gestion axée sur les résultats : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_f.asp

⁴⁰ Pour en savoir plus sur le PR-2, voir http://www.psab-ccsp.ca/index.cfm/ci_id/35495/la_id/2.htm

L'ÉVOLUTION DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

À certains égards, la publication de l'information sur la performance est très ancienne. Mordecai Lee, professeur agrégé en Affaires gouvernementales à l'Université de Wisconsin-Milwaukee, a recensé des exemples précoces de publication institutionnalisée de l'information au XIX^e siècle. Il a écrit : [traduction] « Une théorie formelle de la publication de l'information est apparue au cours de la première moitié des années 1900 dans le cadre du développement progressif de l'administration publique en tant que profession de praticiens ainsi que de champ académique pour les enseignants et les chercheurs. »⁴¹

Selon Mordecai Lee,

[traduction] La publication de l'information a été conçue comme un moyen pour un gouvernement de contribuer à former des citoyens éclairés. Elle aurait deux buts. Le premier but serait d'*informer* le grand public en lui communiquant les faits et les chiffres relatifs aux activités du gouvernement [...] Le deuxième but, dans une démocratie de masse, serait de *sensibiliser* le public.

Bien qu'elle prenne ses racines au XIX^e siècle, la publication de l'information sur la performance en est, à de nombreux égards, à ses premiers balbutiements. C'est certainement le cas au Canada.

Le gouvernement de l'Alberta a adopté un processus de planification pluriannuelle en 1993-1994, élaborant son premier ensemble de plans d'activités ministériels triennaux. En 1995, l'Alberta a publié *Measuring Up*, son premier rapport annuel de performance pangouvernemental et le premier du genre au Canada.

Le gouvernement du Canada a commencé à adopter une approche permettant de réaliser des rapports plus détaillés et davantage axés sur les résultats en 1995. Seize ministères ont accepté de rendre compte des résultats qu'ils avaient obtenus pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996. Dans leur rapport de performance individuel, ils ont présenté des renseignements sur les résultats réellement obtenus dans les services fournis aux Canadiens et sur les coûts liés à ces services. En 2001, le gouvernement a publié son premier rapport de performance pangouvernemental : *Le rendement du Canada 2001*.

En Colombie-Britannique, la *Budget Transparency and Accountability Act* de 2000 (telle que modifiée) prévoit un rapport annuel sur les plans de service triennaux et les rapports sur les plans de service. En 2003, le gouvernement, les législateurs et le vérificateur général ont convenu d'un ensemble de principes concernant la publication de rapports de performance pour le secteur public de la province. Ces principes servent de base aux ministères et aux organismes mandataires de l'État pour préparer leurs plans de service et leurs rapports, et ils sont aussi utilisés par le vérificateur général de la Colombie-Britannique pour évaluer chaque année la qualité des rapports sur les plans de service de ces ministères et organismes.

En 2005, le gouvernement du Manitoba a publié un document intitulé *Rapport aux Manitobains sur le rendement*, contenant des sections normalisées sur la mesure de la performance qui sont désormais reprises dans le rapport de performance de chaque ministère.

⁴¹ Voir E-Reporting: Strengthening Democratic Accountability à l'adresse http://www.businessofgovernment.org/pdfs/Lee_Report.pdf. L'annexe I est un historique de la publication de l'information.

Dans ces provinces et dans d'autres Administrations du Canada, les législateurs, les vérificateurs législatifs et les fonctionnaires font progresser la publication de l'information sur la performance.

LES RECHERCHES DE LA CCAF-FCVI DANS CE DOMAINE

La CCAF-FCVI a commencé à travailler à l'amélioration de la publication de l'information sur la performance en 1999. Sa contribution la plus importante à ce jour a eu lieu dans le domaine des principes de publication de l'information. Ce travail a atteint son point culminant avec la publication en 2003 de *Information sur la performance. Principes visant le passage à un nouveau stade*.

La Colombie-Britannique, l'Alberta, le Manitoba, la Saskatchewan et le Québec ont tous intégré les principes de la CCAF-FCVI dans leurs cadres relatifs aux rapports de performance ou ont utilisé ces principes comme orientation pour élaborer leurs propres principes.

Les vérificateurs législatifs du Canada utilisent ces principes comme base pour les critères de vérification qu'ils élaborent en ce qui concerne les rapports de performance. Ils ont également utilisé ces principes pour leurs programmes de vérification de l'optimisation.

En juin 2006, la CCAF-FCVI a publié *Utilisateurs et utilisations. Vers la production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions*. Les auteurs du présent document soulignent que les gouvernements ont beaucoup progressé dans l'amélioration de leurs rapports publics de performance – et qu'il leur reste encore beaucoup à faire pour rendre ces rapports réellement utiles pour des destinataires aussi essentiels que les représentants élus, les journalistes, les organisations non gouvernementales et le grand public.

LES DÉFIS ACTUELS DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

De nombreuses Administrations ont reconnu l'importance des rapports publics de performance et ont lancé des initiatives visant à les améliorer. Cependant, les recherches menées par la CCAF-FCVI indiquent que de nombreux rapports publics de performance manquent leur cible – en d'autres termes, ils ne répondent pas aux besoins des utilisateurs visés.

Dans un rapport de 2005 sur la situation des rapports de performance à l'échelon fédéral, la vérificatrice générale du Canada a constaté qu'« en général, les ministères ne communiquent pas de l'information crédible et équilibrée sur les résultats ». Dans son rapport, elle suggère : « Il importe de signaler les faiblesses aussi bien que les succès; on réduit ainsi le risque que les utilisateurs, par exemple les parlementaires, soient tentés d'écarter les résultats positifs, jugeant cette information tendancieuse, incomplète ou non crédible. »

D'autres vérificateurs législatifs constatent peu d'amélioration de la qualité des rapports de performance au fil du temps, malgré les ressources considérables que les bureaux de vérification consacrent à fournir une rétroaction à leurs assemblées législatives concernant l'état des rapports de performance gouvernementaux.

Au cours des réunions que la CCAF-FCVI a organisées avec les auteurs des rapports de performance dans plusieurs Administrations du Canada, de nombreux fonctionnaires ont affirmé qu'ils n'avaient pas l'occasion de rencontrer les utilisateurs de leurs rapports afin de recevoir leur rétroaction sur ceux-ci. De même, les fonctionnaires indiquent que les utilisateurs transmettent rarement leurs commentaires sur la manière d'améliorer les rapports de performance.

Un autre thème fréquemment abordé par les fonctionnaires au cours des discussions avec la CCAF-FCVI concerne la difficulté pour un seul rapport de performance de répondre aux besoins de tous les utilisateurs. Les rapports de performance peuvent être des documents de planification essentiels pour la bureaucratie. Cependant, s'ils sont conçus en ayant uniquement à l'esprit des buts internes, il se peut qu'ils soient rédigés dans un langage peu facile à comprendre pour les autres utilisateurs, comme les législateurs et le grand public.

Les organisations ont aussi la difficile tâche de trancher sur la question à savoir si elles doivent ou non consacrer leurs maigres ressources à l'amélioration des rapports publics de performance – ou encore à d'autres priorités. Et finalement, les fonctionnaires doivent continuellement relever le défi de produire des rapports équilibrés et crédibles qui seront signés par les ministres et débattus dans l'environnement partisan qui règne à l'assemblée législative.

Face à ces problèmes et à d'autres que rencontrent tant les utilisateurs que les auteurs des rapports publics de performance, la tentation est grande de conclure que l'ensemble du concept lui-même est en difficulté.

Toutefois, agir de la sorte serait ne pas tenir compte des progrès importants qui ont été réalisés au Canada sur une période relativement courte depuis que les Administrations du pays ont initié leurs efforts pour rendre compte de la performance aux principaux destinataires.

Ce genre d'attitude serait également un manque de considération pour l'expérience de certaines Administrations dans d'autres pays, où les gouvernements se sont attelés avec enthousiasme à la publication de l'information sur la performance et où les utilisateurs ont montré un intérêt marqué pour les améliorations des rapports de performance et leur soutien à cet égard.

LE PROGRAMME DE RECHERCHE DE LA CCAF-FCVI AXÉ SUR L'AMÉLIORATION DES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE

La CCAF-FCVI pense qu'il est temps de consolider les succès et de s'attaquer aux points faibles des rapports publics de performance. Nous pouvons tirer des leçons des expériences du Canada et de celles d'autres pays. Il est également possible d'expérimenter de nouvelles approches novatrices pour la publication de l'information sur la performance.

La vision de la CCAF-FCVI est de parvenir à l'excellence dans la reddition de comptes, la gestion et la gouvernance du secteur public. Nous croyons fermement que des rapports publics de performance efficaces sont un élément essentiel de la reddition de comptes dans le secteur public. Nous croyons également que pour améliorer celle-ci, il faut lier plus étroitement les besoins des utilisateurs des rapports publics de performance et la production de ces rapports.

En juin 2006, en partenariat avec la Fondation Alfred P. Sloan, la CCAF-FCVI a lancé un programme de trois ans – le Programme de recherche axé sur l'amélioration des rapports publics de performance – pour améliorer la qualité et l'utilisation des rapports publics de performance.

L'objectif de ce Programme est non seulement de promouvoir l'utilisation des rapports de performance mais aussi d'harmoniser l'information à publier sur la performance avec les besoins des groupes d'utilisateurs (les législateurs, les organisations non gouvernementales, les médias et le public).

Dans cette optique, de nombreux travaux seront entrepris, dont des recherches pour cerner les pratiques exemplaires, des projets pilotes, des discussions structurées avec les utilisateurs, et la communication d'information sur les rapports de performance tant aux auteurs qu'aux utilisateurs.

Le Programme comporte deux volets :

- ◆ Utilisateurs : Ils seront invités à formuler des commentaires sur les améliorations à apporter aux chapitres de la lisibilité et de la facilité d'utilisation des rapports et encouragés à demander davantage de RPP.
- ◆ Gouvernements : Ils se verront remettre les commentaires obtenus des utilisateurs et ils seront informés (ainsi que les autres instances gouvernantes) sur les pratiques exemplaires relevées.

Dans le présent rapport, *Quelles leçons pouvons-nous tirer des rapports publics de performance efficaces ?*, nous présentons les constatations de nos recherches internationales sur les bonnes pratiques dans le domaine des rapports publics de performance.

Annexe B – Questionnaire

ÉTUDE DE LA CCAF-FCVI SUR LES BONNES PRATIQUES RELATIVES AUX RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE

Organisation produisant le rapport public de performance : _____

Répondant : _____

Titre et organisation : _____

Numéro de téléphone : _____ Date de remplissage : _____

La CCAF-FCVI, fondation à but non lucratif axée sur la recherche et le renforcement des capacités et chef de file au Canada en matière de recherche dans le domaine de la reddition de comptes du secteur public, mène une étude internationale visant à recenser les conditions et les pratiques propices à de bons rapports publics de performance. Nous avons recensé le rapport public de performance (RPP, ou rapport annuel) de l'organisation susmentionnée comme étant un bon rapport. Nous vous remercions à l'avance pour le temps que vous consacrerez à ce questionnaire.

La plupart des questions ci-après appellent des réponses de type oui/non. Pour chaque question, veuillez donc répondre par « oui » ou « non ». Si vous ne savez pas quoi répondre, indiquez simplement « ne sais pas » et passez à la question suivante.

SI VOUS RÉPONDEZ *OUI* ou *NON*, veuillez indiquer quelle incidence a, selon vous, l'existence (ou l'absence) du facteur mentionné sur les rapports de votre organisation.

Par exemple, l'énoncé de la première question est : « Votre organisation est-elle tenue par la loi de produire un rapport public de performance ? » Si vous répondez « oui » ou « non », veuillez indiquer si vous pensez que cette obligation a une :

- incidence très négative
- incidence assez négative
- incidence neutre
- incidence assez positive
- incidence très positive

sur le rapport de votre organisation.

Nous ne vous demandons pas d'évaluer la qualité du rapport mais d'indiquer l'importance relative des diverses pratiques et conditions pour la qualité des rapports de votre organisation. N'hésitez pas à étoffer vos réponses lorsque vous le jugez utile.

PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE REDDITION DE COMPTES DU GOUVERNEMENT

1. Votre organisation est-elle tenue par la loi de produire un rapport public de performance (RPP) ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

2. Le RPP est-il produit dans le cadre d'un cycle de planification et de reddition de comptes pangouvernemental ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

Si OUI, le cycle engendre-t-il une production en temps opportun du RPP ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

3. La performance est-elle comparée aux résultats prévus dans les plans publiés ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

4. **Le gouvernement élabore-t-il un document de planification pangouvernemental ?**

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

5. **Le RPP est-il un intrant du rapport de performance pangouvernemental ?**

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

6. **Un organisme (p. ex., organisme gouvernemental, assemblée législative, vérificateur, organisme de normalisation) définit-il des lignes directrices, des principes ou des normes pour la production des rapports publics de performance ?**

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

Si OUI, veuillez indiquer de quel(s) organisme(s) il s'agit et nous transmettre une copie des lignes directrices/principes/normes :

- organisme gouvernemental assemblée législative
- vérificateur organisme de normalisation
- autre

7. **Un organisme (p. ex., comité législatif, vérificateur, organisme central) examine-t-il les RPP de votre organisation ?**

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

Si OUI, veuillez indiquer de quel(s) organisme(s) il s'agit :

Comité législatif Vérificateur
 Organisme central Autre

8. **Une personne ou une organisation s'est-elle révélée être un défenseur des RPP dans votre Administration (p. ex., élu, vérificateur, haut fonctionnaire, organisme) ?**

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

9. **Des changements importants sont-ils susceptibles d'intervenir dans le processus de planification et de publication de l'information du gouvernement au cours des deux prochaines années ?**

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI, veuillez décrire lesquels.

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE PUBLICATION DE L'INFORMATION DE L'ORGANISATION

10. Votre organisation utilise-t-elle un processus formel de gestion de la performance ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

Si OUI, le RPP fait-il partie intégrante de ce processus ou constitue-t-il un exercice distinct ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

11. Votre organisation définit-elle des indicateurs et des objectifs de performance explicites ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

12. Utilise-t-on les mêmes indicateurs et objectifs de performance pour les rapports internes et externes ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

13. Les indicateurs de performance des rapports restent-ils relativement statiques d'année en année ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

14. L'évaluation de la performance d'un employé est-elle liée directement à la contribution d'une personne à l'atteinte des objectifs de performance de votre organisation ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

15. Un niveau d'assurance est-il fourni dans le RPP en ce qui concerne la fiabilité et la pertinence de l'information sur la performance ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

Sélectionnez une réponse : incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

16. Les cadres supérieurs de votre organisation jouent-ils un rôle substantiel dans la production des RPP ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :* incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

17. Les utilisateurs des RPP sont-ils ou ont-ils été consultés à propos de la sélection des indicateurs de performance de votre organisation ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :* incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

Si OUI, quels sont-ils ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Législateurs | <input type="checkbox"/> Utilisateurs de programme |
| <input type="checkbox"/> Organisations partenaires | <input type="checkbox"/> Organisations non gouvernementales |
| <input type="checkbox"/> Utilisateurs internes | <input type="checkbox"/> Autre |

18. Les utilisateurs des RPP sont-ils préalablement consultés sur ce que devraient contenir ces rapports ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :* incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

19. Qui sont les principaux destinataires des RPP ?

- Législateurs Utilisateurs de programme
 Organisations partenaires Organisations non gouvernementales
 Utilisateurs internes Autre

20. Votre organisation cherche-t-elle à obtenir une rétroaction des utilisateurs après la publication d'un RPP ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :* incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

21. La rétroaction des utilisateurs sur les anciens RPP est-elle utilisée pour améliorer les rapports suivants ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :* incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

22. Votre organisation a-t-elle pris des dispositions pour encourager les destinataires à utiliser les RPP ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :* incidence très négative
 incidence assez négative
 incidence neutre
 incidence assez positive
 incidence très positive

Si OUI, veuillez décrire ces dispositions :

23. Le RPP est-il rédigé par la même équipe chaque année ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

24. Qu'est-ce qui vous a semblé le plus difficile lors de l'élaboration des RPP ?

CONTENU DU RAPPORT

25. Dans cette liste des qualités d'un bon RPP, VEUILLEZ SÉLECTIONNER JUSQU'À CINQ (5) qualités qui, selon vous, sont les plus importantes pour la réussite du RPP de votre organisation :

- Fiabilité et validité
- Pertinence
- Impartialité
- Comparabilité et permanence des méthodes
- Compréhensibilité
- Compromis entre les diverses qualités de l'information
- Accent sur quelques aspects essentiels de la performance
- Description de l'orientation stratégique de l'entité
- Comparaison des résultats réels avec les résultats prévus
- Comparaison avec les tendances, les points de repère, les données de base ou la performance d'autres organisations similaires
- Description des leçons apprises et des principaux facteurs influençant la performance et les résultats
- Lien entre l'information sur la performance financière et non financière
- Communication des bases de la publication de l'information
- Accessibilité du rapport pour les utilisateurs
- Discussion des résultats généraux de haut niveau
- Discussion des résultats intermédiaires
- Discussion des résultats communs, à savoir les résultats qui concernent d'autres organisations
- Discussion des risques
- Discussion des incidences de la performance passée sur la performance future

FORMAT DU RAPPORT

26. Le RPP se démarque-t-il matériellement d'une manière ou d'une autre des autres RPP ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

Si OUI, en quoi ?

27. Le style rédactionnel de vos RPP est-il sensiblement différent de celui des autres RPP de votre Administration ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :*
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

Si OUI, en quoi ?

28. Le rapport est-il disponible dans de multiples formats ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

SI OUI ou NON : Quelle incidence cela a-t-il sur la capacité de votre organisation à produire un bon rapport ?

- Sélectionnez une réponse :
- incidence très négative
 - incidence assez négative
 - incidence neutre
 - incidence assez positive
 - incidence très positive

Si OUI, veuillez indiquer ces formats :

29. Des changements de processus ou de format sont-ils prévus ?

Sélectionnez une réponse : Oui Non Ne sais pas

Si OUI, veuillez les décrire :

30. Existe-t-il d'autres facteurs non abordés ci-dessus qui ont une incidence substantielle (positive ou négative) sur les rapports de votre organisation ? VEUILLEZ LES DÉCRIRE :

3. La performance est-elle comparée aux résultats prévus dans les plans publiés ?

Réponses : Oui : 12 Non : 0 Ne sais pas : 2

Incidence très négative

Incidence assez négative

Incidence neutre 1

Incidence assez positive 6

Incidence très positive 5

4. Le gouvernement élabore-t-il un document de planification pangouvernemental ?

Réponses : Oui : 8 Non : 3 Ne sais pas : 3

Incidence très négative

Incidence assez négative 3

Incidence neutre 2

Incidence assez positive 4

Incidence très positive 2

5. Le RPP est-il un intrant du rapport de performance pangouvernemental ?

Réponses : Oui : 7 Non : 2 Ne sais pas : 5

Incidence très négative

Incidence assez négative

Incidence neutre 2

Incidence assez positive 3

Incidence très positive 4

6. Un organisme (p. ex., organisme gouvernemental, assemblée législative, vérificateur, organisme de normalisation) définit-il des lignes directrices, des principes ou des normes pour la production des rapports publics de performance ?

Réponses : Oui : 10 Non : 3 Ne sais pas : 1

Incidence très négative

Incidence assez négative

Incidence neutre 3

Incidence assez positive 5

Incidence très positive 5

6a. Si OUI, veuillez indiquer de quel(s) organisme(s) il s'agit et nous transmettre une copie des lignes directrices/principes/normes :

Organisme gouvernemental	8
Assemblée législative	4
Vérificateur	4
Organisme de normalisation	4
Autre	2

7. Un organisme (p. ex., comité législatif, vérificateur, organisme central) examine-t-il les RPP de votre organisation ?

Réponses : Oui : 13 Non : 0 Ne sais pas : 1

Incidence très négative	
Incidence assez négative	1
Incidence neutre	
Incidence assez positive	7
Incidence très positive	5

7a. Veuillez indiquer de quel(s) organisme(s) il s'agit :

Comité législatif	5
Vérificateur	6
Organisme central	11
Autre	1

8. Une personne ou une organisation s'est-elle révélée être un défenseur des RPP dans votre Administration (p. ex., élu, vérificateur, haut fonctionnaire, organisme) ?

Réponses : Oui : 9 Non : 1 Ne sais pas : 4

Incidence très négative	
Incidence assez négative	1
Incidence neutre	
Incidence assez positive	2
Incidence très positive	7

9. Des changements importants sont-ils susceptibles d'intervenir dans le processus de planification et de publication de l'information du gouvernement au cours des deux prochaines années ?

Réponses : Oui : 2 Non : 0 Ne sais pas : 12

13. Les indicateurs de performance des rapports restent-ils relativement statiques d'année en année ?

Réponses : Oui : 12 Non : 0 Ne sais pas : 2

Incidence très négative

Incidence assez négative 1

Incidence neutre 1

Incidence assez positive 7

Incidence très positive 3

14. L'évaluation de la performance d'un employé est-elle liée directement à la contribution d'une personne à l'atteinte des objectifs de performance de votre organisation ?

Réponses : Oui : 7 Non : 3 Ne sais pas : 4

Incidence très négative

Incidence assez négative 1

Incidence neutre 4

Incidence assez positive 3

Incidence très positive 2

15. Un niveau d'assurance est-il fourni dans le RPP en ce qui concerne la fiabilité et la pertinence de l'information sur la performance ?

Réponses : Oui : 12 Non : 0 Ne sais pas : 2

Incidence très négative

Incidence assez négative

Incidence neutre 3

Incidence assez positive 1

Incidence très positive 8

16. Les cadres supérieurs de votre organisation jouent-ils un rôle substantiel dans la production des RPP ?

Réponses : Oui : 12 Non : 1 Ne sais pas : 1

Incidence très négative

Incidence assez négative 1

Incidence neutre 1

Incidence assez positive 4

Incidence très positive 7

20. Votre organisation cherche-t-elle à obtenir une rétroaction des utilisateurs après la publication d'un RPP ?

Réponses : Oui : 8 Non : 5 Ne sais pas : 1

Incidence très négative	
Incidence assez négative	4
Incidence neutre	4
Incidence assez positive	1
Incidence très positive	4

21. La rétroaction des utilisateurs sur les anciens RPP est-elle utilisée pour améliorer les rapports suivants ?

Réponses : Oui : 4 Non : 6 Ne sais pas : 4

Incidence très négative	
Incidence assez négative	
Incidence neutre	7
Incidence assez positive	
Incidence très positive	3

22. Votre organisation a-t-elle pris des dispositions pour encourager les destinataires à utiliser les RPP ?

Réponses : Oui : 6 Non : 6 Ne sais pas : 2

Incidence très négative	
Incidence assez négative	3
Incidence neutre	4
Incidence assez positive	4
Incidence très positive	1

23. Le RPP est-il rédigé par la même équipe chaque année ?

Réponses : Oui : 9 Non : 4 Ne sais pas : 1

Incidence très négative	
Incidence assez négative	2
Incidence neutre	4
Incidence assez positive	3
Incidence très positive	4

24. Qu'est-ce qui vous a semblé le plus difficile lors de l'élaboration des RPP ?
25. Dans cette liste des qualités d'un bon RPP, VEUILLEZ SÉLECTIONNER JUSQU'À CINQ (5) qualités qui, selon vous, sont les plus importantes pour la réussite du RPP de votre organisation :
- Voir page 41.*
26. Le RPP se démarque-t-il matériellement d'une manière ou d'une autre des autres RPP ?
- Réponses :* Oui : 5 Non: 0 Ne sais pas: 9
- Incidence très négative
- Incidence assez négative 1
- Incidence neutre 7
- Incidence assez positive 6
- Incidence très positive
27. Le style rédactionnel de vos RPP est-il sensiblement différent de celui des autres RPP de votre Administration ?
- Réponses :* Oui: 2 Non: 6 Ne sais pas: 6
- Incidence très négative
- Incidence assez négative
- Incidence neutre 6
- Incidence assez positive 2
- Incidence très positive
28. Le rapport est-il disponible dans de multiples formats ?
- Réponses :* Oui: 13 Non: 0 Ne sais pas: 1
- Incidence très négative
- Incidence assez négative
- Incidence neutre 6
- Incidence assez positive 7
- Incidence très positive
29. Des changements de processus ou de format sont-ils prévus ?
- Réponses :* Oui: 4 Non: 0 Ne sais pas: 10
30. Existe-t-il d'autres facteurs non abordés ci-dessus qui ont une incidence substantielle (positive ou négative) sur les rapports de votre organisation ? VEUILLEZ LES DÉCRIRE :
- Réponses :* Oui : 3 Non : 0 Ne sais pas : 11

