

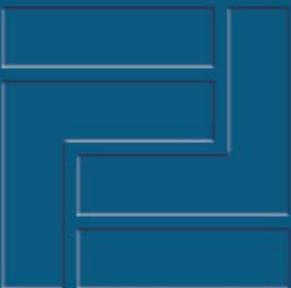


AMÉLIORATION DES RAPPORTS PUBLICS DE PERFORMANCE

Idées pour inciter les médias à utiliser



davantage les
rapports publics
de performance



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.

Programme axé sur l'amélioration des rapports publics de performance

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 (RPP) efficace constitue un élément essentiel de la reddition de comptes dans le secteur public. À la CCAF-FCVI, 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.

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. La Fondation Alfred P. Sloan, un organisme philanthropique de New York, apporte un généreux soutien financier au Programme. 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.

L'objectif du programme de recherche de la CCAF-FCVI 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 grand public).

Idées pour inciter les médias à utiliser davantage les rapports publics de performance

Imaginez un monde dans lequel les cadres supérieurs du gouvernement et les journalistes conviennent de leur responsabilité partagée d'informer les citoyens sur la performance du gouvernement. Dans ce monde, les cadres proposent des RPP comprenant une évaluation franche et objective des réussites et des échecs de leur organisation, les ministres attendent de leurs cadres qu'ils fournissent ce type d'information, les médias laissent à leurs reporters le temps nécessaire pour étoffer leur sujet par des recherches approfondies et les reporters écrivent des articles objectifs sur la performance du gouvernement, les accompagnant de commentaires avisés sur les raisons pour lesquelles certains buts n'ont pas été atteints et de félicitations lorsqu'ils l'ont été.

Imaginer est le mot à utiliser, car ce n'est pas ainsi que fonctionnent les médias dans le monde actuel, et ce dernier a peu de chance d'évoluer prochainement vers cette utopie apparente.

Dans notre monde, de nombreux cadres du gouvernement perçoivent les journalistes comme des critiques cyniques avides de controverse, car c'est la controverse qui leur permet de se bâtir une notoriété et de promouvoir les intérêts de leur média. Dans notre monde, les journalistes prêtent peu d'attention à l'information sur la performance publiée par les gouvernements, la considérant comme une simple « interprétation partisane » destinée à vanter les mérites du gouvernement.

Sur le plan théorique, presque tout le monde convient du rôle central que des médias libres – ainsi que des organisations gouvernementales transparentes et responsables – jouent dans une démocratie fonctionnelle. La difficulté consiste à mettre la théorie en pratique de manière efficace.

Le présent rapport se concentre sur le monde réel, où les gouvernements, dans les limites imposées par notre régime parlementaire fondé sur les partis, rendent compte de leur performance, et où les médias, confrontés à des délais serrés et à une concurrence féroce, essaient de nous informer sur les activités de nos institutions gouvernementales extrêmement complexes.

Liens entre le présent travail de recherche et les précédentes études de la CCAF-FCVI

En juin 2006, la CCAF-FCVI a publié un rapport final dans le cadre de son programme de recherche pluriannuel axé sur la publication de l'information sur la performance. Dans ce document, intitulé *Utilisateurs et utilisations. Vers la*

production et l'utilisation d'une meilleure information sur la performance. Points de vue et solutions, les auteurs soulignent que les gouvernements ont beaucoup progressé dans l'amélioration de leurs rapports publics de performance – et qu'ils ont encore beaucoup à faire pour rendre ces rapports réellement utiles pour des lecteurs aussi essentiels que les représentants élus, les journalistes, les organisations non gouvernementales et le grand public.

Quand les gouvernements produisent de l'information crédible sur leur performance et que cette information est utilisée par les législateurs, les médias, les groupes de revendication, les groupes de réflexion, les instituts de politique et le grand public, le processus démocratique s'en trouve renforcé. Dans ledit rapport, la CCAF-FCVI a examiné la manière dont les destinataires utilisent vraiment les RPP que les gouvernements produisent.

Selon l'étude de la CCAF-FCVI et celles menées dans d'autres Administrations, les médias ne montrent pas beaucoup d'intérêt pour la rédaction d'articles sur la performance du gouvernement. Par conséquent, ils n'utilisent généralement pas les RPP comme source de renseignements pour leurs comptes rendus.

Les auteurs du rapport citent plusieurs raisons pour expliquer ce fait. Selon eux, en raison d'impératifs économiques, les médias ont rogné les ailes au journalisme d'enquête et aux analyses fouillées pour satisfaire à la demande d'articles à sensation. Actuellement, les journalistes spécialisés sont moins nombreux; les généralistes tendent à réduire leurs recherches au minimum et n'utilisent guère les documents ou les rapports gouvernementaux.

Les journalistes que nous avons contactés dans le cadre du travail effectué en 2006 nous ont exprimé sans détour leur manque de confiance à l'égard des RPP du gouvernement. Ils ont affirmé qu'au mieux, ces rapports de performance pourraient être utilisés pour des données statistiques, mais qu'ils ne pouvaient pas s'y fier pour le fond.

Selon ces journalistes, les RPP doivent expliquer pourquoi le gouvernement s'est lancé dans certaines activités ou a décidé de proposer certains services. Les RPP doivent également expliquer le bien-fondé des objectifs établis par le gouvernement pour les activités et services qu'il offre. De vastes indicateurs sociaux aideraient à évaluer les programmes et leur efficacité.

Le rapport de recherche *Utilisateurs et utilisations* a encouragé les gouvernements à rendre les RPP plus conviviaux, plus visibles et plus accessibles pour les médias, plus faciles à lire et à comprendre et aussi plus utiles. Ses auteurs ont également souligné que les médias ont la possibilité (et peut-être l'obligation) de poser de plus en plus de questions pointues au gouvernement sur la qualité et le rapport coût-efficacité de ses programmes importants.

Avec ce nouveau travail de recherche, nous avons souhaité aller au-delà des recommandations générales du rapport de 2006 afin de recenser des mesures précises que les auteurs de RPP pourraient adopter pour inciter les médias à utiliser davantage leurs rapports. Notre thèse est que si les médias portent

d'avantage d'intérêt à l'information sur la performance du gouvernement, notre démocratie en sortira grandie.

Réalisation du présent travail

Dans notre recherche d'idées, nous avons discuté avec plusieurs professeurs de journalisme et journalistes avisés d'Ottawa, capitale du pays, quatrième plus grande ville du Canada et foyer de deux importants programmes de journalisme. Nous avons également consulté trois professionnels de la communication des services publics, appartenant à trois différents paliers de gouvernement et possédant une grande expérience des relations avec les médias.

Nous avons également reçu de très précieux conseils et orientations de Christopher Waddell, directeur associé de l'École de journalisme et de communication de l'Université Carleton. M. Waddell a été chef du bureau parlementaire de la CBC National News et rédacteur en chef du *Globe and Mail*. Titulaire d'une chaire de recherche en commerce et en journalisme financier à l'Université Carleton, il siège au Groupe de travail de la CCAF-FCVI sur l'amélioration des rapports publics de performance.

La CCAF-FCVI a assigné trois conseillers en recherche à ce travail :

- **Greg Gertz** est diplômé de l'École de journalisme et de communication de l'Université Carleton. Il a travaillé plusieurs années comme journaliste, a été secrétaire de presse auprès du premier ministre d'une province et analyste de communication au Secrétariat des communications du Bureau du Conseil privé (gouvernement du Canada). Il est président de Gertz Communications depuis 1995.
- **Derek Carlisle** est diplômé en journalisme de l'Université de Western Ontario. Il a été directeur des affaires parlementaires auprès d'un ministre fédéral.
- **Chris Hyde** participe à la gamme d'activités qu'effectue la CCAF-FCVI au chapitre du développement des capacités. Il passe une maîtrise à l'Université Carleton.

Greg Gertz, Derek Carlisle et Chris Hyde ont interrogé séparément six journalistes :

Joe Banks

Ancien éditeur et rédacteur en chef d'un journal communautaire de zone rurale; coordonnateur et professeur, programme de journalisme du Collège Algonquin.

Randall Denley

Chroniqueur (nouvelles locales), et ancien directeur des nouvelles locales du *Ottawa Citizen*.

David McKie

Reporteur national et producteur, CBC News Investigative Unit – Ottawa; professeur de journalisme, École de journalisme et de communication de l'Université Carleton.

Tim Naumetz

Membre pigiste de la Tribune de la presse parlementaire.

Derek Puddicombe

Reporteur, bureau des actualités municipales, *Ottawa Sun*.

John Robson

Chroniqueur, *Ottawa Citizen*.

En outre, trois spécialistes des relations avec les médias du gouvernement ont contribué à ce travail de recherche :

Michael Fitzpatrick

Conseiller principal, relations avec les médias
Ville d'Ottawa

Robert Makichuk

Chef des Relations avec les médias
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Andréa Vanasse

Chef des communications et de l'examen de la publicité
gouvernementale
Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Ce que nous ont dit les journalistes

Les journalistes auxquels nous avons parlé ont accentué les messages que nous avons reçus précédemment – à savoir qu'ils n'ont généralement pas une très haute opinion des rapports de performance et qu'ils ne les utilisent que très peu.

Nous leur avons présenté plusieurs exemples de RPP et nous leur avons demandé de les évaluer. Voici quelques-uns des commentaires essentiels qu'ils nous ont soumis sur ces rapports; nous pensons que ces commentaires donnent une bonne idée des problèmes conceptuels et pratiques qui dissuadent les journalistes d'utiliser plus fréquemment les rapports de performance en général :

- Les termes bureaucratiques sont incroyablement nombreux.
- Les sujets importants pour les médias sont noyés dans le texte.
- Les réponses aux vérifications sont minimisées.
- Les mesures mises en œuvre pour résoudre les problèmes décelés ne sont pas mentionnées.

- Le rapport semble viser un public de spécialistes.
- Le problème de ce rapport réside dans le manque de contexte. Les aspects concrets de l'information ne sont pas indiqués.
- Le rapport devrait être plus précis et contenir un résumé adéquat. Du point de vue des médias, un résumé est essentiel. Sinon, rien n'incite à lire la suite.
- Un intitulé comme « Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme » n'a pas beaucoup de sens pour les personnes extérieures au ministère.
- Il serait utile que les auteurs remanient le rapport en réfléchissant aux questions suivantes :
 - a) Quels sont les problèmes ?
 - b) Quelles solutions ont été appliquées ?
 - c) Où en sommes-nous avec ces solutions ?
 - d) Comment pouvons-nous progresser ?
 - e) Aucun numéro de page ne figure dans le sommaire de la version en ligne.
- Ce rapport est presque totalement incompréhensible pour un public externe. La partie « mesurer la performance » contient des explications verbeuses et bureaucratiques présentées dans de longs encadrés verticaux.
- Le langage utilisé semble sortir tout droit d'un séjour de réflexion de gestionnaires : « travail d'équipe », « valeur » et « intégrité ». L'emploi de la phrase « déterminé à appliquer des pratiques exemplaires » amène le lecteur à demander avec cynisme : « Qui ne l'est pas ? »

Tous les commentaires n'ont pas été négatifs. La page reprenant les faits saillants dans l'un des rapports a été jugée utile; et un autre rapport a reçu deux bons points pour sa présentation, à savoir « voici ce que nous pensons avoir réussi, et voici ce que nous n'avons pas réussi ». L'un des rapports a été loué pour avoir fourni des renseignements utiles comme les statistiques sur les appels téléphoniques, le temps mis pour résoudre les différends, etc.

Tendances influençant les médias

Le présent travail n'avait pas pour objectif de réaliser une analyse complète des nombreux changements touchant le journalisme actuel. Cependant, nos interlocuteurs ont indiqué plusieurs tendances que nous trouvons utile de souligner :

- Les médias traditionnels sont confrontés à un sérieux défi constitué par les nouveaux médias dans leur rôle de fournisseurs de l'information. Le public peut à présent puiser l'information directement à la source par le biais d'Internet – dans les communiqués de presse du gouvernement affichés dans les sites Internet des ministères, dans les sites Internet des groupes d'intérêts, et ainsi de suite. Il peut également participer à la création, à la diffusion ou au débat sur les nouvelles par le biais des blogues, des cybersalons, des forums en ligne, etc. (par exemple, lire cet article de 2005 sur « le journalisme citoyen » : http://www.technologyreview.com/read_article.aspx?id=14459&ch=infortech&a=f). Les médias traditionnels craignent que les annonceurs transfèrent leurs publicités (et leur argent) vers les médias en ligne.
- Les médias traditionnels réagissent de plusieurs manières à ce défi. Ils renforcent leur propre présence dans Internet. Ainsi, certains quotidiens et médias de presse parlée proposent des actualités en ligne qui sont constamment mises à jour tout au long de la journée. Les reporters rivalisent donc en permanence pour sortir l'information avant la concurrence.
- Une autre réaction des médias traditionnels consiste à se concentrer davantage sur les nouvelles locales, domaine dans lequel les médias en ligne ont beaucoup moins progressé. L'augmentation du nombre de journaux communautaires, devenus de plus en plus rentables grâce à l'utilisation des technologies d'édition électronique, est l'un des signes de cette tendance.
- Enfin, certains dirigeants des médias repensent le rôle de ceux-ci dans la société. Ils s'éloignent de l'idée que les médias sont les gardiens ou les filtres de l'information pour se rapprocher de celle que les médias doivent de plus en plus offrir une valeur ajoutée par le biais d'une analyse approfondie ou post-activité, et ainsi de suite.

L'un des messages essentiels de ces tendances est que les médias subissent une transformation fondamentale provoquée par les développements technologiques. Ceux – notamment les gouvernements – qui souhaitent nouer des relations avec les médias doivent garder à l'esprit que la base de toute relation est en constante évolution.

Inciter les médias à utiliser davantage les rapports publics de performance

En tenant compte de ces tendances, nous avons demandé à nos interlocuteurs – des journalistes et des spécialistes des relations avec les médias – de nous communiquer leurs idées pour encourager les médias à utiliser davantage les

RPP. Les idées proposées peuvent être classées en deux grandes catégories :

- idées pour rendre les RPP plus faciles à utiliser par les reporters;
- idées pour aider les médias à prendre conscience de l'utilité des RPP.

Avant de présenter ces idées, nous devons préciser que, parallèlement au présent travail de recherche, la CCAF-FCVI mène un autre travail portant sur les saines pratiques dans le domaine des RPP. Le rapport de ce travail de recherche, intitulé *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*, rassemble les bonnes pratiques élaborées par huit Administrations, au Canada et à l'étranger. Si elles étaient mises en œuvre, nombre de ces pratiques contribueraient à encourager tous les utilisateurs de RPP, y compris les médias, à utiliser davantage ces rapports.

Les idées présentées ci-dessous se concentrent exclusivement sur les besoins des médias et proviennent de l'expérience des reporters et des spécialistes des relations avec les médias que nous avons consultés.

A. Idées pour rendre les RPP plus faciles à utiliser par les reporters

Ces idées visent à aider les organisations gouvernementales à produire des RPP plus susceptibles d'amener les médias à rendre compte de la performance du gouvernement.

1. Veiller à ce que les RPP présentent un intérêt médiatique

Pour que les médias d'information soient en mesure d'utiliser les RPP, ces derniers doivent contenir des nouvelles.

On enseigne aux étudiants en journalisme qu'une information de presse doit présenter le plus grand nombre possible des caractéristiques suivantes : opportunité, proximité (par rapport au lecteur/spectateur/auditeur), conflits, notoriété et importance (des personnes dans un reportage), conséquence et incidence (influence sur le public), élément humain.

En mettant en valeur les éléments de leur performance qui présentent ces qualités – sans tomber dans l'excès – les organisations gouvernementales peuvent inciter les reporters à rechercher des idées de reportage dans les RPP.

2. Présenter des anecdotes

Les rapports de performance tendent à adorer les chiffres. Même s'ils proposent des reportages reposant sur des statistiques, les médias essaient souvent de les humaniser en montrant ce qu'elles signifient pour les gens dans la réalité. Les

auteurs de RPP peuvent aider les reporters affairés en illustrant leurs données sur la performance par des anecdotes de la vie quotidienne. Par exemple, au lieu de simplement indiquer que les médecins disposent cette année de x nouveaux appareils d'imagerie par résonance magnétique, il serait préférable de raconter l'histoire d'un patient dont la vie a changé grâce à la disponibilité rapide de ce type d'appareil.

3. *Écrire sur des sujets intéressants*

Les gens veulent en savoir plus sur les sujets qui les intéressent, et les reporters veulent raconter des histoires dignes d'intérêt. Les organisations gouvernementales réalisent de nombreuses activités intéressantes. En racontant leur performance à travers l'optique du travail intéressant réalisé, les auteurs de rapports peuvent susciter la curiosité des reporters.

4. *Fournir une information pertinente*

Les gens veulent en apprendre davantage sur les sujets qui sont pertinents pour eux. Qu'est-ce qui est pertinent dans un rapport de performance ? Les journalistes se posent des questions comme : « Que voudrait savoir notre public à ce propos ? », « Quelle incidence ceci pourrait-il avoir sur la fiscalité ? », « En quoi ceci toucherait-il les familles ? » et « Quelles sont les conséquences pour l'avenir ? »

Les auteurs de RPP peuvent essayer d'anticiper ce que les reporters trouveraient pertinent en repérant les faits nouveaux susceptibles d'intéresser le public et en les abordant.

5. *Fournir un contexte*

Si un RPP indique que le nombre de demandes de participation à un programme a augmenté de 17 pour cent au cours de l'année précédente, un reporter ne dispose que de peu de renseignements pour construire son reportage. En expliquant la raison pour laquelle le nombre de demandes a augmenté (plus de fonds disponibles... élargissement du public visé... besoin plus important pour ce qu'offre le programme...) les auteurs fournissent le contexte dont un reporter a besoin pour transformer une statistique en récit.

6. *Fournir des données comparatives*

De même, des données comparatives peuvent aider les reporters à comprendre l'importance de l'information sur la performance. Que peut-on dire de l'augmentation des demandes de participation à un programme par rapport à celle enregistrée l'année précédente ? Et par rapport à celle d'autres Administrations ? Et qu'en est-il pour les programmes similaires ?

7. Séduire les reporters dès la première page du RPP

Les journalistes affaires reçoivent un flot constant de documents de la part des gouvernements. Ils ne disposent que de peu de temps pour les analyser afin d'y trouver des idées de reportage. D'après leur expérience antérieure, ils ne comptent pas beaucoup sur ces documents pour trouver des sujets. La plupart parcourent rapidement le résumé et la table des matières; si rien ne retient leur attention, le document a de grandes chances de finir sur une étagère – ou dans la boîte de recyclage.

Les auteurs de RPP peuvent surmonter cet obstacle en rédigeant le résumé et la table des matières de manière à séduire les reporters. Par exemple, en puisant dans les idées susmentionnées, ils peuvent montrer dans le résumé et la table des matières que le RPP présente un intérêt médiatique, contient des anecdotes, aborde des sujets intéressants et pertinents et fournit un contexte ainsi que des comparaisons pour l'information sur la performance.

8. Ne pas rebuter les reporters dès la première page du RPP

Les journalistes s'attendent tout à fait à ce que les gouvernements présentent une interprétation partisane de l'information sur la performance, à savoir, qu'ils leur proposent une vision positive des choses. Ils sont irrités lorsqu'un rapport de performance ne tient pas compte des problèmes évidents ou sert clairement un objectif partisan. La présence d'un *Message du ministre* à la première ou à la deuxième page d'un RPP, particulièrement s'il peut être perçu comme une tentative d'étouffer ou d'éluder des questions prêtant à la controverse, pourrait condamner un RPP aux yeux d'un reporter déjà sceptique. Si un RPP doit contenir un *Message du ministre*, ce message doit aborder en toute franchise les problèmes réels.

9. Faciliter l'accès à l'information sur la performance

De nombreux rapports de performance utilisent déjà efficacement les puces, les tableaux, les graphiques et les supports visuels pour communiquer l'information sur la performance. Ces outils peuvent grandement faciliter le travail des reporters, qui sont confrontés à des délais constants et serrés. Les reporters peuvent ainsi repérer au premier coup d'œil les tendances et les questions essentielles et décider rapidement si leur public (ou rédacteur en chef) serait intéressé.

Les auteurs de RPP peuvent également faciliter l'accès à leurs rapports en utilisant un langage clair et simple. Si les reporters doivent traduire le langage bureaucratique avec des mots que leur public comprendra, leur travail devient plus difficile. Cette démarche est de plus en plus importante étant donné que le gouvernement devient plus complexe et que les budgets serrés des médias impliquent que les reporters doivent couvrir un plus large éventail de thèmes.

10. Fournir de bons supports visuels

Les images sont de plus en plus importantes pour les médias d'information. La télévision, média par lequel la plupart des gens s'informent de nos jours, a toujours recherché des images pour illustrer et mieux faire passer un reportage. Les journaux de presse écrite, suivant l'exemple de *USA Today* (fondé il y a 25 ans), proposent plus de graphiques, de photos et de couleurs. De plus, avec le rôle grandissant des médias en ligne, les supports visuels au format électronique ornent les sites Internet de nombreux médias d'information.

Les auteurs de RPP, en proposant des supports visuels dans des formats adaptés aux divers besoins des médias, peuvent faciliter le travail des reporters et augmenter les chances d'obtenir une couverture médiatique.

À cet égard, la page de couverture d'un RPP a souvent une importance particulière. Si elle est attrayante, elle a des chances de capter l'attention d'un caméraman de télévision ou du directeur artistique d'un journal ou d'un magazine.

Une organisation peut également faciliter le travail d'une chaîne de télévision en l'avertissant quelques jours à l'avance de l'événement à venir afin qu'elle puisse s'organiser et faire des prises de vue. Ainsi, le Bureau du vérificateur général du Canada annonce les sujets qui seront abordés dans un rapport plusieurs jours avant la publication de celui-ci.

11. Dresser la liste des personnes chargées des relations avec les médias

Les reporters ont souvent besoin de renseignements complémentaires ou d'une citation pour illustrer leur reportage. Leur tâche peut être facilitée si le RPP contient les coordonnées d'une ou de plusieurs personnes de l'organisation.

Certaines organisations proposent les coordonnées de plusieurs personnes, chacune ayant des connaissances différentes en matière de programmes ou de politiques. D'autres préfèrent que toutes les demandes des médias transitent par un agent des relations avec les médias. Si de nombreux reporters préféreraient se passer d'intermédiaire, d'autres apprécient l'aide d'un spécialiste des médias bien informé, qui peut acheminer leurs demandes de renseignements vers le service concerné.

B. Idées pour aider les médias à prendre conscience de l'utilité des RPP

Un RPP rédigé (avec des approches comme celles décrites ci-dessus) dans le but d'être utile aux reporters peut en lui-même ne pas suffire à surmonter les obstacles décrits dans 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.*

Notre deuxième catégorie d'idées vise à aider les organisations qui produisent des rapports à aller vers les médias, à encourager ceux-ci à réaliser des reportages sur les RPP et à les soutenir dans cette démarche.

1. Parler aux reporters des rapports de performance

Les journalistes qui couvrent les activités d'une organisation gouvernementale sont souvent une poignée. Ils sont peut-être une demi-douzaine à rendre régulièrement compte des nouveaux faits dans une ville de taille moyenne. Une tribune de presse provinciale peut compter plusieurs journalistes particulièrement avisés. Des thèmes spécialisés, comme l'agriculture, la défense ou la santé, peuvent être les domaines réservés de quelques reporters bien informés.

Les organisations qui produisent des rapports pourraient recenser ces personnes et leur demander leur avis sur leurs rapports de performance. Les reporters ont-ils déjà examiné ces rapports ? Ceux-ci fournissent-ils des renseignements utiles ? Qu'est-ce qui pourrait accroître leur utilité ?

Poser de semblables questions à des reporters comporte toujours des risques – l'approche en elle-même pourrait devenir le sujet d'un reportage, ou les attentes à l'égard des rapports de performance futurs pourraient être placées trop haut. Cependant, nous croyons que de nombreux reporters, si on leur demande leur avis de manière directe, considéreraient cette démarche comme une authentique tentative de les consulter sur une question influençant leur capacité à faire leur travail.

2. Faire participer dès le départ les spécialistes des relations avec les médias de l'organisation

À notre époque, la plupart des organisations gouvernementales comptent dans leur personnel des spécialistes de la communication/des relations avec les médias. Souvent, ces spécialistes sont très occupés à fournir conseils et soutien à des responsables comme les ministres et les cadres supérieurs élus ou nommés. Leur rôle en ce qui concerne les RPP de l'organisation peut se limiter à rédiger un communiqué de presse et à distribuer le rapport aux principaux destinataires.

S'ils en reçoivent la demande, les agents des communications pourraient être prêts et disposés à faire davantage. En participant dès le début au processus d'élaboration des RPP, ces agents pourraient aider les auteurs de rapports à cerner les questions sensibles, à créer de bons supports visuels, à utiliser un langage plus simple et plus précis, à prévenir les principaux reporters de la publication imminente d'un RPP, etc.

Dans notre document intitulé *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*, nous avons souligné que les directeurs des communications du gouvernement de l'Alberta sont chargés d'examiner les *Ministry Annual Report Standards* (normes relatives aux rapports

annuels des ministères) avant leur distribution aux ministères. Cette mobilisation précoce puise dans les talents des communicateurs et favorise leur participation continue à la production et à la distribution des RPP.

3. Informer les agents des affectations de la date de publication des rapports de performance

La plupart des reporters ne choisissent pas le sujet qu'ils vont couvrir. En général, ils reçoivent le sujet de leur reportage quotidien de la part d'un agent des affectations en salle de rédaction.

Une organisation gouvernementale pourrait obtenir une meilleure couverture de ses rapports de performance en informant les agents des affectations un jour ou deux avant la publication de son RPP. Cela est particulièrement vrai pour la télévision, qui a besoin de temps pour la préparation et le montage d'un reportage. De même, l'organisation pourrait informer à l'avance les principaux reporters (y compris les pigistes), de manière à ce qu'ils puissent proposer une idée de reportage sur le RPP à leur agent des affectations.

Le personnel du service des relations avec les médias peut généralement apporter son aide pour cette approche.

4. Organiser des points de presse

Plutôt que de simplement envoyer un rapport de performance aux reporters, les organisations gouvernementales pourraient inviter ceux-ci à assister à un point de presse. Ce point de presse pourrait mettre en évidence les principaux éléments du rapport, expliquer la structuration de celui-ci et donner aux reporters la possibilité de poser des questions.

Hormis l'utilité du point de presse en lui-même, un tel événement ferait comprendre aux médias que l'organisation (a) considère que son RPP est un document important et (b) veut aider les reporters à l'utiliser efficacement. L'invitation au point de presse pourrait renforcer les messages sur le rôle des RPP et des médias dans le processus de reddition de comptes du gouvernement.

Les reporters voudront savoir si un point de presse est purement informel ou s'il est officiel. Ils préfèrent qu'une personne qu'ils peuvent citer soit présente. Les reporters de télévision ont besoin d'une personne qui pourra s'exprimer devant la caméra.

5. Organiser des séances en ligne et en direct avec des spécialistes

La technologie propose plusieurs moyens intéressants de mettre les reporters en contact avec les fonctionnaires. L'un de ceux-ci, qui remplace ou complète le point de presse, est l'organisation d'une séance en ligne et en direct au cours de laquelle les reporters, où qu'ils se trouvent, peuvent poser des questions sur un RPP et recevoir en temps réel la réponse d'un spécialiste du service public (pour

plus de renseignements, voir cet article sur les cybersalons sur Wikipedia : http://en.wikipedia.org/wiki/Chat_room).

Si un RPP est susceptible de susciter un grand intérêt de la part du grand public, le point de presse pourrait être diffusé en direct dans Internet afin d'être regardé dans tout le pays.

En plus du RPP, l'organisation gouvernementale peut fournir aux reporters des documents de soutien essentiels au format numérique (p. ex., une fiche d'information sur le processus d'établissement du budget des dépenses) avant la séance. Après la séance, les questions et réponses et les liens vers les documents essentiels peuvent être affichés dans le site Internet de l'organisation pour être utilisés ultérieurement par les reporters ou les autres membres du public. Le point de presse peut même être enregistré et placé dans le site Internet, pour que les reporters puissent le regarder par la suite.

6. Aider les reporters à trouver des idées de reportage dans un rapport de performance

Les organisations gouvernementales peuvent travailler avec les principaux reporters ou médias afin de les aider à repérer dans leur RPP les idées de reportage susceptibles d'intéresser leur public.

Cette approche pourrait être particulièrement utile avec les journaux communautaires, qui sont beaucoup plus susceptibles d'aborder les développements locaux que de rapporter les messages relatifs à la performance des paliers supérieurs de gouvernement. La technologie pourrait avoir un rôle à jouer à cet égard. En utilisant un outil de recherche, l'auteur d'un RPP pourrait trouver toutes les occurrences, par exemple, du nom d'une collectivité et envoyer ensuite aux médias de cette collectivité un message mettant en évidence ces références. Le message pourrait par exemple indiquer : « Vous trouverez peut-être intéressant de lire aux pages *x*, *y* et *z* les incidences de cette information pour [nom de la collectivité]. » Le titre ou l'objet du courriel pourrait jouer sur l'aspect local du message, par exemple, « Information ayant un intérêt fondamental pour [nom de la collectivité] ».

Une approche similaire pourrait être efficace avec les journalistes spécialisés ou pigistes à la recherche d'idées de reportage sur une région géographique ou un thème particulier.

7. Parler des RPP aux instructeurs en journalisme

Cette suggestion concerne très probablement davantage le personnel des organismes centraux chargés des RPP – ou encore des organisations comme la CCAF-FCVI qui sont en relation avec les écoles de journalisme.

Les instructeurs en journalisme que nous avons consultés dans le cadre du présent travail de recherche ont souligné que les étudiants en journalisme reçoivent généralement un enseignement sur la manière de trouver et d'utiliser

des sources d'information gouvernementale pour leurs reportages. Ils nous ont encouragés à leur démontrer, ainsi qu'à leurs collègues, l'utilité des RPP en tant que source d'information sur la performance gouvernementale. Si nous nous montrons convaincants, ils en parleront à leurs élèves dans le cadre des cours sur les méthodes de reportage ou les techniques de recherche.

Les défenseurs des RPP ont la possibilité d'atteindre les reporters au stade de leur formation professionnelle et de les aider à apprendre à utiliser efficacement les RPP en jouant leur rôle dans le processus de reddition de comptes.

Conclusion

Les rapports publics de performance constituent un élément important du processus de reddition de comptes – un mécanisme essentiel permettant à un gouvernement de démontrer à ses citoyens qu'il fonctionne efficacement et qu'il prend des mesures afin d'améliorer sa performance, si nécessaire.

Cependant, ces rapports n'ont qu'une utilité limitée s'ils restent confinés à une étagère, virtuelle ou réelle, sans être lus.

Bien qu'Internet permette désormais à la plupart des citoyens d'accéder directement aux rapports publics de performance, peu de personnes sont susceptibles de rechercher ces rapports ou de les trouver. Les gouvernements comptent encore largement sur les reporters pour transformer ces rapports en histoires intéressantes que le public lira, regardera ou écouterá.

Si les gouvernements, en utilisant les idées comme celles qui figurent dans le présent document, peuvent aider les reporters dans cette tâche, les citoyens pourraient finir par être mieux informés sur la performance du gouvernement. Et, en étant mieux informés, les citoyens pourront participer plus pleinement et plus efficacement au processus décisionnel sur les importantes questions d'intérêt public.

