

A vertical collage of five grayscale images on the left side of the page. From top to bottom: 1. A building facade with the words 'CONFEDERATION BUILDING' and '1871' visible. 2. Silhouettes of two people sitting at a table, possibly in a meeting or classroom. 3. Educational materials including a pencil, a ruler, and cards with mathematical symbols like '+2', '4', 'x', 'y', 'z', 'a+b=c', and '3-4'. 4. A wireframe architectural model of a building structure. 5. A stylized geometric logo consisting of blue and white rectangular blocks.

Publication de l'information sur la performance

Information sur la performance

*Principes visant le passage à un
nouveau stade*

Information sur la performance. Principes visant le passage à un nouveau stade

© 2002 CCAF-FCVI Inc.

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

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

ISBN 0-919557-66-X

Imprimé et relié au Canada
Coordination de l'impression : Poirier Litho
Coordination de la publication : Marta Arnaldo
Traduction du rapport et de l'annexe 1 : Nicole Plamondon, trad. a.
Traduction des annexes 2 à 5 : InterpretCan

Avant-propos

Fondation nationale à but non lucratif, la CCAF–FCVI se consacre à la recherche et à la formation. Depuis plus de 20 ans, elle mène des travaux de recherche dans les domaines de la gouverne, de la reddition de comptes, de la gestion et de la vérification du secteur public, et contribue au développement de la capacité des membres d’instances gouvernantes, des cadres dirigeants et des vérificateurs. Son travail porte essentiellement sur l’information et le rôle que celle-ci joue aux chapitres de la gouverne, de la reddition de comptes, de la gestion et de la vérification dans le secteur public.

C’est avec plaisir que la CCAF–FCVI publie *Information sur la performance. Principes visant le passage à un nouveau stade*. Par ce document, elle vise à aider les gouvernements à hausser la qualité de l’information qu’ils publient sur leur performance, conformément aux démarches axées sur les résultats et fondées sur les valeurs qu’ils adoptent. Pour assurer le succès des efforts visant l’accroissement de leur efficacité et de la confiance du public, les gouvernements doivent améliorer la communication, la compréhension et la transparence en matière de performance.

Ce document traite essentiellement de neuf principes connexes (voir p. 16-58), sur lesquels s’entendent les nombreux membres de corps législatifs, gestionnaires et vérificateurs que nous avons consultés. Ces principes sont énoncés de sorte qu’ils définissent le *fond* du rapport sur la performance tout en permettant suffisamment de souplesse pour que la *forme* de ce rapport puisse être adaptée aux besoins et circonstances propres à chaque entité. Pour bien expliquer chacun des principes et illustrer son application, nous présentons ensuite le continuum de la pratique de la présentation de l’information, et annexons un éventail de ressources documentaires.

La CCAF–FCVI espère que le présent rapport s’avérera utile – aussi bien pour les auteurs que pour les destinataires des rapports – dans la planification et dans les mesures à prendre pour faire progresser la pratique de la publication de l’information au prochain niveau.

Avec le temps, l’expérience et plus de recherche, on pourra sans doute retravailler la formulation des principes et mieux définir le continuum de la pratique. *Information sur la performance. Principes visant le passage à un nouveau stade* aura atteint le but fixé s’il incite les gouvernements et autres parties intéressées à emprunter la voie vers une

CONCEPTS CLÉS

Par **performance**, on entend essentiellement la mesure dans laquelle une entité ou un programme répond aux attentes créées par les objectifs, les normes ou les critères définis au préalable. De façon plus générale, la performance concerne aussi les efforts, les capacités et les objectifs. Des expressions comme *performance organisationnelle*, *performance des programmes*, *performance financière*, *performance environnementale*, ou encore *conduite des affaires publiques*, sont parfois utilisées pour préciser l’étendue des questions de performance qui font l’objet d’un rapport.

Par **publication de l’information sur la performance**, on entend 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.

meilleure présentation de l'information et s'il les aident à progresser dans ce cheminement.

Les conseils prodigués s'appuient sur la pratique actuelle et vont encore plus loin. Ils reflètent d'abord et avant tout les commentaires reçus des nombreuses personnes mentionnées à l'annexe 5. Ces personnes ont collaboré de diverses façons, offrant temps, conseils sagaces et réflexions précieuses dont nos travaux ont bénéficié. La CCAF-FCVI tient à leur exprimer sa très grande reconnaissance.

De plus, nous remercions particulièrement les membres du groupe de travail spécial, tous chefs de file dans leur domaine d'expertise : membres de corps législatifs, gestionnaires et vérificateurs. Grâce à leurs conseils stratégiques et au travail d'assurance de la qualité qu'ils ont effectué aux dernières étapes du projet, la CCAF-FCVI a pu combiner les résultats des travaux précédents pour produire la première ébauche de ce rapport. Ces personnes ont aussi surveillé la préparation du rapport définitif qui tient compte des commentaires reçus des membres d'un réseau consultatif, composé de personnes averties et intéressées qui ont passé en revue l'ébauche.

Ont siégé au groupe de travail spécial sur les principes guidant la publication de l'information sur la performance : **Carolyn Bennett**, députée à la Chambre des Communes (St. Paul's); **Keith Coulter**, chef, Centre de la sécurité des télécommunications; **Geoffrey Kelley**, député à l'Assemblée nationale du Québec (Jacques-Cartier); **Michael McLaughlin**, sous-vérificateur général du Canada; **Colin Potts**, associé, Deloitte & Touche; **Roberta Santi**, sous-contrôleure générale déléguée du Canada; **Gabriel Sékaly**, sous-ministre adjoint des Finances de l'Ontario; **Jon Singleton**, vérificateur général du Manitoba; **John Williams**, député à la Chambre des Communes (St. Albert). Enfin, nous tenons à remercier tout spécialement **W. David Moynagh**, directeur de la recherche à la CCAF-FCVI, de ses conseils et de son aide tout au long du travail de recherche, et **Michael S. Weir**, conseiller en recherche – publication de l'information sur la performance, et chef de projet pour le présent travail de recherche. Le professionnalisme, la persévérance et le pragmatisme de ce dernier ont grandement contribué au succès de cette initiative.

Le président de la CCAF-FCVI,



J-P Boisclair, FCA, CMC

Ottawa, septembre 2002

Table des matières

RÉSUMÉ	I
INTRODUCTION	9
Raisons justifiant le passage au niveau suivant en matière de publication d'informations	9
Introduction aux principes recommandés	13
PRINCIPES RECOMMANDÉS	16
1. Se focaliser sur les quelques aspects essentiels de la performance	16
2. Porter sur l'avenir ainsi que sur le passé	23
3. Expliquer les risques clés	28
4. Expliquer les principales considérations relatives à la capacité	32
5. Expliquer tout autre facteur essentiel lié à la performance	35
6. Intégrer l'information financière à celle non financière	39
7. Présenter une information comparative	44
8. Présenter une information crédible, interprétée fidèlement	48
9. Préciser les fondements des jugements posés	54
DES PRINCIPES À LA PRATIQUE – UN PLAN D'ACTION	59
Portée et contexte du plan d'action	60
Objectif premier du plan d'action	61
ANNEXES	
1. Bilan de l'information sur la performance	71
2. Le continuum de la pratique	85
Présentation d'une information prospective.....	87
Information sur le risque et la gestion des risques.....	95
Information sur la capacité.....	106
Intégration de l'information financière et non financière dans le modèle commercial.....	113
3. Bibliographie sélective et liens de référence	127
4. Termes clés	137
5. Remerciements	139

Résumé

INTRODUCTION

Dans ce rapport, nous recommandons un ensemble de principes visant à appuyer la réflexion, la discussion et l'intervention des personnes suivantes :

- les ministres et hauts fonctionnaires qui dirigent la performance des gouvernements et leurs processus de publication de l'information;
- les membres de corps législatifs qui commentent et surveillent les décisions sur les orientations en matière de politique publique, les priorités, l'affectation des ressources et la performance;
- les vérificateurs et autres praticiens qui vérifient ou donnent des conseils sur des questions de gouverne, de reddition de comptes et de présentation de l'information;
- les corps professionnels et autres organismes qui suscitent la réflexion, assurent l'accréditation de leurs membres et établissent des normes relatives à la publication de l'information sur la performance;
- les Canadiens qui veulent influencer la façon dont fonctionnent leurs gouvernements.

Ce rapport nous éclaire sur trois questions :

1. À quoi devrait ressembler la prochaine génération de rapports sur la performance ?
2. Quels principes – convenus et compris par les principales parties prenantes – devraient étayer les jugements posés en ce qui concerne le fond et la forme des rapports ?
3. Quelle est la meilleure façon de mettre ces principes en pratique ? De quels enjeux s'agit-il et quelles stratégies peut-on déployer ? À quoi ressemble le « continuum » pour le progrès et à quel rythme peut-on s'attendre à réaliser des progrès à ce chapitre ?

LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE RAPPORTS

Selon les personnes consultées par la CCAF–FCVI tout au long du travail de recherche, il s'avère de plus en plus urgent que les gouvernements tirent entièrement parti de leurs investissements faits aux chapitres de la mesure et de la gestion de la performance, et qu'ils progressent vers un niveau supérieur de publication de l'information sur la performance.

À ce niveau supérieur, la publication de l'information sur la performance non seulement se fondera sur la pratique la plus actuelle, mais elle ira aussi encore plus loin. Elle contribuera à améliorer la performance et à rendre davantage utile la reddition de comptes en :

- se focalisant sur les aspects de la performance du gouvernement qui ajoutent de la valeur pour les Canadiens, et en les étoffant;
- aidant à créer un langage commun pour la discussion – interne et externe – des choix, des attentes et des réalisations au chapitre de la performance;
- méritant et recevant l’attention et la confiance des citoyens et de leurs représentants.

La publication de l’information sur la performance fait déjà partie intégrante des responsabilités de gouverne et de gestion, et elle constitue souvent une portion significative des activités qu’effectuent les gouvernements pour communiquer avec les citoyens et leurs représentants.

Tirer le meilleur parti des activités de publication d’informations par la progression vers un niveau supérieur serait une démarche souhaitable pour tous les gouvernements. Cette nécessité se révèle cruciale pour les gouvernements qui modernisent leurs approches face à la gouverne et à la gestion afin de relever les défis actuels. Parmi les défis qui motivent les gouvernements, tant au Canada qu’à l’étranger, à moderniser leurs approches face à la gouverne et à la gestion, ainsi que leur processus de publication de l’information sur la performance, on compte :

- une population plus nombreuse, plus instruite et de plus en plus diversifiée;
- une évolution accélérée de la façon dont nous obtenons, utilisons, stockons et communiquons l’information;
- une baisse de la déférence envers l’autorité et de la confiance envers les institutions;
- un accroissement de la rapidité avec laquelle les gouvernements sont censés exercer leurs activités;
- des organisations, des relations et des enjeux liés à la politique publique qui sont de plus en plus complexes et interdépendants.

Les gouvernements qui se modernisent doivent passer à un nouveau niveau en matière de publication de l’information; ils ont besoin « d’un visage et d’une voix publics » pour communiquer les changements qu’ils adoptent. Cette étape les aide à expliquer leurs démarches, à obtenir l’appui à cet égard et à développer la capacité et le désir chez les Canadiens et leurs représentants de travailler à partir de ces changements. L’intégrité et la viabilité des nouvelles approches en matière de gouverne et de gestion adoptées par les gouvernements dépendent dans une large mesure de leur habileté à passer à ce nouveau niveau au chapitre de la publication de l’information.

La modernisation constitue un processus continu. En principe, elle se déroule grâce à des initiatives successives portant plusieurs noms et échelonnées sur de longues périodes. En général cependant, presque tous les gouvernements s’éloignent des démarches fondées sur le « commandement / contrôle » pour s’orienter vers ce qui pourrait être caractérisé comme une démarche « risque-récompense ».

La démarche risque-récompense consiste à instaurer non seulement des niveaux élevés de performance, mais aussi à respecter des normes élevées de probité et de procédure établie dans la conduite des affaires publiques. Pour favoriser des niveaux supérieurs de

performance, l'accent est davantage mis sur le client et l'innovation : on délègue une autorité plus grande et on accorde plus de liberté d'action aux employés de première ligne. On accepte ainsi le fait qu'il faut composer avec les risques inhérents à une plus grande flexibilité si on veut obtenir, en guise de récompense, de meilleurs résultats.

Une démarche risque-récompense exige une discipline considérable pour gérer les tensions rattachées à la conduite des affaires publiques de manière plus souple et hautement axée sur les résultats. Deux sources connexes de discipline sont essentielles. La première consiste à adopter un ensemble de valeurs communes; la deuxième – qui fait l'objet de ce rapport –, une information claire et transparente sur la performance.

L'information sur la performance soutient de maintes façons une gouverne ou une gestion axée sur une démarche risque-récompense :

- Recueillie et transmise efficacement au sein des gouvernements, cette information éclaire la prise de décision, favorise la cohésion et le partage d'un but commun entre tous les intervenants, et soutient un apprentissage organisationnel plus rapide et plus sûr. Elle aide les gouvernements à obtenir de meilleurs résultats;
- Présentée efficacement au public, cette information aide à maintenir et à rehausser la confiance envers le gouvernement et appuie les Canadiens ainsi que leurs représentants à titre de participants actifs dans de saines relations de reddition de comptes.

Le besoin d'obtenir une information officielle et rigoureuse en matière de performance ira en augmentant, non en diminuant, au fur et à mesure que les enjeux deviendront plus complexes, que les groupes d'intérêt se spécialiseront et s'affirmeront davantage, que les progrès technologiques ouvriront de nouveaux canaux entre citoyens, membres de corps législatifs et cadres dirigeants et augmenteront le volume et la rapidité de la circulation de l'information entre ces groupes. Les gouvernements, les fonctionnaires ainsi que les citoyens et leurs représentants doivent tous disposer d'une formule de présentation officielle pour communiquer clairement l'information sur la performance, afin que tous les intervenants soient sur la même longueur d'onde. Cette formule officielle sert à fournir le contexte et la structure pour tout autre échange d'informations.

Le contexte et la structure que fournit une formule crédible de présentation de l'information aident tous les intervenants à :

- bien situer la discussion continue sur la performance et les attentes à cet égard, et à fournir des points de référence clés;
- promouvoir la reddition des comptes comme moyen significatif d'améliorer la performance;
- fournir un moyen de communication – soit une « voie à double sens » – entre les auteurs de rapports et les destinataires;
- fournir des « points d'entrée » et des repères pour d'autres sources et niveaux d'informations que les gouvernements peuvent rendre accessibles aux citoyens;
- développer la capacité de tous les intervenants à jouer le rôle qui leur revient aux chapitres de la gouverne, de la gestion ou de la reddition de comptes.

PRINCIPES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION

Les principes jouent un rôle clé dans la publication d'informations. Ils déterminent essentiellement la mesure dans laquelle la présentation de l'information fournit la discipline nécessaire pour appuyer et soutenir les régimes risque-récompense.

S'entendre sur les principes constitue une étape essentielle vers la confiance à l'égard de l'information présentée. Les principes aident les auteurs des rapports à exercer un bon jugement et à être confiants que leurs décisions seront bien reçues. Quant aux destinataires de ces rapports, les principes leur permettent d'être confiants que les décisions prises sont équitables et non arbitraires ni intéressées.

De plus, les principes façonnent l'évolution de la présentation d'informations : ils indiquent en quoi le rapport sur la performance pourrait et devrait consister. Ils constituent d'abord des idéaux ou le plafond qu'on espère atteindre en matière de présentation de l'information; puis, au fur et à mesure qu'ils sont mieux acceptés, ils deviennent les normes, ou le seuil minimum.

PRINCIPES RECOMMANDÉS

La CCAF-FCVI recommande neuf principes connexes pour guider les progrès futurs en matière de publication de l'information sur la performance au Canada. Ces principes reflètent une intégration unique en son genre des différents points de vue que possèdent les membres de corps législatifs, les cadres dirigeants et les vérificateurs – trois groupes intéressés par la publication d'information sur la performance.

Pris ensemble, ces neuf principes constituent un cadre référentiel soutenant les jugements à poser dans la préparation des rapports (mais il ne s'agit ni d'un substitut pour l'exercice de jugement, ni d'une formule à suivre à la lettre).

Chacun des principes recommandés est fondé sur la conviction que, pour engager avec les Canadiens et leurs représentants un dialogue sérieux sur la performance, il faut d'abord que les gouvernements leur communiquent « ce que voit le conducteur ». Cela se compare à l'obligation que les gouvernements, par l'intermédiaire de leurs organismes de réglementation, ont imposée à ceux qui doivent réunir des fonds dans les marchés financiers, c'est-à-dire : *permettre aux lecteurs de voir les résultats antérieurs et les perspectives d'avenir de l'émetteur avec les yeux de la direction.*

Voici, en général, les principes recommandés par la CCAF-FCVI :

I. LES ASPECTS DE LA PERFORMANCE CONSIDÉRÉS COMME ESSENTIELS

- 1. Se focaliser sur les quelques aspects essentiels de la performance.** Afin d'être compréhensible, l'information publiée sur la performance doit traiter de manière plus sélective, et plus significative, d'un plus petit nombre de facteurs. L'information doit essentiellement porter sur des objectifs et des engagements clés, soit sur ce qui est important pour les citoyens, ainsi que sur les aspects de la performance que le gouvernement considère comme essentiels. Un processus plus sélectif soulève plusieurs difficultés, d'une part parce que les effets (ou les résultats) des activités et des extraits du gouvernement ne sont pas toujours évidents, et d'autre part parce que les intérêts et les besoins des destinataires des

rapports sont si différents. Pour inspirer confiance, le processus de sélection doit être rigoureux, voire transparent. Aussi, en fournissant des liens pour aider les destinataires à avoir accès à de l'information sous-jacente et connexe, on aide à bâtir une confiance dans la sélection retenue.

**2. LES ASPECTS
PROSPECTIFS ET
RÉTROSPECTIFS DE LA
PERFORMANCE**

2. Porter sur l'avenir ainsi que sur le passé. L'information présentée doit porter aussi bien sur les aspects prospectifs que rétrospectifs de la performance. Elle doit renseigner les Canadiens sur les buts que leur gouvernement poursuit, ainsi que sur la façon dont les activités de ce dernier contribuent à la réalisation de ces objectifs. Elle doit permettre à la population de suivre de près les réalisations par rapport aux objectifs, et lui indiquer la façon dont les réalisations à court terme influent sur les perspectives à long terme. Lorsque des documents distincts sont produits pour traiter des aspects rétrospectifs et prospectifs de la performance, il importe que l'information soit présentée selon la même formule dans les deux rapports, et que tout écart dans cette présentation soit signalé.

**3. LES PRINCIPAUX RISQUES
SELON L'OPTIQUE DE LA
DIRECTION**

3. Expliquer les risques clés. Dans le secteur public, tout choix comporte un risque, c'est-à-dire la possibilité ou la probabilité que quelque chose se produise qui ait une incidence – positive ou négative – sur la capacité d'un organisme à atteindre ses objectifs. Comme les risques et leurs conséquences constituent des entraves à la gouverne et à la gestion, il faut en tenir compte dans l'information publiée sur la performance. Dans cette information, on doit donc cerner les principaux risques selon l'optique de la direction, expliquer l'influence qu'ils exercent sur les choix et les orientations, et établir un lien entre les réalisations et les niveaux de risque acceptés.

**4. LES CONSIDÉRATIONS
CLÉS QUI SE RÉPERCUTENT
SUR LA CAPACITÉ**

4. Expliquer les principales considérations relatives à la capacité. Parfois, ces considérations influent considérablement sur les décisions prises en matière de stratégies, de buts et d'affectation des ressources. L'information sur la performance doit éclairer les Canadiens sur toute considération clé qui se répercute, au niveau stratégique, sur la capacité de l'organisme à maintenir ou à améliorer les résultats ou à satisfaire les attentes, et elle doit les informer de toute mesure envisagée pour réaligner ces attentes et la capacité de l'organisation.

**5. TOUT AUTRE FACTEUR
DÉTERMINANT**

5. Expliquer tout autre facteur essentiel lié à la performance. Nombreux sont les facteurs (autres que ceux mentionnés précédemment) qui peuvent influencer sur la performance, et sur la compréhension qu'en auront les destinataires. Ces facteurs peuvent se rapporter à des changements généraux survenus dans le contexte économique, social ou démographique d'un programme, ou encore découler de ceux-ci. Il peut s'agir de facteurs plus précis, dont des normes de conduite, l'éthique et le système de valeurs; la réaction du public face aux objectifs d'un programme ou aux stratégies adoptées pour sa mise en œuvre; la participation d'autres organisations ou la performance de celles-ci; ou des incidences imprévues (qu'elles soient positives ou négatives) découlant d'activités. Lorsque ces facteurs influent considérablement sur la performance, l'information publiée doit aider les destinataires à comprendre ces facteurs et leurs incidences.

**6. LES RÉSULTATS
FINANCIERS ET NON
FINANCIERS**

6. Intégrer l'information financière à celle non financière. Discuter des résultats sans faire référence aux ressources financières utilisées pour les atteindre (ou vice versa) entraîne des attentes irréalistes. L'argent des contribuables doit servir à réaliser des buts d'intérêt public pour les Canadiens, et l'information publiée sur la performance doit tenir compte de cette équation. L'information doit expliquer comment la direction perçoit le lien entre les activités et les résultats souhaités, montrer combien de ressources sont affectées aux stratégies clés, et expliquer comment les changements dans les dépenses influent sur les résultats.

**7. LES RÉSULTATS RÉELS PAR
RAPPORT AUX RÉSULTATS
ANTÉRIEURS ET À CEUX
D'AUTRES ENTITÉS**

7. Présenter une information comparative. L'information sur les tendances montre si la performance est stable, si elle s'améliore ou se détériore et contribue également à l'établissement d'un lien entre les résultats réels et les buts à long terme. Quant à l'information présentée sur les résultats obtenus par des organisations similaires, elle aide à montrer le caractère raisonnable des attentes en matière de performance et le potentiel d'amélioration. Les rapports sur la performance doivent contenir une information comparative lorsque cela peut aider considérablement les Canadiens à mieux comprendre ou à mieux utiliser l'information publiée, et lorsqu'une information pertinente et fiable, présentée de façon uniforme d'une fois à l'autre, est raisonnablement accessible, ou peut l'être.

**8. DES DONNÉES TANT
QUANTITATIVES QUE
QUALITATIVES REFLÉTANT LA
SITUATION ACTUELLE**

8. Présenter une information crédible, interprétée fidèlement. Ce sont le professionnalisme et l'obligation de prudence et de diligence des émetteurs qui définissent la crédibilité de l'information publiée sur la performance. Une information utile reflète l'engagement et les jugements que pose la direction, et précise les raisons suffisantes et appropriées motivant l'interprétation de la performance par cette dernière. Par une « information utile », on entend une information communiquée de façon uniforme d'une période à l'autre, fidèle à la situation, pertinente, fiable et compréhensible. Ces caractéristiques – uniformité, justesse, pertinence, fiabilité et compréhensibilité – sont plus faciles à énumérer qu'à atteindre, et il faut faire preuve de beaucoup de jugement pour bien résoudre les tensions qui existent entre elles.

**9. EXPLICATION DES
PRINCIPAUX JUGEMENTS
FAÇONNANT LE RAPPORT**

9. Préciser les fondements des jugements posés. Tout rapport publié sur la performance implique de nombreux jugements ou décisions de la part des auteurs. Pour instaurer la confiance chez les destinataires, l'information publiée doit brièvement expliquer les principaux jugements qui ont façonné le rapport, ainsi que leurs fondements. Par « principaux jugements », on entend entre autres la définition de l'unité faisant rapport; la sélection des aspects de la performance considérés comme cruciaux; et les décisions prises pour modifier la façon dont la performance est mesurée ou présentée. Ce qui importe particulièrement pour les destinataires, c'est ce sur quoi les auteurs du rapport se fondent pour s'assurer de la fiabilité de l'information publiée, y compris l'étendue du processus de validation effectué.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces neuf principes forment un tout. En général, les cinq premiers traitent de ce sur quoi doit porter le rapport, et les quatre derniers, quant à eux, concernent la façon dont cette information doit être présentée. Ces

distinctions ne sont toutefois pas immuables puisque les principes interagissent entre eux; la façon dont on communique l'information se répercutera sur l'information communiquée, et vice versa. Il existe des liens particulièrement étroits entre les principes qui traitent des attentes, du risque et de la capacité; toutes ces questions doivent être interprétées dans le contexte du premier principe, soit se focaliser sur les quelques aspects essentiels de la performance.

MISE EN PRATIQUE DES PRINCIPES

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les neuf principes recommandés dans le présent document – même s'ils sont fondés sur la pratique actuelle en matière de présentation de l'information – vont encore plus loin. Certains de ces principes sont déjà appliqués à des degrés divers dans la pratique actuelle; cependant, on ne peut encore déterminer l'application de tous ces principes en tant qu'« ensemble ». Or, selon la CCAF-FCVI et les personnes consultées, c'est l'application de l'ensemble de ces principes qui nous permettrait de passer au prochain niveau en matière de publication de l'information sur la performance.

Dans le présent rapport, chaque principe est abordé, puis suivi d'un bref survol des questions liées à sa mise en pratique. Dans ce survol, nous précisons, le cas échéant, le continuum pour l'évolution de la pratique en matière de publication de l'information sur la performance, en commençant par une application rudimentaire de chaque principe jusqu'à son application complète. Ce continuum représente un cadre de référence conçu pour susciter la réflexion et la discussion au sujet des étapes à franchir en vue de faire avancer la pratique de la présentation de l'information, et d'établir des attentes raisonnables en ce qui concerne les améliorations à apporter.

En considérant ce continuum, il faut se rappeler qu'il existe de précieuses leçons à tirer de l'expérience acquise. À ce stade-ci toutefois, les « pratiques exemplaires » sont non seulement rares mais en constante évolution. Il faudra encore beaucoup de recherches et de discussions pour mieux comprendre et mettre en application le continuum.

Pour être appliqués, certains principes exigeront plus d'efforts ou plus de temps que d'autres. Chaque gouvernement a investi à sa façon dans la publication de l'information sur la performance et les circonstances varient d'une entité à l'autre; il importe de préciser que tous, même les gouvernements qui ont le plus progressé dans leur publication de l'information sur la performance – auront probablement des défis à relever au sujet de la mise en pratique des principes traitant des éléments suivants :

- publier l'information sur les risques;
- intégrer l'information financière à celle non financière pour montrer comment les ressources et les stratégies influent sur les résultats;
- présenter une information qui permet des comparaisons valables.

Porter la publication de l'information à un niveau supérieur exigera plus qu'une attention de routine de la part des dirigeants.

Les progrès réalisés au chapitre de la technologie de l'information et des communications modifient radicalement la nature de l'information, la rapidité avec laquelle elle est transmise et l'étendue de sa circulation, ce qui en retour a une incidence sur les relations, les attentes et les processus décisionnels. Dans ce contexte, les dispositions et pratiques relatives à la publication de l'information influent sur les régimes de gouverne et de gestion, et sont influencées par eux. Des progrès accomplis dans un domaine se répercutent sur les possibilités, les exigences et l'évolution des autres.

Il importe donc que tout progrès au chapitre de la publication de l'information soit envisagé et accompli dans le contexte plus large qu'est l'évolution des dispositions relatives à la gouverne et à la gestion. Une démarche holistique en matière de reddition de comptes, de gouverne et de gestion – qui permet de gérer les liens et de coordonner les progrès – s'avère d'une importance capitale pour qu'on réalise des progrès significatifs et durables.

Une démarche holistique nécessite un leadership à partir de l'échelon supérieur. Les consultations menées par la CCAF-FCVI au sujet de l'application de ces principes confirment que la participation active – temps et attention – des dirigeants est nécessaire, surtout pour :

- créer et entretenir des relations de confiance;
- harmoniser les mesures incitatives;
- développer la capacité – individuelle et organisationnelle – de produire et d'utiliser une information rigoureuse;
- établir des attentes raisonnables quant aux progrès à réaliser;
- favoriser les occasions suscitant la formation continue.

La démarche la plus appropriée se définit en fonction des circonstances particulières à chaque gouvernement ainsi que des perceptions et des préoccupations des différentes parties intéressées. Une étape importante vers l'établissement d'attentes raisonnables, et convenues, consistera à informer les parties intéressées clés de ces attentes et à les inviter à faire part de leurs commentaires. Idéalement, on ouvrirait ainsi un dialogue qui permettrait de favoriser une certaine entente au sujet de questions clés. Voici ces questions :

- Quel est le point de départ ? Quelles sont les forces sur lesquelles nous pouvons bâtir ? Et sur quels aspects de la présentation de l'information doit-on d'abord se pencher ?
- Quels changements contribueront le plus aux améliorations prioritaires ?
- Combien de temps faudra-t-il pour mettre en pratique les changements convenus ?
- Combien d'efforts faudra-t-il déployer, et de la part de qui ?
- Quels sont les indicateurs clés qui confirmeront les progrès réalisés ?

Les principes recommandés dans le présent rapport, ainsi que les documents annexés, forment un cadre référentiel à partir duquel il est possible d'ouvrir un tel dialogue et d'obtenir les ressources nécessaires pour le soutenir.

Introduction

Une information rigoureuse constitue l'un des outils les plus efficaces disponibles pour aider les gouvernements à améliorer leur performance. (Voir **Pourquoi mesurer ?**) Au sein des administrations publiques (et de plus en plus entre elles), une information fiable sur la performance s'avère essentielle à une bonne gouvernance et à une saine gestion, ainsi qu'à l'atteinte de meilleurs résultats. Publiée à l'intention des Canadiens, de l'information crédible aide la population et ses représentants à mieux se comprendre et à encadrer le « dialogue continu sur la performance » à propos des attentes, des investissements et des réalisations.

POURQUOI MESURER ?

- Ce qui est mesuré s'accomplit.
- Si on ne mesure pas les résultats, on ne peut distinguer entre réussite et échec.
- Si on ne voit pas la réussite, on ne peut la récompenser.
- Si on ne peut récompenser la réussite, on récompense probablement l'échec.
- Si on ne peut reconnaître l'échec, on ne peut en tirer des leçons.
- Si on peut démontrer les résultats, on peut gagner l'appui du public.

Osborne & Gaebler, Reinventing Government

RAISONS JUSTIFIANT LE PASSAGE AU NIVEAU SUIVANT EN MATIÈRE DE PUBLICATION D'INFORMATIONS

Les démarches traditionnelles en matière de gouvernance et de gestion, fondées sur les théories et les pratiques de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle ont bien desservi les gouvernements, même si les sociétés sont devenues plus nombreuses et plus complexes et si le rôle des gouvernements s'est élargi. Néanmoins, les gouvernements se sont rendu compte qu'une modernisation s'impose pour qu'ils puissent composer avec les défis actuels et les relever. Ces défis découlent de plusieurs facteurs tels que :

- une population plus nombreuse, plus instruite et de plus en plus diversifiée;
- une évolution accélérée de la façon dont nous obtenons, utilisons, stockons et communiquons l'information;
- une baisse de la déférence envers l'autorité et de la confiance envers les institutions;
- l'accroissement de la rapidité avec laquelle les gouvernements sont censés exercer leurs activités;
- des organisations, relations et enjeux liés à la politique publique de plus en plus complexes et interdépendants.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la modernisation du gouvernement consiste à s'éloigner des démarches fondées sur le « commandement / contrôle » pour s'orienter vers ce qui pourrait être caractérisé comme une démarche « risque-récompense ».

Une démarche fondée sur le commandement / contrôle en matière de gouvernance et de gestion vise à éviter le risque d'erreur. Pour réduire la marge d'erreur, les organismes centraux

prescrivent des règles procédurales détaillées et restreignent la liberté d'action des individus. Une performance satisfaisante signifie donc, en pratique, suivre les règles.

Une démarche risque-récompense insiste davantage sur l'atteinte gratifiante de niveaux supérieurs de réalisation. À cette fin, on accepte certains risques d'erreur. On encourage les personnes à faire preuve d'initiative et de jugement dans un cadre de valeurs précises et communes. Cette démarche, elle aussi, comprend des règles – quoiqu'elles soient généralement moins nombreuses et (habituellement) appliquées de façon plus rigoureuse – pour qu'on protège les valeurs fondamentales et les fonctions clés.

Afin de favoriser la gestion des risques et l'obtention de récompenses, cette démarche exige aussi :

- un leadership, de l'initiative et une prise de décision judicieuse à tous les échelons de l'organisation;
- de la coordination, par le biais d'un accent soutenu sur les objectifs partagés et les niveaux supérieurs de réalisation;
- une ouverture d'esprit favorisant l'innovation et permettant de tirer des leçons de l'expérience acquise;
- le courage de reconnaître l'excellence, de la récompenser et d'investir dans les ressources nécessaires pour favoriser son atteinte;
- la volonté de partager l'information plutôt que de la garder pour soi.

Partager de l'information, aussi bien à propos des réussites que des échecs, est vital pour maintenir l'organisation « risque-récompense » sur la bonne voie, appuyer la prise de décision efficace et promouvoir l'apprentissage et l'amélioration.

Dans le présent document, nous traitons du partage d'information entre les gouvernements et les citoyens. Nous mettons particulièrement l'accent sur les principes nécessaires pour favoriser la publication de l'information sur les résultats d'une manière qui soit pertinente et utile pour les Canadiens, et qui suscite leur confiance.

Presque tous les gouvernements canadiens se sont orientés dans une mesure plus ou moins grande vers des démarches risque-récompense ou toute autre méthode axée sur les résultats et sur l'information sur les résultats. Certains ont investi considérablement dans les méthodologies et les technologies qui appuient leur capacité de définir les buts de la politique publique, de suivre les progrès vers l'atteinte de ces buts, et de communiquer avec ceux dont les activités ont une incidence sur l'atteinte des buts convenus afin qu'ils comprennent ce que le gouvernement fait, pourquoi il le fait, et comment les activités à court terme contribuent au bien public à long terme.

Grâce à ces investissements antérieurs, presque tous les gouvernements disposent de mécanismes de base servant à mesurer, à gérer et à présenter les résultats. Il s'avère de plus en plus urgent que les gouvernements tirent entièrement parti de leurs investissements et qu'ils accélèrent leurs progrès vers un niveau supérieur de publication de l'information sur la performance.

Les principaux facteurs animant ce sentiment d'urgence peuvent se classer en quatre catégories :

1. la nécessité d'établir un lien entre les avances en matière de publication de l'information et les progrès réalisés au chapitre de l'adoption de démarches risque-récompense;
2. la nécessité d'améliorer la performance et de démontrer les réalisations;
3. la nécessité de s'adapter à l'explosion de l'informatique;
4. la nécessité d'encadrer le dialogue sur la performance.

ÉTABLIR UN LIEN ENTRE LES PROGRÈS RÉALISÉS ET L'INSTAURATION DE DÉMARCHES RISQUE-RÉCOMPENSE

Comme il a été indiqué précédemment, une information rigoureuse sur la performance soutient de maintes façons les régimes de gouverne et de gestion axés sur une démarche risque-récompense. Elle permet de définir les récompenses qui découlent d'une performance supérieure et aide les gouvernements à s'orienter vers l'atteinte de ces récompenses. À l'instar des valeurs communes, présenter de l'information met en place les mécanismes nécessaires à la gestion des risques inhérents à de tels régimes.

De récents scandales et faillites ont montré très clairement combien les systèmes risque-récompense dépendent d'une information rigoureuse sur la performance – et ce qui peut arriver lorsque l'information présentée est vague, non fiable et trompeuse.

Nombreux sont les gouvernements qui ont accompli beaucoup de progrès pour passer d'une démarche fondée sur le « commandement / contrôle » à celle dite « risque-récompense ». Cependant, l'évolution au chapitre de la présentation de l'information n'a pas tenu le pas. Les hauts fonctionnaires reconnaissent l'urgence de veiller à ce que la présentation de l'information sur la performance les aide à gérer les risques inhérents à l'obtention de ces récompenses.

AMÉLIORER LA PERFORMANCE ET DÉMONTRER LES RÉALISATIONS

La fonction publique existe pour ajouter de la valeur aux citoyens et à la société, et pour accroître continuellement cette valeur. Afin de se focaliser sur la valeur que le gouvernement ajoute, l'information publiée sur la performance doit porter sur les résultats dont les citoyens et la société tirent avantage, et auxquels contribuent les activités du gouvernement. L'information devrait aussi aider chacun des intervenants à jouer le rôle qui lui revient dans l'amélioration continue de la valeur que le gouvernement ajoute.

De nombreux dirigeants font la promotion de la reddition de comptes comme moyen d'améliorer la performance et comme instrument permettant un dialogue entre les auteurs des rapports et leurs destinataires. Ils reconnaissent et acceptent que la publication d'informations répond à l'obligation de rendre compte et qu'elle constitue une saine pratique de gouverne, même lorsque les rapports ne sont pas utilisés explicitement. C'est à partir de cette fonction officielle qu'est la présentation de l'information que les dirigeants souhaitent bâtir, afin :

- de reconnaître les « performants » et de leur donner une visibilité plus grande et plus significative;
- d'inciter les « sous-performants » à prendre les mesures nécessaires pour s'améliorer.

Ils sont toutefois conscients que la pratique actuelle en matière de présentation de l'information n'a pas encore atteint le stade où elle peut contribuer significativement à l'atteinte de ces deux objectifs.

S'ADAPTER À L'EXPLOSION DE L'INFORMATIQUE

Les progrès technologiques continuent d'ouvrir de nouveaux canaux entre citoyens, membres de corps législatifs et cadres dirigeants. De plus, ils augmentent grandement le volume et la rapidité de la circulation d'informations entre ces groupes. Toutefois, une plus grande quantité de données, communiquée plus rapidement, ne correspond pas nécessairement à une meilleure information. En présentant trop d'informations sur des aspects non pertinents, on peut facilement masquer ce qui est important en plus de submerger les destinataires, ou encore, de les décourager totalement.

Cela dit, une présentation crédible et officielle de l'information sur la performance permet :

- de fournir un cadre référentiel pour l'organisation de l'information et sa circulation continue;
- de fournir des points de référence fiables et le contexte nécessaire pour bien comprendre l'information présentée;
- de promouvoir l'accès à l'information en donnant à tous les utilisateurs des « points d'entrée » et des repères pour d'autres types et niveaux d'informations que les destinataires peuvent consulter à des fins précises.

ENCADRER LE DIALOGUE SUR LA PERFORMANCE – AIDER CHACUN DES PARTICIPANTS À BIEN COMPRENDRE SON RÔLE ET À DÉVELOPPER SA CAPACITÉ DE S'EN ACQUITTER

L'impératif de communiquer l'information sur la performance ne s'arrête pas à la « frontière » de l'unité faisant rapport et ne se limite pas à des destinataires internes. Les dispositions en matière de gouverne, de gestion et de reddition des comptes relient les différents échelons d'une organisation, ainsi que ses divers intervenants et parties intéressées. Plus les citoyens canadiens et leurs représentants comprennent la performance du gouvernement, mieux ils sont équipés pour participer aux processus démocratiques, et cela :

- en exerçant leur droit de vote;
- en influençant les priorités, l'affectation des ressources, les orientations et les choix politiques;
- en présentant en contexte les revendications et les positions des groupes d'intérêt;
- en modifiant les comportements individuels.

Tout choix en matière de politique publique implique des compromis entre des valeurs qui se font concurrence, et il existe des limites très claires quant à ce qu'un gouvernement est prêt ou capable de rendre explicite, surtout lorsque des réductions entrent en jeu ou lorsqu'il y a des mésententes importantes sur les valeurs. La présentation formelle de

l'information ne constitue qu'un des outils dont dispose les gouvernements pour bien expliquer les tensions que suscite la gestion de la performance et pour mettre en contexte les intérêts « étroits » ou les pressions qui ne concernent qu'un des enjeux.

INTRODUCTION AUX PRINCIPES RECOMMANDÉS

Les principes jouent un rôle essentiel : ils guident les auteurs quant aux jugements à poser en matière de présentation de l'information; ajoutent un élément de crédibilité au rapport produit; et façonnent l'évolution de la présentation de l'information. Mais, avant tout, il faut s'entendre sur ces principes. Par contre, la méconnaissance ou le manque de compréhension à l'égard des principes ont été cités comme une entrave majeure à la présentation et à l'utilisation efficaces de l'information sur la performance. (Voir l'encadré **Entraves à une bonne présentation de l'information sur la performance.**)

Pour formuler ses recommandations sur les principes devant guider la présentation de l'information sur la performance, la CCAF–FCVI a engagé et consulté des vérificateurs législatifs, des hauts fonctionnaires et des membres de corps législatifs d'un bout à l'autre du Canada.

ENTRAVES À UNE BONNE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

[...T]rois facteurs [...] contribuent à la faiblesse actuelle des rapports :

1. les principes fondamentaux d'un bon rapport ne sont pas compris ni appliqués;
2. l'information sur le rendement est communiquée dans un contexte politique;
3. il existe peu d'incitatifs à la production d'un bon rapport et peu de sanctions à la production d'un mauvais.

*Rapport de la vérificatrice générale du Canada
à la Chambre des Communes, avril 2002*

ÉLABORATION DES PRINCIPES

Dans un premier temps, la CCAF–FCVI a travaillé avec les vérificateurs législatifs fédéraux et provinciaux du Canada pour produire un document de travail exposant leur point de vue sur la question. Ensuite, elle a collaboré avec un groupe de travail tripartite – composé de gestionnaires des gouvernements de l'Alberta, du Canada et de l'Ontario – pour élaborer un document similaire qui présente le point de vue des cadres dirigeants. Au terme de ces deux projets, elle a produit un document dans lequel elle a synthétisé les deux points de vue, obtenu et exposé les perspectives des membres de corps législatifs, et comblé les lacunes. Un document d'information et un appel à des commentaires a été distribué à tous les corps législatifs au Canada, par l'entremise du président et du vice-président de leur comité des comptes publics (ou équivalent). Par le biais de réunions et d'entrevues, des membres de corps législatifs du Canada et de six provinces ont apporté leur contribution à ce document.

Avec les conseils et l'aide d'un groupe de travail spécial, la CCAF–FCVI a produit une première ébauche du présent document, reflétant les commentaires des membres de corps législatifs et les conseils du Groupe de travail à ce sujet. Cet exposé-sondage a été examiné et commenté par les membres d'un réseau consultatif, auquel siègent des personnes qui

s'intéressent aux principes devant guider la publication de l'information et qui ont toutes accepté d'aider la CCAF-FCVI à mettre la dernière main à ses recommandations.

La CCAF-FCVI ne considère pas les principes publiés dans le présent document comme définitifs ou comme le dernier mot sur la publication de l'information sur la performance. Toutefois, elle réunit ici, dans un même cadre référentiel, des points de vue différents d'une manière nouvelle, et souligne le terrain d'entente convenu entre toutes les parties prenantes. Ainsi, ce document marque un jalon important, à partir duquel, nous l'espérons, les gouvernements pourront passer au niveau suivant dans la publication de l'information sur leur performance. À l'annexe 5, nous présentons les personnes dont les commentaires nous ont aidés à formuler nos recommandations.

Les principes recommandés traitent des questions fondamentales liées à la publication de l'information sur la performance. Comme on pourrait s'y attendre, certains autres points ont été cernés pour faire l'objet de travaux lorsque l'ensemble des principes recommandés aura atteint une mesure d'acceptation. Ces points comprennent :

- une présentation continue de l'information (et comment cela se rapporte à la présentation de l'information officielle et périodique);
- la présentation de l'information sur les processus de gouverne et l'incidence de ceux-ci sur les résultats;
- la présentation de l'information sur la démarche du gouvernement à l'égard des questions de valeurs et d'éthique dans la conduite des affaires publiques;
- la présentation de l'information aux premiers stades des programmes et avant qu'il y ait des résultats concrets pour indiquer que de la valeur a été créée pour les Canadiens.

APPLICABILITÉ DES RECOMMANDATIONS

Ces recommandations ont été élaborées de sorte qu'elles s'appliquent à la publication officielle d'informations sur la performance des gouvernements canadiens dans une vaste gamme de situations. Parmi les entités faisant rapport et auxquelles ces recommandations s'appliquent, citons, entre autres des instances multi-gouvernementales, l'ensemble du gouvernement ou des instances multi-ministérielles. L'unité faisant rapport peut aussi être un ministère, un segment d'un ministère comme un champ d'activité principal, ou encore un organisme de service spécial connexe.

Les principes recommandés s'appliquent non seulement aux documents dits rapports sur la performance, mais aussi aux autres instruments utilisés par les gouvernements comme éléments faisant partie de l'information qu'ils publient officiellement sur leur performance. Par ces autres instruments, on entend, par exemple, les documents budgétaires, les plans d'affaires ou les aperçus.

Enfin, bien que les recommandations publiées dans ce document s'adressent aux gouvernements, d'autres organismes du secteur public constateront que ces lignes directrices forment un point de référence utile pour les rapports qu'ils publient sur leur performance.

STRUCTURE DU RAPPORT

Dans la partie principale du rapport (voir p. 16-58), nous abordons à tour de rôle chacun des principes recommandés. En bref, les cinq premières recommandations portent sur ce qui doit faire l'objet des rapports que publient les gouvernements, et les quatre autres recommandations, quant à elles, concernent davantage la façon dont les gouvernements présentent cette information. Cependant, ces distinctions ne sont pas immuables. Les principes interagissent entre eux, et les interactions importantes sont signalées dans le texte.

Chaque principe est abordé selon une même modalité. Ainsi, le lecteur trouvera :

- Un énoncé de principe suivi d'une brève explication du principe et, le cas échéant, de son interaction avec les autres principes;
- Un bref survol des questions qui entrent en ligne de compte dans la mise en pratique du principe. Nous précisons, le cas échéant, les principaux défis posés par l'application du principe et les stratégies pouvant être adoptées pour les relever. Nous proposons également un continuum pour l'évolution de la pratique en matière de publication de l'information sur la performance, dans lequel nous soulignons les principales étapes à franchir ou les niveaux d'application. Plutôt que d'imposer un nombre constant d'étapes pour chaque principe, nous abordons le nombre de niveaux suggérés par les tendances sous-jacentes et que l'on peut différencier clairement dans la pratique. L'objet de la présentation de ce continuum consiste à fournir un cadre de référence pour susciter la réflexion et s'entendre sur les étapes à franchir en vue de faire avancer la pratique de la présentation de l'information, et de faire le point; il s'agit aussi d'établir des attentes raisonnables en ce qui concerne le rythme auquel les améliorations seront apportées.

Le rapport se termine par la présentation d'un plan d'action, ainsi qu'un aperçu général du niveau d'efforts et du temps qu'il faudrait aux gouvernements pour mettre entièrement en pratique les principes recommandés.

Enfin, nous annexons diverses ressources et des documents de référence afin d'aider ceux qui souhaitent passer à l'action, ainsi que plus de détails sur l'élaboration des principes recommandés.

1. Un bilan de l'information sur la performance, conçu pour guider l'élaboration d'un plan d'action réaliste;
2. Quatre documents – chacun abordant un principe dont la question de la mise en application a constitué une préoccupation ou a suscité un intérêt particulier au cours des consultations menées par la CCAF–FCVI. Celle-ci a demandé à des experts-conseils, chefs de file dans leur domaine, d'explorer plus en profondeur les questions qui entrent en ligne de compte dans la mise en application de ces principes. Le continuum de la pratique, présenté dans la partie principale du rapport, s'inspire des travaux menés par ces professionnels. Les résultats de ces travaux sont exposés dans cette annexe;
3. Liste des ressources et des documents de référence, dont des titres de publications et des sites Web;
4. Termes clés utilisés dans le présent document;
5. Remerciements aux nombreuses personnes qui ont contribué temps et conseils pour mener à bien ce travail.

Principes recommandés

I. SE FOCALISER SUR LES QUELQUES ASPECTS ESSENTIELS DE LA PERFORMANCE

La CCAF-FCVI recommande que l'information publiée sur la performance porte sur les quelques aspects essentiels de la performance.

UN MOT SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION

Il importe de distinguer entre présenter de l'information et la rendre accessible aux représentants élus et au public, bien que ces deux fonctions soient d'égale importance. La première désigne l'obligation de rendre des comptes à l'égard des responsabilités conférées, c'est-à-dire de soutenir les liens de responsabilité découlant de l'obligation de rendre compte. La seconde réfère aux valeurs associées à un gouvernement ouvert et transparent.

En recommandant de publier une information plus sélective, on ne laisse aucunement entendre que les auteurs des rapports doivent restreindre l'accès à l'information.

Bien au contraire, une bonne information sur la performance permet de signaler si des informations additionnelles sont disponibles – elle sert donc de point d'entrée à des couches d'informations et à des analyses plus détaillées – et, le cas échéant, indique comment les Canadiens peuvent les obtenir.

Les Canadiens ne partagent pas tous des intérêts, des priorités et des points de vue identiques, et se serviront donc de l'information sur la performance à des fins différentes. Les gouvernements possèdent la capacité de mesurer, à divers niveaux, une multitude d'aspects de la performance et d'en faire rapport. Cependant, s'ils le faisaient, le rapport de performance produit pourrait facilement dépasser la capacité qu'a le public d'absorber cette information d'une manière utile. Trop de détails, un jargon particulier ou des descriptions trop techniques embrouillent le destinataire à l'égard de la performance des gouvernements, plutôt que de l'éclairer. Pour être bien comprise, l'information publiée sur la performance doit porter sur les aspects essentiels.

Il s'agit donc de déterminer quels sont ces aspects essentiels et d'instaurer un climat de confiance à l'égard de la sélection retenue pour éclairer la performance. Afin d'engendrer la confiance, le processus de sélection doit être rigoureux et transparent.

Trois questions sont capitales à la détermination du contenu du rapport sur la performance :

1. Les éléments auxquels les destinataires attachent de l'importance. Il importe ici de comprendre ce que les Canadiens veulent savoir, et de quelle manière et à quelles fins ils comptent utiliser l'information présentée. Il faut surtout considérer l'utilisation la plus probable et la plus importante ainsi que l'obligation qu'a le gouvernement de porter à l'intention du public l'information qu'il juge devoir lui communiquer;
2. Les principaux objectifs de l'organisation et les résultats clés que les gouvernements se sont engagés à obtenir pour les Canadiens;
3. Les aspects de la performance que le gouvernement considère comme essentiels au succès des stratégies adoptées pour atteindre ses principaux objectifs et satisfaire aux attentes créées en matière de performance.

Il ne s'agit pas de faire simplement preuve de rigueur; il faut aussi expliquer les jugements posés qui ont façonné la présentation de l'information, dont les raisons motivant le choix des aspects de la performance qui font l'objet du rapport. Le principe 9 (voir p. 54) porte directement sur la nécessité de faire preuve de transparence au sujet de cette question, ainsi qu'à l'égard d'autres jugements posés en matière de présentation de l'information.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

Un député fédéral résume la question ainsi : « La publication de l'information ne porte pas sur l'organisme en soi, mais bien sur la valeur que cet organisme ajoute. » Dans le choix des aspects de la performance sur lesquels se concentrer, un gouvernement ou un organisme du secteur public laisse entrevoir ce dont ses chefs se soucient et comment ceux-ci perçoivent que les activités et les extraits de l'organisme ajoutent de la valeur pour les Canadiens.

Voilà qui soulève un dilemme. Le choix que fait le gouvernement au sujet des aspects sur lesquels se focaliser peut déranger certains utilisateurs dont le point de vue à l'égard de ce qui importe est différent. Compte tenu de la diversité des intérêts et des points de vue du public, cette question constitue un enjeu bien réel qu'il faut anticiper et gérer dans la présentation de l'information. Qui plus est, rendre visible l'entendement qu'a le gouvernement de la chaîne des valeurs qui relie les activités et les extraits auxquels les Canadiens tirent profit peut également se révéler être un risque lorsque les attributions « cause à effet » sont particulièrement complexes ou controversées. Par conséquent, les gouvernements ne peuvent ni procéder à des sélections arbitraires, ni simplement demander aux utilisateurs ce qu'ils souhaitent recevoir; ils doivent adopter une approche délibérative pour produire un rapport focalisé.

Cette focalisation de l'information sur les quelques aspects essentiels de la performance soulève quatre catégories de questions :

1. présenter clairement l'orientation choisie;
2. décider des éléments à inclure et de ceux à exclure du rapport;
3. harmoniser les systèmes et les efforts déployés en matière d'évaluation, de sorte qu'ils appuient l'orientation choisie et permettent d'obtenir des informations crédibles et pertinentes sur les quelques aspects essentiels de la performance retenus (voir aussi les propos sur les principes 7 et 8, p. 44-53);
4. traiter des appréhensions ou des doutes que les choix faits donnent lieu à un rapport qui porte sur les mauvais aspects de la performance, ou pire encore, que ces choix n'ont pas été faits objectivement.

Malgré les difficultés que comporte le traitement des questions ci-dessus, les gouvernements ont accepté de relever le défi de publier une information plus sélective, et rigoureuse, sur les aspects essentiels de leur performance, comme il est indiqué dans l'encadré **Lignes directrices pour se focaliser sur les aspects essentiels de la performance** (p. 18).

Pour surmonter ces difficultés, il faut habituellement avoir l'appui des dirigeants. Même si on dispose de toute une gamme de techniques et d'outils pertinents en matière de planification et d'analyse, comme la planification commerciale ou l'analyse de la chaîne

des valeurs, seuls les représentants élus et les hauts fonctionnaires possèdent une vue d'ensemble et l'autorité nécessaires pour effectuer les choix qui s'imposent en matière de l'objet du rapport, et les faire respecter. Ce sont eux qui établissent l'orientation et les priorités de l'unité faisant rapport, qui façonnent la discussion sur la performance et qui déterminent dans quelle mesure le rapport produit transmettra le message de ces choix. Les dirigeants peuvent déléguer de nombreuses responsabilités importantes en matière de présentation d'informations, mais ils ne peuvent pas laisser à d'autres le choix des éléments devant faire l'objet du rapport.

LIGNES DIRECTRICES POUR SE FOCALISER SUR LES ASPECTS ESSENTIELS DE LA PERFORMANCE

Lignes directrices destinées aux ministères – Canada

Au lieu de fournir une myriade de détails, mettez l'accent sur quelques aspects caractéristiques du rendement et fournissez les renseignements et le contexte nécessaires pour interpréter l'importance des résultats attendus et atteints. Il importe de choisir soigneusement l'orientation souhaitée et d'expliquer le bien-fondé de ce choix dans votre rapport.

*Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Rapports sur le Rendement 2001. Guide*

Lignes directrices destinées aux hauts fonctionnaires – É.-U.

Si tout est prioritaire, rien ne l'est. Concentrez-vous sur quelques objectifs stratégiques – cinq au plus. Relevez les objectifs de conception simple, exprimez-les dans une langue simple. Établissez votre système d'évaluation et de gestion de la performance pour les appuyer.

Université Harvard, Kennedy School of Government

Lignes directrices destinées aux ministères – Royaume-Uni

Le système d'évaluation de la performance devrait se concentrer sur les objectifs principaux de l'organisme, traduisant les affaires « fondamentales permanentes » de l'organisme et les domaines prioritaires à améliorer.

*UK Cabinet Office
Performance Measurement As A Tool For Modernizing Government, 1999*

Pour focaliser la présentation de l'information de manière rigoureuse et durable, il est primordial que les enjeux soient bien compris et soutenus – aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme. De nombreux gouvernements font appel aux parties prenantes pour les engager, soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs représentants, dans une discussion des objectifs et dans la sélection des mesures. Non seulement cette consultation contribue-t-elle à assurer à l'organisme que l'information présentée se concentrera sur des éléments jugés importants par ses parties intéressées, mais lorsque ce processus est bien effectué, il mène aussi à un dialogue qui engendre un climat de compréhension et de confiance quant à l'information présentée. Ce climat contribue, en revanche, à l'établissement d'une relation saine entre le gouvernement et les parties intéressées.

La technologie de l'information ouvre la porte à d'importantes options pour régler les préoccupations au sujet qu'un rapport focalisé ne répond pas aux besoins de certains utilisateurs, ou que les auteurs pourraient se montrer plus sélectifs dans leur choix des aspects abordés pour masquer une piètre performance. Un rapport sélectif et concis peut comporter plusieurs « couches », reliées par renvois ou encore par des liens Internet de telle sorte qu'il serait possible pour les utilisateurs d'obtenir des informations probantes de plus en plus détaillées, d'avoir accès à de l'information sur les aspects de la performance qui ne font pas l'objet principal du rapport, ou encore de visionner l'information publiée selon un point de vue différent.

Cela dit, la focalisation, ou le choix des éléments essentiels sur lesquels portera le rapport, relève du jugement des auteurs. Une focalisation appropriée de l'information dépendra de plusieurs facteurs, dont les circonstances, les perceptions et les valeurs des principales parties prenantes, ainsi que le niveau où se situe la présentation de l'information et le point de vue de la direction.

Même à l'intérieur de l'étendue de la discussion sur un aspect de la performance considéré comme essentiel, la focalisation du rapport variera, tout comme le fera le genre d'informations présentées. Cette situation se produit non seulement lorsqu'on apporte des modifications à un programme, mais aussi aux différents stades dans le cycle de vie d'un programme : lancement, renouvellement ou échéance. Au tout début, on s'attendrait à ce que l'information présentée sur la performance porte sur des facteurs tels les besoins, le potentiel d'ajouter de la valeur, et le caractère abordable ou durable d'un programme. Une fois les choses bien en marche, le rapport porterait sur la vitesse d'exécution, la qualité du service et l'efficacité des opérations. Ces facteurs prendraient une plus grande importance. De temps en temps, soit sur une base cyclique ou en réponse à un événement quelconque, on s'attendrait à ce que la pertinence ou l'à-propos d'un programme soit réexaminé, et que les auteurs du rapport mettent un accent correspondant sur les besoins, les résultats souhaités, le potentiel d'ajouter de la valeur et le caractère abordable ou durable du programme.

FIGURE I : LA PRIORITÉ AUX QUELQUES ÉLÉMENTS ESSENTIELS – UN CONTINUUM

STADE 1 : AUCUNE FOCALISATION

On n'a pas encore sélectionné les quelques aspects essentiels de la performance.

STADE 2 : CERNER LES ASPECTS ESSENTIELS

On cerne les principaux programmes (ou secteurs d'activité) et stratégies.
On décrit la valeur ajoutée pour les Canadiens.

STADE 3 : ÉTABLIR LA FOCALISATION

On organise l'information en fonction des programmes (ou secteurs d'activité) et des stratégies clés.
On cible la valeur ajoutée.
On énumère et explique les processus clés.
On cerne les facteurs déterminants relatifs à la durabilité.

STADE 4 : ÉLABORER LA FOCALISATION

On fait correspondre le contenu et la longueur du rapport avec l'importance et la pertinence des objectifs stratégiques.
On élimine du rapport principal toute information détaillée et supplémentaire (mais y insère des renvois ou des liens à celle-ci).
On signale toute lacune dans l'information (et on indique les mesures prévues pour les combler).

STADE 5 : ATTEINDRE UNE FOCALISATION AVANCÉE

De façon concise et rigoureuse, on informe la population sur les dimensions de la performance jugées importantes pour les Canadiens.
On adapte le rapport aux changements dans les circonstances, et on explique ces changements et les leçons tirées de l'expérience acquise.
On appuie le dialogue continu avec les Canadiens.

La figure 1, **La priorité aux quelques éléments essentiels – un continuum** (p. 19), montre, selon une formule simplifiée, l'éventail de pratiques en matière de publication d'information. Au pied de l'escalier du continuum, les rapports publics ont tendance à être élaborés en partant du bas vers le haut. Au premier stade, il leur manque une focalisation globale claire. En général, ils sont longs et décrivent des activités. Le contenu renseigne peu sur la politique publique en cause, la raison d'être des activités ou l'avantage que tirent les Canadiens de ces activités. Enfin, on constate souvent une discontinuité entre les diverses sections du rapport – où l'on décrit les activités et les ressources des différentes parties de l'unité faisant rapport – et l'orientation interne du contenu.

Il en résulte une masse de détails qui ne se rattachent pas aux priorités et objectifs des dirigeants de l'organisme, ni ne traitent des questions préoccupant les Canadiens. Un député a exprimé ainsi sa frustration quant à ce genre de présentation : « Plus le sujet est important, moins il est probable qu'on l'aborde dans le rapport. »

Les pratiques courantes en matière de présentation d'informations commencent au moins à dépasser ce stade et montrent une focalisation plus aiguë. À mesure qu'ils progressent par rapport au continuum, les dirigeants adaptent la présentation de l'information de sorte que dans leurs plans d'affaires et dans les rapports sur la performance, ils :

- définissent et expliquent comment eux, les dirigeants de l'unité faisant rapport, perçoivent leurs programmes (ou secteurs d'activité), précisent les orientations stratégiques poursuivies, et indiquent comment ceux-ci ajoutent de la valeur pour les Canadiens;
- se concentrent sur les programmes et la valeur qu'ils créent pour les Canadiens;
- montrent comment les importants processus et résultats à court terme (extraits) contribuent aux résultats et aux objectifs dont les Canadiens tirent profit, et expliquent les facteurs – comme le risque ou la capacité – qui déterminent la réussite;
- organisent l'information sur les activités et les ressources puis établissent des liens afin, d'une part, de présenter une information concise, rigoureuse et crédible sur les aspects de la performance jugés importants et, d'autre part, de fournir non seulement le contexte pour d'autres informations plus détaillées ou probantes, mais aussi un accès à d'autres sources d'informations;
- tiennent compte des changements de circonstances, des leçons tirées de l'expérience acquise et des résultats du dialogue continu sur la performance tenu avec les Canadiens et leurs représentants.

De nombreux gouvernements lancent des initiatives pour mieux préciser les buts et améliorer la présentation de l'information. Ces efforts se reflètent dans de nombreux exemples de rapports dits transitoires. Voici un extrait tiré d'un rapport restructuré afin de tenir compte des décisions et des choix des dirigeants.

Pour mettre l'accent sur les avantages aux Canadiens, nous avons structuré le présent document en fonction de résultats stratégiques plutôt que de secteurs d'activité. Les systèmes financiers en place ne permettent pas de répartir avec précision les ressources affectées aux résultats stratégiques.

Ministère des Pêches et Océans, *Rapport sur les plans et priorités, 2002–2003*

FOCALISER LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

« Quelques » ne signifie pas un ou deux, ni tout autre chiffre arbitraire. Dans le contexte du présent principe, ce sont les circonstances, le niveau auquel a lieu la présentation de l'information, et la nature du rapport qui dicteront ce qui constitue les « quelques » aspects essentiels de la performance et la façon dont ceux-ci sont liés à des indicateurs précis. En voici des exemples :

Focalisation au niveau de l'ensemble du gouvernement

Le plan d'activités du gouvernement de l'Alberta se concentre sur les efforts du gouvernement au sujet de trois activités principales : les ressources humaines, la prospérité et la préservation. On y énonce 19 objectifs à l'égard de ces activités principales ainsi que des stratégies clés pour atteindre chaque objectif, et on précise 27 indicateurs de base pour assurer le suivi de la performance du gouvernement dans son ensemble.

Dans son rapport *Measuring Up* (À la hauteur), le gouvernement présente et explique les résultats réels en fonction de ces indicateurs. Un sommaire de cinq pages constitue la « couche supérieure » du rapport, ainsi que sa structure, portant sur l'ensemble du gouvernement et dans lequel on insère des liens aux plans d'activités et aux rapports de chacun de ses ministères.

Toujours au niveau de l'ensemble du gouvernement, *Le rendement du Canada 2001* crée un contexte pour la gouverne, étayé par de l'information sur un ensemble de 19 indicateurs sociaux portant sur quatre thèmes : avenues de développement économique et innovation au Canada; santé des Canadiens et des Canadiennes; environnement au Canada; et vigueur des collectivités canadiennes.

Focalisation au niveau ministériel

Les pratiques les plus courantes au niveau des ministères ciblent aussi bien l'attention de la direction interne que la présentation externe de l'information sur les quelques aspects principaux de la performance qui concernent la valeur ajoutée créée pour les Canadiens. Le ministère fédéral de l'Environnement se concentre sur les « résultats stratégiques » de chacun de ses trois « secteurs d'activité » (environnement propre; nature; et prévisions atmosphériques et environnementales).

Quant au ministère de l'Apprentissage de l'Alberta, il a établi quatre objectifs en consultation avec les parties intéressées (possibilités d'apprentissage de calibre supérieur; excellence dans l'accomplissement de l'apprenant; apprenant bien préparé pour un apprentissage toute la vie durant, monde du travail et citoyenneté; et relations de travail efficaces avec les partenaires). Le Ministère surveille la performance à l'égard de ces objectifs, et établit son rapport de performance en fonction de 13 indicateurs de base.

(Note : Ces deux ministères présentent également de l'information sur des questions liées à leurs gestion et administration internes. Ces rapports ont été exclus de la discussion ci-dessus car ces ministères existent pour appuyer des programmes et des secteurs d'activité et non pas pour ajouter une valeur directe aux citoyens ou au pays.)

Dans l'ensemble, les rapports actuellement publiés sur la performance – aux stades 2 et 3 dans le continuum – demeurent longs, détaillés et introspectifs. Ils attirent peu de participation ou d'attention des destinataires. Plus on gravit dans le continuum, cependant, plus les documents sur la planification d'activités et la performance ont une focalisation accentuée (voir p. 21, **Focaliser la présentation de l'information sur la performance**). Dans ces derniers, les auteurs cernent clairement les buts principaux des activités permanentes et des initiatives prioritaires et s'efforcent de décrire comment ces buts et initiatives ajoutent de la valeur pour les Canadiens. À ce stade-là, la présentation de l'information se concentre sur les réalisations par rapport à ces aspects importants de la performance; pour ce faire, les auteurs présentent une combinaison d'informations – internes, externes et comparatives – afin d'appuyer les interprétations et les conclusions tirées. Ils y incluent également des liens et des renvois qui permettent aux destinataires d'accéder à des pièces justificatives et aux détails, et ils signalent toute lacune ou incertitude à l'égard de l'information présentée.

Un rapport avec « focalisation avancée » éclaire le lecteur sur la valeur que l'unité faisant rapport ajoute aux Canadiens, et les choix qui entrent en ligne de compte. Dans un tel rapport, on indique clairement quels aspects de la performance importent vraiment. On informe les Canadiens, de façon concise et rigoureuse, des réalisations antérieures et des possibilités futures en relation avec ces quelques aspects essentiels de la performance. Et ce rapport possède une caractéristique supplémentaire – les Canadiens conviennent que l'unité faisant rapport se concentre sur les aspects qui comptent.

Parmi les indicateurs montrant que les Canadiens et leurs représentants acceptent la validité de la focalisation choisie, citons la demande pour une telle information, les renvois qui y sont faits et son utilisation par les destinataires, ainsi que l'adoption du cadre référentiel guidant la publication de l'information pour structurer les discussions sur les objectifs et les choix relatifs à la politique publique.

2. PORTER SUR L'AVENIR AINSI QUE SUR LE PASSÉ

La CCAF-FCVI recommande que l'information publiée sur la performance soit axée aussi bien sur l'avenir que sur le passé. Il faut au moins préciser et expliquer les buts et les attentes, puis établir un lien entre les résultats atteints et les buts et attentes définis précédemment.

Les dimensions passées, présentes et futures de la performance sont intimement associées. Ainsi, l'information publiée sur la performance doit renseigner les Canadiens sur ce que leurs gouvernements tentent d'accomplir, et sur les raisons de ces choix. Une fois que l'unité faisant rapport s'est engagée envers des buts fixes, dans l'information publiée, elle doit préciser les objectifs par lesquels les buts seront atteints; donner un suivi des réalisations réelles par rapport à ces objectifs; dire aux Canadiens comment les réalisations à court terme contribuent à long terme à l'atteinte des buts fixés; et signaler toute leçon tirée de l'expérience acquise ainsi que tout changement qui en découle.

Si des documents distincts en matière de planification ou de reddition de comptes sont produits pour traiter des dimensions prospectives et rétrospectives de la performance, leurs auteurs devraient assurer suffisamment de continuité dans la structure et le contenu de ces documents pour que les destinataires puissent bien suivre le fil entre le passé, le présent et l'avenir.

Les Canadiens seront plus portés à faire confiance à leurs gouvernements, à appuyer les objectifs que ceux-ci poursuivent et à apprécier les résultats obtenus, s'ils comprennent ce que les gouvernements tentent de faire, et leurs raisons. Ainsi, les gouvernements ont clairement intérêt à :

- expliquer les stratégies clés et les objectifs à long terme adoptés afin de créer de la valeur pour les Canadiens;
- communiquer les buts fixés à court terme, expliquer comment ceux-ci contribuent aux objectifs à long terme, et obtenir l'acceptation de même que l'appui de la population à leur égard;
- cerner tout événement, décision ou circonstance qui pourrait avoir une incidence considérable sur les perspectives de l'unité faisant rapport ou sur les Canadiens visés.

Une bonne compréhension de ces questions constitue la base d'une discussion constructive suscitant des attentes raisonnables, élaborées ouvertement. Bien entendu, les destinataires peuvent être en désaccord avec les choix et les jugements posés par la direction au sujet de la meilleure façon d'atteindre les buts en matière de politique publique. Dans un monde idéal, les parties intéressées s'entendraient aussi bien sur les buts à long terme que sur les objectifs ou attentes à court terme; dans la réalité toutefois, une telle unanimité est rare.

À partir d'attentes élaborées ouvertement et bien comprises – même si elles ne font pas l'unanimité –, on réduit le risque que les résultats soient évalués injustement, après coup. Il est évident que des résultats qui ne répondent pas aux attentes pourraient encore susciter de la critique; cependant, établir des attentes claires – en plus d'assurer une évaluation juste de la performance antérieure – crée un lien entre les Canadiens et leur gouvernement.

L'amélioration continue de la performance constitue une autre raison importante pour que les rapports sur la performance de la génération suivante soient axés sur une information prospective. La publication d'attentes en matière de performance se révèle en soi une motivation pour améliorer celle-ci. Un énoncé engage la direction et toute l'organisation à répondre aux attentes. Relever ou dépasser les défis posés par les attentes s'avère une base justifiant la reconnaissance et la récompense d'une performance supérieure, qu'il existe ou non des stimulants financiers ou des sanctions.

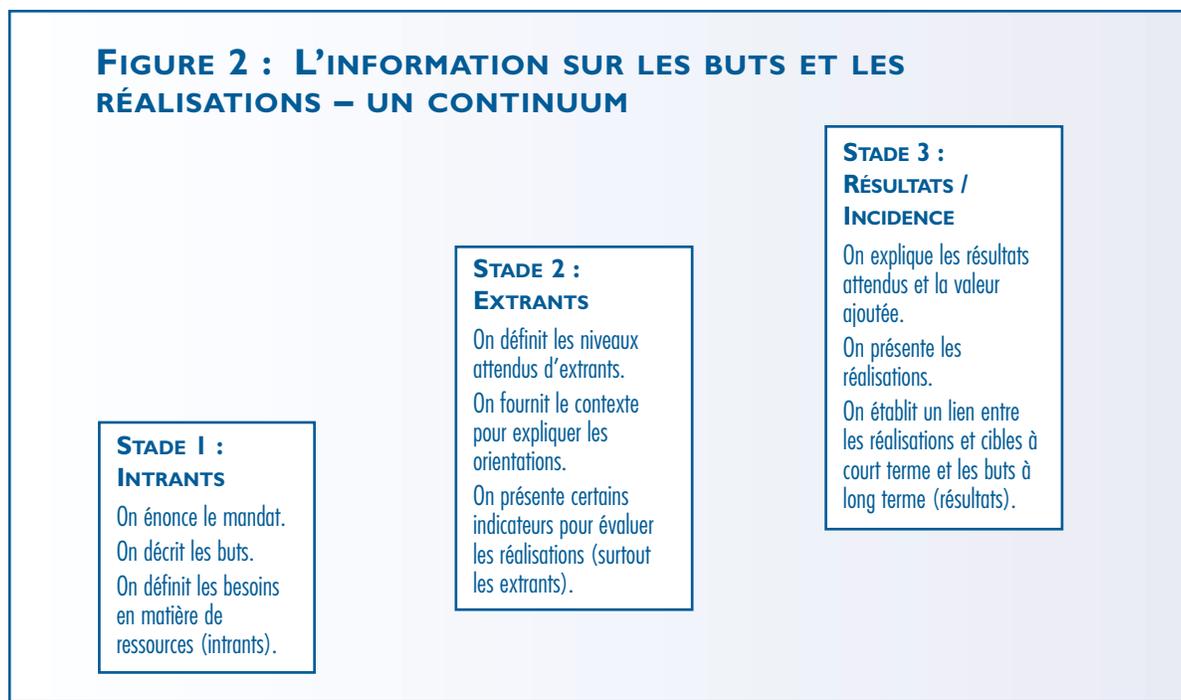
En établissant un lien entre les réalisations et les attentes, ainsi qu'avec les buts à long terme, on peut tirer des leçons de l'expérience acquise lorsque les réalisations ne répondent pas aux attentes, ou encore lorsqu'on répond aux attentes sans toutefois atteindre les buts fixés.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

Tout rapport axé sur l'avenir suscite de l'incertitude, et celle-ci accentue les difficultés liées aux techniques ou au comportement humain inhérentes à la présentation d'informations sur la performance. En général, le degré d'incertitude augmente à mesure que le rapport :

- est davantage axé sur l'avenir;
- traite non seulement des intrants, des activités et des résultats, mais aussi de la valeur que ceux-ci créeront pour les Canadiens – leurs effets et incidences prévus;
- porte sur des programmes ou des activités dont l'organisme faisant rapport figure parmi les participants.

FIGURE 2 : L'INFORMATION SUR LES BUTS ET LES RÉALISATIONS – UN CONTINUUM



L'incertitude, conjuguée à la nature du processus politique, dicte jusqu'à quel point les gouvernements expriment leurs buts en tant que cibles claires et précises. En général, la mesure dans laquelle les gouvernements communiquent clairement leurs objectifs au sujet de la performance dépend d'un équilibre pragmatique entre trois types d'enjeux connexes :

1. **enjeux concernant la direction** – tels que la clarté et la cohésion internes; la maturité et l'intégration de systèmes financiers et non financiers; et la culture et les stimulants internes;
2. **enjeux concernant les destinataires** – tels que la nature et l'étendue de l'intérêt des destinataires dans le programme; leur compréhension du programme et de ses risques inhérents; et les mécanismes et processus pour les engager;
3. **enjeux concernant les tiers** – tels que la possibilité de pertes ou de blessures causées par l'anticipation chez les tiers d'une action de la part du gouvernement; des considérations concernant la sécurité et la protection de renseignements personnels; et le mauvais usage possible de toute information communiquée à l'avance sur les intentions du gouvernement.

Parfois ces enjeux peuvent empêcher une unité faisant rapport à s'engager à formuler un énoncé qui soit clair, non ambigu et quantifiable sur les objectifs visés. Dans ces cas-là, les gouvernements disposent de plusieurs démarches organisationnelles et informationnelles pour les aider à définir leurs objectifs clairement et de façon plus réaliste. À titre d'exemple, il est possible :

- de présenter les objectifs en fonction d'un éventail de cibles plutôt que de cibles précises;
- de fixer un objectif en fonction d'un classement comparatif plutôt que d'une cible quantitative absolue;
- d'établir des attentes sous forme d'améliorations par rapport au statu quo (avec ou sans indicateur pour déterminer le degré d'amélioration).

Sans être idéales, ces démarches aident toutefois les gouvernements à clarifier leurs buts, et permettent d'améliorer la probabilité qu'ils les atteindront et qu'ils amélioreront la production de rapports sur leur performance.

À la figure 3 (p. 26), nous présentons un exemple de la hiérarchie de l'information qu'un organisme communique pour arriver à produire un bon rapport au stade 1.

Les figures 4A et 4B (p. 27) sont tirées respectivement des publications *Le rendement du Canada 2001* et *Rapport sur les plans et les priorités, 2002–2003* de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Elles constituent un exemple d'un rapport qui va une étape plus loin que la présentation d'informations strictement sur les intrants pour donner aux destinataires plus de détails sur les résultats, et sur les mesures prévues pour les améliorer.

FIGURE 3 : RÉOLUTION D'AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA VISANT LES CANADIENS

Meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens



Notre vision

Un secteur agricole et agroalimentaire innovateur et concurrentiel dont les membres travaillent à l'unisson pour faire du Canada le chef de file mondial en production et en commercialisation d'aliments et d'autres produits agricoles et en prestation de services connexes qui répondent aux besoins des consommateurs du monde, dans le respect de l'environnement, et assurent la meilleure qualité de vie possible aux Canadiens et aux Canadiennes.



Notre mandat

Fournir de l'information, faire de la recherche, offrir des technologies et mettre en place des politiques et des programmes qui permettront d'assurer la sécurité du système alimentaire, la santé de l'environnement et les innovations propices à la croissance.



Résultats stratégiques

SÉCURITÉ DU SYSTÈME ALIMENTAIRE

Faire du Canada le chef de file mondial pour ce qui est de la production, de la transformation et de la distribution d'aliments sains et sûrs répondant aux besoins et aux préférences des consommateurs.

SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Faire du Canada le chef de file mondial pour ce qui est d'utiliser les ressources environnementales d'une manière propre à assurer leur qualité et leur disponibilité pour les générations d'aujourd'hui et de demain.

INNOVATIONS PROPICES À LA CROISSANCE

Favoriser l'innovation afin de faire du Canada le chef de file mondial dans la production d'aliments et d'autres produits agricoles et dans la prestation de services connexes, de façon à saisir les débouchés sur les marchés intérieurs et mondiaux diversifiés.



Principaux engagements en matière de résultats

GESTION DES RISQUES

Un secteur agricole et agroalimentaire capable de gérer les risques liés aux conditions financières, à l'approvisionnement, au marché, à la santé et à l'environnement.

ACCÈS SÛR AUX MARCHÉS

Un accès sûr aux marchés intérieurs et extérieurs pour les produits agricoles canadiens.

CONFIANCE DU CONSOMMATEUR

Un niveau élevé de confiance du consommateur dans la qualité, la salubrité et les méthodes de production des aliments canadiens.

SENSIBILISATION À L'ENVIRONNEMENT

Information disponible pour favoriser la sensibilisation à l'environnement et servir de point de départ à de saines décisions et au règlement des problèmes agro-environnementaux.

GÉRANCE DE L'ENVIRONNEMENT

Créer des avantages et réduire les risques environnementaux pour le secteur agricole et agroalimentaire.

INNOVATION ET DÉCOUVERTE

Mise au point et adoption de produits, de procédés, de technologies et de services.

COMPÉTENCES ET INVESTISSEMENTS

Une main-d'œuvre hautement qualifiée faisant preuve d'esprit d'entreprise, et de solides investissements dans le secteur et dans les régions rurales du Canada.

DIVERSIFICATION DES MARCHÉS

Diversification des marchés pour les produits et services canadiens. Conquête, par les produits et services canadiens, de marchés diversifiés.

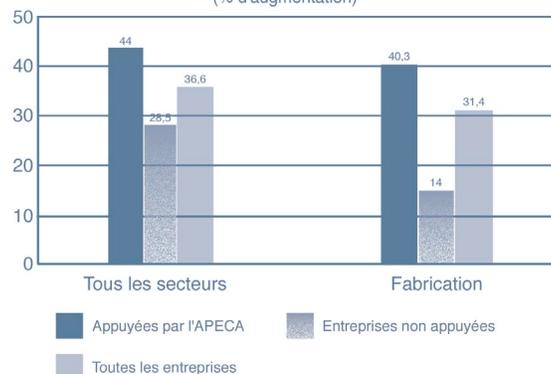
FIGURE 4A

La valeur totale des exportations de la région de l'Atlantique s'est accrue de 54,4 % entre 1993 et 1997, taux de croissance comparable à celui de 58,1 % du Canada dans son ensemble. Ce rendement s'explique cependant par le fait que les exportateurs en place ont réussi à multiplier les ventes, car la croissance du nombre d'exportateurs de la région de l'Atlantique n'a pas correspondu à celle du Canada dans son ensemble.

Sans l'aide des programmes de l'APECA, la croissance du nombre d'exportateurs au Canada atlantique aurait cependant été encore plus faible. L'augmentation du nombre d'exportateurs, si on compare toutes les entreprises à la croissance des entreprises qui n'ont reçu aucune aide, donne une idée de la contribution de l'APECA. La comparaison avec toutes les entreprises montre que l'augmentation du nombre d'exportateurs a dépassé celle des entreprises qui n'ont reçu aucune aide d'environ 30 % dans tous les secteurs et de 125 % dans le secteur de la fabrication.

Source : Agence de promotion économique du Canada atlantique
Rapport sur le rendement, 2001

Croissance du nombre d'exportateurs – 1993–1997
Entreprises appuyées par l'APECA, non appuyées, toutes les entreprises
(% d'augmentation)



Source : Statistique Canada

FIGURE 4B

Commerce

Resources (en millions de dollars)		
2002–2003	2003–2004	2004–2005
17,3	22,4	22,4

Résultat stratégique

Augmentation du nombre de PME qui exportent, augmentation du nombre de PME prêtes à exporter, accroissement des ventes des exportateurs actuels et diversification des marchés.

Quelques résultats prévus

Augmentation du nombre d'exportateurs éventuels qui s'engagent à exporter et qui répondent aux exigences de base en matière de compétences et de capacité d'exportation – 300 par année; à réaliser en fournissant de l'information sur les échanges commerciaux régionaux et en favorisant la sensibilisation à l'exportation en tant que moyen de croissance.

Augmentation du nombre de nouveaux exportateurs – 80 par année.

Élaboration et mise en œuvre de stratégies d'exportation sectorielles – 2 par année.

Présentation aux exportateurs actuels de l'information et des compétences nécessaires – 100 par année.

Pénétration de nouveaux marchés d'exportation par les exportateurs actuels – 40 par année.

Source : Agence de promotion économique du Canada atlantique
Rapport sur les plans et priorités, 2002–2003

Dans cet exemple, on démontre l'importance d'établir un lien entre l'information rétrospective et celle prospective afin de tirer des leçons de l'expérience acquise et de planifier des mesures qui assureront une meilleure performance à l'avenir. Une information qui porte aussi bien sur l'avenir que sur le passé au sujet de chacun des quelques aspects essentiels de la performance implique inévitablement un examen des risques (et des occasions) qui entrent en jeu ainsi que de la capacité de l'organisme à atteindre les objectifs fixés. Les deux principes suivants traitent de ces deux préoccupations connexes.

3. EXPLIQUER LES RISQUES CLÉS

La CCAF-FCVI recommande que, dans l'information publiée sur la performance, on précise les risques clés, qu'on explique leur incidence sur les choix relatifs à la politique et sur les attentes en matière de performance, et qu'on établisse un lien entre les résultats obtenus et les risques, et niveaux de risques, acceptés.

Dans le secteur public, les risques – et la prise de risques – font partie de tout aspect de la gouvernance et de la gestion. Gouverner consiste à choisir des buts collectifs, et des stratégies pour les atteindre. Tout choix comporte un risque, c'est-à-dire la possibilité ou la probabilité que quelque chose d'indésirable se produise, ou encore qu'une occasion soit ratée.

Qui plus est, toute décision prise – ou évitée – sur les priorités, l'affectation des ressources et le maintien de la capacité de l'organisation comporte un risque, ou une incertitude à savoir si un événement ou résultat futur influera positivement ou négativement sur l'atteinte des objectifs.

En ce qui concerne les programmes touchant directement la sécurité, la protection ou la santé des Canadiens, l'évaluation des risques et les décisions prises en se fondant sur cette évaluation, influent sur :

- la probabilité de conséquences désirables ou indésirables pour les Canadiens ou certains groupes d'entre eux;
- l'étendue des conséquences si quelque chose devait se produire;
- les personnes qui auront à subir les conséquences ou à récolter les avantages si cet imprévu se produisait.

En outre, dans tous les secteurs de sa programmation (concernant directement ou non les questions de sécurité, de protection ou de santé), les choix que fait un gouvernement quant à l'orientation, aux stratégies et aux cibles relatives à sa performance se répercuteront non seulement sur la nature des risques internes ou externes qui, eux, pourraient avoir une incidence sur la performance, mais aussi sur le degré auquel les activités sont exposées aux risques. Par exemple, la décision de faire appel à des tiers pour la prestation de services plutôt que de les assurer lui-même éliminera certains risques mais en entraînera d'autres. Tout changement important dans le profil des risques nécessite habituellement qu'on modifie les méthodes et les procédures utilisées pour gérer les opérations.

Puisque les risques et leurs conséquences font partie de tout processus de gouvernance ou de gestion, ils doivent être abordés dans le rapport sur la performance. L'étendue des propos sur les risques dépend des circonstances. Il s'agit de veiller à ce que l'information publiée sur les principaux aspects de la performance soit significative pour le lecteur. La question des risques peut donc être exposée comme une section ou rubrique distincte, intégrée à l'information présentée sur chacun des aspects clés de la performance, combinée aux propos sur un autre sujet – comme la capacité de l'organisation –, ou encore présentée selon une combinaison de ces formules.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

Comme nous l'avons dit précédemment, la question des risques fait partie de tout processus de gouverne ou de gestion. C'est justement pour cette raison que l'application de ce principe est étroitement liée à plusieurs autres principes, dont celui de la capacité. Le développement ou le maintien de la capacité de l'organisation à répondre de façon appropriée aux occasions et aux menaces s'avère donc un facteur important à prendre en considération.

Dans l'administration publique comme dans l'entreprise privée, d'importants changements ont et continuent d'avoir lieu dans la façon dont les risques sont perçus et gérés. Les questions liées au risque, et celles connexes portant sur le contrôle, deviennent des éléments plus explicites des discussions qu'ont les dirigeants au sein du gouvernement. Des démarches principalement subjectives, réactives et globales font place à des démarches plus analytiques, axées sur l'avenir et ciblées. Les données et l'analyse étayent davantage la prise de décision.

LE RISQUE – DIX QUESTIONS CLÉS

De récentes audiences parlementaires tenues au sujet du contrôle exercé par Développement des ressources humaines Canada sur les subventions et les contributions ont permis d'examiner les liens qui existent entre les risques et le contrôle. Ces audiences ont également constitué une occasion pour réfléchir sur les conditions qui favorisent et soutiennent une discussion sérieuse sur les risques.

Au nombre des points à considérer pour évaluer si une entité est prête à traiter des questions liées aux risques de façon constructive et à fournir le contexte nécessaire pour bien présenter l'information à cet égard, citons :

1. Reconnaissons-nous et acceptons-nous les risques inhérents à tout programme valable et important ?
2. Disposons-nous d'un moyen pour nous entendre sur ce qui constitue des niveaux de risque acceptables avant qu'un événement ne se produise (par opposition à une tolérance zéro après coup) ?
3. Tenons-nous compte de la disponibilité des ressources humaines et financières appropriées (de la capacité) dans nos décisions concernant le lancement de programmes ?
4. Définissons-nous des attentes raisonnables quant à l'équilibre qu'il doit y avoir entre « réagir » et « contrôler », et traduisons-nous ces attentes dans les buts visés par les programmes ?
5. Encourageons-nous l'amélioration continue en trouvant le juste milieu entre les sanctions et la critique d'une part, et les leçons tirées des échecs et l'amélioration, d'autre part ?
6. Faisons-nous la distinction entre « le contrôle » et « les contrôles », et accordons-nous la priorité à contrôler ce qui est important ?
7. Acceptons-nous qu'il faut des contrôles différents pour des risques différents ?
8. Tous les principaux intervenants assurent-ils un leadership éclairé et persistant pour favoriser le « système de contrôle », et sont-ils engagés face à ce leadership ?
9. Y a-t-il des moyens en place pour établir un pont entre les intérêts et les impératifs des différents intervenants et pour favoriser la compréhension et l'entente entre eux à propos de ces questions ?
10. La présentation de l'information est-elle transparente quant aux motifs des jugements et aux incertitudes résiduelles ?

À ce jour toutefois, on ne constate pas une forte tendance à aborder la question des risques dans la discussion publique – ni dans l’information publiée – sur la performance du gouvernement.

Toute discussion explicite sur les risques amène les parties intéressées à naviguer dans des eaux inconnues. Avec le temps, chacune apprendra à mieux aborder cet enjeu, ainsi qu’à instaurer un climat de confiance et de partage de responsabilités qui favorisera un dialogue franc sur cette question. Dans l’encadré **Le Risque – Dix questions clés** (p. 29), on propose des questions utiles à considérer pour évaluer si une entité est prête à s’engager dans un dialogue sur le risque, et à progresser vers la présentation d’une information plus significative à cet égard.

Faire preuve de rigueur dans la gestion des risques et dans la présentation de l’information sur ceux-ci, comporte certains défis, et ceux-ci concernent aussi bien les techniques que le comportement humain. Quant aux défis techniques, ils sont de taille et consistent, entre autres :

- à constamment déterminer et classer en catégories les différents types de risques;
- à évaluer ou mesurer tant la probabilité qu’un événement se produise que son incidence;
- à élaborer et mettre en œuvre un cadre référentiel en matière de contrôle afin de s’assurer que les procédés, les processus, les contraintes et les stimulants favorisent la production d’événements positifs et en tirent parti, et qu’ils empêchent ou atténuent les dégâts provoqués par des événements négatifs;
- à maintenir et adapter au besoin ce cadre référentiel afin de tenir compte des leçons tirées de l’expérience acquise, des changements survenus dans les circonstances, et de l’évolution qui a lieu dans les priorités et les orientations.

Outre ces défis techniques, les auteurs doivent être conscients de la façon dont l’information sur les risques pourrait être utilisée (ou mal utilisée) une fois publiée. Dépendant des circonstances propres à chaque lien découlant de l’obligation de rendre compte, il peut s’avérer approprié ou essentiel de développer la capacité de l’organisation ou des individus à traiter de la question des risques et de renforcer les dispositions organisationnelles en la matière, et ce, comme étapes préliminaires à toute stratégie visant un dialogue approprié sur les questions de risques et l’utilisation de ce type d’informations.

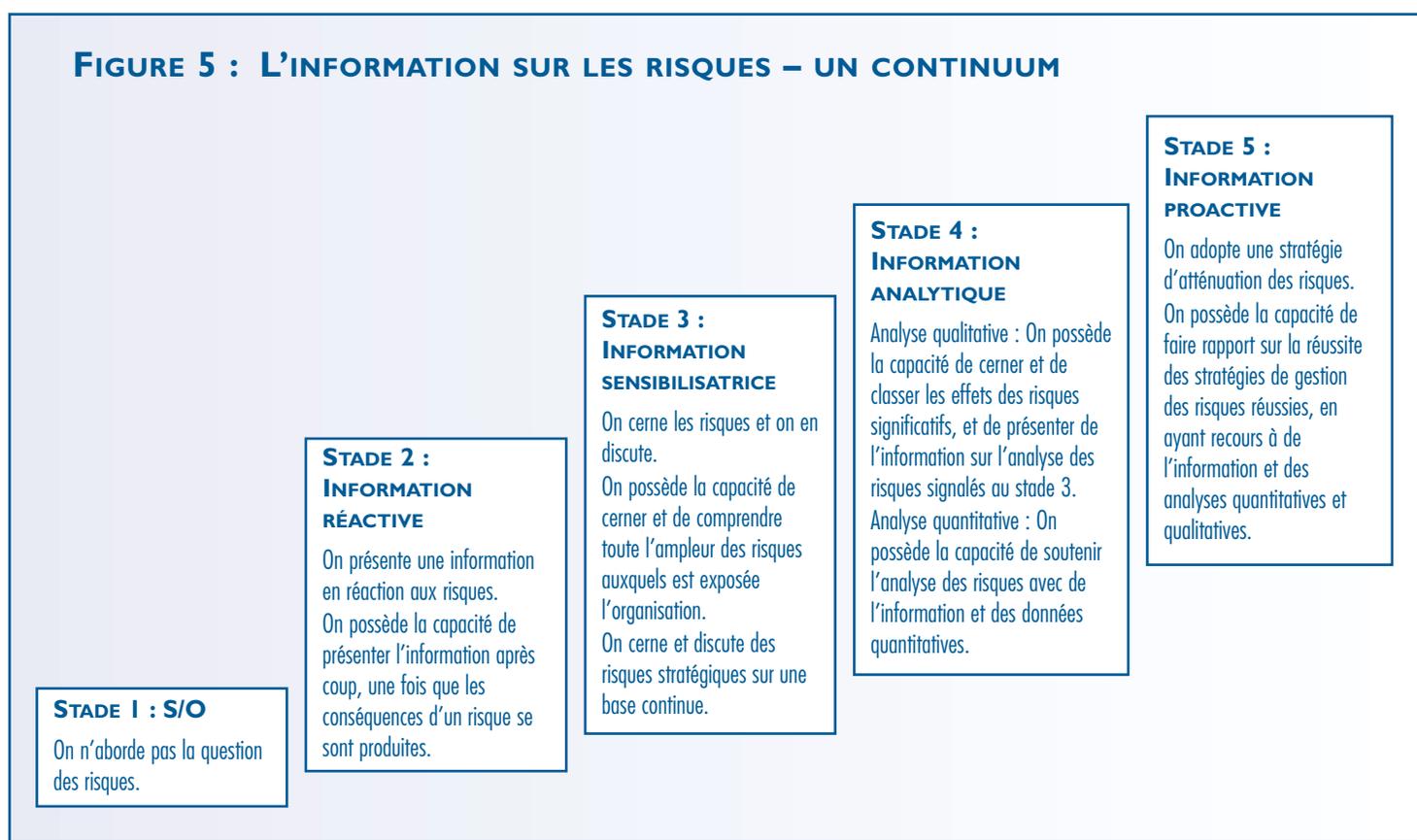
Pour instaurer un climat de confiance, il importe que le gouvernement non seulement informe les Canadiens sur les risques existants, mais qu’il leur explique aussi comment il réagit à ces risques par ses décisions et ses choix. Omettre d’informer ainsi la population aurait probablement pour résultat de saper la confiance qu’a le public dans son gouvernement, plutôt que de l’accroître.

On doit s’attendre à ce que les risques ne soient pas perçus de la même façon par tous les Canadiens, que ceux-ci n’accordent pas tous le même degré d’importance aux risques signalés et que chacun puisse préconiser une réaction différente face à un même risque. Cependant, il est tout de même préférable d’engager la discussion avec les citoyens – dans la mesure où il y a une volonté et une capacité de le faire – avant, plutôt qu’après, qu’un événement ne se produise ou qu’une occasion ne soit ratée. Développer la capacité de tenir une discussion sérieuse sur le risque constitue donc un aspect de la gouverne.

Les progrès réalisés au chapitre de la gestion des risques constituent la base pour que soient améliorés la présentation de l'information sur les risques et l'exercice de leadership à cet égard. Dans la figure 5, **L'information sur les risques – un continuum**, nous indiquons les cinq étapes ou stades de la gestion des risques et de la présentation de l'information sur les risques. Parmi les signes qui témoignent d'une progression dans ce continuum, citons :

- l'instauration de processus formels pour cerner les risques et les classer par catégories, et pour élaborer un profil de risques;
- l'adoption de techniques analytiques tant qualitatives que quantitatives pour évaluer et gérer les risques;
- le développement de la capacité de jauger le succès des stratégies visant à atténuer les risques.

Sous-tendant la progression vers les stades plus élevés dans le continuum est une attitude ou une philosophie selon laquelle les risques sont une réalité dont il faut absolument tenir compte aussi bien dans la création des attentes que dans la présentation de l'information sur les réalisations.



Les pratiques actuelles en matière de présentation de l'information sur les risques varient; dans de nombreux rapports et plans d'activité, on évite encore de signaler les risques ou d'en discuter. Sauf dans les secteurs financier et bancaire, la production de rapports aux stades les plus élevés dans le continuum, présentant des informations quantitatives et qualitatives pour étayer les estimés quant à l'exposition au risque ou la réussite des stratégies d'atténuation des risques, constitue l'exception plutôt que la règle.

4. EXPLIQUER LES PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA CAPACITÉ

La CCAF–FCVI recommande que, dans l'information publiée sur la performance, on précise et explique les principales considérations influant sur la capacité de soutenir ou d'améliorer les résultats et sur celle de répondre aux attentes.

Par « capacité », on entend la possibilité qu'a un organisme d'atteindre des résultats à un niveau donné. Lorsqu'une unité faisant rapport ne possède pas cette capacité, il importe, dans l'information publiée, d'expliquer comment cette unité entend soit la développer, soit rajuster les attentes.

LIGNES DIRECTRICES DESTINÉES AU SECTEUR PRIVÉ

Le rapport [...] devrait décrire, pour la société dans son ensemble, pour chacune de ses activités de base et pour chacun de ses secteurs, la capacité de mettre la stratégie en œuvre, de gérer les facteurs clés de succès et de produire des résultats. La capacité recouvre les ressources, tant les sources de financement que les ressources d'ordre non financier, ainsi que les systèmes et processus internes. Les explications relatives à la capacité devraient comprendre, notamment, une analyse de la situation financière et de la situation de trésorerie passées ainsi que les perspectives futures à ces égards.

Institut Canadien des Comptables Agréés, Conseil de l'Initiative liée à l'information sur la performance au Canada
Le rapport de gestion. Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir, version pour consultation, 2001

La capacité comporte de nombreuses dimensions, et la qualité de la « gestion de la capacité » détermine la qualité de la « performance en matière d'intendance ». La capacité d'un organisme à produire des résultats peut être limitée ou augmentée par la quantité et la qualité des ressources humaines, financières, intellectuelles, technologiques ou physiques dont il dispose. Qui plus est, l'exercice de leadership s'avère presque toujours un facteur déterminant de la capacité et, dépendant des circonstances, il se peut que les relations, les structures, les processus internes et les autorités deviennent aussi des dimensions critiques ou contraignantes de la capacité.

Souvent, le choix des stratégies, des buts et de l'affectation des ressources s'appuie sur des considérations liées à la capacité de l'entité. Dans le rapport sur la performance, il importe d'informer les Canadiens sur les principaux aspects de la capacité dont ils devraient tenir compte pour interpréter les choix effectués ou les résultats obtenus.

Aborder la question de la capacité dans le rapport sur la performance revêt une importance toute particulière dans les cas suivants :

- lancement d'un programme (ou adoption d'une nouvelle stratégie) – au tout début d'un programme ou d'une stratégie, c'est le développement de la capacité de l'unité faisant rapport qui peut se révéler être le facteur déterminant de la performance, l'aspect essentiel de la performance;
- changement d'orientation stratégique ou adoption de nouvelles démarches de prestation qui entraînent de nouveaux risques, exigent de nouvelles techniques ou processus, ou nécessitent de nouvelles compétences;

- prolongement de la durée de vie d'un équipement ou d'une infrastructure essentiels, report des coûts importants d'entretien et de renouvellement, ou épuisement de la capacité de l'unité à atteindre un but à court terme au détriment de la performance à long terme;
- situations où la réussite ou la viabilité d'un programme dépend de la capacité de l'unité à utiliser les progrès réalisés dans la science, la technologie ou le marché, ou encore à s'y adapter.

Lorsque les considérations relatives à la capacité sont importantes, il faut, dans l'information publiée, préciser les dimensions de la capacité qui entrent en jeu, expliquer leur importance par rapport à la mission, aux objectifs et aux réalisations de l'unité faisant rapport, et décrire les mesures prises pour adapter la capacité et les attentes, ou l'une des deux. S'il n'existe aucune considération relative à la capacité qu'il soit nécessaire d'aborder pour que le lecteur puisse bien comprendre les réalisations (ou les buts) présentées dans le rapport, on n'a qu'à l'indiquer par une déclaration de la direction. Comme toute déclaration officielle, celle-ci doit contenir des renvois à l'information probante.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

La présentation d'informations sur la capacité implique qu'il faut considérer plusieurs questions, dont :

- une base pour cerner les dimensions de la capacité à aborder dans le rapport et décider de l'étendue du travail analytique – tant quantitatif que qualitatif – nécessaire pour étayer l'information présentée;
- les répercussions sur le comportement et les perceptions – telles que la crainte que les propos sur la capacité soient balayés du revers de la main parce qu'ils seraient considérés comme un prétexte pour obtenir plus de ressources, ou qu'ils pourraient avoir un effet négatif sur le moral de l'unité faisant rapport.

Quant à la première considération, l'application du principe 4 est étroitement liée aux démarches associées à plusieurs autres principes : les buts et objectifs (principe 2), la relation entre ressources et résultats (principe 6) et les risques (principe 3). De plus, plusieurs questions de quantification et de mesure entrent en ligne de compte, telles que l'évaluation du retour obtenu des investissements faits dans la formation et le perfectionnement, ou encore la mesure de différents attributs de la capacité, comme l'innovation.

La plupart des organismes semblent passer par les étapes décrites ci-dessous dans la figure 6, **L'information sur la capacité – un continuum** (p. 34). Le rythme de progression de chacun d'eux dans ce continuum dépend :

- des besoins et des connaissances des destinataires des rapports;
- de la perception qu'a la direction de ce qui est important;
- du stade d'élaboration des méthodes visant la mesure et la gestion de la performance au sein de l'unité faisant rapport.

FIGURE 6 : L'INFORMATION SUR LA CAPACITÉ – UN CONTINUUM

STADE 1 : RUDIMENTAIRE

On présente le point de vue de la direction sur toutes les dimensions de la capacité (ou un échantillon non expliqué).
On présente une information qualitative ou anecdotique, en mettant l'accent sur les bonnes nouvelles.

STADE 2 : ÉLABORÉ

On fournit un contexte qui tient compte du point de vue des destinataires.
On insiste sur les dimensions essentielles de la capacité.
On aborde les aspects positifs et négatifs.
On étaye la ou les positions ou déclarations par des données analytiques.

STADE 3 : AVANCÉ

On aborde la capacité dans le contexte des buts stratégiques.
On tient compte des intérêts des parties intéressées.
On explique l'importance de la capacité et on établit le lien entre celle-ci et les aspects essentiels de la performance.
On précise les mesures prévues pour combler les lacunes.
On aborde la question du risque.
On étaye bien la position ou déclaration globale publiée.

Cela dit, il est tout à fait logique que, dans les stratégies visant l'amélioration de la présentation d'informations sur la capacité, on s'efforce de développer, chez les destinataires, la capacité à comprendre les enjeux. Ainsi, les destinataires seront en mesure non seulement de bien saisir le liens entre les questions liées à la capacité et celles liées aux stratégies globales, aux risques et à l'affectation des ressources, mais aussi d'évaluer les aspects positifs ou négatifs de la performance en matière d'intendance.

Actuellement, la plupart des propos publiés sur la capacité se situent à un niveau assez rudimentaire. Les descriptions narratives constituent la norme, et on y constate peu de sélection ou de focalisation. Les liens entre les dimensions de la capacité et le potentiel de créer de la valeur pour les Canadiens (ou de les exposer à des risques) sont soit implicites, soit obscurs. Dans les pires cas, des propos non focalisés sur la capacité peuvent détourner l'attention du destinataire des résultats et la concentrer sur les intrants. Lorsqu'une unité s'apprête à publier pour la première fois des propos sur les questions de capacité, il est plus facile et plus courant de traiter des aspects positifs.

On observe l'émergence de pratiques plus élaborées. Les auteurs commencent à se focaliser sur les dimensions de la capacité essentielles à l'atteinte de la mission ou des objectifs stratégiques de l'unité faisant rapport et à étayer davantage leurs conclusions par des informations quantitatives, des données sur les tendances et des comparaisons pertinentes avec d'autres organisations. Lorsqu'il y a écart entre les attentes en matière de performance et la capacité de l'unité à y répondre, on constate une volonté chez les auteurs de décrire les mesures qui seront prises pour développer cette capacité.

Au stade avancé, l'information publiée sur la capacité signifierait aux destinataires et leur expliquerait – selon le point de vue de l'ensemble de l'organisation – l'importance stratégique des dimensions essentielles de la capacité. Axés sur l'avenir, ces propos – appuyés par de l'information quantitative et qualitative – aborderaient les répercussions de la capacité sur les réalisations prévues et sur les risques connexes, et vice versa.

5. EXPLIQUER TOUT AUTRE FACTEUR ESSENTIEL LIÉ À LA PERFORMANCE

La CCAF–FCVI recommande que, dans l’information publiée sur la performance, on aborde et explique tout autre facteur déterminant qui entre en ligne de compte dans la mise en œuvre réussie de stratégies ou dans la compréhension de la performance.

En appliquant les principes 1 à 4 dans la publication de l’information sur la performance, on aide considérablement les destinataires à comprendre toute la gamme de facteurs essentiels à une bonne performance. On leur permet ainsi de se focaliser sur les aspects ou domaines essentiels de la performance (principe 1) et d’obtenir le point de vue de la direction quant aux buts, objectifs, réalisations et leçons tirées de l’expérience acquise (principe 2), aux risques et occasions (principe 3), et à la capacité de l’entité en question (principe 4) en ce qui concerne les domaines de performance abordés. Cependant, d’autres facteurs qui assurent une bonne performance entrent parfois aussi en ligne de compte; pour que les destinataires puissent bien comprendre la performance de l’entité, ces facteurs doivent également être abordés dans le rapport.

Par « autres facteurs essentiels », on entend des changements d’ordre général survenus dans les conditions économiques, sociales ou démographiques qui exercent une incidence sur le contexte de planification de l’unité faisant rapport, ou encore les conséquences découlant de ces changements. Ces facteurs peuvent être cernés au moment d’études environnementales effectuées au stade de la planification stratégique ou pendant des travaux liés à la gestion des risques. Enfin, ces autres facteurs essentiels peuvent aussi se rapporter à des aspects de la performance comme :

- des normes de conduite, l’éthique et le système de valeurs;
- la réaction du public – sa perception de la performance de l’entité, son acceptation des objectifs ou des stratégies adoptées pour l’atteinte de ces objectifs;
- la participation d’autres organisations ou la performance de celles-ci;
- des incidences imprévues, qu’elles soient positives ou non, découlant des activités du gouvernement.

Plus la performance dépend de ces facteurs ou en est tributaire, plus il importe que l’information publiée renseigne les Canadiens à leur sujet.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

La mise en pratique de ce principe exige qu’on tienne compte des considérations suivantes, sans toutefois inonder le lecteur d’« informations contextuelles » :

- le niveau de connaissance des principaux destinataires visés et les dispositions en cours relatives à l’utilisation de l’information publiée;
- la nature de ces « autres facteurs » et en quoi ils sont importants – plus ils concernent le leadership de l’unité faisant rapport, ou plus les parties intéressées manifestent de l’intérêt à leur égard, plus il est probable que les Canadiens auront

besoin de comprendre ces facteurs pour bien situer les questions de performance dans le contexte approprié;

- les mesures que prend l'unité faisant rapport pour composer avec ces facteurs.

C'est la nature des « autres facteurs essentiels » – propres à chaque unité faisant rapport – qui façonne le continuum de la présentation de l'information sur cette question. En règle générale toutefois, on peut supposer que le continuum comporte trois stades.

Au premier stade, ou stade **rudimentaire**, on détermine un ou plusieurs facteurs jugés essentiels et explique leur importance face à la performance de l'unité faisant rapport.

Au stade suivant, ou stade **élaboré**, on garantit au lecteur que tous ces autres facteurs ont été considérés et signalés, et on explique l'importance de tous ceux qui méritent d'être abordés dans le rapport. De plus, à ce stade-ci, il est normal qu'on explique les mesures prises par l'unité faisant rapport pour gérer les facteurs essentiels à sa bonne performance, anticiper ces facteurs ou encore y réagir.

Au dernier stade, ou stade **avancé**, on présente en plus de l'information quantitative et qualitative pour aider les destinataires à comprendre dans quelle mesure l'unité faisant rapport réussit à bien composer avec les facteurs jugés essentiels.

Les propos sur les autres facteurs essentiels peuvent être présentés comme une section ou rubrique distincte, ou encore intégrés à l'information publiée sur les autres questions abordées dans le rapport sur la performance. De plus, si l'unité doit aussi préparer un rapport spécial sur un facteur précis, dans son rapport sur la performance, il serait suffisant – pour ne pas allonger indûment le rapport – de faire référence aux conclusions globales de ce rapport spécial et d'inclure des renvois ou liens permettant aux destinataires d'avoir accès à cette information.

Nous vous présentons ci-dessous des exemples où des informations ont été publiées sur des facteurs considérés comme importants.

Normes de conduite, éthique et système de valeurs

On s'attend à ce que non seulement les gouvernements obtiennent des résultats, mais aussi à ce qu'ils mettent en pratique des valeurs fondamentales, fassent preuve d'équité et exercent leurs activités selon la procédure établie et avec probité. Tant dans le secteur public que dans l'entreprise privée, on a eu tendance à passer sous silence les normes de conduite dans les démarches traditionnelles face à la publication d'informations sur la performance.

La pratique est toutefois en constante évolution. Pour faire suite aux discussions et débats publics, de nombreuses grandes sociétés ont commencé à publier leurs codes d'éthique et de pratiques commerciales, ainsi qu'à informer leurs lecteurs sur la façon dont elles les mettent en œuvre dans l'exercice de leurs activités. (Voir l'encadré **Une multinationale fait rapport sur ses normes de conduite.**)

UNE MULTINATIONALE FAIT RAPPORT SUR SES NORMES DE CONDUITE

Conduite des affaires

Les principes et valeurs régissant le comportement de notre société sont énoncés à l'intention de tous les employés dans Raison d'être et Principes relatifs à la conduite des affaires.

Pour encadrer ce comportement d'entreprise, nous avons établi des normes opérationnelles à l'échelle mondiale, centrales à la conduite de nos affaires. Ces normes permettent d'assurer la qualité et la sécurité de nos produits et services, ainsi que la santé et la sécurité de nos effectifs, et de minimiser l'incidence écologique de nos activités, où qu'elles aient lieu dans le monde.

Tous les ans, chaque président du conseil est tenu de faire une déclaration, confirmant que son entreprise se conforme à ces politiques et aux principes plus vastes établis dans les Principes relatifs à la conduite des affaires.

La performance de nos entreprises fait régulièrement l'objet de vérification.

Unilever, Rapport annuel 1998

Les gouvernements chefs de file commencent, eux aussi, à publier de l'information sur leurs normes et les mesures qu'ils adoptent pour inculquer et renforcer les valeurs appropriées dans la conduite quotidienne des affaires. Le greffier du Conseil privé du Canada, par exemple, a récemment déclaré :

Ce sont nos valeurs qui façonnent nos actes, et ce, aussi bien lorsque nous avons le temps de réfléchir que lorsque nous ne l'avons pas. Nous possédons un solide système de valeurs, mais il est temps de formuler un énoncé des principes qui fourniraient une orientation commune à tous les fonctionnaires.

D'après les consultations menées à ce jour, nous savons que de nombreux fonctionnaires estiment que la version provisoire de l'énoncé décrit le genre de fonction publique qu'ils souhaitent, plutôt que celle qu'ils voient aujourd'hui [...] Chaque gestionnaire et employé de la fonction publique devra veiller à ce que la Fonction publique du Canada incarne nos principes.

Au cours des derniers mois, le débat public sur ces questions est devenu un point de mire, laissant sans doute présager l'arrivée d'un nouveau virage dans les attentes, lequel influera sur l'évolution de la publication de l'information.

Réaction du public

Pour un programme comme celui des impôts, l'importance de la conformité volontaire est telle que le « degré de satisfaction » constitue probablement l'un des quelques aspects essentiels de la performance qu'on doit aborder dans l'information à publier.

Il peut y avoir d'autres cas où la satisfaction du public (ou sa réticence) ne constitue pas, en soi, un aspect essentiel de la performance. Cependant, cette question peut s'avérer un facteur important à considérer à l'étape de la planification de la performance et, par

conséquent, à l'étape de la présentation de l'information sur celle-ci. Dans l'encadré **Présentation de l'information sur le degré de satisfaction**, nous citons un exemple de propos publiés au stade « rudimentaire » du continuum.

PRÉSENTATION DE L'INFORMATION SUR LE DEGRÉ DE SATISFACTION

Un pourcentage élevé de Canadiens [...] croient qu'il incombe dans une large mesure à l'État de les protéger contre le crime et la violence. [...] Malgré la baisse du taux de criminalité, les Canadiens continuent de croire que celui-ci augmente et que le système de justice pénale est trop indulgent; ils ont peu confiance dans la libération conditionnelle et ils surestiment la récidive. De plus, ils jugent « mauvaise » la performance de l'État à cet égard [...]

Les experts en matière de justice pénale croient que les reportages des médias sur les crimes spectaculaires faussent les perceptions du public et accroissent le niveau de préoccupation [...]

[L]es Canadiens doivent être informés au sujet du rôle [que la prévention du crime et les services correctionnels communautaires] pourraient jouer pour assurer la sécurité publique à long terme [...] Même si les politiques et les stratégies de l'État ne devraient jamais résulter uniquement des pressions du public, la connaissance de l'opinion des Canadiens est un facteur qui peut influencer sur l'orientation du Service correctionnel Canada.

Service correctionnel Canada, Rapport sur les plans et les priorités, 2000–2001

Participation ou performance d'autres organisations

La performance d'un gouvernement dépend presque toujours – voire parfois énormément – de tierces parties. On constate un nombre de plus en plus croissant d'ententes de collaboration et de coopération dans la conduite des affaires d'intérêt public. Une unité faisant rapport peut mener une collaboration plus vaste – ou y participer –, dont le résultat peut être considérablement influencé, ou même déterminé par les actions de ses « partenaires ». Ou encore, une unité faisant rapport peut exercer ses fonctions selon une entente contractuelle précise dont les résultats, et ceux des autres organismes, contribuent à un objectif commun. Dans de telles circonstances, l'information publiée sur la performance doit aider les Canadiens à bien saisir quelles activités ont produit quels résultats, et quels résultats auraient pu se produire sans aucune intervention.

Au niveau le plus rudimentaire du continuum, on compte déjà de nombreux rapports dans lesquels l'unité faisant rapport indique les cas où les activités d'autres organisations intersectent avec les siennes. Certaines unités commencent à publier de l'information portant sur une performance coopérative. Par exemple, dans les rapports du ministère de l'Éducation de l'Alberta, celui-ci publie les résultats d'un sondage mené pour connaître la façon dont ses « partenaires » – commissions scolaires, enseignants, employeurs et institutions d'enseignement supérieur – perçoivent sa souplesse, sa capacité d'adaptation et sa collaboration.

Dans les rapports préparés au stade plus avancé du continuum, on indiquerait les organisations participantes ainsi que le rôle joué par chacune dans les divers domaines d'intérêt et de responsabilité, lorsque ces rôles ont constitué un facteur déterminant dans la performance de l'unité faisant rapport. On présenterait aussi de l'information sur les initiatives conjointes, ou sur la participation d'autres organismes, qui ont contribué à l'atteinte des objectifs clés de l'unité faisant rapport.

6. INTÉGRER L'INFORMATION FINANCIÈRE À CELLE NON FINANCIÈRE

La CCAF-FCVI recommande que, dans l'information publiée sur la performance, on intègre l'information financière à celle non financière afin de démontrer l'incidence qu'ont eue les ressources affectées et les stratégies adoptées sur les résultats obtenus.

Les Canadiens échangent leurs impôts contre la réalisation d'objectifs d'intérêt public; une comptabilisation publique pertinente devrait donc tenir compte de cette équation. En présentant les résultats sans aucune mention des ressources financières utilisées pour les atteindre, ou vice versa, on suscite des attentes irréalistes. L'information publiée doit aider les destinataires à comprendre comment la nature et le niveau des dépenses influent sur les résultats.

Toute discussion valable sur les ressources et les résultats doit tenir compte des stratégies qui ont été ou pourraient être adoptées. La description des stratégies, ainsi que l'établissement d'un lien entre celles-ci et les résultats obtenus, contribue à expliquer comment le gouvernement se propose d'atteindre ses objectifs. Cette information permet aussi aux destinataires de comprendre les hypothèses sur lesquelles le gouvernement s'est fondé pour concevoir et exécuter les programmes. Dans les cas où le lien entre les stratégies gouvernementales et les avantages prévus pour les Canadiens sont faibles, contre-intuitifs ou controversés, il serait peut-être particulièrement approprié ou nécessaire dans l'information publiée d'aborder les éléments probants – ou d'y faire des renvois – sur lesquels la direction s'est appuyée pour établir le lien entre les résultats obtenus d'une part, et les mesures prises et l'affectation des ressources d'autre part.

Établir un lien entre les ressources et les stratégies, puis entre celles-ci et les résultats, s'avère primordial si l'on veut que les Canadiens comprennent la valeur que crée le gouvernement avec l'argent des contribuables. Il n'existe pas de méthode simple ou unique pour mettre en œuvre ce principe. Néanmoins, l'intégration de l'information sur la performance financière à celle sur la performance non financière est essentielle à une bonne présentation de l'information et constitue un facteur trop important pour qu'on n'en tienne pas compte.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

Pour plusieurs raisons, l'intégration de l'information financière à celle non financière constitue un défi de taille – plus, sans doute, que l'est l'application des autres principes. Avant la mise en pratique de ce principe, il faut d'abord avoir accompli des progrès considérables à l'égard des autres principes; le principe 6 soulève plusieurs enjeux et questions portant entre autres sur :

- le modèle logique permettant d'établir un lien entre les activités gouvernementales et la valeur créée pour les Canadiens;
- le niveau de détail le plus approprié;
- la façon de traiter les aspects de la performance qui se trouvent en dehors des limites de l'unité faisant rapport;

- les structures, les définitions et les processus permettant de présenter l'information financière et non financière obtenue, tant à l'interne que de sources externes, selon des schémas qui traduisent le modèle logique et appuient d'autres groupements de données;
- la capacité des systèmes – matériel, logiciel, processus et ressources humaines – à saisir, stocker, analyser et utiliser l'information sur une base continue, cyclique ou ponctuelle;
- le juste milieu entre favoriser une information qui facilite les comparaisons (donc présentée selon la même formule d'un rapport à l'autre) et assurer une certaine souplesse afin de respecter les circonstances propres à chaque unité faisant rapport.

Les composantes de base de tout rapport dans lequel on intègre l'information sur la performance financière à celle sur la performance non financière comprennent les normes régissant les rapports que produit un gouvernement, la structure de ses programmes, ses plans comptables et sa définition des données ou son dictionnaire de données. Les gouvernements disposent d'une grande quantité de techniques, telles que la comptabilité par activités ou l'analyse de la chaîne de valeur. De plus, il existe plusieurs associations industrielles, corps professionnels et organismes de certification qui offrent des processus et des lignes directrices visant à améliorer l'harmonisation des systèmes de mesure.

L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP

Récemment aux États-Unis, le Council for Excellence in Government et le Committee for Economic Development ont publié un document de travail sur les progrès accomplis dans l'établissement de liens entre les ressources utilisées et les résultats obtenus par le gouvernement fédéral du pays. Les extraits suivants du document montrent l'importance du leadership dans la demande et l'utilisation de l'information intégrée :

Le nouveau programme de gestion du président Bush se propose en premier lieu d'allouer les rares ressources fédérales aux programmes et aux gestionnaires qui produisent des résultats. Le Congrès américain a apporté son appui à la réalisation de cet objectif en adoptant en 1993 le Government Performance and Results Act (GPRA), le premier texte législatif, depuis 80 ans, qui vise à établir un lien entre les ressources et les résultats.

À ce jour, ce but est loin d'avoir été atteint, même si les observateurs reconnaissent l'importance des progrès accomplis. Voici deux évaluations récentes qui indiquent le chemin qu'il reste à parcourir :

« À moins que les organismes n'utilisent les renseignements sur les résultats pour orienter leurs décisions futures concernant la gestion et l'allocation des ressources, le GPRA aura été vain [...] Le Congrès et l'Exécutif américains doivent démontrer que les informations sur les résultats influenceront grandement sur les décisions futures. »

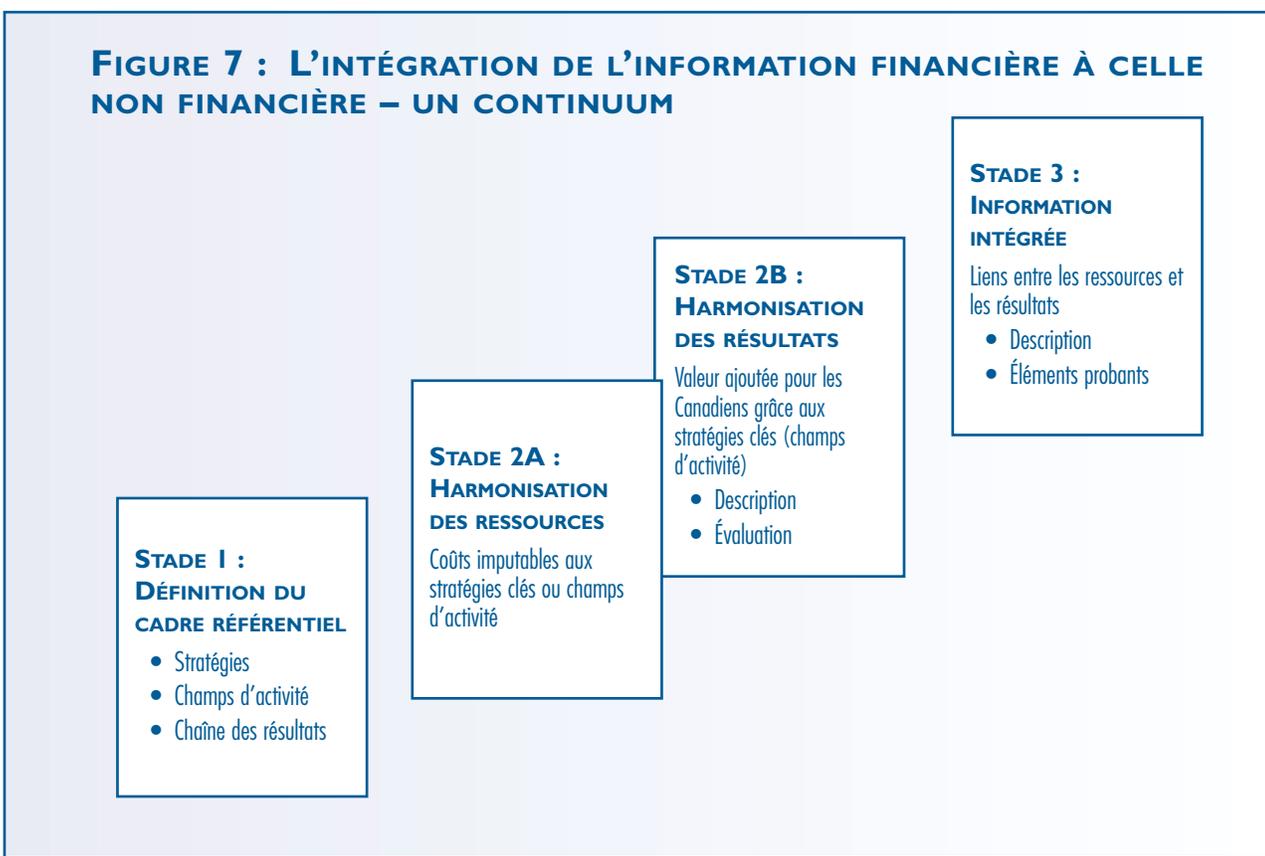
« À la lumière des résultats d'un sondage [du General Accounting Office] auprès des gestionnaires de 28 organismes fédéraux, [...] moins de la moitié des gestionnaires dans 11 de ces organismes pensait que leur haute direction était déterminée à atteindre les résultats fixés. Seulement sept de ces organismes comptaient 50 % ou plus de gestionnaires qui affirmaient se fonder, dans une large mesure, sur l'information en matière de performance avant d'engager une importante activité de gestion. »

En somme, le système actuel comprend peu d'incitatifs concrets à produire et à utiliser des évaluations de grande qualité des conséquences des actions pour éclairer la prise de décisions concernant l'affectation des ressources et l'élaboration des programmes.

www.excelgov.org/performance/evidence/LinkingResourcesToResults.htm

En plus de composer avec ces questions techniques, il est primordial d'obtenir l'engagement des dirigeants et du personnel dans la mise au point et l'intégration des structures et des systèmes de mesure; ainsi, les destinataires auront confiance dans la crédibilité de l'information présentée et ils l'utiliseront pour gérer et améliorer la performance. Cependant, il faut avant tout du leadership pour créer les conditions favorisant le succès, stimuler la volonté d'intégrer l'information financière à celle non financière, et développer la capacité ainsi que le désir d'utiliser cette information.

Du leadership peut s'avérer indispensable pour surmonter la réticence face à une réelle reddition de comptes sur les résultats ou à la visibilité concernant les coûts associés aux avantages offerts à des parties intéressées spécifiques. Cependant, il est toujours nécessaire de créer et d'entretenir les conditions qui encouragent les gestionnaires à établir un lien entre les ressources et les demandes de ressources d'une part, et les résultats d'autre part. L'encadré **L'importance du leadership** porte sur l'expérience acquise aux États-Unis à ce chapitre.



Au premier stade du continuum, comme l'indique la figure 7, **L'intégration de l'information financière à celle non financière – un continuum**, on définit et communique le cadre référentiel pour la présentation de l'information sur les résultats. Ce cadre référentiel reflète l'application des deux premiers principes. Bien que d'autres formules soient possibles, dans de nombreux cadres référentiels, c'est une approche axée sur les stratégies ou les champs d'activité qu'on utilise pour décrire comment les activités de l'unité faisant rapport ajoutent de la valeur (chaîne des valeurs).

Les deux stades suivants concernent l'harmonisation de l'information financière avec l'information non financière en fonction du cadre référentiel sélectionné.

DÉMARRAGE

Nous ne pouvons même pas savoir si nos dépenses ont augmenté – ou diminué – au chapitre de l'éducation.

Entretien avec un député provincial

Parce que les systèmes comptables sont conçus de façon à suivre les coûts, l'établissement de liens entre les coûts (intrants) et les stratégies clés ou les principaux champs d'activité de l'unité faisant rapport se produit souvent avant l'établissement de liens entre les stratégies clés ou les principaux champs d'activité et les résultats obtenus. Cependant, comme nous l'indiquons dans l'encadré **Démarrage**, toutes les unités faisant rapport n'ont pas encore atteint ce stade-ci.

PLAN D'ACTIVITÉS 2002–2005 DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DE L'ALBERTA [EXTRAITS]

Activité principale : 5. PRÉSERVER, PROTÉGER ET METTRE EN VALEUR LES PARCS PROVINCIAUX ET LES ZONES PROTÉGÉES DE L'ALBERTA

BUT	ACTIVITÉS SUGGÉRÉES					
Gérer et entretenir les parcs provinciaux et les zones protégées de l'Alberta pour préserver le patrimoine naturel de la province et offrir la possibilité d'apprécier le patrimoine, de jouir d'activités de plein air et de développer le tourisme.	<p>Afin de préserver, de protéger et de mettre en valeur les parcs et les zones protégées de l'Alberta, il faut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. préserver un réseau de parcs provinciaux et de zones protégées qui représentent la diversité du patrimoine naturel de la province et celle du patrimoine culturel connexe; 2. fournir la possibilité à tous les Albertains et aux visiteurs d'explorer le patrimoine naturel de la province, de l'apprécier et d'en jouir; 3. offrir diverses activités récréatives de plein air établies en fonction du paysage naturel et des installations et services connexes; 4. encourager les activités récréatives de plein air et le tourisme, et assurer des installations et services adéquats. 					
STRATÉGIES						
<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une nouvelle loi qui permette d'unifier et de simplifier la gestion et la protection des parcs des zones protégées, et de lui fournir une base saine. • Participer à la planification globale du gouvernement pour le Sommet du G8 à Kananaskis. • Élaborer une stratégie provinciale qui favorise la gestion d'un système élargi de parcs et de zones protégées et à partir d'un financement réduit. • Élaborer une stratégie de « réinvestissement » pour reconstituer le capital et maintenir les installations et services de base dans les parcs provinciaux et les principales zones de loisirs. • ... (<i>huit stratégies supplémentaires</i>) • Encourager la participation de bénévoles afin d'améliorer la recherche et la surveillance qui s'exercent dans les parcs provinciaux et les zones protégées. • Réviser les droits et les frais exigés aux visiteurs qui utilisent les terrains, les installations et services des parcs provinciaux et des zones protégées. 						
<i>Le plan présente de l'information sur les réalisations et les objectifs relatifs à ces cinq activités fondamentales sous les rubriques Participation, Satisfaction, Qualité de vie et Incidences économiques.</i>						
	1998–1999	1999–2000	2000–2001	Cible, 2002–2005		
Visites	8 661 985	8 581 843	Pas disponible	8 000 000		
Satisfaction des visiteurs	Nouvelle mesure 2002–2003	Nouvelle mesure 2002–2003	Nouvelle mesure 2002–2003	À établir		
Total des aires de parcs et des zones protégées (km ²)	68 153	70 211	76 056	81 000		
<i>La conclusion du plan fournit, pour les divers secteurs d'activité, de l'information sur les niveaux de ressources financières globales comme suit :</i>						
	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003	2003–2004
Dépenses réelles (<i>prévues</i>)	Non fourni	Non fourni	39 528	39 891	N/A	N/A
Budget (<i>Estimé</i>)	Non fourni	Non fourni	Non fourni	45 275	45 246	45 004

À ce jour, on constate peu de succès dans la présentation d'informations sur les coûts et les résultats selon une structure commune, permettant aux destinataires d'établir un lien entre les ressources et les résultats. Des extraits du **Plan d'activités 2002–2005 du ministère du Développement communautaire de l'Alberta** (p. 42), constituent un exemple de rapport où l'on commence à présenter selon une même formule de base l'information sur les coûts et celle sur les résultats. Le simple fait d'harmoniser ainsi la présentation de l'information souligne plusieurs liens qui, eux, suscitent une discussion sur la performance.

On a atteint l'intégration complète de l'information lorsque non seulement on présente une information sur les coûts et les résultats selon une même structure globale, mais on établit également des liens entre ces informations. Une présentation de l'information entièrement intégrée permet d'expliquer aux destinataires :

- comment la direction fait le lien entre les coûts périodiques (annuels) et les résultats atteints à plus longue échéance;
- comment les niveaux de financement découlent des décisions sur les objectifs (ou comment la disponibilité des ressources a influencé la sélection ou la réalisation des objectifs);
- le retour sur l'investissement attendu, et obtenu.

On voit parfois ce niveau d'intégration dans les rapports internes, mais rarement dans les rapports publiés.

7. PRÉSENTER UNE INFORMATION COMPARATIVE

La CCAF-FCVI recommande que, dans l'information publiée sur la performance, on présente une information comparative sur la performance antérieure de l'organisation, ainsi que sur celle d'organisations similaires, lorsque cette formule de présentation aide considérablement le destinataire à mieux comprendre et utiliser l'information publiée.

Comme nous l'avons mentionné au principe 2 (p. 23), l'information publiée sur la performance doit renseigner les Canadiens sur les résultats obtenus par rapport aux attentes établies. De plus, lorsqu'on compare les attentes et les résultats de l'unité faisant rapport aux attentes et résultats d'entités similaires, on aide les Canadiens non seulement à mieux comprendre et apprécier le caractère raisonnable des attentes en matière de performance et l'importance des réalisations, mais aussi à utiliser l'information publiée plus efficacement.

L'information sur la performance antérieure permet aux destinataires de voir si la performance actuelle est stable, s'améliore ou se détériore. Cette information sur les tendances leur permet également de constater en quoi les réalisations de la période en cours contribuent aux objectifs à long terme.

Par ailleurs, l'information sur la performance d'entités similaires peut aider les Canadiens à comprendre et à apprécier le caractère raisonnable des objectifs de l'unité faisant rapport, et dans quelle mesure la performance de celle-ci peut encore être améliorée. Fait intéressant : lorsque des tierces parties, comme les médias, décident de combler elles-mêmes les lacunes perçues dans l'information publiée, elles optent habituellement pour une approche axée sur l'information comparative.

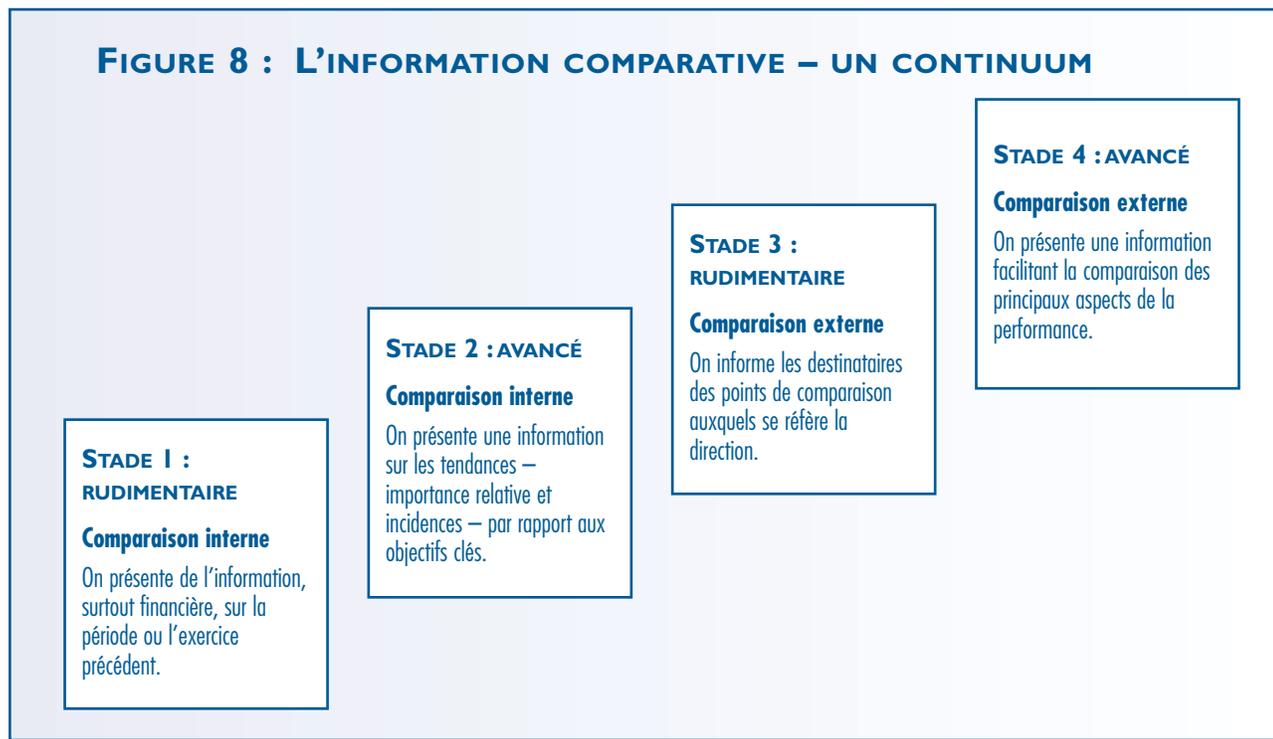
Donc, les rapports sur la performance doivent contenir une information comparative lorsqu'une information pertinente et fiable, présentée de façon uniforme d'une fois à l'autre, est raisonnablement accessible et lorsque ce type d'informations aide considérablement les destinataires à mieux comprendre ou à mieux utiliser l'information publiée.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

L'information comparative peut s'avérer être non seulement un puissant stimulant pour inciter les gens à améliorer la performance, mais aussi un élément probant pour étayer des déclarations attestant une performance supérieure. En revanche toutefois, des comparaisons inappropriées peuvent causer de grands torts. Pour tirer profit de l'information comparative, tout en limitant son effet négatif, il importe de considérer les questions suivantes :

- la disponibilité d'une information crédible, présentée selon la même formule d'une période à l'autre, sur laquelle fonder des comparaisons valables;
- la culture interne de l'unité faisant rapport;
- la nature délicate de toute publication d'informations sur la performance d'autres organisations ou programmes;
- les intérêts des destinataires.

Au tout premier stade du continuum de la pratique (voir la figure 8, **L'information comparative – un continuum**), on présente une information comparative (principalement sur la performance financière) concernant la période ou l'exercice précédent.



Les stratégies visant à progresser dans ce continuum consistent à considérer aussi bien la nature délicate de toute présentation de l'information comparative que le temps et les efforts nécessaires pour ce faire. Ces stratégies portent habituellement non seulement sur les éléments à court terme, mais aussi sur ceux à long terme. À court terme, on insistera probablement sur les comparaisons internes, et surtout sur la présentation des résultats actuels en fonction des tendances relevées pour montrer aux destinataires en quoi ces résultats contribuent aux objectifs à long terme. On peut également présenter des comparaisons avec un élément concernant soit une partie de l'unité, soit l'ensemble de l'unité faisant rapport. Ces comparaisons s'avèrent parfois importantes pour, par exemple, aborder des questions d'équité liées à la qualité du service offert dans différentes régions ou à différentes clientèles.

La progression vers le stade suivant – présenter une information facilitant les comparaisons avec d'autres unités au sein de la même administration, ou encore avec des unités relevant d'autres administrations – soulève plusieurs questions. En plus de s'assurer qu'on se compare avec des unités similaires, on doit aborder les questions liées à la compatibilité de la formule de présentation de l'information et à la qualité du contrôle. Composer avec ces questions exige une collaboration ou coordination qui transcende des limites de l'unité faisant rapport; un tel climat ne peut être instauré qu'à long terme.

Parmi les tactiques et les démarches utilisées, citons :

- Partager son information et ses méthodes avec un groupe d'organismes ou d'unités chargées de programmes similaires qui se prêtent à des comparaisons, et utiliser cette information commune comme base pour effectuer des comparaisons. À titre

d'exemple, dans ses rapports de performance, la ville de Portland compare les efforts qu'elle déploie et les résultats qu'elle obtient à de l'information sur les efforts et les résultats d'un groupe de cinq villes américaines similaires;

- Créer ou mandater officiellement un organisme distinct pour définir, recueillir et publier de l'information comparative que tous les gouvernements participants peuvent utiliser comme base pour effectuer leurs propres comparaisons. Le Commonwealth et les gouvernements des états de l'Australie ont mandaté la Commission de la productivité pour tenir ce rôle et publier de l'information comparative sur les services fournis par les états;
- Comparer les processus clés d'une unité chargée d'un programme à des processus similaires adoptés par un organisme exerçant des activités dans un domaine tout à fait différent, et présenter l'information sur les améliorations réalisées par la suite. Un des exercices d'étalonnage les plus récents et les plus influents concerne la comparaison des activités liées à l'inventaire et à l'entreposage d'un fabricant de matériel de bureau à celles d'un détaillant chef de file dans le domaine des commandes par correspondance.

LIGNES DIRECTRICES DESTINÉES AU SECTEUR PUBLIC

Pour assurer la validité des comparaisons, veillez à ce que les renseignements soient précis et bien présentés. Expliquez les différences entre les organisations et les périodes visées ainsi que les limites de la comparaison.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Rapports sur le Rendement 2001
Guide

Dans la plupart des rapports, on présente au moins une certaine information comparative, bien que celle-ci soit souvent limitée aux résultats financiers de l'exercice précédent. À un stade plus avancé dans le continuum, l'information sur les tendances couvre des périodes se rattachant logiquement à l'aspect clé de la performance qui fait l'objet de discussion. L'information sur les tendances montre aux Canadiens si la performance s'améliore ou empire, et les aide – voire les invite – à estimer la performance future par simple report des tendances observées dans le passé.

L'information publiée sur la performance qui permet aux Canadiens d'évaluer comment les buts ou résultats de l'unité faisant rapport se comparent avec ceux d'organismes dans d'autres secteurs d'activité est un peu plus rare. Par contre, les rapports sur la performance gouvernementale publiés par des tierces parties – comme des institutions internationales, les médias, des universitaires et des corps professionnels – sont souvent axés sur une information comparative.

La réaction des médias et du public face à ces rapports confirme que l'utilisation plus fréquente de comparaisons inciterait le public à s'intéresser davantage aux questions de performance et à mieux les comprendre.

Afin d'y arriver, une première étape consisterait à cerner les sources que les chefs de l'unité faisant rapport pourraient consulter pour vérifier si les principaux résultats visés constituent des défis réalistes en matière de performance. Ensuite, une fois qu'auront commencé à porter leurs fruits les stratégies visant à régler les questions sous-jacentes quant à la mesure de la performance et à la nature délicate de l'information, on pourra raisonnablement s'attendre à voir plus d'informations comparatives publiées.

De plus, les gouvernements pourraient aussi s'appuyer sur les travaux réalisés par des institutions internationales et d'autres organismes pour établir des comparaisons valables. Dans son rapport *Le rendement du Canada 2001*, la présidente du Conseil du Trésor du Canada se fonde largement sur de l'information comparative, comme nous l'indiquons à la figure 9.

FIGURE 9 : LE RENDEMENT DU CANADA 2001 [EXTRAIT]

La croissance économique n'est pas uniquement une question d'efficacité dans un environnement statique; elle est le résultat des changements technologiques, qui permettent de produire différemment de nouveaux biens et services. Les études de l'OCDE laissent entendre qu'il existe un « déficit d'innovation » entre le Canada et les principaux pays membres de l'OCDE. En d'autres termes, le Canada accuse un certain retard par rapport aux chefs de file mondiaux au chapitre de l'innovation. Il occupe la 15^e place pour ce qui est des dépenses de R-D exprimées en pourcentage du PIB, parmi les pays membres de l'OCDE.

Le gouvernement fédéral s'engage à combler ce déficit en effectuant des investissements régulièrement, en travaillant avec des partenaires et en créant un environnement propice à la création et à la diffusion de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies. Par exemple, selon le Conference Board du Canada, le Canada se classe au second rang, derrière les États-Unis, en matière de connectivité. D'énormes progrès pour faire du Canada le pays le plus branché au monde ont été réalisés.

Source : Le rendement du Canada 2001
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/communic/communif.asp>

Indice de connectivité pour 2000*

Pays	Rang	Indice
États-Unis	1	130
Canada	2	126
Suède	3	121
Finlande	4	117
Royaume-Uni	5	115
Australie	6	113
Allemagne	7	108
Japon	8	104
France	9	104
Italie	10	99

*L'indice de connectivité est une évaluation pondérée des indicateurs retenus dans les domaines de la disponibilité, du prix, de la portée et de l'utilisation. La disponibilité est mesurée en vertu de 10 indicateurs et a une pondération de 20 p. 100. Le prix est mesuré en vertu de 7 indicateurs et a une pondération de 5 p. 100. La portée est mesurée en vertu de 9 indicateurs et a une pondération de 25 p. 100. L'utilisation est mesurée en vertu de 7 indicateurs et a une pondération de 50 p. 100.

Source : Conference Board du Canada, janvier 2001

8. PRÉSENTER UNE INFORMATION CRÉDIBLE, INTERPRÉTÉE FIDÈLEMENT

La CCAF-FCVI recommande que l'information publiée sur la performance soit fondée sur des données crédibles – tant quantitatives que qualitatives –, interprétées et présentées fidèlement.

LIGNE DIRECTRICE S'APPLIQUANT AU SECTEUR PRIVÉ

Le « principe suprême » fondamental de la communication générale de l'information [...] veut que le rapport de gestion permette aux lecteurs de voir les résultats passés et les perspectives d'avenir d'un émetteur « du point de vue de la direction ».

*Institut Canadien des Comptables Agréés, Conseil de l'Initiative liée à l'information sur la performance au Canada
Le rapport de gestion, version pour consultation, 2001*

LIGNE DIRECTRICE S'APPLIQUANT AU SECTEUR PUBLIC – É.-U.

Les mesures doivent être fermement ancrées dans la réalité et perçues comme telles aussi bien au sein qu'à l'extérieur de l'organisme. La précision des mesures employées doit être vue comme un élément essentiel et intégral du système d'évaluation de la performance.

Université Harvard, Kennedy School of Government

LIGNE DIRECTRICE S'APPLIQUANT AU SECTEUR PUBLIC – CANADA

Il n'est pas nécessaire toutefois de fournir exclusivement des renseignements qui peuvent être confirmés avec une certitude absolue [...] Le rapport devrait permettre au lecteur de prendre des décisions éclairées au sujet de la fiabilité des renseignements sur le rendement.

*Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Rapports sur le Rendement 2001. Guide*

Faire rapport sur la performance signifie élaborer et exposer une combinaison de faits observables, d'interprétations, d'hypothèses et de prévisions. Pour s'avérer utile, cette combinaison doit être rigoureuse, c'est-à-dire que les auteurs du rapport doivent faire preuve de professionnalisme et s'acquitter de leur obligation de prudence et de diligence afin que l'information présentée soit, dans la mesure du possible, exempte d'erreurs ou de préjugés et suffisamment claire pour que les destinataires puissent facilement la comprendre et ensuite prendre les mesures qui s'imposent.

Parmi les considérations cruciales qui influent sur la rigueur de l'information, et sur l'acceptation de celle-ci comme telle, en voici deux :

- La quantité et la qualité de renseignements à fournir pour étayer l'interprétation et l'évaluation de la performance par la direction. Dans un rapport rigoureux, on précise les raisons suffisantes et appropriées motivant l'interprétation de la performance par la direction;
- La mesure dans laquelle l'information publiée reflète le meilleur jugement posé par la direction en matière de performance. Hypothèses, prévisions et incertitude entrent habituellement en ligne de compte dans toute décision prise au chapitre de la gouverne ou de la gestion et dans toute évaluation de la performance. Pour que les destinataires accordent leur confiance à l'information présentée, il faut d'abord veiller à ce qu'elle reflète bien les jugements posés par la direction – soit le point le plus probable dans l'éventail du possible, et non pas le point le plus pratique. En outre, on doit rassurer les destinataires en leur montrant que la direction a exercé un bon jugement dans la résolution de toute tension qui existe entre les différentes caractéristiques d'une bonne information sur la performance.

Il n'existe aucune norme universelle définissant ce qu'on entend par une information « suffisante » – information que l'on devrait publier ou utiliser pour gérer l'organisation. Il est souhaitable que l'information possède plusieurs caractéristiques. (Voir **Caractéristiques souhaitables d'une bonne information sur la performance.**)

Par ailleurs, des tensions existent entre les différentes caractéristiques que doit posséder l'information à publier sur la performance, et il est souvent nécessaire de faire des compromis. Par exemple, lorsqu'une information doit être présentée en temps utile, il faut fréquemment avoir recours à des données estimatives plutôt que précises. Pour produire un rapport rigoureux sur la performance, il importe donc de trouver le juste milieu entre les différentes caractéristiques abordées ci-après.

CARACTÉRISTIQUES SOUHAITABLES D'UNE BONNE INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Une foule de qualificatifs définissent et décrivent la nature d'une bonne information sur la performance. Nous énumérons ici les termes les plus utilisés. Ces qualités sont résumées dans les cinq caractéristiques abordées dans ce document : uniformité, justesse, pertinence, fiabilité et compréhensibilité.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> adaptée | <input type="checkbox"/> objective |
| <input type="checkbox"/> comparable | <input type="checkbox"/> opportune |
| <input type="checkbox"/> complète | <input type="checkbox"/> pertinente |
| <input type="checkbox"/> compréhensible | <input type="checkbox"/> précise |
| <input type="checkbox"/> crédible | <input type="checkbox"/> prévisible |
| <input type="checkbox"/> équilibrée | <input type="checkbox"/> reproductible |
| <input type="checkbox"/> exhaustive | <input type="checkbox"/> sans préjugés |
| <input type="checkbox"/> fiable | <input type="checkbox"/> uniforme |
| <input type="checkbox"/> juste | <input type="checkbox"/> valable |
| <input type="checkbox"/> neutre | <input type="checkbox"/> vérifiable |

Uniformité. L'uniformité dans les indicateurs utilisés pour évaluer la performance et dans la formule adoptée pour présenter cette information – d'une période à l'autre et d'une unité à l'autre – contribue de maintes façons à la rigueur du rapport produit sur la performance. L'information qui possède cette qualité aide les destinataires à comprendre les indicateurs employés et à bien saisir leur importance et leurs limites. Ce type d'information sert aussi de base pour permettre aux destinataires de suivre la performance et d'établir des attentes quant à la performance future. Voilà pourquoi une fois publiée, toute information significative sur la performance devrait être mise à jour de façon continue et selon la même formule de présentation. De même, lorsqu'on publie séparément les documents de planification et les comptes rendus, l'information sur la performance doit être présentée selon la même formule d'un document à l'autre. Si on a cerné les priorités et les activités dans les documents de planification, on doit aussi les aborder par la suite dans tout compte rendu qu'on publie.

Toutefois, il peut être néfaste d'essayer de conserver ou d'imposer les mêmes indicateurs de performance ou la même formule de présentation lorsque ces indicateurs ou cette formule ne conviennent plus. À titre d'exemple, une évolution dans les circonstances ou encore un virage dans la stratégie de mise en œuvre d'un programme peut rendre désuète la formule de présentation en cours. De plus, des progrès réalisés au chapitre de la capacité de l'entité à mesurer la performance pourraient donner lieu à des façons nettement meilleures de faire rapport sur la performance. Par conséquent, il conviendra parfois de revoir la sélection quant aux aspects clés de la performance sur lesquels se concentrer, d'adapter les indicateurs utilisés pour évaluer cette performance et de modifier la formule de présentation de l'information ainsi obtenue.

Dans son rapport, la direction doit indiquer clairement toute modification apportée à la formule de présentation de l'information; elle doit aussi fournir des explications lorsqu'elle omet un aspect de la performance abordé dans un rapport précédent, ou encore lorsqu'elle modifie le fondement sur lequel elle s'appuie pour en faire rapport.

Justesse. Pour être rigoureuse, l'information sur la performance doit être présentée d'une façon raisonnablement juste et sans préjugé. Tout rapport sur la performance comporte nécessairement des jugements subjectifs. Les processus d'élaboration des rapports sur la performance qui sont suffisamment rigoureux possèdent des mécanismes afin que soit évitée la possibilité de présenter – intentionnellement ou non – une information subjective qui brosserait un tableau obscur de la performance, fausserait l'importance accordée aux résultats, ou induirait le lecteur en erreur. Dans un rapport juste, on présente la meilleure interprétation de la direction, et on évite :

- les préjugés délibérés ou systémiques;
- la verbosité ou les hyperboles;
- les distorsions graphiques trompeuses;
- une insistance déséquilibrée sur les « bonnes nouvelles » ou l'omission des « mauvaises nouvelles »;
- les déclarations non justifiées;
- des détails excessifs qui masquent les principaux enjeux;
- un survol rapide de toute incertitude importante ou limite de mesure;
- la présentation d'une très faible possibilité comme étant une très forte probabilité.

Pertinence. Une information pertinente se rapporte réellement aux aspects de la performance faisant l'objet du rapport. Elle aide les destinataires à comprendre, en temps opportun, ce qui s'est passé, ou ce qui se passera vraisemblablement, quant aux aspects de la performance perçus comme essentiels et sur lesquels porte essentiellement le rapport. Une information pertinente permet d'expliquer la situation en cause et les raisons de cette situation. Elle indique également si la performance s'améliore ou se détériore, et aide le destinataire à envisager ce qui se produira.

Fiabilité. Une information fiable sur la performance n'est pas seulement juste, elle est aussi :

- valable – elle tient compte des changements survenus dans le contexte de l'événement, des résultats ou de la situation qu'elle est censée évaluer;
- raisonnablement exacte et complète – c.-à-d. sans erreurs ou omissions importantes et susceptible d'être reproduite ou confirmée par des observateurs indépendants et chevronnés.

Compréhensibilité. Une information compréhensible est présentée selon une formule et dans un langage qui permettent aux membres de corps législatifs et aux Canadiens de bien saisir sa signification : on évite les détails excessifs, le jargon et les descriptions trop vagues ou techniques qui peuvent repousser, embrouiller et frustrer les lecteurs. Les auteurs présentent une série d'indicateurs de rendement clés et expliquent sa signification; cette série est assez courte pour être comprise et suffisamment longue pour éclairer les destinataires sur tous les aspects principaux de la performance.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

Plus facile à énoncer qu'à mettre en pratique, ce principe est enchâssé dans tous les autres principes. Sa mise en pratique se répercute sur celle des autres principes.

Des liens importants existent entre ce principe et :

- l'entente sur la focalisation appropriée du rapport sur la performance – et sur la mesure de la performance (principe 1);
- la formulation précise des buts (principe 2);
- l'intégration de l'information financière à celle non financière (principe 6);
- la présentation des fondements sur lesquels l'information est basée et des motifs justifiant pourquoi les destinataires peuvent avoir confiance dans l'information publiée (principe 9).

La plupart des conseils prodigués sur les stratégies qui visent à rendre la présentation de l'information plus rigoureuse ne portent pas exclusivement sur les questions techniques ou les systèmes. Ils insistent plutôt sur la nécessité de tirer des leçons de l'expérience acquise et de composer avec les dimensions humaines qui entrent en ligne de compte dans la présentation de l'information. Voir les encadrés **Leçons tirées de l'expérience acquise** et **Douze étapes vers un rapport plus rigoureux** (p. 52). Dans ces deux types de conseils, on indique qu'il faut d'abord sélectionner les aspects de la performance qu'il convient de mesurer. Tous ces conseils s'inspirent du fait qu'il ne s'agit pas vraiment de trouver une « solution fixe à un problème », mais bien d'instaurer un processus d'amélioration continue.

LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE ACQUISE

Même si la mesure de la performance est une science très complexe, elle se fonde sur quelques principes simples :

1. Évaluer les aspects importants

Pour savoir dans quelle mesure la population est en bonne santé, on peut se pencher sur le nombre de visites faites dans les hôpitaux. Ce faisant, on obtiendra toutefois des données sur les « maladies » plutôt que sur la « santé » ! Pour évaluer la bonne santé des citoyens, mieux vaut leur demander comment ils se sentent.

2. Adopter les indicateurs les plus précis et les utiliser de façon uniforme

Il est important d'évaluer toujours les mêmes questions, et de le faire de la même façon. Ainsi, nous sommes en mesure de suivre les tendances et de constater les résultats obtenus grâce à un programme ou service offert à long terme.

Nous n'avons pas encore totalement perfectionné toutes les méthodes utilisées pour évaluer la performance, mais nous y travaillons. Voilà six ans que nous produisons le rapport *Measuring Up* [À la hauteur], et depuis, la qualité de l'information que nous y publions s'est constamment améliorée.

3. Publier des résultats

Une bonne information n'a aucune valeur si on ne la communique pas. Les Albertains sont invités à examiner eux-mêmes les résultats dans notre rapport *Measuring Up* [À la hauteur] et dans nos rapports ministériels annuels.

Site Web du Trésor de l'Alberta

www.finance.gov.ab.ca/measuring/aboutperfmeas.html

DOUZE ÉTAPES VERS UN RAPPORT PLUS RIGoureux

Voici un résumé des conseils du Bureau de vérification nationale du Royaume-Uni à l'intention des chefs d'organismes de direction sur la façon de produire des rapports plus rigoureux.

1. Harmoniser les indicateurs avec les buts et les objectifs.
2. Déterminer à l'avance les exigences relatives à la qualité des données – considérer p. ex. les compromis à faire entre des questions telles les coûts, la rapidité et l'exactitude.
3. Consulter des spécialistes pour obtenir des conseils sur les effets qu'ont les comportements et les mesures incitatives, ainsi que sur les questions concernant les techniques et la méthodologie.
4. Définir clairement les indicateurs de la performance – et préciser les sources ainsi que les processus de collecte ou d'analyse.
5. Préciser qui est responsable de la qualité des données.
6. Requérir des gestionnaires qu'ils suivent l'information sur la performance.
7. Instaurer des procédures de collecte de données efficaces.
8. Établir et mettre en œuvre des lignes directrices claires pour valider les données sur la performance.
9. Présenter clairement l'information – regrouper l'information clé et utiliser des graphiques et des tableaux pour aider les lecteurs à comprendre les données complexes.
10. Permettre aux lecteurs de faire des comparaisons éclairées de la performance atteinte au cours d'exercices différents.
11. Expliquer l'activité faisant l'objet du rapport – aider les lecteurs à comprendre les facteurs qui ont influé sur le degré de performance atteint.
12. Décrire la qualité de l'information publiée – expliquer comment l'organisme a recueilli et validé cette information sur la performance.

Good Practice In Performance Reporting In Executive Agencies
and Non-Departmental Public Bodies
National Audit Office (Royaume-Uni), 2000

L'engagement de la haute direction s'avère d'une importance capitale dans la mise en pratique de ce principe. Son appui est essentiel à l'implantation d'une culture favorisant un environnement où l'on produit une information crédible, attache de l'importance à ce type d'information et où celle-ci est utilisée pour la prise de décisions éclairées. C'est aussi la haute direction qui permet d'établir le ton au sein de l'entité, à partir de l'échelon supérieur, lorsqu'il s'agit d'une question portant sur l'intégrité de l'information publiée – de trouver le juste milieu entre une information pertinente et une information précise.

À une extrémité du continuum de la pratique, le rapport sur la performance ne contient aucun – ou très peu – de lien apparent entre l'information publiée et le point de vue des chefs de l'unité faisant rapport ou les bases sur lesquelles ils se fondent pour en arriver à ce point de vue. Le rapport peut contenir une foule de détails, sans pour autant indiquer le lien qui existe entre les résultats obtenus et les orientations stratégiques globales ou les résultats visés.

À l'autre extrémité du continuum se trouve un rapport concis et clair – et solidement étayé – sur la performance, dans lequel on expose le point de vue des responsables. Un tel rapport suscite du respect.

Entre ces deux stades extrêmes, le continuum de l'application de ce principe ne se définit pas par des étapes aussi précises que celles des autres principes. Cela s'explique par le fait que plusieurs variantes entrent en ligne de compte dans l'application de ce principe, telles que la qualité, la quantité, le coût et le temps, ainsi que des considérations liées à la production de l'information, et à la détermination des types d'information qui seraient jugés pertinents, compte tenu du contexte en question.

Certains des indicateurs des progrès les plus importants réalisés dans l'application de ce principe sont exposés dans la section suivante portant sur le principe 9, **Préciser les fondements des jugements posés**. Ils comprennent les mesures qu'adopte la direction pour :

- confirmer son acceptation de la responsabilité pour le rapport sur la performance;
- énoncer les étapes qu'elle a franchies pour s'assurer que l'information publiée est rigoureuse et digne de confiance;
- décrire la qualité de l'information publiée et signaler toute limite importante ou incertitude à l'égard de cette information;
- renseigner les lecteurs sur les mécanismes de validation utilisés ou sur la vérification dont a fait l'objet l'information publiée dans le rapport.

Les résultats d'une vérification ou d'un examen externe constitueraient, le cas échéant, le meilleur indicateur des progrès réalisés au chapitre de la mise en œuvre de ce principe.

9. PRÉCISER LES FONDEMENTS DES JUGEMENTS POSÉS

La CCAF–FCVI recommande que, dans l’information publiée sur la performance, on précise les fondements sur lesquels celle-ci est basée. En particulier, on doit expliquer :

- *les raisons qui ont motivé le choix des quelques aspects essentiels de la performance sur lesquels porte le rapport;*
- *les changements qui ont eu lieu dans la façon dont la performance est mesurée ou présentée;*
- *le degré de confiance que les auteurs accordent à la fiabilité de l’information présentée.*

Tout rapport publié sur la performance reflète les jugements posés par la direction : une combinaison de faits observables, d’interprétations, d’hypothèses ou de prévisions pour montrer la performance antérieure, la capacité actuelle et les possibilités futures. Même lorsqu’on dispose des meilleures données possible, certains aspects de la performance exigeront des auteurs qu’ils fassent preuve d’un plus grand jugement et soulèveront plus d’incertitudes que d’autres aspects.

Pour veiller à ce que les destinataires aient confiance dans l’information présentée et dans le choix des aspects de la performance abordés dans le rapport, il importe d’expliquer les jugements qui ont façonné le rapport, ainsi que les bases sur lesquelles se fondent ces jugements. Les circonstances dicteront dans quelle mesure on devra préciser les choix et les jugements posés afin que les lecteurs puissent bien saisir les fondements sur lesquels repose l’information publiée sur la performance et l’attention qu’ils doivent porter à cette information. Dans presque tous les cas, il est nécessaire d’expliquer trois questions :

1. la sélection des aspects de la performance faisant l’objet du rapport;
2. les modifications apportées soit aux indicateurs servant à évaluer la performance, soit à la formule de présentation adoptée;
3. les fondements sur lesquels se basent les auteurs pour accorder un degré de confiance à la fiabilité de l’information présentée.

Sélection des aspects de la performance faisant l’objet du rapport. Comme il a été mentionné précédemment, il ne suffit pas que l’information à publier porte sur les quelques aspects essentiels de la performance; on doit aussi expliquer les raisons qui ont motivé ces choix. Surtout dans les cas où l’unité faisant rapport n’est pas une entité légale, il peut être approprié dans un premier temps de définir l’unité, d’expliquer les activités qui font l’objet du rapport et celles qui en sont exclues, et de spécifier qui sont les destinataires visés, et enfin de préciser comment sera utilisée l’information publiée.

Lorsqu’il existe des conventions définissant les aspects de la performance devant être abordés dans le rapport, il faut indiquer aux destinataires que ces conventions ont été respectées (ou dans le cas contraire, en expliquer les raisons).

Il importe de comprendre et d’expliquer les fondements de la sélection des aspects de la performance sur lesquels porte le rapport, et chaque fois que les circonstances exigent un changement important dans cette sélection, il faut l’indiquer aux destinataires.

Modification des indicateurs ou de la formule de présentation. Il est plus facile de comprendre les tendances et la situation actuelle lorsque la performance est non seulement évaluée en fonction des mêmes indicateurs mais présentée aussi selon la même formule d'une fois à l'autre. Dans certains cas toutefois, il peut s'avérer nécessaire de modifier la façon dont la performance est mesurée ou présentée. Citons à titre d'exemple les cas où un organisme élabore son processus de présentation de l'information ou encore lorsqu'il en modifie sa stratégie. Les priorités d'un organisme peuvent changer entre le stade de la publication des documents de planification et le stade de la publication des documents rétrospectifs. Dans un rapport rigoureux, on explique les raisons de tout tel changement apporté dans la publication de l'information sur la performance.

Degré de confiance accordé à la fiabilité de l'information présentée. Certains aspects de la performance seront évalués ou mesurés avec une plus grande certitude que d'autres. Des incertitudes seront résolues au fil du temps, entre autres, parce qu'on développera sa capacité de mesurer ces aspects. Certaines incertitudes toutefois perdureront.

La première étape ici consiste à composer avec la question de la fiabilité de l'information. À cette fin, on peut présenter un bref énoncé stipulant que la direction assume la responsabilité pour l'élaboration du rapport et confirme que celui-ci tient compte de toutes les circonstances et décisions qui pourraient influencer sur la façon dont les destinataires interpréteront l'information publiée.

LIGNES DIRECTRICES DESTINÉES AU SECTEUR PUBLIC

[...] Il serait prudent d'avouer franchement qu'il est difficile d'établir un lien direct entre les mesures prises par le ministère et les résultats obtenus.

*Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Rapports sur le Rendement 2001
Guide*

Afin de rehausser le degré de confiance des destinataires dans la fiabilité de l'information publiée, on doit :

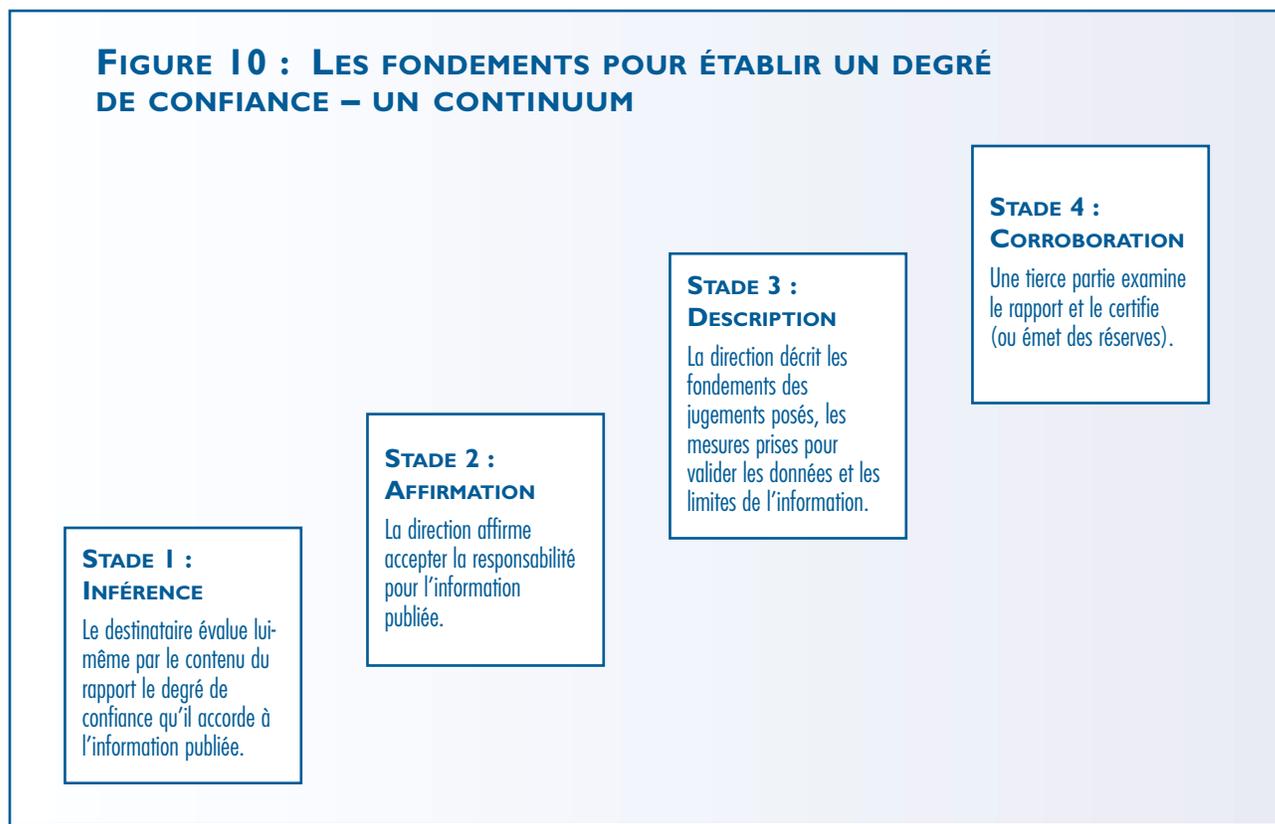
- décrire brièvement les mesures qu'a prises la direction pour assurer la fiabilité de l'information publiée;
- indiquer toute lacune ou restriction importante concernant l'information probante (comme l'utilisation d'indicateurs approximatifs jusqu'à ce que de meilleurs indicateurs soient disponibles) qui pourrait influencer sur la façon dont les destinataires interpréteront l'information publiée;
- décrire les stratégies visant à remédier aux restrictions (le cas échéant);
- affirmer que les interprétations enchâssées dans l'information présentée reflètent les meilleurs jugements des chefs de l'unité faisant rapport.

MISE EN PRATIQUE DU PRINCIPE

Le fait d'indiquer aux destinataires les fondements des jugements posés contribue énormément à instaurer un degré de confiance dans l'information publiée et doit se faire de la façon la plus simple et la plus claire possible. Lorsqu'on a recours à des indicateurs techniques pour évaluer la performance, on doit prendre soin de les expliquer dans un langage simple. La mise en pratique du principe 9 dépend de nombreux facteurs, dont l'approche adoptée pour mettre en œuvre les huit autres principes, et :

- la mesure dans laquelle les chefs – au sein de l'unité faisant rapport et au-delà de celle-ci – ont accepté d'assumer la responsabilité pour l'information publiée sur la performance;
- les mesures prises par l'unité faisant rapport pour promouvoir la qualité de l'information publiée et assurer un degré de confiance dans la fiabilité de celle-ci.

FIGURE 10 : LES FONDEMENTS POUR ÉTABLIR UN DEGRÉ DE CONFIANCE – UN CONTINUUM



DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ

(tiré du rapport annuel)

Le rapport annuel du gouvernement pour l'exercice terminé le 31 mars 2001 a été préparé sous ma direction au nom du gouvernement, conformément à la *Loi sur la reddition des comptes publics* et aux principes comptables en vigueur. Toutes les décisions politiques du gouvernement au 20 juin 2001 ayant des incidences économiques et fiscales importantes ont été prises en compte dans la préparation de ce rapport.

[Original signé]

Patricia L. Nelson
Ministre des Finances, Alberta

Pour mettre ce principe en pratique, il faut d'abord que la direction accepte d'assumer la responsabilité pour l'information publiée, et qu'elle l'affirme publiquement (stade « Affirmation »). Dans l'encadré **Déclaration de responsabilité**, nous citons un énoncé dans lequel la direction confirme explicitement qu'elle assume la responsabilité pour l'information publiée.

L'étape suivante, le stade « Description », consiste à décrire ce que les dirigeants de l'unité faisant rapport ont fait pour s'assurer de la validité de l'information dont ils sont responsables. Souvent, cette démarche comprend la publication d'un bref énoncé portant sur les investissements faits dans des systèmes, l'octroi du mandat de vérification interne, l'évaluation et la révision des fonctions et les auto-évaluations de la qualité des données.

Toujours à ce stade « Description », d'autres démarches plus avancées consistent à inclure des éléments comme les suivants ou des renvois à de tels éléments :

- des constatations de vérifications ou d'évaluations pertinentes portant sur les aspects clés de la performance;
- des propos sur les limites ou les lacunes de l'information de base;
- des plans visant l'amélioration de l'information de base;
- des suggestions pour l'interprétation ou l'utilisation des données.

À ce stade-ci, la direction peut, entre autres, consulter des spécialistes ou des citoyens pour obtenir des conseils ou du soutien afin d'améliorer la publication de l'information et ainsi obtenir une assurance quant à l'à-propos des jugements qu'elle pose et des compromis qu'elle choisit. Dans la mesure où ces intervenants ont le respect des parties prenantes, le simple fait qu'ils ont participé au processus peut contribuer à instaurer un degré de confiance dans le rapport publié.

Avec le temps, de tels conseils externes pourraient devenir plus formels ou attirer plus d'attention. Les résultats d'une évaluation externe ou d'une révision par les pairs portant sur l'information diffusée par le gouvernement pourraient être publiés. Au fur et à mesure que ce genre de conseils ou de soutien venant de parties externes devient plus formel ou mieux connu de tous, on se rapproche du dernier stade du continuum de la mise en pratique du principe 9 : une tierce partie corrobore l'information et les jugements contenus dans le rapport.

Une étape importante de ce dernier stade consiste à faire appel à un vérificateur externe pour son objectivité, son expertise et sa crédibilité. À cet égard, on constate trois démarches fondamentales :

1. Le vérificateur informe les membres du corps législatif (et par leur entremise, les Canadiens) des systèmes et processus utilisés pour étayer l'information publiée. Le rapport du vérificateur est un document distinct du rapport sur la performance qui peut être publié à un moment différent ou dans un autre document;
2. En guise de dispositions transitoires, le vérificateur et la direction s'entendent sur une démarche selon laquelle on augmente progressivement la participation du vérificateur ainsi que la portée et la rigueur de son travail pour correspondre aux progrès faits dans la présentation d'une information de plus en plus rigoureuse. Le vérificateur publie un rapport sur le travail qu'il a effectué (ce rapport est annexé au rapport sur la performance). L'encadré **Un vérificateur ajoute un élément de crédibilité à un rapport sur la performance** (p. 58) constitue un exemple d'un tel rapport;
3. D'autres démarches visent directement la crédibilité du rapport sur la performance et peuvent être adaptées pour qu'on examine plusieurs ou tous les aspects de ce rapport. Les résultats de cet examen ou de cette vérification sont ensuite publiés dans un document où l'on certifie la crédibilité du rapport sur la performance, ou bien on y énonce des réserves.

Le principe 9 exige qu'on fasse preuve de transparence quant à ce qu'on sait réellement sur les quelques aspects essentiels de la performance sur lesquels porte le rapport (principe 1). Si l'on devait classer les principes par ordre d'importance, les principes 1 et 9 figureraient en tête de liste : établir un rapport portant sur les quelques aspects essentiels de la performance dans lequel on précise les fondements sur lesquels cette information est basée.

UN VÉRIFICATEUR AJOUTE UN ÉLÉMENT DE CRÉDIBILITÉ À UN RAPPORT SUR LA PERFORMANCE

AUX MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE

À l'égard des principaux indicateurs adoptés par la province de l'Alberta et de l'information supplémentaire incluse dans son rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 mars 2001, j'ai effectué les tâches suivantes :

Principaux indicateurs

1. Comparer l'information provenant d'un autre organisme, comme Statistique Canada, avec celle publiée dans les rapports de l'organisme en question;
2. Comparer l'information tirée de rapports provenant du gouvernement de l'Alberta à celle contenue dans les documents originaux. En outre, j'ai vérifié les méthodes utilisées pour compiler les données sous-jacentes dans les documents originaux;
3. Vérifier que la formule de présentation des résultats est conforme à la méthodologie énoncée à l'Annexe 1;
4. Vérifier que les résultats sont présentés selon une formule qui permet une comparaison aux objectifs énoncés, et aux résultats publiés pour les exercices précédents;
5. Vérifier que les principaux indicateurs, ainsi que les cibles, sont conformes aux indicateurs présentés dans le Budget 2000 et que des résultats sont présentés pour chacun de ces indicateurs;

Information supplémentaire

6. Comparer l'information présentée avec celle contenue dans les documents de base. En outre, j'ai vérifié que l'exposé des faits correspond à l'information présentée.

Les méthodes ci-dessus n'ont révélé aucune exception. Cependant, ces méthodes ne constituant pas une vérification, je n'exprime aucune opinion sur les principaux indicateurs et l'information supplémentaire contenus dans le rapport annuel du gouvernement de l'Alberta pour l'exercice terminé le 31 mars 2001.

Peter Valentine, FCA, vérificateur général de l'Alberta

Des principes à la pratique

Un plan d'action

Dans ce document, nous recommandons des principes pour guider la production de la génération suivante de rapports sur la performance. Fondés sur les théories et pratiques actuelles au Canada et ailleurs dans le monde, ces principes puisent à même l'expérience et les conseils de nombreux dirigeants et spécialistes des domaines de la gouverne, de la gestion et de la vérification. Distincts par la question centrale dont ils traitent, ces principes sont cependant étroitement liés et constituent un cadre de référence et de soutien visant à aider l'unité faisant rapport à décider de l'objet du rapport et de la formule de présentation à adopter. Si ces principes font le lien entre les différents éléments du plan d'action en matière de rapports publics, ils ne constituent pas une solution miracle.

Pris dans leur ensemble, ces principes de présentation de l'information marquent un important progrès, mais leur mise en œuvre pose un défi considérable. Cependant, toutes les personnes consultées au cours de la recherche sont convaincues qu'avec le temps, des efforts soutenus et une diligence raisonnable, ce défi sera relevé.

Cette certitude se nuance lorsqu'on prend conscience que le progrès – et finalement, le succès – exigent un leadership à toute épreuve, une grande capacité d'apprentissage et de la souplesse afin de pouvoir s'adapter et se renouveler le cas échéant. Toute entité qui possède ces qualités sera en mesure de faire des investissements stratégiques, de créer des attentes raisonnables, de mettre au point des pratiques novatrices, de faire preuve de persistance et, avec le temps, d'instaurer un climat de confiance qui, lui, s'avère primordial au succès. Les personnes consultées affirment que le plan d'action visant à améliorer la présentation de l'information et à maximiser et maintenir les avantages d'une telle évolution doit se fonder sur ces qualités. Il convient de préciser que ces mêmes personnes ne considèrent pas ces qualités comme des conditions préalables aux actions à poser, mais plutôt comme des aides, des accélérateurs et des moteurs de soutien pour toute action à poser.

Dans cette section, nous abordons la portée et l'orientation du plan d'action visant la mise en œuvre des principes recommandés, tout en tenant compte du contexte plus vaste de la gouverne et de la gestion, et de la nécessité de favoriser et d'appuyer l'évolution continue des théories et de la pratique à cet égard. Ainsi, cette section s'adresse à un vaste éventail d'instances, d'entités du secteur public, d'organismes professionnels et d'organisations de « leadership éclairé »; chacun est très intéressé par la génération suivante de rapports sur la performance – et peut y contribuer grandement.

MOTS BIEN CHOISIS

Vous devez faire un choix crucial. Vous pouvez traiter [les exigences législatives en matière de reddition de comptes] comme une autre exigence bureaucratique à déléguer à un subalterne, en y accordant au plus une attention minimale. Ce faisant toutefois, vous renoncez à ce qui constitue probablement l'outil le plus efficace dont vous disposez à titre de dirigeant.

*Université Harvard,
Kennedy School of Government*

PORTÉE ET CONTEXTE DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action doit être holistique dans son approche, permettre de rester focalisé sur les objectifs visés, être suffisamment exhaustif pour tenir compte des besoins des parties prenantes et des intermédiaires concernés, et sa mise en œuvre doit être fondée sur les leçons tirées de l'expérience acquise. Il établit d'abord que le succès de l'application des principes prend racine dans le contexte plus vaste de la gouvernance et de la gestion, puis fournit les conseils et les outils qui aideront les organisations à mettre en pratique les principes. Enfin, il se termine en créant des occasions d'appliquer ces principes et en mettant au point des mécanismes permettant aux personnes concernées de discuter de leur application, de tirer des leçons des expériences vécues, d'échanger avec d'autres et de jeter les bases pour la réalisation de progrès additionnels, aussi bien au chapitre de la pratique que des principes eux-mêmes.

Les dispositions de publication d'informations et les pratiques en cours influent sur le régime de gouvernance ou de gestion de l'entité, et en subissent réciproquement l'influence. Lorsqu'il y a des progrès importants dans un secteur quelconque, ceux-ci se répercutent sur les besoins et l'évolution des autres secteurs.

Dans l'élaboration du plan d'action, on doit tenir compte de plusieurs questions, dont celles portant sur les politiques de l'organisation, sa structure, ses processus, ses instruments, sa technologie, sa capacité, ses valeurs et ses relations, de même que des questions d'ordre technique (voir **Cinq considérations clés pour l'élaboration d'un plan d'action assurant une meilleure publication d'informations**).

CINQ CONSIDÉRATIONS CLÉS POUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION ASSURANT UNE MEILLEURE PUBLICATION D'INFORMATIONS

1. Comment traduit-on l'importance de la publication de l'information sur la performance – et des attentes suscitées à cet égard – dans les textes législatifs et autres instruments pour mettre en œuvre la politique ?
2. Quels processus et structures seraient requis pour permettre aux principaux intervenants de participer à l'élaboration d'un rapport plus rigoureux sur la performance ? Devrait-on modifier les procédures parlementaires ou celles que suivent les comités, par exemple, pour tirer parti de cette information plus rigoureuse ? Que faudrait-il modifier pour favoriser la circulation continue de l'information sur la performance ?
3. Comment les progrès au chapitre de la technologie de l'information et des communications influent-ils sur le contenu et la fréquence de la circulation de l'information, et quels en sont les incidences sur les relations, les attentes et les processus décisionnels ?
4. Quelles sont les incidences de ces progrès sur le contenu, la formule de présentation et la fréquence des rapports publiés sur la performance, comment la stratégie de publication de l'information joue-t-elle sur la conceptualisation et le développement de la technologie de l'information et de la communication ?
5. Quel rôle joue le leadership dans le traitement de ces questions et d'où devrait-il provenir ?

OBJECTIF PREMIER DU PLAN D'ACTION

Les recherches et consultations menées par la CCAF–FCVI sur la publication de l'information sur la performance et sur l'application des principes recommandés dans ce document confirment qu'il est nécessaire d'obtenir la participation active – temps, attention et actions – des dirigeants pour :

- créer et entretenir des relations de confiance;
- harmoniser les mesures incitatives et les associer aux résultats et à leur présentation;
- développer la capacité de l'organisation ou des individus au sein de celle-ci à produire l'information sur la performance et à l'utiliser;
- établir des attentes raisonnables quant aux progrès à réaliser en matière de rapports sur la performance;
- favoriser les occasions suscitant la formation continue, et donc le perfectionnement.

Créer et entretenir des relations de confiance

Pour obtenir de bons résultats et les publier avec rigueur, il faut d'abord instaurer et entretenir une culture où il est tout à fait naturel que les intervenants se sentent à la fois responsables et à l'aise de produire une bonne information sur la performance.

Les membres de corps législatifs, les ministres d'État, les fonctionnaires, les syndicats, les vérificateurs, les groupes d'intermédiaires, les médias et le public canadien font tous partie de cette culture. Il en va ainsi des structures et processus dans lesquels ils fonctionnent, de la vision qu'ils ont les uns des autres et de leurs rapports mutuels, de leurs valeurs et des normes de conduite qu'ils s'imposent et qu'ils imposent aux autres. Il en va également de même de leurs comportements.

De récents textes législatifs ou instruments de politique portant sur la reddition de comptes ont été adoptés en Alberta, au Québec, en Ontario, en Nouvelle-Écosse, en Colombie-Britannique et au sein du gouvernement fédéral. Le virage vers un gouvernement plus transparent, davantage axé sur les résultats et la reddition de comptes, tel que ces initiatives le laissent présager ne sera possible qu'avec la participation de toutes les personnes et de tous les groupes mentionnés au paragraphe précédent. Ce virage est constamment décrit comme un changement dans la culture et un travail d'équipe. Dans ce contexte, la perception qu'ont les différents intervenants du rôle et des responsabilités de chacun influe sur les comportements et devrait donc figurer de façon proéminente dans tout plan d'action visant à réaliser des progrès.

L'encadré **Responsabilités en matière de présentation de l'information : un exemple d'un cadre référentiel** (p. 62-63) est une adaptation du *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale du Canada*. On y indique une série de responsabilités entrecroisées incombant aux intervenants clés dans le processus de gouverne ou de gestion. Ces responsabilités et leur attribution à des fonctionnaires particuliers sont données à titre indicatif et ne sont pas exhaustives. Les responsabilités précises varient selon les structures des gouvernements individuels. Néanmoins, cette illustration peut servir de point de départ aux discussions menées par les différentes instances sur leurs structures et leurs mécanismes.

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION : UN EXEMPLE D'UN CADRE RÉFÉRENTIEL

RÔLE ET RESPONSABILITÉS MINISTÉRIELLES

Sous-chefs. Ces responsables doivent :

- accepter d'assumer la responsabilité première pour la publication de l'information sur la performance, et pour toutes données ou pièces justificatives s'y rapportant;
- créer une culture et un environnement où l'on favorise la reddition de comptes au public, la transparence, l'obtention de résultats, la production d'une information rigoureuse sur la performance, l'apprentissage et l'amélioration continue;
- obtenir les ressources humaines nécessaires, adopter les structures appropriées et engager les investissements requis pour développer et maintenir la capacité ministérielle de produire, de présenter et d'utiliser une information rigoureuse sur la performance;
- collaborer avec les organismes centraux pour établir un cycle de publication de l'information qui permettrait de faire rapport sur le degré de performance atteint dans chacun des aspects importants des activités du ministère;
- adopter les mécanismes appropriés pour s'assurer de la fiabilité de l'information utilisée et publiée;
- produire un rapport général sur la performance, qui pourrait faire l'objet d'une vérification par une tierce partie.

Hauts gestionnaires, agents financiers supérieurs ou contrôleurs. Les sous-chefs doivent pouvoir compter sur ces hauts fonctionnaires pour :

- établir, communiquer et actualiser les politiques et normes ministérielles conformément à celles en vigueur dans les organismes;
- gérer la capacité ministérielle de produire, publier et utiliser une information rigoureuse sur la performance;
- veiller à ce que le personnel du ministère participe suffisamment au processus de publication d'informations;
- intégrer l'information financière à celle non financière dans les budgets et les rapports de performance;
- fournir toute interprétation, analyse ou conseil requis.

Chef de la vérification interne. Ce fonctionnaire doit fournir aux sous-chefs et autres fonctionnaires concernés une déclaration de fiabilité quant à l'information sur la performance utilisée et publiée.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE L'ORGANISME CENTRAL

Cabinet, Conseil du Trésor/de gestion. Le cabinet, Conseil du Trésor/de gestion doit :

- approuver les normes et politiques en matière de publication de l'information sur la performance s'appliquant à l'ensemble du gouvernement;
- fournir le leadership et les mesures incitatives nécessaires, et soutenir les efforts déployés, afin de réaliser des progrès au chapitre de la publication de l'information sur la performance.

Greffier/secrétaire du cabinet. Dans le contexte du leadership à assurer à l'échelle de l'ensemble de l'organisation de la fonction publique, de ses valeurs et priorités, ce fonctionnaire doit continuer d'insister dans une mesure appropriée sur les valeurs et les priorités – dont la valeur et la priorité de rendre des comptes aux ministres, et par leur entremise, à la population canadienne – qui entrent en ligne de compte dans la sélection des hauts fonctionnaires, dans la définition de leur mandat et dans leur perfectionnement.

Sous-chefs (au Conseil du Trésor/de gestion, aux Finances, à la Commission de la fonction publique). Ces fonctionnaires doivent :

- établir et maintenir des politiques, des normes et des cadres référentiels appropriés en matière de publication de l'information sur la performance de l'ensemble du gouvernement;
- veiller à l'harmonisation des différentes politiques, normes et cadres référentiels au sein du gouvernement (p. ex. fonction de contrôleur; gestion de l'information financière; gestion de l'information; technologie de l'information; gestion des ressources humaines; évaluation; vérification interne);
- obtenir des ministères un rapport annuel consolidé sur leur performance et veiller à ce que ces rapports annuels fassent l'objet de vérifications périodiques;
- prendre les mesures qui s'imposent pour assurer le respect des normes de reddition de comptes s'appliquant à l'ensemble du gouvernement lorsqu'il y a signe de détérioration;
- transmettre au Conseil du Trésor/de gestion, aux autres organismes centraux et au corps législatif toute l'information sur la performance de l'ensemble du gouvernement dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.

RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION : UN EXEMPLE D'UN CADRE RÉFÉRENTIEL (suite)

RÔLE ET RESPONSABILITÉS PARLEMENTAIRES

Représentants élus. Ces personnes sont bien placées pour promouvoir un environnement qui favorise les progrès au chapitre de la publication de l'information; non seulement participent-elles aux processus de surveillance et aux travaux des comités, mais elles :

- connaissent bien les programmes;
- exercent un rôle de leadership pour ce qui est de reconnaître le besoin d'obtenir une information rigoureuse sur la performance, d'exiger qu'une telle information soit produite et de prendre les mesures qui s'imposent à la suite de l'obtention d'une telle information;
- participent aux discussions pour s'entendre sur les fondements appropriés du rapport sur la performance;
- utilisent équitablement l'information publiée.

Vérificateur législatif. Ce fonctionnaire doit :

- défendre la publication d'une information rigoureuse;
- surveiller l'uniformité dans la présentation de l'information et suivre les progrès réalisés au fil du temps;
- produire une déclaration à l'intention du corps législatif au sujet de la fiabilité et de l'exhaustivité de l'information publiée sur la performance.

Adapté du Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale du Canada

Les questions portant sur le choix du moment et la possibilité d'améliorer l'information publiée ont été soulevées à plusieurs reprises au cours de la recherche menée par la CCAF-FCVI. Généralement, on croit plus facile et plus productif de discuter des rôles, des responsabilités et des relations avant que les attitudes ne se figent ou que des schémas ne s'établissent. Dans ce contexte, de nombreux députés consultés pour la rédaction du présent ouvrage ont souligné l'importance d'établir (ou de modifier) les règles de base de la reddition de comptes au début du mandat, quand tous les intervenants clés sont encore disposés à considérer différentes options.

Harmoniser les mesures incitatives et les associer aux résultats et à leur présentation

Il serait naïf de s'attendre à noter une nette amélioration dans les rapports sur la performance si l'on n'accorde pas à ceux qui atteignent des résultats supérieurs le respect, la récompense et la reconnaissance appropriés.

Deux stratégies se dégagent des opinions exprimées par les personnes consultées au cours de la recherche menée par la CCAF-FCVI sur la publication de l'information sur la performance :

1. miser sur le professionnalisme et la fierté des fonctionnaires;
2. fournir une gamme de mesures incitatives – financières ou autres – adaptées aux valeurs, à la culture et au contexte opérationnel de l'organisation.

Miser sur le professionnalisme et la fierté des fonctionnaires – Bon nombre des personnes consultées ont mentionné le professionnalisme des fonctionnaires et leur volonté de servir le public, ainsi que le lien établi entre cette tradition et les efforts déployés pour améliorer la publication de l'information sur la performance. Elles ont souligné plusieurs facteurs qui

motivent et incitent les fonctionnaires à donner un rendement supérieur et à faire état de leurs réalisations. Citons notamment :

- le sentiment d'appartenance des employés à une organisation qui est fière d'atteindre des résultats supérieurs pour les Canadiens;
- le sentiment que les employés ont intérêt à atteindre ces résultats, et la fierté qu'ils ressentent lorsqu'ils y contribuent;
- le fait que les employés comprennent que la publication de l'information tient du désir d'atteindre de meilleurs résultats;
- la perception des employés selon laquelle les supérieurs, les collègues et le public reconnaissent les efforts déployés pour bien publier l'information.

Fournir une gamme de mesures incitatives : récompenses et reconnaissances – Il est essentiel de miser sur les valeurs de la fonction publique, bien que cela ne suffise pas à offrir l'encouragement requis pour atteindre des résultats et améliorer la publication de l'information. Des récompenses et des reconnaissances supplémentaires sont également essentielles. Parmi les mesures incitatives qu'il convient d'offrir, notons :

- un plus grand pouvoir ou plus de latitude;
- un avantage concurrentiel à obtenir les ressources nécessaires;
- l'avancement professionnel;
- la possibilité de développer ses capacités;
- la reconnaissance des pairs;
- une compensation financière.

Il importe également de réfléchir à des mesures appropriées qui seraient prises contre quiconque publie des rapports trompeurs.

Développer la capacité de l'organisation ou des individus au sein de celle-ci à produire l'information sur la performance et à l'utiliser

Développer les capacités est essentiel à la publication d'une meilleure information sur la performance, et à l'application des neuf principes recommandés. Le développement des capacités comporte de nombreuses dimensions, toutes interdépendantes : la capacité technique et la capacité humaine, la capacité individuelle et la capacité organisationnelle, et la capacité de l'émetteur et celle du destinataire. Les défis que posent la capacité technique dans l'application des principes – pour certains de ceux-ci plus que d'autres – ont déjà été abordés dans ce rapport, sous les différentes rubriques **Mise en pratique du principe**.

Quant à la capacité humaine, elle s'inscrit dans l'état d'esprit qui sous-tend le processus de publication de l'information, et met en jeu le système de valeurs des intervenants, leurs attentes envers la publication de l'information, et celles qu'ils entretiennent envers les autres intervenants. Cette dimension concerne également l'acquisition de connaissances sur les activités du gouvernement et la compréhension de ses programmes et de ses processus de gouverne et de gestion.

La capacité organisationnelle concerne le développement, l'harmonisation et l'engagement. Des politiques, des normes, des cadres référentiels, des stratégies et des investissements

adéquats doivent être mis en place pour soutenir la publication de l'information sur la performance. Il est également important d'harmoniser ces éléments aux autres politiques et normes qui influent sur la capacité d'une organisation à publier de l'information sur la performance ou qui sont elles-mêmes influencées par les objectifs, la structure et le contenu des rapports sur la performance que l'organisation s'engage à produire. Le développement de la capacité organisationnelle fait appel à l'engagement des divers intervenants à tous les échelons de l'organisation – cadres supérieurs, spécialistes et employés. Un tel engagement contribue à la qualité et à la valeur de l'information produite et permet l'intégration de cette information, favorise sa compréhension et en facilite l'utilisation dans la gestion et l'amélioration de la performance.

Cet engagement est crucial puisque la publication de l'information sur la performance ne consiste pas uniquement à produire et à publier de l'information. Toute évolution durable dans les rapports produits dépend de l'utilisation qui est faite de l'information dans la gouverne et la gestion de l'organisation, et dans les rapports que celle-ci entretient avec les citoyens.

Assez naturellement, la plupart des efforts déployés ont concerné la dimension technique, soit le côté « offre » de l'équation de l'information sur la performance. Moins de temps et de réflexion ont été consacrés au côté « demande » de cette équation, c'est-à-dire au développement de la capacité de recevoir et d'utiliser l'information. Au fur et à mesure qu'une information plus volumineuse et plus rigoureuse devient accessible, il deviendra de plus en plus important de tenir compte des besoins et des intérêts des utilisateurs, ainsi que des principaux mécanismes et processus qui canalisent la circulation de l'information et influent sur son utilisation. Il convient également de tenir compte de la capacité des utilisateurs à comprendre une information rigoureuse en matière de performance et à utiliser cette information pour s'acquitter de leur rôle dans le processus démocratique canadien.

Développer la capacité pour les deux côtés de l'équation de l'information sur la performance – l'offre et la demande – constitue un moyen de concrétiser la notion selon laquelle une relation saine en matière de reddition de comptes est une voie à double sens.

Établir des attentes raisonnables quant aux progrès en matière de rapports sur la performance

Comme il a été mentionné précédemment, on peut s'attendre à ce que les progrès dans l'application de la plupart des principes se fassent par étapes; il existe en effet des stades ou des niveaux distincts d'application pour chacun des principes. L'atteinte des niveaux les plus avancés représenterait donc un progrès important.

Même si les neuf principes sont étroitement liés, certains exigeront, dans leur mise en pratique, un effort plus intense ou plus de temps que d'autres. Chaque gouvernement possède ses propres tendances en matière d'investissements, et ses propres circonstances; cependant, quel que soit le stade où chacun se situe dans le continuum de la pratique, tous devront investir plus de temps et faire preuve d'un plus grand leadership pour réussir la mise en application des principes qui leur permettront de faire progresser le plus la présentation de l'information sur la performance par rapport à la pratique actuelle. À cet

égard, même les gouvernements qui ont réalisé les plus grands progrès en matière de publication de l'information sur la performance devront probablement relever des défis de taille pour mettre en pratique les principes portant sur les questions suivantes :

- publier de l'information sur les risques;
- intégrer l'information financière à celle non financière pour démontrer de quelle façon les ressources et les stratégies influent sur les résultats;
- présenter des modèles de comparaison valables.

Étant donné que l'amélioration de l'information publiée constitue un travail de longue haleine sur lequel influent de nombreux intervenants, il importe de consulter tous ces intervenants afin de s'entendre sur les progrès à réaliser, et sur l'échéancier. Il faut aussi obtenir des réponses réalistes à des questions comme :

1. Quel est le point de départ ? Sur quelles forces pouvons-nous bâtir ? Et sur quels aspects de la présentation de l'information doit-on d'abord se pencher ?
2. Quels changements contribueront-ils le plus aux améliorations prioritaires ?
3. Combien de temps faudra-t-il pour mettre en pratique les changements convenus ?
4. Combien d'efforts faudra-t-il déployer, et à qui reviendra-t-il de le faire ?
5. Quels sont les indicateurs clés qui confirmeront les progrès réalisés ?

Ce sont les circonstances particulières à chaque gouvernement, ainsi que les perceptions et les préoccupations des différentes parties intéressées, qui dicteront ce qui constitue pour chacun des réponses réalistes. Une étape nécessaire vers la création d'attentes raisonnables consisterait à informer les parties intéressées clés des questions à considérer. Idéalement, on amorcerait ainsi un dialogue qui favoriserait une entente sur les questions ci-dessus.

Les neuf principes recommandés dans cet ouvrage constituent un cadre référentiel servant à guider un tel dialogue. L'objet de celui-ci consiste à obtenir le point de vue des différentes parties intéressées sur l'ensemble des principes et sur chacun d'eux, ainsi que de faire ressortir tout écart dans ces points de vue et permettre d'en explorer les raisons.

À la figure 11, **Cadre référentiel pour le dialogue sur les attentes**, nous proposons une formule pour guider le processus de consultation. Ce cadre peut servir d'outil pour cerner et comparer les perceptions des différents intervenants au tout début du processus et, en l'élargissant peut-être, pour en explorer les raisons.

À l'annexe 1, **Bilan de l'information sur la performance**, nous étoffons ce cadre référentiel, en y ajoutant des questions secondaires pour aider à stimuler la réflexion constructive et approfondie sur les enjeux et la formulation d'attentes raisonnables quant à la mise en œuvre de l'ensemble des principes recommandés.

À la figure 12, **Tracé des attentes – un exemple**, nous résumons le genre d'échéanciers et de niveaux d'effort à déployer qui pourraient être jugés raisonnables après une discussion sur les attentes dans un contexte particulier. Nous tenons à souligner que ce tracé n'est qu'un exemple ou point de repère, et non une formule à suivre à la lettre.

FIGURE 11 : CADRE RÉFÉRENTIEL POUR LE DIALOGUE SUR LES ATTENTES

1. Dans quelle mesure l'information publiée actuellement porte-t-elle sur les quelques aspects essentiels de la performance ?

Très peu Un peu Adéquatement Très bien

L'information respecte le principe de focalisation.

Quel(s) changement(s) amélioreraient le plus la focalisation du rapport ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et pour appliquer pleinement le principe ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
 Trois ou quatre cycles
 Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
 Significatif
 Intense

FIGURE 12 : TRACÉ DES ATTENTES – UN EXEMPLE

Niveau d'effort politique ou technique nécessaire	Intense	<ul style="list-style-type: none"> Focalisation sur les quelques aspects essentiels de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Risques Intégration de l'information financière à celle non financière 	
	Significatif	<ul style="list-style-type: none"> Buts et réalisations 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité Autres facteurs essentiels Informations fiables, meilleurs jugements Information comparative (étalonnage) 	
	Modeste	<ul style="list-style-type: none"> Information comparative (fondée sur le facteur temps) 	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les fondements des jugements posés 	
		1 ou 2 cycles d'établissement de rapports	3 ou 4 cycles	5 cycles ou plus
Temps requis pour s'approcher du stade de mise en œuvre complète ou l'atteindre				

Favoriser les occasions suscitant la formation continue, et donc le perfectionnement

Les idées et conseils présentés dans cet ouvrage permettent d'élever à un rang supérieur la publication de l'information sur la performance. Cependant, cet ouvrage ne sera pas le dernier à traiter de ce sujet. Un plan d'action préalable à la publication devra être mis en œuvre.

Tout d'abord, ce plan d'action doit mettre l'accent sur la meilleure façon de communiquer les points importants du présent ouvrage aux différents intervenants, et le contexte dans lequel cette communication devrait se faire. Nous espérons que dans ce plan, on établira le fondement des interactions et des discussions continues avec les groupes d'intervenants, notamment :

- les membres de corps législatifs et les députés, les gouvernements, les cadres dirigeants et les spécialistes qui offrent conseils et assistance aux dirigeants en matière de gouverne et de gestion;
- les organismes de normalisation, les organismes accréditifs et les associations professionnelles, ainsi que les organisations qui guident la réflexion et la pratique en matière de publication de l'information;
- les médias et le public.

Ce plan d'action devra également contenir les processus nécessaires pour favoriser, adopter, étudier et faire connaître les pratiques les plus propices à l'application des neuf principes de publication de l'information. Ce plan pourrait comporter un vaste éventail de mécanismes, et faire appel à plusieurs participants engagés pour :

- la recherche appliquée et les entreprises communes;
- la tenue d'événements ou la mise sur pied de programmes favorisant les échanges;
- le développement des capacités sous forme de programmes d'orientation, d'ateliers et d'apprentissage par Internet;
- la production de bases de données de référence et la prestation de services;
- l'établissement de normes en matière de publication de l'information.

Le plan d'action doit également prévoir des discussions permanentes de haut niveau sur les stratégies, les progrès et le renouvellement en matière de publication de l'information sur la performance. Un des éléments importants de cette approche consiste à permettre aux cadres dirigeants d'interagir et de dialoguer dans un environnement impartial.

Par « perfectionnement », on entend qu'il s'avérera peut-être nécessaire de raffiner les principes existants, une fois qu'on commencera à tirer des leçons de l'expérience acquise en les appliquant. D'autres questions devraient peut-être être considérées. Comme nous l'avons mentionné précédemment, certaines de ces autres questions ont déjà été cernées. À cet égard, citons la création d'une administration en ligne; les implications d'une présentation continue de l'information; la publication de l'information sur les approches adoptées par les gouvernements en matière de valeurs, d'éthique et de conduite des affaires; la période devant faire l'objet du rapport sur la performance; et enfin la déclaration de fiabilité à l'égard de l'information publiée. D'autres études ou travaux de recherche pourraient également mener à des raffinements des principes formulés ou encore à l'ajout d'autres principes.

Information sur la performance

*Principes visant le passage à un
nouveau stade*

Annexes

Bilan de l'information sur la performance

Ce bilan constitue un outil de référence pour ceux qui produisent, approuvent, publient, vérifient ou utilisent des rapports sur la performance. Il les aide à se dégager des considérations journalières pour examiner les pratiques actuelles de présentation de l'information et convenir :

- des priorités qui doivent les guider vers une meilleure publication de l'information sur la performance;
- des attentes raisonnables quant au temps et aux efforts nécessaires pour réaliser les progrès souhaités.

Le bilan sert de point de départ pour discuter de la manière dont la publication de l'information sur la performance doit évoluer dans un cadre particulier. Pour conférer une certaine rigueur à la discussion, il faut examiner la présentation de l'information dans son ensemble, puis se pencher sur chaque principe et ses indicateurs. Utiliser des classements relatifs qui reflètent la perception des parties intéressées et ne nécessitent pas la maîtrise d'une échelle de cotation « objective » met la discussion à la portée des participants non spécialistes et respecte la nature dynamique et subjective de la présentation de l'information.

Une personne ou un groupe peut profiter du bilan en l'utilisant à un moment donné. Toutefois, le bilan sera plus profitable si les parties intéressées l'utilisent pour comparer leurs réponses et en discuter avec d'autres groupes d'intervenants, ou l'utilisent à différents moments. Comprendre où – et pourquoi – les perceptions diffèrent, s'accorder sur comment – et dans quels délais – les pratiques de présentation de l'information devraient progresser, et examiner la manière dont ces progrès pourraient influencer sur les processus de gouvernance et de reddition de comptes, constituent des étapes clés vers l'élaboration d'un plan d'action réalisable, agréé par des parties aux besoins divergents.

La valeur du bilan augmente donc selon qu'on l'utilise pour :

- entraîner d'autres personnes et groupes dans une discussion sur la publication de l'information sur la performance, et surtout, saisir les motifs des différentes perceptions;
- établir les priorités et définir une orientation visant à améliorer la présentation de l'information;
- déterminer des attentes raisonnables et raisonnablement convenues en temps et en efforts nécessaires pour apporter les améliorations prioritaires;
- (une fois l'activité entreprise) mesurer les progrès au fil du temps.

Le bilan peut s'établir à deux niveaux :

Niveau 1 – Évaluation globale de la présentation de l'information;

Niveau 2 – Évaluation de l'application de chaque principe.

À chacun de ces niveaux, le bilan permet aux participants d'évaluer la façon dont, selon eux, on applique ces principes dans la présentation actuelle de l'information.

- | | | |
|----------|------------------------------|--|
| 1 | Très peu
(ou pas du tout) | La présentation de l'information s'avère pire que ce à quoi on s'attendait. Il est difficile de voir les efforts déployés pour appliquer ce principe – c'est vraisemblablement un point prioritaire à améliorer. |
| 2 | Un peu | Dans une certaine mesure, la présentation de l'information reflète ce principe, bien qu'on n'ait pas encore atteint un stade très avancé dans le continuum – pas particulièrement bien ni mauvais. |
| 3 | Adéquatement | Ce principe est appliqué dans une mesure appréciable – c'est un point fort sur lequel prendre appui. |
| 4 | Très bien | Ce principe est appliqué à un niveau ou un degré qui répond pleinement ou même dépasse les besoins perçus ainsi que les attentes de la personne qui effectue l'évaluation. |

Dans la préparation du bilan, il importe de considérer les questions suivantes (et dans le cas d'un groupe, les facilitateurs ou les coordonnateurs de celui-ci doivent se mettre d'accord sur les points suivants et communiquer aux autres participants l'entente convenue).

L'unité faisant rapport, et les instruments de rapport envisagés. Les gouvernements publient de l'information à plusieurs paliers. Parfois, ils utilisent des instruments différents pour faire état de leurs plans et de leurs réalisations. Par conséquent, il importe que tous les participants saisissent bien l'objet de l'exercice.

Les bases sur lesquelles se fonder pour évaluer la pratique actuelle. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le bilan présente une échelle d'évaluation subjective et relative. Cette formule est considérée appropriée pour l'utilisation qu'on désire en faire : entamer et soutenir un dialogue pour aider les parties intéressées à s'entendre sur les progrès à réaliser et la façon de procéder.

Lorsque l'objectif visé est différent et plus spécifique – par exemple, déterminer où dans le continuum se situe la présentation de l'information d'une organisation, ou effectuer une comparaison avec d'autres organisations pour savoir où elle se situe par rapport à elles – il faut prendre les dispositions nécessaires pour veiller à ce que les participants possèdent l'information et la formation appropriées sur lesquelles se baser pour effectuer leur évaluation. Cependant, l'expérience démontre que l'élaboration et l'application d'une telle échelle exigent des investissements importants de temps et d'expertise.

La séquence d'établissement du bilan. La CCAF-FCVI recommande de commencer par l'évaluation générale (niveau 1) avant de passer au niveau 2 – l'évaluation de chacun de principes. Les résultats du niveau 2 doivent alors servir à confirmer ou à modifier les réponses initiales du niveau 1 et à produire une évaluation globale plus éclairée. Dans le cas des applications collectives, il pourrait être utile de comparer les réponses à chaque étape de l'évaluation.

Les mécanismes pour tirer et mettre en œuvre les leçons tirées de l'expérience acquise dans l'utilisation du bilan. Pour réaliser des progrès significatifs, il ne suffit pas de remplir un formulaire d'évaluation ou de cocher une feuille de contrôle. Il s'agit d'un processus de longue haleine qui exige un leadership soutenu, du jugement, de l'innovation, des compromis et du pragmatisme. Ce processus requiert aussi la participation d'un vaste éventail d'intervenants, et leur respect mutuel. Préciser les mécanismes d'utilisation des résultats du bilan favorisera une participation plus large et servira à calmer les inquiétudes mal fondées.

1. En général, dans quelle mesure l'information publiée actuellement informe-t-elle les Canadiens des sujets pertinents ?



Quel(s) changement(s) amélioreraient le plus la pertinence du rapport ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et obtenir un rapport des plus pertinents, ou s'en approcher ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

2. En général, dans quelle mesure l'information publiée actuellement offre-t-elle une rigueur suffisante qui permette aux Canadiens de comprendre le rapport, le croire et l'utiliser ?



Quel(s) changement(s) amélioreraient le plus la clarté, la crédibilité et l'utilité du rapport ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et obtenir un rapport des plus clairs, crédibles et utiles, ou s'en approcher ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

TRACÉ DES ATTENTES

Servez-vous de la grille ci-dessous pour « tracer » vos attentes concernant le temps et le niveau d'effort nécessaires pour effectuer les changements qui, selon vous, amélioreraient le plus les rapports destinés au public. (Pour un exemple d'un tracé, voir la figure 12 à la page 67 du « Plan d'action ».)

Si vos attentes diffèrent considérablement de celles des autres intervenants, il serait peut-être utile d'explorer avec eux les raisons qui sous-tendent ces différences. Traduisent-elles une évaluation différente de l'information actuellement publiée, ou bien une vision différente de ce que le rapport devrait contenir et du niveau auquel les principes devraient être appliqués ? Les différences traduisent-elles différentes façons d'aborder les obstacles à surmonter, ou reflètent-elles les différentes tendances de ceux qui doivent les surmonter ? En comprenant mieux les opinions de chacun, est-il possible de s'entendre sur un ensemble d'attentes concernant le chemin à parcourir ?

Si des attentes sont convenues raisonnablement, existe-t-il des plans établis pour coordonner la participation de tous ceux dont les efforts sont nécessaires pour réaliser des progrès ?

Niveau d'effort politique ou technique nécessaire pour apporter les améliorations souhaitées	Intense			
	Significatif			
	Modeste			
		1 ou 2 cycles d'établissement de rapports	3 ou 4 cycles	5 cycles ou plus
		Temps requis pour s'approcher du stade de mise en œuvre complète ou l'atteindre		

1. Dans quelle mesure l'information publiée actuellement porte-t-elle sur les quelques aspects essentiels de la performance ?



Quel(s) changement(s) amélioreraient le plus la focalisation du rapport ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et pour appliquer pleinement le principe ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle l'information publiée actuellement se focalise sur les quelques aspects essentiels de la performance, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on se concentre sur un nombre limité de domaines clés qui revêtent de l'importance pour les Canadiens
2. on renseigne bien les Canadiens sur ces domaines clés
3. on explique comment les Canadiens bénéficient des réalisations dans ces domaines clés
4. on établit le lien avec des rapports publiés à d'autres niveaux qui donnent accès à de l'information détaillée et à des pièces justificatives, sans perdre de vue le point central du rapport sur la performance
5. on explique le processus selon lequel le gouvernement sélectionne les aspects de la performance faisant l'objet du rapport (voir également le n^o 9)

	1	2	3	4

2. Dans quelle mesure explique-t-on, dans l'information publiée actuellement, les buts et les objectifs du gouvernement et fait-on état de leur réalisation ?



L'information respecte le principe lié aux buts et réalisations.

Quel(s) changement(s) permettraient de mieux communiquer les buts et les réalisations ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et en arriver à présenter une information des plus rigoureuses sur les buts et les réalisations ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle on fait état, dans l'information publiée actuellement, des buts et des réalisations concernant des aspects clés de la performance, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on détermine les priorités et buts clés
2. on établit l'orientation des changements attendus et les compare aux résultats précédents (maintenir, améliorer, réduire)
3. on fournit un indicateur du niveau de performance escompté
4. on indique l'échéancier prévu pour atteindre les résultats
5. on explique les critères – risques, ressources, comparaisons – qui ont présidé au choix des buts
6. on compare les buts aux tendances en matière de performance ou aux réalisations accomplies ailleurs

	1	2	3	4

3. Dans quelle mesure l'information publiée actuellement renseigne-t-elle les Canadiens sur les risques, et sur la façon dont les considérations portant sur les risques influent sur la performance ?



Quel(s) changement(s) permettraient d'améliorer la présentation de l'information sur les risques ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et produire une information des plus rigoureuses sur les risques, ou s'en approcher ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle l'information publiée actuellement renseigne les Canadiens sur les risques et leur incidence sur la performance, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée sur les programmes qui traitent des risques pour la santé, la protection ou la sécurité des Canadiens,

1. on énumère les risques que les programmes sont censés gérer et décrit les stratégies adoptées à ce propos
2. on associe l'affectation des ressources et les buts aux niveaux de risque auxquels l'entité est exposée

1	2	3	4

Dans l'information publiée sur tous les programmes,

3. on énumère et explique les risques importants qui pourraient compromettre la réalisation des résultats escomptés ou les normes de conduite
4. on décrit les stratégies et démarches qui permettent de gérer les risques inhérents et de réagir et en tirer des leçons quand ils surviennent
5. on fournit des indicateurs du niveau de risque jugé acceptable par rapport aux résultats

4. Dans quelle mesure explique-t-on, dans l'information publiée actuellement, les facteurs importants qui influent sur la capacité de maintenir la performance et de répondre aux attentes ?



L'information respecte le principe lié à la capacité.

Quel(s) changement(s) permettraient de mieux expliquer les facteurs liés à la capacité ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et produire une information des plus rigoureuses sur la capacité, ou s'en approcher ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle l'information publiée actuellement renseigne les Canadiens sur la capacité de répondre aux attentes en matière de performance, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on détermine les facteurs de capacité essentiels pour atteindre les résultats clés
2. on assure que l'entité possède les aspects critiques de la capacité nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie adoptée, ou on indique toute lacune importante à cet égard
3. on fournit des indicateurs montrant si les aspects critiques de capacité diminuent, sont stables ou s'accroissent (intendance)
4. on renseigne les Canadiens sur les mesures prises pour développer les aspects critiques de la capacité afin qu'ils correspondent aux buts et à la stratégie adoptée

	1	2	3	4

5. Dans quelle mesure explique-t-on, dans l'information publiée actuellement, les autres facteurs essentiels à la réussite ou à la bonne compréhension de la performance ?



L'information respecte le principe lié aux autres facteurs essentiels.

Quel(s) changement(s) permettraient de mieux expliquer les autres facteurs ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et produire une information des plus rigoureuses sur ces autres facteurs ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle on explique, dans l'information publiée actuellement, les autres facteurs essentiels à la réussite ou à la juste compréhension de la performance, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on fournit un contexte pour la compréhension de la performance
2. on expose les domaines de coopération avec d'autres organismes et précise ce que chacun fait et comment cet apport contribue aux buts communs
3. on explique les incidences imprévues
4. on décrit les valeurs et l'éthique jugées appropriées et les mesures prises pour les mettre en œuvre au niveau opérationnel

	1	2	3	4
1. on fournit un contexte pour la compréhension de la performance				
2. on expose les domaines de coopération avec d'autres organismes et précise ce que chacun fait et comment cet apport contribue aux buts communs				
3. on explique les incidences imprévues				
4. on décrit les valeurs et l'éthique jugées appropriées et les mesures prises pour les mettre en œuvre au niveau opérationnel				

6. Dans quelle mesure intègre-t-on, dans l'information publiée actuellement, l'information financière à celle non financière afin de démontrer le lien entre les ressources et stratégies employées et les résultats obtenus ?



L'information respecte le principe lié à l'intégration de l'information financière à celle non financière.

Quel(s) changement(s) permettraient d'obtenir un rapport où on intègre cette information ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et produire une information intégrée des plus rigoureuses, ou s'en approcher ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle on intègre l'information financière à celle non financière pour rattacher les ressources et stratégies employées aux résultats obtenus, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on expose les stratégies clés qui visent l'obtention des résultats escomptés
2. on attribue des coûts aux stratégies ou aux secteurs de résultats clés
3. on attribue des résultats aux stratégies ou aux secteurs de résultats clés
4. on démontre et décrit la relation perçue entre les investissements faits et les résultats obtenus
5. on souligne les incidences sur la performance de différents niveaux de ressources

	1	2	3	4

7. Dans quelle mesure présente-t-on, dans l'information publiée actuellement, des données comparatives permettant d'évaluer le caractère raisonnable des attentes quant aux buts et réalisations ?



L'information respecte le principe lié à l'information comparative.

Quel(s) changement(s) permettraient d'améliorer la présentation d'une information comparative ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et produire une information comparative des plus rigoureuses, ou s'en approcher ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle on présente, dans l'information publiée actuellement, des données comparatives permettant d'évaluer le caractère raisonnable des attentes quant aux buts et réalisations, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on compare la performance actuelle à celle d'exercices antérieurs
2. on énumère les repères externes auxquels la direction compare les buts et les réalisations
3. on fournit des données précises sur les buts et les réalisations d'organismes semblables

1	2	3	4

8. Dans quelle mesure présente-t-on, dans l'information publiée actuellement, des données crédibles, interprétées fidèlement ?



L'information respecte le principe lié à la crédibilité.

Quel(s) changement(s) permettraient de conférer plus de rigueur au rapport ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et produire une information des plus rigoureuses, ou s'en approcher ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle on présente, dans l'information publiée actuellement, des données crédibles, interprétées fidèlement, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on fournit de l'information quantitative et qualitative pertinente et des analyses qui permettent d'étayer l'interprétation de la haute direction
2. on insère des renvois à de l'information probante (plus de détails) et à d'autres rapports ou analyses
3. on présente une image franche, et évite les exagérations, les hyperboles ou l'optimisme non justifié
4. on donne lieu de croire que l'information est factuelle (voir aussi n° 9)

	1	2	3	4

9. Dans quelle mesure l'information publiée actuellement informe-t-elle les Canadiens des fondements sur lesquels le rapport est basé ?



Quel(s) changement(s) permettraient d'améliorer la transparence dans la présentation actuelle de l'information ?

Combien de temps estimez-vous qu'il faudrait pour apporter ce ou ces changements et produire un rapport des plus transparents en ce qui concerne les fondements des jugements posés ?

- Un ou deux cycles d'établissement de rapports
- Trois ou quatre cycles
- Cinq cycles ou plus

Selon vous, quel niveau d'effort politique ou technique faudrait-il pour effectuer ce ou ces changements ?

- Modeste
- Significatif
- Intense

Comme d'autres considérations influent sur la mesure dans laquelle on précise, dans l'information publiée actuellement, les fondements des jugements posés, cochez la case appropriée pour chacun des propos ci-dessous (1 = très peu, 2 = un peu, 3 = adéquatement, et 4 = très bien). (Ne rien indiquer si le propos est sans objet.)

Dans l'information publiée,

1. on explique les raisons qui ont motivé le choix des quelques aspects essentiels de la performance sur lesquels porte le rapport
2. on explique les changements qui ont eu lieu dans la façon dont la performance est mesurée ou présentée
3. on décrit les mesures prises pour rassurer la direction de la fiabilité de l'information publiée
4. on indique toute restriction concernant l'information présentée, et explique comment celle-ci devrait être interprétée ou utilisée
5. on indique que l'information a fait l'objet d'une validation indépendante

	1	2	3	4

Le continuum de la pratique

Consciente des défis soulevés par l'application des principes émergents, et attentive aux conseils donnés par de nombreuses personnes consultées sur la nécessité d'un appui pratique, la CCAF-FCVI a fait appel à des conseillers professionnels de premier rang. En ce qui concerne chacun des quatre principaux aspects des nouveaux principes de présentation de l'information, la CCAF-FCVI a demandé à divers spécialistes de partager l'expérience qu'ils ont acquis et de fournir des conseils sur les trois sujets suivants :

1. Quels sont les principaux facteurs à gérer afin de progresser dans cet aspect du principe ?
2. Quelles sont les stratégies qui ont été ou seront utilisées pour gérer ces facteurs ?
3. Quels sont les jalons clés du progrès et les niveaux de mise en œuvre du continuum de la pratique de présentation de l'information, allant de la mise en œuvre la plus fondamentale jusqu'à la plus avancée ?

Étant donné la qualité des articles reçus et la vigueur de la demande en soutien pratique, le texte intégral de leurs conseils est reproduit ci-dessous. Suit également la liste des sujets et des auteurs.

Chaque article se rapporte principalement à un seul principe. Toutefois, comme les principes sont étroitement liés entre eux, les articles se rapportent également à d'autres principes. Les liens principaux et les liens secondaires sont indiqués dans la colonne de droite.

SUJET	AUTEURS	PRINCIPES PERTINENTS
<i>Présentation de l'information prospective</i>	J. Colin Potts et Nathalie Robertson, Deloitte & Touche LLP	Principe n° 2 – Buts et réalisations (Aussi n° 1 – Focalisation, n° 3 – Risques, n° 4 – Capacité, n° 5 – Autres facteurs essentiels, n° 6 – Intégration, n° 9 – Fondements des jugements)
<i>Information sur le risque et la gestion des risques</i>	Brenda Eprile et Barbara Elliott, PricewaterhouseCoopers LLP	Principe n° 3 – Risques (Aussi n° 1 – Focalisation, n° 2 – Buts et réalisations, n° 4 – Capacité)
<i>Information sur la capacité</i>	Marilyn Dolenko, M. Dolenko Consulting	Principe n° 4 – Capacité (Aussi n° 1 – Focalisation, n° 3 – Risques, n° 5 – Autres facteurs essentiels)
<i>Intégration de l'information financière et non financière dans le modèle commercial</i>	Patrick D. Lafferty PricewaterhouseCoopers LLP	Principe n° 6 – Intégration de l'informa- tion financière à celle non financière (Aussi n° 1 – Focalisation, n° 2 – Buts et réalisations, n° 3 – Capacité, n° 5 – Autres facteurs essentiels, n° 7 – Information comparative, n° 9 – Fondements des jugements)

Les auteurs ont tiré des exemples aussi bien du secteur public que de l'entreprise privée. Bien que ces deux secteurs diffèrent, les principes guidant la publication de l'information sur la performance et les défis à relever à ce chapitre sont essentiellement les mêmes.

Ces articles constituent un premier constat du continuum de la pratique et se veulent indicatifs plutôt que normatifs ou énonciateurs des pratiques préférées. Ces ouvrages ont pour objet d'aider les personnes qui désirent comprendre la signification des principes et ce qui est nécessaire à leur application. Ils ne conviennent cependant pas à ceux qui cherchent à déterminer où se situe dans le continuum de la pratique la présentation de l'information d'un organisme. Le temps, l'expérience et l'apprentissage seront nécessaires pour mieux calibrer et décrire le continuum.

La CCAF-FCVI tient à exprimer sa gratitude aux auteurs mentionnés ci-dessus pour leur apport précieux à la production de ce document et à l'élaboration des principes convenus pour guider la publication de l'information sur la performance.

Présentation d'une information prospective

J. Colin Potts et Nathalie Robertson, Deloitte & Touche LLP

Le secteur public est examiné de plus en plus minutieusement par les parlementaires et le public en général. La nécessité de rendre des comptes à l'égard de l'utilisation des deniers publics et de démontrer que ces fonds sont bien gérés pousse les organismes de ce secteur à publier des lignes directrices et des cadres de référence relatifs aux exigences concernant la présentation de l'information sur les résultats. Cependant, pour présenter aux Canadiens – qui sont une des parties prenantes de ces organisations – une information des plus utiles, les rapports produits doivent porter non seulement sur les résultats passés, mais aussi sur les perspectives d'avenir.

Pour toute organisation du secteur public, l'information prospective constitue un élément crucial du processus d'établissement de rapports. Cette information aide les Canadiens à saisir les intentions et les stratégies de l'organisation; elle permet aussi à toutes les parties prenantes de comprendre l'organisation et ses processus d'affectation des ressources. Enfin, l'information prospective sert de point de départ à partir duquel la performance de l'organisation peut être mesurée, et elle permet de comparer les résultats réels aux résultats visés.

Bien que toute organisation du secteur public ait l'obligation de publier de l'information sur sa raison d'être – c'est-à-dire sur son mandat, ainsi que sur les buts et objectifs s'y rapportant –, cette information rudimentaire pourrait être considérée comme le point de départ d'un continuum menant à une présentation plus rigoureuse d'informations axées sur l'avenir. L'endroit où l'organisation se situe dans ce continuum dépend de l'expérience qu'elle possède. Avec le temps, une organisation accumule des données sur ses performances passées et sur ses tendances; ce sont ces données qui servent de fondements pour la formulation des prévisions. De plus, l'organisation a recours à diverses techniques d'analyse qui l'aident à clarifier et quantifier ses buts, à définir et gérer les incertitudes (les risques) et à aligner sa capacité à ses objectifs.

La présentation d'une information prospective soulève certains risques pour l'organisation émettrice, ainsi que pour les membres de sa direction. Dans le présent document, nous abordons les questions, les considérations et les risques que pose la présentation d'une information prospective. Tous ces facteurs doivent être gérés.

QU'ENTEND-ON PAR UNE INFORMATION PROSPECTIVE ?

Une information prospective va au-delà des énoncés de mandat ou d'objectifs, voire des données historiques. Elle permet aux parties prenantes de bien comprendre jusqu'à quel point l'organisation a atteint ses objectifs avec efficacité et efficacie. En général, on peut définir l'information prospective comme suit : *Toute information qui vise à décrire ce qui pourrait arriver à l'avenir.*

L'Institut Canadien des Comptables Agréés définit l'information prospective comme suit :

Information, quantitative ou qualitative, relative à des problèmes existants, à des risques connus et à des événements connus ou prévus susceptibles d'avoir une incidence importante sur les activités, la stratégie, les facteurs clés de succès, les ressources, la trésorerie et les résultats d'exploitation dans l'avenir.

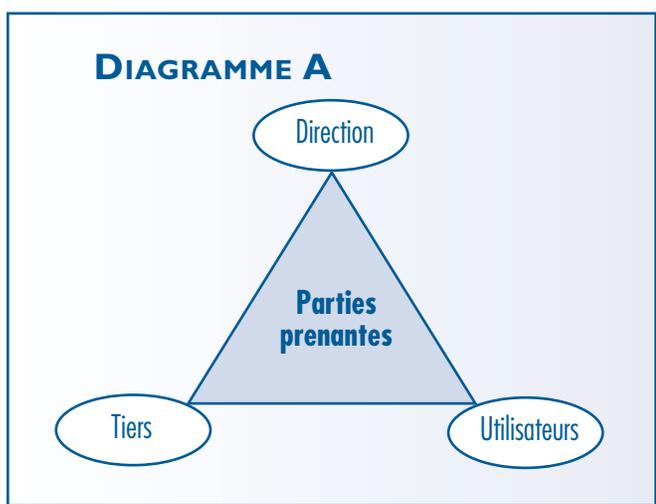
(Source : ICCA, Le rapport de gestion)

AVANTAGES D'UNE INFORMATION PROSPECTIVE

Plusieurs avantages découlent de la présentation d'une information prospective. Les organisations du secteur public sont comptables devant plusieurs « patrons », et la communication de cette information est un moyen stratégique de s'acquitter de cette obligation. En présentant une information prospective, les organisations, et par conséquent les parties prenantes, retirent plusieurs avantages. Ceux-ci comprennent :

- une meilleure focalisation sur les résultats à obtenir
- une vision commune – partagée par tous les intervenants – du but visé
- un dialogue plus constructif entre la direction de l'organisation émettrice et ses principales parties prenantes
- une plus grande crédibilité auprès des parties prenantes et du grand public
- des mécanismes efficaces pour relever les défis afin de veiller à ce que l'organisation s'oriente dans la bonne direction
- un engagement plus actif et un plus grand intérêt de la part des parties prenantes
- une augmentation de la capacité d'obtenir des fonds additionnels
- une plus grande tolérance pour l'innovation et la prise de risques
- un meilleur profil auprès du public
- le recrutement d'employés motivés et talentueux

Dans certains cas, on pourrait soutenir que certains de ces exemples ne constituent pas, à vrai dire, des avantages. Voilà pourquoi il est crucial pour une organisation de comprendre les dynamiques associées à la présentation d'une information prospective.



UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

La présentation d'une information prospective exige qu'une organisation trouve le juste milieu entre les besoins des trois principales parties prenantes : la direction, les utilisateurs et les tiers (voir le diagramme A). Chacun de ces groupes d'intervenants clés possède ses propres enjeux, considérations et risques; ceux-ci doivent être pris en compte par l'organisation au moment de déterminer le niveau approprié d'informations prospectives à présenter. Il en résulte une tension constante entre ces trois groupes, tension qui doit être gérée par l'organisation. Dans les paragraphes qui suivent, nous définissons chacun de ces groupes d'intervenants clés.

LA DIRECTION

Les membres de la direction – les personnes responsables des opérations de l'organisation – possèdent une connaissance intime de l'organisation : capacités, stratégies, opportunités et risques. C'est à la direction qu'il incombe de répondre aux besoins des utilisateurs, tout en composant avec les exigences informationnelles des tiers. Voici les questions clés qui relèvent de la direction :

- Est-ce que les systèmes sont suffisamment rigoureux, pour générer et soutenir l'information à présenter ? Une organisation doit pouvoir générer à l'interne l'information à inclure dans ses rapports prospectifs.

La mise en application de nos principes de gestion va bon train, mais nous éprouvons encore beaucoup de difficultés au chapitre de la présentation de nos rapports financiers. Nos systèmes d'information n'ont pas encore la capacité voulue pour établir un lien entre les ressources et les résultats stratégiques. Il nous est toujours impossible de déterminer avec exactitude la « valeur » de chaque dollar du budget en résultats mesurables en matière de prestation de programmes et de services.

Gendarmerie royale du Canada, Rapport sur les plans et les priorités, 2002–2003

- Est-ce que l'organisation a acquis suffisamment d'expérience à l'égard de ses opérations internes ? À titre d'exemples, citons : cohésion interne et clarté des objectifs; gestion/mesure de la performance opérationnelle; gestion financière; intégration de l'information sur la performance financière à celle sur la performance non financière.

Pour mettre l'accent sur les avantages aux Canadiens, nous avons structuré le présent document en fonction de résultats stratégiques plutôt que de secteurs d'activité. Les systèmes financiers en place ne permettent pas de répartir avec précision les ressources affectées aux résultats stratégiques...

Ministère des Pêches et des Océans, Rapport sur les plans et les priorités, 2002–2003

Les efforts que nous déployons depuis plusieurs années pour devenir une organisation d'excellence convergent maintenant vers la gestion du rendement. Nous tenons à atteindre nos priorités et nos objectifs stratégiques en offrant des services de qualité et en faisant une utilisation optimale de nos ressources. Le rapport que nous présenterons l'an prochain sera le dernier de nos années de transition. Il sera axé sur les résultats et préparé à l'aide d'un tableau de bord prospectif, soit l'outil que nous avons choisi pour mettre en application les principes de la gestion du rendement.

Gendarmerie royale du Canada, Rapport sur les plans et les priorités, 2002–2003

- Est-ce que l'organisation a acquis suffisamment d'expérience pour produire des documents détaillés et précis sur ses perspectives d'avenir ? Une organisation bien établie peut être plus en mesure de préparer un document détaillé sur ses perspectives d'avenir qu'une organisation relativement jeune qui n'a pas encore accumulé de données sur sa performance pouvant servir à étayer ses prévisions quant aux résultats à atteindre. Cependant, quel que soit le stade où se situe l'organisation en matière de

présentation de l'information, la direction doit accepter d'être tenue comptaible, et d'être interrogée, quant au caractère raisonnable de l'information présentée et à la performance future de l'organisation par rapport aux attentes établies.

- Comment l'organisation prévoit-elle composer avec l'incertitude ? Il est bien connu qu'il y a toujours un écart entre les résultats réels et les résultats prévus, et ce, en raison de l'évolution dans les conditions économiques et sociales. Le degré de volatilité inhérent à l'environnement et à la stratégie opérationnelle d'une organisation, ainsi que la mesure dans laquelle les buts posent un défi pour l'organisation ou encore étirent ses ressources, constituent autant de facteurs qui auront une incidence sur la capacité de l'organisation à établir et à atteindre des buts précis. Cela dit, l'organisation pourrait d'abord présenter l'information prospective dans un contexte approprié, c'est-à-dire communiquer aux lecteurs les principaux postulats sur lesquels sont basés les résultats visés. Dans le même ordre d'idées, l'organisation pourrait présenter les résultats visés comme un éventail possible plutôt que comme des cibles absolues, indiquant ainsi clairement aux lecteurs que les énoncés sur les résultats futurs ne sont que des estimations. Parmi les autres options à considérer, signalons l'établissement d'attentes en fonction des améliorations à apporter. Dans l'encadré ci-dessous, nous vous présentons un exemple où une organisation a communiqué aux lecteurs cette incertitude; celle-ci est signalée par les mots « selon nos estimations ».

Selon nos estimations, nous aiderons plus de 30 000 clients en 2002–2003. Au total, quelque 12 000 clients trouveront des emplois ou deviendront des travailleurs autonomes, 500 jeunes décideront de poursuivre leurs études, ce qui réduira les prestations d'assurance-emploi de quelque 7 M\$.

*Développement des ressources humaines Canada
Rapport sur les plans et les priorités, 2002–2003*

LES UTILISATEURS

Les utilisateurs sont des personnes qui ont besoin d'informations sur la performance organisationnelle. Quel que soit le type d'utilisateur, chacun s'attend à une information qui ajoute le plus de valeur possible. Voici certains points à considérer à l'égard des utilisateurs :

- Quels sont les besoins informationnels de chaque groupe d'utilisateurs ? L'information prospective communiquée devrait répondre aux besoins des utilisateurs. Elle doit être présentée de façon à leur permettre de se faire une opinion sur le caractère souhaitable ou approprié des plans que la direction a établis pour l'organisation. Pour être utile, l'information prospective doit être présentée selon la même formule que les données historiques, et ce, afin que les lecteurs puissent établir une comparaison.
- Quelles sont les attentes des utilisateurs à l'égard de la performance organisationnelle ? Lorsqu'ils évaluent l'information prospective, les utilisateurs des rapports produits par le secteur public possèdent divers niveaux de connaissance sur les limites et les risques inhérents. Donc, l'organisation émettrice doit s'assurer que l'information est présentée dans le bon contexte afin d'éviter que soient établies des attentes non

fondées, et ce, surtout pour veiller à ce que le « seuil » minimum d'attentes ne devienne pas le « plafond » que les dirigeants viseront à atteindre.

- L'information présentée est-elle suffisante pour stimuler la réflexion ? L'information devra être suffisamment rigoureuse, pour permettre un dialogue constructif – entre les parties concernées et la direction de l'organisation – au sujet des priorités, des choix et des orientations pour l'avenir, ainsi que de l'acquittement du mandat de l'organisation et de l'atteinte de ses buts. Les mécanismes nécessaires devront être mis en place.

LES TIERS

Par « tiers », on entend les personnes ou groupes qui ont intérêt à veiller à ce que l'information soit présentée dans les limites acceptables. Le document publié doit contenir de l'information présentée à un niveau de détail qui est significatif pour le lecteur, sans pour autant nuire à l'organisation, et ce, soit en ce qui concerne l'atteinte de ses objectifs, soit dans ses rapports avec les tiers. Voici des exemples d'impératifs pour assurer la confidentialité de l'information :

- désir de protéger l'efficacité des stratégies de négociation;
- préjudice ou perte découlant de la réaction du public face à des actions attendues de la part du gouvernement;
- droits relatifs à la propriété intellectuelle;
- considérations quant à la sécurité ou à la confidentialité;
- affaiblissement possible de l'efficacité des initiatives par des réactions ou des actions contraires qui seraient prises;
- désir de trouver des réponses à des problèmes (risques) présumés avant de rendre ceux-ci publics.

LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION : UN CONTINUUM

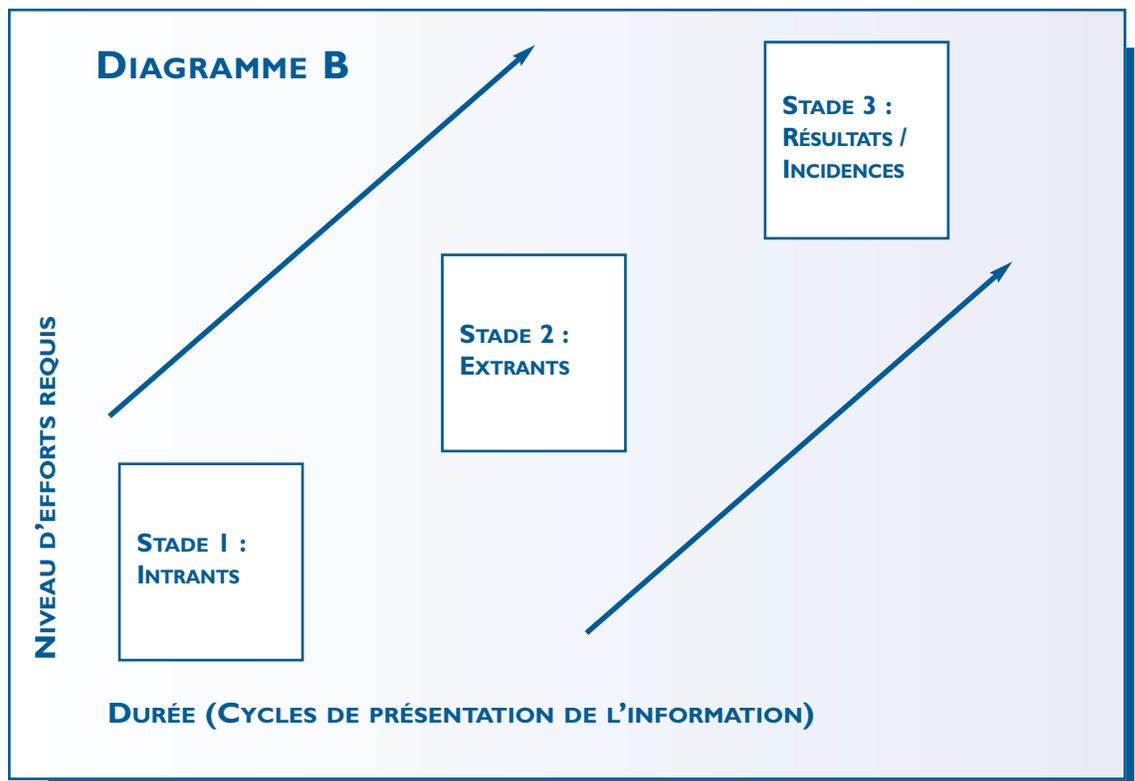
Selon les propos précités, les organisations communiqueront à des degrés variés de l'information prospective. Une approche conceptuelle pour comprendre le degré de présentation de l'information prospective consiste à considérer la présentation de cette information comme un continuum, tel que présenté au Diagramme B.

Stade 1 – Intrants *Les organisations se concentrent sur les intrants, soit des dollars ou des personnes. Au 1^{er} stade, l'organisation présente habituellement un énoncé de son mandat, ainsi qu'une interprétation de celui-ci en fonction de ses buts ou objectifs pour la période visée.*

Stade 2 – Extrants *En bâtissant à partir de l'information produite sur les intrants au stade 1, l'organisation commence à présenter les liens entre cette information et les extrants (p. ex., nombre de réclamations traitées, de cas entendus, etc.). Le lecteur obtient donc un peu plus de contexte et est donc ainsi plus en mesure de comprendre l'orientation qu'adopte l'organisation. C'est à ce 2^e stade aussi qu'une information quantitative, tant sur la performance financière que non financière, est présentée.*

Stade 3 – Résultats / Incidences / *L'organisation a développé sa capacité de faire rapport sur les résultats atteints, ainsi que sur les incidences de ceux-ci. L'intégration est complète, de sorte que les liens sont établis entre les intrants, les extrants et les résultats; des commentaires sont inclus qui expliquent comment les résultats constituent une valeur ajoutée pour les Canadiens. La stratégie de l'organisation, les postulats clés, les tendances, les risques et les incertitudes sont ainsi clairement exposés aux lecteurs.*

Chacun des trois stades correspond à un degré de plus en plus élevé d'expérience acquise par l'organisation au chapitre de la présentation de l'information prospective. Avec le temps, l'organisation en vient à mieux comprendre et à mieux composer avec la question de maintenir un équilibre entre les besoins des diverses parties prenantes. En abordant les considérations associées à chacun des groupes d'intervenants, l'organisation se rapproche du but consistant à faire rapport sur sa performance en fonction des résultats et des incidences – le 3^e stade du continuum de la présentation de l'information.



La figure 3 à la page 26 illustre la hiérarchie de l'information qu'une organisation divulguerait afin de franchir avec succès le premier stade de présentation de l'information.

La figure A-1 montre comment une organisation passe au stade 2 du continuum en présentant de l'information sur les projets en cours, plutôt qu'en se concentrant strictement sur les intrants s'y rapportant.

FIGURE A-1 : EXEMPLES DES « GRANDS PROJETS D'IMMOBILISATION », AVEC UN CERTAIN NIVEAU DE DÉTAIL

(Sen million de dollars)	Coût total Actuellement prévu	Prévisions des dépenses 31 mars, 2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Besoin des exercices futurs
A Services de police fédérale						
1 Détachement Cornwall, Cornwall ON (ADP)	8,5	0,1	0,9	4,5	1,1	0,0
2 Équipement de télécom, remplacement et amélioration du système (AM)	48,7	4,3	5,3	6,5	7,1	25,5
B Services de police contractuelle						
1 Prince George, BC – District nord (fin de projet)	7,7	0,1	0,0	0,0	00,0	0,0
2 Saskatoon, SK – Sous-division (ADP)	13,0	2,3	4,0	6,6	1,0	0,0
3 Bureau de district sud, Calgary (ADP recherché)	25,0	0,1	1,0	2,7	10,0	10,4
4 QG divisionnaire et Détachement d'Iqaluit (Nunavut) – (ADP recherché)	12,3	0,0	4,0	4,3	3,0	0,0
5 Selkirk, Ma. – Détachement (en construction)	4,3	2,7	0,5	0,0	0,0	0,0
6 Peace River, Al – Détachement (en construction)	4,2	1,0	2,8	0,0	0,0	0,0
7 Cross Lake – Immeuble du détachement et logement familial (AM)	3,1	1,4	1,0	0,0	0,0	0,0
8 Terre-Neuve – Modernisation du système télécom (ADP)	23,3	3,9	10,0	5,4	4,0	0,0
9 Équipement de télécom – remplacement et amélioration du système (AM)	97,9	7,7	8,0	11,0	18,0	47,0

Gendarmerie royale du Canada, Rapport sur les plans et les priorités, 2002–2003

La figure A-2 montre comment une organisation va au-delà de la présentation de l'information sur les intrants. Elle inclut dans son rapport une analyse des variances, et fournit ainsi au lecteur le contexte additionnel nécessaire pour qu'il puisse mieux évaluer la performance opérationnelle de l'organisation.

FIGURE A-2 : DÉTAILS CONCERNANT UN DES TROIS RÉSULTATS STRATÉGIQUES – SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

CONTEXTE DE FONCTIONNEMENT

En 2002–2003, le Ministère compte dépenser 172,4 millions de dollars pour réaliser son résultat stratégique **Santé de l'environnement**. Le tableau suivant résume les dépenses et les besoins en ressources humaines prévus pour les exercices 2002–2003 à 2004–2005. Les estimations financières détaillées se trouvent plus loin dans le présent rapport, au chapitre intitulé « Dépenses prévues du Ministère ».

DÉPENSES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PRÉVUS : SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Dépenses estimatives 2001–2002		Dépenses prévues 2002–2003		Dépenses prévues 2003–2004		Dépenses prévues 2004–2005	
Millions \$	ETP	Millions \$	ETP	Millions \$	ETP	Millions \$	ETP
178,3*	1 426	172,4	1 441	160,7	1 439	161,0	1 439

* Correspond aux prévisions les plus justes d'ici la fin de l'exercice financier et tient compte de rajustements totalisant 34,9 millions de dollars, y compris du Budget supplémentaire des dépenses.

La diminution des niveaux de financement au fil des années est attribuable aux facteurs suivants : financement supplémentaire au cours de l'exercice 2001–2002; réaménagement des ressources en fonction des secteurs d'activité et des exercices financiers; réductions dues à l'expiration de programmes.

Le secteur agricole et agroalimentaire fait face à un risque d'érosion de ressources biologiques

Agriculture et Agroalimentaire Canada, Rapport sur les plans et priorités, 2002–2003

Les figures 4A et 4B à la page 27 présentent une organisation qui est allée une étape au-delà de la simple présentation des intrants, et fournit au lecteur plus de détails et de précisions. Cela se voit dans l'énoncé des résultats prévus.

CONCLUSION

La présentation d'informations prospectives offre des avantages pour toutes les parties prenantes. Cependant, comme dans toute activité, il faut prendre en compte des considérations clés avant de pouvoir s'acquitter de cette obligation. Il est crucial de trouver le juste milieu entre toutes les exigences informationnelles des parties prenantes; cependant, une fois que ces exigences sont bien comprises et gérées, une organisation peut aller de l'avant dans le continuum de la présentation de l'information prospective.

Information sur le risque et la gestion des risques

Brenda Eprile et Barbara Elliott, PricewaterhouseCoopers LLP

PORTÉE DE LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LE RISQUE ET LA GESTION DES RISQUES

Toute entité fait face à divers risques de sources externes et internes qu'il faut évaluer avant de pouvoir les gérer ou les présenter. La gestion des risques consiste à déterminer et à analyser les risques rattachés à la réalisation des objectifs. Elle détermine les fondements de la manière dont les risques doivent être gérés et ensuite publiés.

Les objectifs gouvernementaux, qui sous-tendent l'évaluation des risques, peuvent différer de ceux des sociétés publiques, qui cherchent en général à accroître la valeur aux actionnaires. Les objectifs du gouvernement peuvent être exprimés en termes financiers (p. ex., budgets) et en termes non financiers (p. ex., extrants, effets et impacts prévus). Les caractéristiques des programmes, des opérations et des activités du gouvernement comprennent l'origine, la nature et la quantité des ressources utilisées dans la prestation des programmes, la méthode de prestation des programmes et les barèmes ou structures d'honoraires. Les extrants, comme la fourniture de biens et services, peuvent être définis par les objectifs établis dans les lois régissant l'entité et par les priorités gouvernementales. Les extrants peuvent être assujettis à des contraintes imposées par le financement et par les règlements concernant les niveaux de services et de prix.

Les intervenants posent de plus en plus de questions sur le risque et la gestion des risques. Les organismes doivent procéder à des divulgations publiques suffisantes pour permettre aux intervenants d'évaluer leur exposition aux risques et la qualité de leur gestion des risques. L'information sur les risques permettra aux intervenants de mieux comparer les organismes gouvernementaux. Dans le secteur public, la divulgation des risques n'est pas encore bien établie, surtout parce que les organismes en sont encore au processus d'élaboration des techniques de gestion des risques.

Lorsqu'un organisme est doté d'un cadre sain de gestion des risques qui détermine, évalue, surveille et contrôle le risque de façon efficace, le dévoilement d'un tel cadre s'avérera bénéfique. La gestion des risques et l'information sur la gestion des risques permettent de rehausser la valeur et la confiance pour les parties intéressées en réduisant l'incidence néfaste de la couverture de risque de pertes en cas de baisse et en optimisant le potentiel d'expansion. Les organismes peuvent en définitive regrouper et améliorer les structures actuelles de gestion des risques pour permettre une gestion des risques et une publication de l'information de bout en bout. Les avantages d'une bonne présentation des risques comprennent la capacité de prendre des décisions éclairées, de tenir tous les intervenants au courant du statut du risque et des activités connexes ainsi que d'évaluer l'efficacité des contrôles et des processus.

L'information sur les risques devrait permettre aux intervenants d'évaluer la reddition de comptes d'un gouvernement en les aidant à déterminer comment l'organisme gère les risques liés à des éléments comme la conformité aux budgets, lois, règles et règlements financiers. La conformité budgétaire est probablement un secteur de risque pour tous les organismes gouvernementaux. C'est pourquoi les organismes gouvernementaux doivent décrire les faits, les décisions et les conditions qui devraient avoir une incidence sur les résultats (p. ex., modification dans les taux d'imposition, modification dans la base d'emploi, modification de la cote de crédit). En outre, ils doivent indiquer si les ressources ont été obtenues et utilisées conformément aux budgets adoptés de façon légale.

SURVOL DES CATÉGORIES DE RISQUES APPLICABLES AU SECTEUR PUBLIC

Bien que les objectifs gouvernementaux (et donc les risques) puissent être différents de ceux du secteur privé, les types de risques auxquels ils sont exposés sont similaires. En voici un aperçu.

Risque opérationnel

DÉFINITION : Risque de ne pas atteindre les objectifs en raison d'événements externes ou de lacunes ou de défaillances sur le plan des processus internes, du rendement humain ou de la technologie	
Information sur les risques et la gestion des risques pouvant servir à des fins de déclaration	
Qualitative	Quantitative
<ul style="list-style-type: none"> • Considération des catastrophes naturelles • Sécurité des données • Nature des plaintes des clients • Discussion des systèmes d'information • Séparation des tâches • Planification antisinistre • Vérification interne • Compétence du personnel • Qualité des services ou produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de défaillances des systèmes • Destruction des biens • Hausse du personnel contractuel • Perte de données • Budget de formation par rapport au plan • Dépassements budgétaires • Nombre de plaintes des clients • Amendes, pénalités ou litiges • Arrêt des systèmes • Roulement du personnel

Mesurer le risque opérationnel s'accompagne de certaines difficultés. La publication de l'information et l'évaluation du risque opérationnel sont des pratiques assez nouvelles qui peuvent s'avérer très compliquées. Les grandes institutions financières multinationales commencent à élaborer des méthodes statistiques d'évaluation du risque opérationnel. Ailleurs cependant il n'existe ni outil, ni technique. Les données historiques sur les situations de pertes opérationnelles se font rares, et la classification accuse des problèmes

de cohérence. En conséquence, il se publie peu d'information sur les mesures d'évaluation des risques opérationnels. Les organismes publient plutôt de l'information sur la nature du risque opérationnel et sur les méthodes de gestion connexes.

Risque pour la notoriété

Contrairement aux revenus ou aux bénéfices, qui peuvent être mesurés et quantifiés à un moment précis dans le temps, la notoriété est une qualité subjective dynamique (et non « statique » ou immuable). Internet a créé un changement fondamental dans la manière dont les sociétés doivent réagir aux critiques. La propagation des rumeurs et l'activisme des consommateurs ne sont pas nouveaux, mais il y a une décennie, un client insatisfait aurait pu se plaindre à dix ou vingt personnes alors qu'aujourd'hui la même personne peut établir un site Web et en joindre des millions.

<p>DÉFINITION : Risque de subir des conséquences néfastes en raison d'une mauvaise presse. La mauvaise presse peut découler de l'environnement politique, de risques écologiques, de questions de santé et de sécurité, de la discrimination ou d'autres questions liées aux ressources humaines</p>	
<p>Information sur les risques et la gestion des risques pouvant servir à des fins de déclaration</p>	
Qualitative	Quantitative
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des produits et services • Responsabilité sociale • Ecoefficacité • Impact environnemental des produits • Émissions • Déchets • Changement climatique • Diversité ethnique et des sexes • Travail des enfants • Questions de droits de la personne • Changements dans l'environnement politique • Changements dans les taux d'imposition • Autres changements législatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de travail • Investissement social • Coûts de l'élimination des déchets • Coûts de dépollution • Poursuites • Frais juridiques

Risque stratégique

DÉFINITION : Risque de ne pas atteindre les objectifs en raison d'une incapacité de suivre les stratégies internes	
Information sur les risques et la gestion des risques pouvant servir à des fins de déclaration	
Qualitative	Quantitative
<ul style="list-style-type: none">• Défaut de faire une acquisition stratégique• Plans d'urgence• Modifications aux conditions du marché• Capacité de fournir des services• Contrôle des coûts• Plans commerciaux• Développements technologiques• Accessibilité aux produits et services	<ul style="list-style-type: none">• Ratios d'efficacité• Comparaisons des données budgétaires aux données réelles• Indicateurs de rendement clés• Comparaison avec des organismes similaires• Respect des calendriers

Risque de partenariat

DÉFINITION : Risque de ne pas atteindre les objectifs en raison de l'incapacité ou du refus d'un partenaire de service d'honorer ses obligations	
Information sur les risques et la gestion des risques pouvant servir à des fins de déclaration	
Qualitative	Quantitative
<ul style="list-style-type: none">• Cote de la dette externe• Défaut de terminer des projets à temps• Défaut de terminer des projets sans l'aide d'autres partenaires de service	<ul style="list-style-type: none">• Tendance continue à excéder les dépenses• Durée au-delà des échéances• Nombre de projets avec dépassements de coûts

Les gouvernements offrent souvent des programmes par la voie d'accords de collaboration ou d'ententes contractuelles qui permettent d'étendre la portée de leurs interventions. En raison de ces accords et ententes, le gouvernement se trouve à dépendre du maintien de la viabilité et de la performance de ses « partenaires ».

Risque du marché

Depuis des années, les banques publient de l'information détaillée sur le risque du marché. Tel n'est pas le cas des autres secteurs d'activités, qui parfois se contentent plutôt de formuler de vagues énoncés (p. ex., « la société est exposée au risque de fluctuation des taux d'intérêt qui, à l'occasion, peut affecter ses mouvements de trésorerie »). Certaines sociétés privées commencent à peine à présenter de l'information plus quantitative sur les risques du marché.

DÉFINITION : Risque de ne pas atteindre les objectifs en raison de changements dans les taux d'intérêt, les taux de change et le cours des titres et des marchandises	
Information sur les risques et la gestion des risques pouvant servir à des fins de déclaration	
Qualitative	Quantitative
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de couverture • Limites • Processus et contrôles touchant l'évaluation • Approbation des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Valeur exposée aux risques (VAR) • Test de tension • Analyse de sensibilité et modélisation pour simulation • Analyse des écarts

LIGNES DIRECTRICES SUR LA MANIÈRE DONT LES ORGANISMES PEUVENT PUBLIER DE L'INFORMATION SUR LES RISQUES

Les démarches de publication de l'information traduisent d'abord la manière dont un organisme s'y prend pour définir le risque. Plusieurs étapes permettent de déterminer, de contrôler et de publier l'information sur les risques, comme le montre le tableau ci-dessous.

ÉTAPE	ACTIVITÉS	MÉTHODES
Déterminer les risques clés et établir leur ordre de priorité	Indiquer les risques clés de tous types selon leur probabilité, leur impact, et leur importance ainsi qu'en fonction des possibilités, des éléments d'incertitude et du danger : <ul style="list-style-type: none"> • Possibilités – Comment pourrais-je dégager une possibilité de l'analyse du risque ? • Incertitude – Comment pourrais-je empêcher un événement négatif de se produire ? • Danger – Quel serait mon plan d'urgence si l'événement négatif devait vraiment se produire ? 	Revoir la structure et les objectifs de l'organisme Discuter à fond et s'assurer que tous les intervenants participent ou sont pris en compte Regrouper les risques selon de vastes catégories Importance du classement (utilisation possible d'une carte des risques) Comparer à des organismes similaires
Décrire les mesures prises pour gérer chaque risque	Comprendre les mesures prises pour des risques repérés, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Partage du risque • Transfert du risque • Mise en œuvre de contrôles 	Envisager l'impartition Envisager le recours à des dérivés Revoir les polices d'assurance Comparer les contrôles en place par rapport aux risques repérés
Déterminer comment le risque est mesuré	Clarifier le processus de mesure et de surveillance des risques	Information comptable Mesures non financières de la performance Étude de marché Analyse de la sensibilité Analyse de la valeur exposée au risque
Publication de l'information	Déterminer le contenu des rapports et confirmer l'absence de questions délicates, commerciales ou juridiques	Approbation officielle au niveau du conseil d'administration Étude de marché
Maintenance	Élaborer un processus continu pour déterminer, gérer, mesurer et déclarer le risque	Séances régulières de repérage des risques Mise à jour des contrôles Constitution de données historiques

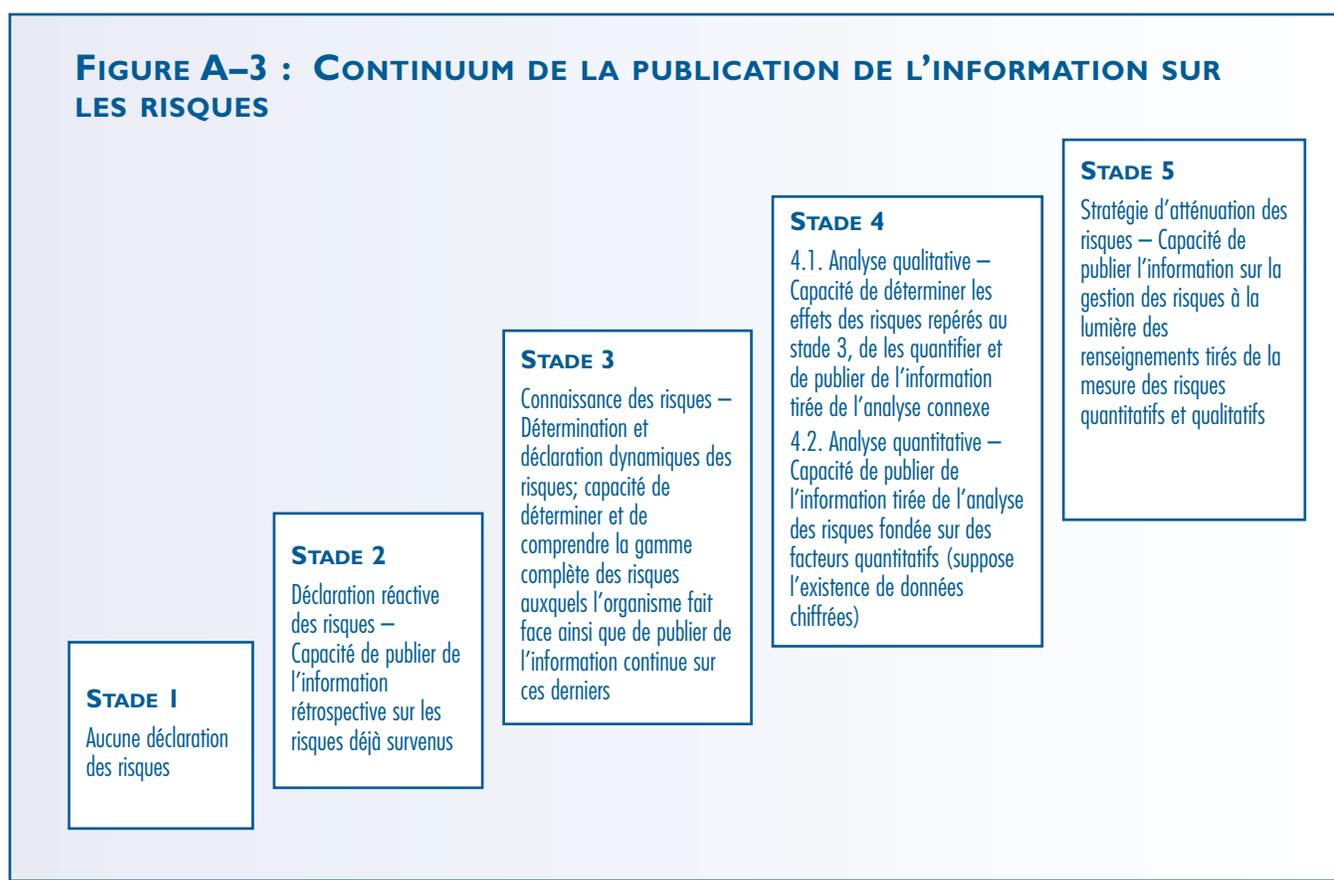
Considérations pouvant aider à établir l'ordre de priorité des risques :

- Ampleur ou impact financier – en général, les secteurs comportant les plus grosses sommes peuvent être plus importants.
- Importance – programmes, opérations ou activités indispensables pour atteindre les objectifs.
- Impact économique, social et écologique – un projet qui dispose d'un budget limité peut néanmoins toucher un segment important de la population ou de l'environnement.
- Intérêt exprimé pour le sujet – l'intérêt peut être démontré par le législateur, par d'autres instances gouvernantes ou par le public.
- Diversité des objectifs et des buts – l'existence d'objectifs diversifiés ou incohérents augmente le risque que les programmes ne fonctionnent pas efficacement.
- Complexité des opérations – la multiplication des programmes, activités et fonctions complexes et variés suppose une prise de décision décentralisée et, par conséquent, une augmentation des risques.
- Nature et degré de changement dans l'environnement ou au sein de l'entité – les nouveaux besoins publics, les compressions budgétaires, les modifications apportées à la législation, le roulement élevé du personnel et les nouvelles initiatives peuvent tous accroître les risques.
- Probabilité – élaboration d'une échelle de classement comportant les niveaux suivants : extrêmement faible, improbable, possible, tout à fait probable ou très probable.

BESOINS DES UTILISATEURS	MESURES RECOMMANDÉES
Les utilisateurs veulent savoir à quels risques principaux l'organisme est exposé, connaître la façon dont l'organisme classe ses risques et savoir qui les évalue.	Les risques importants peuvent être publiés pour l'organisation et pour les grandes unités organisationnelles, à l'aide notamment de données regroupées et résumées Les risques doivent être classés Une description du processus de détermination du risque doit être fournie
Les utilisateurs veulent veiller au fonctionnement efficace du processus de détermination des risques économiques.	Risques émergents et publication équilibrée de l'information sur les risques (possibilités, incertitude, danger).
Les utilisateurs veulent saisir la valeur exposée au risque et connaître les éléments qui relèvent du contrôle de la direction	Impact mesuré en termes qualitatifs avec indication des mesures que les gestionnaires peuvent prendre pour contrôler certains éléments (p. ex., provisions pour pertes sur prêts)
Les utilisateurs veulent voir comment l'exposition au risque évolue avec le temps.	Fournir des comparaisons d'une année à l'autre et expliquer les changements importants (p. ex., élimination ou ajout de risques) Fournir une analyse des risques à court et à long terme.
Les utilisateurs veulent avoir l'assurance que des mesures de gestion efficaces et appropriées sont mises en œuvre	Décrire la façon dont le cadre de gestion des risques est conçu et présenter les processus établis pour déterminer et contrôler les risques (p. ex., contrats de couverture, polices d'assurance et autres contrôles de gestion)

Il est également important d'analyser les intérêts et les besoins des intervenants afin de déterminer quelle information publier. La première étape consiste à identifier les principaux intervenants (qu'il s'agisse par exemple d'organismes de réglementation, de concurrents, de tierces parties, du public, de corps législatifs, d'organismes de surveillance, d'investisseurs ou encore de créanciers). Les besoins des utilisateurs peuvent différer selon les organismes; néanmoins, certains besoins sont probablement communs à tous, comme en fait foi le tableau ci-dessus.

Un organisme qui publie de l'information sur les risques pour la toute première fois aura peut-être de la difficulté à adopter toutes les mesures précitées. Par contre, il peut tendre vers des divulgations complètes sur les risques de la manière indiquée à la figure A-3, **Continuum de publication de l'information sur les risques.**



Questions et considérations clés pour déterminer les éléments à déclarer et le rythme de progression le long du continuum :

- À quels risques faisons-nous face si nous dévoilons ou pas les risques et la gestion des risques ?
- Voulons-nous traiter ouvertement des questions délicates ?
- Dans le cas contraire, aura-t-on l'impression que nous dissimulons quelque chose ?
- Comment nous relèverions-nous d'un dur coup, prévu ou imprévu ?

EXEMPLES DE DÉCLARATION AUX DIFFÉRENTS STADES DU CONTINUUM

Stade 1. Aucune déclaration des risques

On trouve de nombreux exemples de rapports annuels de sociétés privées ou de déclarations publiées par des organismes publics dans lesquels aucun risque n'est présenté.

Stade 2. Déclaration réactive des risques

À travers l'histoire, les sociétés se sont montrées réactives dans la présentation de l'information en matière environnementale. En effet, les problèmes écologiques surviennent avant d'attirer l'attention, de sorte que la publication de l'information sur ces questions tend à traiter de situations rétrospectives. Voici un tel exemple, tiré du rapport annuel de Domtar pour 2000.

RISQUES ET INCERTITUDES – ENVIRONNEMENT

Dans le cadre de son programme de restauration des sols, Domtar continue d'appliquer des mesures correctives sur certains sites exploités antérieurement, en raison de la contamination possible des sols, des sédiments et des nappes d'eau souterraines.

En date du 31 décembre 2000, Domtar disposait d'une provision de 41 millions de dollars pour les frais de restauration de lieux connus et déterminables, ces derniers étant reliés surtout aux anciens secteurs de préservation du bois. En outre, Domtar est la cible de demandes d'indemnisation, d'actions, d'accusations et de poursuites en matière d'environnement qui font présentement l'objet de contestations.

Stade 3. Connaissance des risques

Plusieurs sociétés du secteur privé ont dévoilé les risques auxquels elles sont exposées, mais sans les quantifier ni fournir d'analyse qualitative ou d'autres informations sur les stratégies de gestion des risques. Un exemple de ce type de divulgation vient de Canadex, une société d'autocars de location et d'autobus scolaires.

RISQUE DE CRÉDIT

La société est exposée au risque de crédit dans la mesure où les clients ne respectent pas leurs obligations contractuelles.

RISQUE DU TAUX D'INTÉRÊT

La société est assujettie aux fluctuations des taux d'intérêt, lesquelles influencent sa rentabilité et sa trésorerie.

RISQUE DU COURS DES MARCHANDISES

La rentabilité de la société est reliée directement aux cours du marché du pétrole et de l'essence, lesquels sont assujettis aux fluctuations.

La société n'emploie pas d'instruments financiers pour gérer son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change et des cours des marchandises.

Stade 4.1. Analyse qualitative

La publication de l'information sur les aspects qualitatifs du risque est illustrée dans l'exemple suivant, tiré du rapport annuel 2001 de Big Rock Brewery Ltd.

RÈGLEMENTS GOUVERNEMENTAUX ET FISCALITÉ

Le domaine des brasseries est très réglementé. Les activités de la société dépendent de l'obtention et du maintien de tous les permis, licences et approbations nécessaires à l'exploitation d'une brasserie et à la vente des boissons alcoolisées. La production est assujettie aux taxes d'accise payables au gouvernement du Canada. Comme les prix des produits comprennent ces charges, toute augmentation de taxes pourrait avoir une incidence néfaste sur les ventes et les bénéfices de la société. À l'avenir, dans les marchés qu'occupe cette dernière, rien ne pourra assurer qu'une ville, un pays, un état, une province ou une administration fédérale ne modifiera ses règlements ou impôts ou n'en adoptera pas de nouveaux. Ces mesures pourraient comprendre des propositions de majoration des taxes sur les boissons alcoolisées ou des efforts de réglementation visant à contraindre davantage les producteurs, les distributeurs ou les détaillants de boissons alcoolisées. L'adoption de ces mesures pourrait avoir une incidence néfaste importante sur les activités de la société.

Stade 4.2. Analyse quantitative

Voici un exemple de la façon dont un organisme pourrait publier de l'information sur les aspects quantitatifs du risque opérationnel.

Les « pertes de temps » désignent les accidents causant l'arrêt de travail d'un employé pendant une journée ou plus. Les objectifs relatifs à la sécurité sont formulés en « temps travaillé en toute sécurité ». L'objectif de « temps travaillé en toute sécurité » avant que ne survienne un incident avec « perte de temps » est de 1 000 000 heures travaillées. Actuellement, la période de « temps de travail en toute sécurité » est de 500 000 heures. Cela représente une amélioration de 200 000 heures par rapport au dernier exercice.

Stade 5. Stratégie d'atténuation des risques

L'un des meilleurs exemples de publication d'information sur les questions reliées à la notoriété vient peut-être de Shell et de son Shell Report intitulé « Les personnes, la planète et les profits, un engagement fort », lequel explique comment l'entreprise contribue au développement durable. Le rapport jette un coup d'œil sur plusieurs mesures prises pour traiter des enjeux comme l'environnement et les questions sociales. Shell a été franche dans ses divulgations et n'a pas essayé de cacher les questions négatives, comme l'illustre l'information sur les questions de sécurité exposée ci-dessous.

SÉCURITÉ

Principe 6 – Santé, sécurité et environnement

Nous regrettons amèrement que 60 personnes (55 entrepreneurs et cinq employés de Shell) aient perdu la vie dans l'exercice de leurs fonctions en 2000, comparativement à 47 en 1999. Ces résultats sont inacceptables, et nous continuons de promouvoir des initiatives locales et mondiales pour traiter les facteurs en cause. Nous trouvons frustrant que l'énorme investissement de temps et d'énergie pour éviter de tels incidents tarde à donner des résultats. L'année dernière, la majorité des décès ont été causés par des accidents de la route dans des pays émergents ou en développement où les conditions de conduite sont particulièrement difficiles.

Nous poursuivons les programmes de formation et de sensibilisation sur la sécurité routière dont nous avons parlé l'année dernière. Les initiatives visent principalement les conducteurs, mais dans certains pays nous lançons aussi des programmes d'éducation sur la sécurité routière pour aider les enfants et le public en général à prévenir les accidents de la route. Nous appuyons vigoureusement le Partenariat de la sécurité routière globale dans ses efforts pour améliorer les normes et les conditions de conduite dans les pays présentant les risques les plus élevés. Pour accroître davantage la sensibilisation et améliorer le rendement, nous menons régulièrement des vérifications sur la santé, la sécurité et l'environnement et enquêtons sur tous les accidents mortels afin d'en tirer assurément des leçons.

En utilisant une plus large mesure de sécurité (fréquence des cas totaux à déclarer 26, 27) qui comprend également les accidents mineurs et les incidents, on constate que notre rendement s'est encore amélioré de 14 % en 2000 pour atteindre le meilleur taux de tous les temps, soit 3,2 cas par millions d'heures travaillées. Un tel taux se traduirait par seulement trois incidents pour une main-d'œuvre de 500 personnes travaillant une année entière.

Comme mentionné précédemment, il existe quelques exemples, au fil des ans, de déclarations complètes sur le risque du marché présentées par des institutions autres que les banques. Voici un bon exemple tiré du rapport annuel de Oxford Health Plans, Inc. et ses filiales. Un tel niveau de détail constitue un autre exemple de publication de l'information au stade 5.

DIVULGATION QUANTITATIVE ET QUALITATIVE SUR LE RISQUE DU MARCHÉ

Le bilan consolidé de la société en date du 31 décembre 1999 comprend une quantité importante d'actifs dont la juste valeur marchande est assujettie aux risques du marché. Comme une partie importante des placements de la société se trouve dans des valeurs à revenu fixe, la fluctuation des taux d'intérêt représente le principal facteur de risque du marché touchant la situation financière de la société. Les taux d'intérêt sont gérés selon une durée bancaire restreinte de 2,25 à 2,5 années. Pour sa part, le risque de crédit est géré par des investissements dans des obligations du gouvernement américain et dans des titres de créance de sociétés ayant des cotes moyennes de qualité élevée ainsi que par le maintien d'une exposition sectorielle diversifiée au sein du portefeuille des titres de créances. En date du 31 décembre 1999, les placements de la société dans des titres participatifs étaient négligeables.

Afin de déterminer la sensibilité du portefeuille de placement de la société à l'évolution du risque du marché, des estimations ont été faites sur chaque titre du

portefeuille à l'aide d'un modèle de durée qui mesure l'évolution prévue des prix des titres découlant de variations hypothétiques des taux d'intérêt du marché. Par convexité, on a ajusté l'évolution des prix estimatifs « en corrigeant » mathématiquement le modèle standard utilisé dans l'industrie pour calculer la durée et la convexité des titres, tel qu'employé par des fournisseurs indépendants comme Bloomberg et le Yield Book. Pour certains billets en bonne et due forme, titres rachetables et obligations remboursables par anticipation, le calcul de la durée reposait sur une démarche ajustée selon l'option, question d'assurer l'application uniforme des mouvements de taux d'intérêt hypothétiques aux titres accompagnés de stellage. Le modèle supposait une évolution des taux d'intérêt issue de mouvements parallèles de la courbe de rendement; ainsi, la même variation du point de base a été appliquée à tous les titres venant à échéance dans le portefeuille. La variance d'évaluation a été testée à l'aide d'ajustements positifs et négatifs du rendement de 100 et 200 points de base. Résultat : Une hausse hypothétique immédiate de 100 ou 200 points de base dans les taux d'intérêt du marché diminuerait la juste valeur des placements de la société dans des titres de créance, en date du 31 décembre 1999, d'environ 20,6 ou 40,6 millions de dollars respectivement (comparativement à 23,3 ou 45,9 millions de dollars respectivement en date du 31 décembre 1998). En outre, une baisse hypothétique immédiate de 100 ou 200 points de base dans les taux d'intérêt du marché augmenterait la juste valeur marchande des placements de la société dans les titres de créance, en date du 31 décembre 1999, d'environ 21,2 ou 42,3 millions de dollars respectivement (comparativement à 22,4 ou 45,7 millions de dollars respectivement en date du 31 décembre 1998). Comme la durée et la convexité sont des estimations plutôt que des quantités connues pour certains titres, rien ne peut assurer que le portefeuille de la société se comporterait conformément aux valeurs projetées.

Information sur la capacité

Marilyn Dolenko, M. Dolenko Consulting

Une bonne publication de l'information sur la performance doit non seulement fournir des renseignements sur le rendement antérieur d'un organisme, mais aussi faire état de sa capacité de maintenir sa performance à l'avenir. Une bonne publication de l'information sur la performance doit renseigner les Canadiens sur tous les aspects essentiels de la capacité de l'organisme de combler les attentes concernant les priorités, les stratégies ou les ressources.

Présenter de l'information sur les capacités organisationnelles n'est pas une tâche facile. La capacité peut se mesurer en termes de ressources humaines, financières, intellectuelles, technologiques ou physiques. Cela peut englober le cadre stratégique ou réglementaire régissant l'organisme. Les capacités actuelles et futures peuvent être tributaires de la mise en place de processus efficaces, de l'établissement de relations avec les clients ou partenaires clés ainsi que de l'aptitude de l'organisme d'attirer et de maintenir un leadership visionnaire et charismatique, apte à s'adapter à un environnement en évolution rapide.

CONSIDÉRATIONS CLÉS

Il serait raisonnable de commencer par essayer de saisir les diverses dimensions de la capacité par rapport aux programmes clés ou aux secteurs d'activités précis. Dès qu'un organisme prend de l'assurance et apprend à bien faire état de ses capacités futures, les rapports sur la performance peuvent se limiter aux seules dimensions des capacités qui sont essentielles à l'atteinte de la mission ou des objectifs stratégiques. Il sera question plus bas des diverses dimensions des capacités et des thèmes que les organismes pourraient vouloir considérer au moment de se préparer à présenter des renseignements pour chaque dimension. Cela pourrait aider les cadres supérieurs à déterminer si telle ou telle dimension est capitale et, le cas échéant, pourquoi.

Même si les rapports présentent toujours une information sommaire, ils ne devraient pas pour autant brouiller le portrait de la situation. La description du contexte, les exemples, les détails sur l'analyse entreprise et les chiffres à l'appui des observations sont autant d'éléments éclairants pour le lecteur. Les rapports rudimentaires font souvent l'objet d'énoncés descriptifs alors que les rapports perfectionnés fournissent plus de chiffres à l'appui des conclusions tout en citant des données conjoncturelles et des comparaisons pertinentes par rapport à d'autres organismes.

Le fait d'intégrer des renseignements financiers et non financiers permet au lecteur de mieux comprendre les rapports sur la performance. Si une stratégie particulière est essentielle pour soutenir les capacités de l'organisme en matière de prestation future de services, alors il importe de connaître les coûts inhérents à cette stratégie, la proportion des budgets totaux qu'elle mobilise et son incidence sur d'autres programmes et services.

De nombreux lecteurs de rapports reconnaissent que les organismes du secteur public commencent à peine à mettre en place des systèmes qui génèrent le genre de renseignements nécessaires à la publication d'une information complète sur la performance. Néanmoins, leurs attentes relatives à l'intégration de données financières et non financières, qualitatives ou quantitatives, s'accroissent avec le temps.

Lorsqu'il s'agit d'une première expérience de publication de l'information sur la performance, il est plus facile et plus habituel de traiter des aspects positifs du rendement antérieur. Des exemples provenant du domaine public démontrent qu'à mesure que les organismes reconnaissent l'importance et la valeur d'une divulgation complète, ils décrivent plus volontiers les carences et soulignent les mesures envisagées pour améliorer les capacités futures. Une publication bien établie de l'information sur la performance dans le secteur public reconnaît les risques que pose un rapport qui ne présente pas les lacunes importantes sur le plan des capacités. Par exemple, il semble que des bureaucrates chargés d'examiner la capacité de petites villes comme Walkerton (Ontario) de fournir de l'eau salubre n'ont pas tenu compte de tous les facteurs reliés aux capacités. Dans ce cas précis, même si l'usine de traitement des eaux comptait un nombre suffisant d'employés, elle n'avait pas assez de travailleurs possédant toutes les capacités requises. Elle n'était pas non plus dotée de méthodes adéquates pour régler des problèmes et ne bénéficiait d'aucun partenariat productif avec des autorités de la santé ou laboratoires externes. Il y a lieu d'espérer qu'aujourd'hui ces lacunes seraient vite repérées et que des ressources pour régler le problème seraient trouvées.

S'il est souhaitable de présenter une information complète sur une dimension, il importe également de prendre en considération toute la gamme des dimensions. Par exemple, après qu'un hôpital ait dernièrement annoncé le financement de nouveaux blocs opératoires, un journal a publié un article disant que l'établissement n'exploitait pas pleinement ses salles d'opération existantes en raison d'un manque d'effectifs et d'une capacité physique insuffisante pour traiter les patients postopératoires. Dans ce contexte, de nouveaux blocs opératoires ne feraient qu'aggraver la situation. En d'autres termes, il faut tenir compte du lien entre les dimensions relatives aux finances, aux ressources humaines et aux immobilisations.

Au moment de rédiger les rapports, les gestionnaires devraient essayer de tenir compte des besoins et connaissances que possèdent les destinataires des documents. Les intervenants comprennent-ils la mission et les activités de l'entreprise ? Ont-ils des attentes raisonnables quant à la performance ? Tant que parlementaires et intervenants n'acquièrent pas cette compréhension, il vaut peut-être mieux limiter les divulgations. Toutefois, il importe de déployer des efforts pour stimuler la compréhension des intervenants clés afin qu'ils puissent saisir les aspects négatifs et positifs de la performance.

Même lorsque ce savoir existe, il pourrait se présenter des situations où la haute direction d'un organisme public ne peut divulguer toute l'information. Par exemple, il serait peut-être imprudent que des organismes de réglementation et d'exécution de la loi publient de l'information sur des lacunes, car alors certains éléments de la population pourraient en profiter. Par exemple, si une force policière déclarait qu'elle ne possède pas les ressources humaines ou la technologie nécessaires pour traquer les « criminels en col blanc », alors plus de personnes seraient portées à « tenter le sort » sans se faire attraper. Autrement dit, dans un tel cas, les risques liés à la divulgation de l'information seraient plus graves que

ceux liés au silence. Ailleurs, cependant, les risques rattachés à la dissimulation de renseignements pourraient être plus graves que la pleine divulgation, comme l'illustre l'affaire Walkerton.

En bref, la publication de l'information sur la capacité nécessite : une perspective à l'échelle de l'entreprise; l'examen et la sélection des dimensions de la capacité qui sont essentielles au respect des objectifs et stratégies clés; une mise en contexte; l'inclusion de renseignements qualitatifs et quantitatifs; et une perspective tournée vers l'avenir. La perfection s'acquiert avec la pratique, par tâtonnement. La figure A-4 résume les caractéristiques des rapports sur la performance selon une échelle qui va du rudimentaire au perfectionné.

FIGURE A-4 : CARACTÉRISTIQUES DE L'INFORMATION SUR LE RENDEMENT LIÉ À LA CAPACITÉ

CARACTÉRISTIQUE	RAPPORT RUDIMENTAIRE	RAPPORT SOIGNÉ	RAPPORT PERFECTIONNÉ
Focalisation	Décrit les programmes et les secteurs d'activités	Explications sur la sélection des programmes ou des secteurs d'activité	Accent sur la mission et les objectifs stratégiques; orientation globale
Contexte	Perspective de gestion	Tient compte du degré de connaissance des destinataires et situe le contexte	Tient compte des parties intéressées pour faciliter leur compréhension; fournit l'information dont les récipiendaires ont besoin
Étendue	Fait état de toutes les dimensions des capacités	Attention particulière aux dimensions critiques	Explique le pourquoi des dimensions sélectionnées; explique le lien entre les dimensions
Orientation	Aspects positifs de la performance antérieure	Aspects positifs et négatifs de la performance antérieure et actuelle	Accent sur l'avenir; souligne les lacunes critiques et décrit les mesures prises pour y remédier
Données	Contenu essentiellement qualitatif	Énonce quelques chiffres comme le coût des programmes	Intégration de l'information qualitative et quantitative, financière et non financière; données conjoncturelles; comparaisons avec d'autres organismes
Risque	Considération des risques; on tend à retenir l'information potentiellement négative, même si la sécurité publique est en jeu	Dosage des risques; lorsque la sécurité publique est en cause, l'information est divulguée même si elle est négative	

Les pages qui suivent donnent des exemples et formulent des questions sur les dimensions des capacités. Elles visent à aider les gestionnaires à entamer le processus de préparation de rapports sur la performance.

DIMENSIONS DES CAPACITÉS

I. Ressources humaines

La publication de l'information sur les ressources humaines peut répondre à des questions comme celles-ci :

- L'organisme a-t-il assez d'effectifs pour exécuter les programmes, analyser les idées et régler les problèmes ?
- Les employés ont-ils les compétences nécessaires pour satisfaire les exigences futures ?
- L'organisme est-il doté de la technologie du savoir nécessaire pour atteindre les résultats escomptés ?
- La disponibilité d'employés compétents fait-elle l'objet de contraintes ?

Les exemples suivants, qui apparaissent sous forme d'encadrés, sont tirés du Rapport sur le rendement de 2000–2001 publié par la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et du Rapport sur le rendement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2000 publié par Ressources naturelles Canada. Ils illustrent comment le besoin d'employés supplémentaires ou d'employés ayant des compétences différentes se décèle souvent dans des remarques indiquant comment un problème est traité plutôt que dans des énoncés sur l'envergure ou l'incidence du problème. Ces deux exemples sont assez simplistes et ne donnent pas toute l'information voulue sur les problèmes visés.

OPÉRATIONS D'INFILTRATION – GENDARMERIE ROYALE

On y relevait également des difficultés quant à la capacité du programme à répondre à des exigences opérationnelles grandissantes pour des ressources d'infiltration d'une plus grande diversité linguistique, culturelle et d'expérience opérationnelle. À la suite de l'examen [les] opérations ont été accrues au moyen d'améliorations continues aux processus de gestion des ressources humaines, de soutien technique, de recrutement et de formation.

RESSOURCES NATURELLES CANADA

Le Ministère prendra également des mesures afin de renouveler, de conserver et de recruter un effectif souple et bien équipé, connaissant bien les capacités en sciences et technologie et en politiques, afin de relever les défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels il est confronté.

2. Ressources financières

La publication de l'information sur les enjeux financiers peut répondre à des questions comme celles-ci :

- Quels sont les coûts rattachés à des initiatives ou stratégies spécifiques ?
- Y aura-t-il assez de fonds pour investir comme il se doit dans les gens, la formation, la technologie ou la recherche et développement ?

- Les enjeux non financiers (p. ex., les défis relatifs aux ressources humaines, à l'environnement ou à la recherche et développement) auront-ils une véritable incidence sur la situation économique de l'organisme ?
- Les niveaux de financement permettront-ils à l'organisme de maintenir ou de rehausser sa performance ?

À l'automne 2000, le gouvernement fédéral a annoncé son Plan d'action 2000 sur le changement climatique, qui prévoit un investissement de 500 millions de dollars dans diverses initiatives [... dont la réduction d'émissions]. Lorsqu'il sera pleinement mis en œuvre, le Plan d'action aura fait faire au Canada un tiers du chemin à parcourir pour atteindre l'objectif prescrit par le protocole de Kyoto. Cet investissement s'ajoute aux mesures connexes déjà annoncées, qui coûteront plus de 625 millions de dollars.

*Présidente du Conseil du Trésor
Le rendement du Canada 2001
Rapport annuel au Parlement*

3. Immobilisations

La publication de l'information sur les immobilisations peut répondre à des questions comme celles-ci :

- L'organisme possède-t-il les immobilisations nécessaires, y compris les installations, pour atteindre les résultats escomptés ?
- L'organisme réussit-il à optimiser les ressources engagées dans l'approvisionnement et dans l'utilisation des biens meubles et immeubles ?
- L'organisme peut-il rendre compte de ses actifs immobilisés ?

L'exemple suivant fait le lien entre la stratégie, les objectifs et les investissements tout en fournissant de l'information financière et non financière. Il représente une forme plus avancée de divulgation.

Une des composantes essentielles de la stratégie du CNRC pour demeurer à la fine pointe des besoins scientifiques et technologiques du Canada consiste à investir dans son équipement et son parc immobilier. En 2000–2001, l'organisation a investi près de 61 millions de dollars en équipement, immobilisations et rénovation.

*Conseil national de recherche du Canada
Rapport sur le rendement, mars 2001*

4. Technologie informatique

La publication de l'information sur la technologie informatique peut répondre à des questions comme celles-ci :

- L'organisme possède-t-il la technologie informatique nécessaire pour recevoir, stocker et analyser l'information ?
- La technologie nécessaire pour appuyer la prestation des programmes et services est-elle disponible ?

La citation qui suit est tirée d'une courte étude de cas exposée dans le Rapport sur le rendement de la GRC. Il s'agit là d'un outil efficace pour divulguer l'information tout en démontrant l'impact des efforts déployés. Les remarques entre parenthèses s'inspirent d'autres énoncés trouvés dans le rapport.

En 1987, les corps de deux jeunes filles sont découverts dans la région de Thunder Bay, en Ontario. [...] En 1989, la police arrête un homme pour conduite avec facultés affaiblies; ses empreintes sont alors consignées [...] sans toutefois faire l'objet de recherches en raison des limites de la technologie. En 1999, le système dactyloscopique est mis à niveau. [...] Début 2000, la Section des empreintes latentes décide de [...] rouvrir tous les dossiers d'homicide non élucidés [pour réussir enfin à établir une correspondance entre les deux crimes et les empreintes de l'homme arrêté en 1989]. Un résident de Thunder Bay a depuis été accusé des deux meurtres et attend son procès.

GRC, Rapport sur le rendement 2000–2001

5. Politiques, processus et procédures

Les informations publiées sur les politiques, processus et procédures peuvent répondre à des questions comme celles-ci :

- Les politiques et processus appuient-ils l'atteinte des objectifs énoncés ?
- Les politiques et procédures soutiennent-elles le développement durable ?
- La rémunération de la haute direction est-elle reliée à l'atteinte des objectifs de performance ?

L'exemple qui suit est passablement avancé puisqu'il aborde les buts et réalisations tout en fournissant de l'information quantifiée.

[La GRC s'est fixé comme but d'adopter] des politiques et procédures régissant la passation des marchés, les approvisionnements et la gestion du parc automobile, qui atténuent l'impact sur l'environnement. [Résultat :] En vertu d'un ambitieux programme de véhicules utilisant des carburants de remplacement, le parc automobile de la GRC compte maintenant 75 véhicules fonctionnant au gaz naturel, 43 au propane, 20 véhicules hybrides (propane/essence), 16 E-85 et 14 véhicules hybrides (gaz/électricité).

GRC, Rapport sur le rendement 2000–2001

6. Renseignements et connaissances

Les informations publiées sur les renseignements et les connaissances peuvent répondre à des questions comme celles-ci :

- L'organisme a-t-il accès aux renseignements nécessaires pour servir sa clientèle de manière efficace ?
- L'organisme a-t-il pris les mesures qui s'imposent pour protéger et retenir ses ressources intellectuelles et ses travailleurs du savoir ?

L'examen et la vérification ont aussi fait ressortir la nécessité de disposer d'une politique de gestion améliorée en ce qui a trait au développement, à la propriété, à la protection et à l'exploitation de la [propriété intellectuelle] et de créer un Office de la propriété intellectuelle [au sein de la GRC]. La création d'un programme de récompense aux innovateurs/inventeurs et l'acquisition d'un programme informatique de gestion de l'inventaire [de propriété intellectuelle] figurent également parmi les recommandations.

GRC, Rapport sur le rendement 2000–2001

7. Relations

La publication de l'information sur les relations aide les lecteurs du rapport à juger si l'organisation entretient des rapports avec ses principaux intervenants – clients, partenaires et politiciens – de manière à faire avancer ses priorités.

La citation suivante, imputable au Solliciteur général, présente une perspective à la fois historique et prospective. S'il précisait les montants investis ou s'il donnait des exemples, cet énoncé serait jugé assez élaboré.

La GRC est à l'avant-garde de la collaboration policière au pays et à l'étranger et continue de veiller à ce que les partenaires de la sécurité publique travaillent ensemble de manière efficace et intégrée pour assurer la sécurité des Canadiens. En tant que gouvernement, nous continuons de miser sur de solides alliances permanentes avec les États-Unis, les Nations Unies et les pays du G-8 afin de faire avancer notre objectif commun que constitue la lutte au crime transnational.

GRC, Rapport sur le rendement 2000–2001

8. Leadership

La publication de l'information sur le leadership peut répondre à des questions comme celles-ci :

- Les divers échelons de l'organisme sont-ils dirigés par des leaders qualifiés ?
 - visionnaires et charismatiques;
 - sûr d'eux;
 - désireux de chercher de nouveaux défis;
 - désireux de réfléchir sincèrement aux réussites et aux échecs;
 - capables de faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel et en évolution rapide.
- L'organisme assure-t-il la formation et le soutien de son bassin de leaders ?
- Y a-t-il un plan de relève ?

Cette citation suivante, du commissaire G. Zaccardelli, est tirée de l'introduction au Rapport sur le rendement de 2000–2001 de la GRC.

Pendant 128 années, la GRC n'a eu de cesse de fournir des services de police exemplaires; mais elle fait face aujourd'hui à des défis considérables. Nous devons prendre de formidables moyens pour accroître notre capacité à fournir de meilleurs programmes et services de police stratégiques, proactifs – mais aussi réactifs. Au cours du dernier exercice, nous nous sommes efforcés de moderniser notre gestion et de bâtir une organisation d'excellence dotée d'une culture d'habilitation, de réceptivité et de collaboration.

Intégration de l'information financière et non financière dans le modèle commercial

Patrick D. Lafferty, PricewaterhouseCoopers LLP

La raison d'être de toute entreprise ou de tout programme gouvernemental consiste à ajouter de la valeur pour le client ou le public grâce à l'acquisition de biens et services et à leur transformation d'intrants en effets.



Dans un modèle commercial très simpliste, les « intrants » désignent souvent la demande de biens et de services provenant des clients ainsi que l'acquisition des ressources humaines, physiques et intellectuelles. La gestion et la transformation des ressources en produits et services ainsi que leur commercialisation et leur prestation aux clients correspondent habituellement aux « processus commerciaux » dont découlent des « extrants » à valeur plus élevée. La mesure dans laquelle, en bout de ligne, l'organisme reçoit cette valeur et la transmet au client ou au public desservi s'appelle habituellement « effet », ce dernier étant soit positif ou négatif. Par exemple, il est facile d'imaginer une société productrice de tabac en termes d'intrants, d'extrants et d'effets positifs ou négatifs. Décrite au moyen d'informations financières et non financières, la chaîne qui va des intrants aux effets peut compter de nombreuses étapes intermédiaires. Lorsque chacun des intrants, des processus, des extrants et des effets est mesuré et déclaré selon des méthodes uniformes et pendant un certain temps, l'organisme se retrouve en bonne posture pour combler les exigences en matière de présentation de l'information sur la performance et pour exploiter l'information pour apporter des améliorations continues.

L'objet de l'intégration de l'information financière et non financière consiste à montrer comment les stratégies et les décisions relatives aux intrants, aux processus et aux extrants influencent les effets. Les instances gouvernantes sont surtout portées à s'intéresser au profil des intrants et des effets au moment d'approuver des plans et d'expliquer des résultats, sans se soucier de tous les processus et extrants intermédiaires. Dans un contexte commercial, les effets comprennent souvent la progression ou le recul des résultats financiers, des marges, de la part de marché, de la satisfaction de la clientèle, de la reconnaissance de la marque, du positionnement concurrentiel et de la capacité. Ils comprennent aussi les conséquences et les risques liés aux produits et services sur le plan social, économique et écologique.

Dans le contexte du secteur public, les effets englobent souvent la croissance ou la baisse de la capacité d'un programme, l'efficacité des efforts visant à combler les besoins directs des clients ciblés ainsi qu'une vaste gamme d'intentions touchant les questions sociales, l'équité, l'économie et les politiques publiques au niveau de la collectivité, de la province ou du pays. Souvent, les indicateurs d'effet n'ont de valeur que si on les compare au fil du temps ou avec les résultats obtenus par d'autres stratégies ou d'autres fournisseurs de services. Les effets les plus importants sont souvent les plus difficiles à mesurer, à observer de manière cohérente au fil du temps et à expliquer. Leur mesure peut exiger une recherche et une analyse spécialisées dépassant de loin l'information générée par les processus commerciaux normaux et exploitant des sources de données et des études périodiques qui abordent la concurrence, le marché, l'économie, les défis techniques et les enjeux sociaux.

Quand il est trop difficile ou onéreux de mesurer et d'expliquer les résultats, les instances gouvernantes doivent parfois se contenter de comprendre les tendances touchant chaque processus, intrant, extrant et effet dont elles sont responsables. Cela peut rapidement les inonder de détails trop nombreux, difficiles à interpréter et qu'il vaut peut-être mieux laisser aux gestionnaires et aux équipes de direction concernés. Du point de vue des instances gouvernantes, chaque organisme dispose probablement d'une pyramide de besoins d'information. Si l'échelon le plus élevé est atteint, l'instance gouvernante a peut-être très peu, voire nullement besoin d'accéder aux échelons inférieurs de la pyramide. Certains organismes doivent se frayer systématiquement un chemin jusqu'au sommet, ce qui améliore leur capacité de publier l'information sur la performance. En ordre décroissant d'importance, les besoins sont probablement les suivants :

- Rattacher clairement les intrants au niveau le plus élevé des effets par le biais d'une information tant financière que non financière.
- Rattacher clairement les intrants aux extrants par le biais d'une information financière et non financière.
- Rattacher clairement les intrants aux processus par le biais d'une information financière et non financière.
- Déterminer clairement les intrants par le biais d'une information financière et non financière.

La complexité empêche souvent les initiatives axées sur les résultats de modérer les tendances à court terme qui manquent de vision.

Dans le secteur public, les processus de gestion insistent tant sur la concurrence et sur la reddition de comptes au sujet des ressources à court terme qu'il devient difficile de soutenir des niveaux plus élevés de mesure et de publication d'information financière et non financière. De nombreuses années d'essais fondés sur des initiatives sérieuses de planification, de programmation, de budgétisation, de gestion axée sur les résultats, d'évaluation des programmes et de publication d'information sur la performance n'ont pas donné les résultats voulus. L'une des causes de ce phénomène a trait à la complexité des modèles commerciaux dans les grands organismes diversifiés.

DIMENSIONS DE LA COMPLEXITÉ

Un modèle commercial très simple représente souvent un organisme qui, à partir d'un établissement, fournit un produit ou un service homogène à une clientèle spécialisée. Les liens des intrants aux effets ne sont probablement pas compliqués. L'entreprise ou le programme est en général divisé en processus, fonctions ou activités assez simples centrés sur les éléments suivants :

- Compréhension et saisie efficaces des exigences du client en matière de biens et services.
- Acquisition économique et en temps opportun d'intrants en ressources (physiques, intellectuelles ou humaines), à la qualité et au nombre désirés ainsi qu'au meilleur prix.
- Conception et transformation efficaces de ces intrants en extrants (biens ou services) d'une qualité appropriée et à un coût acceptable.
- Commercialisation et prestation des extrants et, s'il y a lieu, tarification et recouvrement des marges brutes et des recettes.
- Recherche ou suivi périodiques, du point de vue de l'organisme et des clients, de la valeur, des impacts, des effets ou de l'efficacité des biens ou services comparativement aux solutions de rechange disponibles.

Chacun de ces types de processus commerciaux, de fonctions ou d'activités peut servir de base à l'élaboration de plans et de décisions, à la saisie d'information, au respect des conditions réglementaires ou contractuelles ainsi qu'à l'analyse des résultats et des tendances. La plupart des informations financières et des informations sur la performance peuvent être saisies directement à partir des registres primaires visant la comptabilité, les opérations de ressources humaines, l'utilisation des actifs ou les fonctions. D'autres renseignements de source externe proviennent de recherches évaluatives, d'études de marché et d'autres systèmes de collecte d'information. On peut regrouper et analyser l'information afin d'expliquer :

- les résultats pour l'ensemble de l'entreprise, pour le produit ou service, pour les processus commerciaux ou pour les intrants en ressources;
- la performance de l'organisme compte tenu de la conjoncture économique et des engagements ainsi que par rapport aux autres fournisseurs de services;
- comment l'organisme a protégé ou augmenté sa capacité pour l'avenir.

Dans ce modèle commercial simple, relier les intrants aux extrants, financiers ou non financiers, ne présente sans doute pas un défi de taille. Voici certains éléments clés de réussite :

- Un modèle logique clairement compris et accepté décrivant la façon dont chaque ressource et processus valorise les extrants, donc à la limite les effets. Ce modèle logique peut être soit défini intuitivement par une équipe de gestion ou une instance gouvernante chevronnée, soit reproduit sous forme d'ordinogramme, soit consigné, soit articulé par les responsables de la conception, de l'amélioration ou du maintien des processus commerciaux. Le modèle logique décrit la pyramide des besoins d'information et fournit une certaine terminologie reconnue et un guide pour regrouper l'information financière et non financière.

- Un système de classification de l'information financière et non financière ou des codes de comptes et des dictionnaires de base de données en vue d'identifier et de saisir l'information transactionnelle et opérationnelle interne à l'organisme ou provenant de source externe, histoire d'extraire un schéma qui reflète le modèle logique. L'information saisie à partir de sources primaires peut être extraite et résumée ultérieurement sous forme de composante du modèle logique.
- Les systèmes et les logiciels de comptabilité et d'information qui extraient et résument l'information financière et non financière sous forme de composantes du modèle logique. Au niveau le plus élevé de sommation, les intrants s'alignent avec les extrants et les effets. On peut aussi définir de nombreux niveaux intermédiaires de sommation afin de satisfaire les besoins des gestionnaires et des analystes qui tentent de comprendre et d'expliquer les fluctuations du rendement.
- La capacité de saisie de données et de recherche qui assure que tous les renseignements clés nécessaires, provenant de sources internes ou externes, sont recueillis à la fréquence et au niveau de fiabilité et d'exactitude requis pour les fins prévues. Certains environnements dans les domaines de la fabrication, des soins de santé, du nucléaire, de l'aviation et dans d'autres secteurs axés sur la qualité et la sécurité peuvent saisir l'information sur les intrants, les processus, les extrants ou les effets avec une grande précision. D'autres encore peuvent saisir cette information au besoin ou de façon cyclique. Autour de toutes ces exigences de saisie de données et de recherche gravitent les enjeux suivants : l'enregistrement et la collecte des données; l'élimination des écarts de temps; l'exactitude de la tenue des dossiers; l'analyse des tendances et des écarts entre résultats planifiés et réels; la synthèse de l'information d'une manière convenant à chaque gestionnaire et destinataire; et l'uniformité des méthodes utilisées. Une capacité perfectionnée de recherche et d'évaluation fondée sur la science du marché, les sciences sociales ou l'ingénierie sera probablement nécessaire pour saisir et expliquer l'information sur les effets ou comparer périodiquement les effets à ceux observés dans d'autres organismes. L'art et la science de mesurer les effets et de les attribuer adéquatement risquent d'alimenter un vaste et coûteux projet de recherche et d'analyse lorsque plusieurs organisations s'affairent à atteindre les mêmes objectifs ou des objectifs connexes. Les essais cliniques en soins de santé, l'évaluation de l'éducation et les recherches sur la satisfaction de la clientèle sont autant d'exemples de types perfectionnés d'informations non financières à recueillir.
- Une approche, une méthode ou une optique de gestion des risques qui aide les gestionnaires à réduire à l'essentiel la portée et la fréquence éventuelles de l'information financière et non financière à déclarer à chaque échelon, de la direction vers les instances gouvernantes.
- Une culture et une structure qui tendent à insister sur la mesure des objectifs, sur l'analyse, sur les freins et contrepoids dans le partage des responsabilités, sur les incitatifs pour la prise de mesures constructives fondées sur l'information financière et non financière produite ainsi que sur les stimulants pour la publication d'une information complète au profit de l'instance gouvernante.
- Une instance gouvernante reconnue pour sa réflexion et son action globales dans les intérêts de l'organisme et du public en général, par opposition aux intérêts de personnes ou de groupes d'intervenants particuliers.

Même dans des organismes assez simples, ces exigences demandent une planification réfléchie et de l'autodiscipline.

Des modèles de matrices plus grands et plus compliqués que celui décrit ci-dessus se retrouvent tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Habituellement, une grande organisation complexe fournit, à partir de plusieurs établissements, une gamme étendue de biens et de services à une vaste fourchette de clients, et ce, par l'intermédiaire d'un réseau complexe de fournisseurs et de partenaires. Les défis de l'intégration de l'information financière et non financière deviennent alors vite compliqués. Il suffit de penser aux entreprises modernes de produits de consommation d'envergure mondiale, aux grandes universités et aux grands hôpitaux ainsi qu'aux gouvernements municipaux ou centraux pour rapidement constater combien peuvent se compliquer les modèles d'intégration des données d'information financière et non financière.

Le secteur public est plus compliqué en raison de l'insistance sur l'établissement d'objectifs au niveau vague de précision où s'établit le consensus politique et en raison de la nécessité de mesurer et d'attribuer les effets d'un programme quelconque en fonction d'objectifs généraux relevant des politiques économiques ou sociales.

La plupart de ces grandes organisations modernes peuvent saisir et recueillir simultanément la même information de base, financière et non financière, par la voie de quatre à six grandes méthodes (voir la figure A-5, **Autres optiques de la performance**, p. 118).

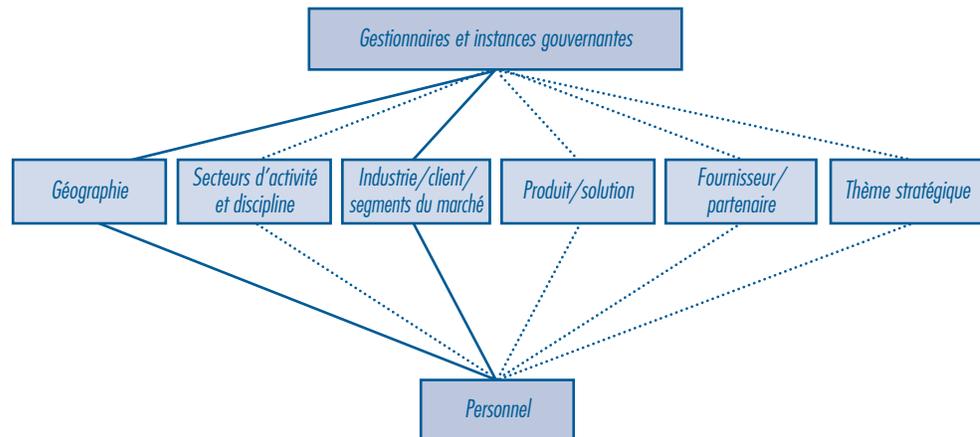
Selon les circonstances, ces organisations peuvent recueillir de l'information :

1. par produit, service ou regroupement de projets, là où la valeur ajoutée s'obtient grâce aux économies de gamme, d'échelle ou de spécialisation;
2. par groupe de clients ou segment de marché, là où la valeur ajoutée s'obtient en personnalisant les services afin de combler les besoins spécifiques à chaque client ou segment de marché;
3. par emplacement géographique ou établissement, là où l'équité, l'accès et la pertinence pour chaque collectivité sont importants pour la perception de la valeur ajoutée;
4. par processus commercial, là où la valeur ajoutée provient de quelques processus fondamentaux bien conçus et gérés uniformément qui répondent à de nombreux besoins;
5. par partenaire, vendeur ou réseau de fournisseurs, là où la valeur ajoutée vient de certains partenaires clés qui fournissent une composante importante du service, à l'exemple d'un fournisseur de logiciels qui prend en charge des processus de commerce électronique, d'une entreprise de messagerie qui appuie la distribution de produits de consommation, d'un gouvernement provincial qui appuie la prestation de programmes nationaux ou d'un hôpital d'enseignement appuyé par une université;
6. par gestion du changement ou thème stratégique, là où les gestionnaires ou une instance gouvernante essayent de faire adopter certaines priorités par un organisme (p. ex., politiques en matière de commerce électronique ou de développement durable) ou encore là où des organismes gouvernementaux veulent présenter de l'information sur un ensemble de priorités à l'échelle de l'administration toute entière.

FIGURE A-5 : AUTRES OPTIQUES DE LA PERFORMANCE

Dans les organisations complexes, la publication de l'information financière et de l'information sur le rendement doit reposer sur une ou deux perspectives dominantes

Voici un exemple comptant six perspectives possibles de l'information sur la performance



Ebauche
PwC Consulting

Par ailleurs, quelques organisations complexes considèrent que la valeur ajoutée provient du fait que les groupes spécialisés, professionnels ou techniques conservent leurs traditions, leur culture et leurs méthodes de fonctionnement au sein de leurs propres filières organisationnelles. De telles organisations peuvent présenter l'information par discipline ou par fonction.

Il n'y a aucune méthode privilégiée de regroupement de l'information financière et non financière. Chacune des méthodes ci-dessus vise à aider les organismes à fournir une valeur aux prestataires directs de services et au grand public. Chacune propose un modèle logique et un système de classification pour saisir l'information au niveau transactionnel et la résumer jusqu'au niveau des effets.

Les grandes entreprises adoptent différentes façons de gérer ces choix :

- en divisant l'entreprise en unités commerciales distinctes ayant chacune leur propre modèle commercial logique;
- en adoptant un modèle commercial tant qu'une valeur ajoutée est maintenue, mais en restant disposées à se réorganiser afin d'adopter d'autres modèles aussi rapidement et aussi souvent qu'il le faut;
- en adoptant un modèle comme principale norme, voie hiérarchique ou structure de reddition de comptes pour l'information financière et non financière tout en utilisant d'autres modèles comme base d'analyse;
- en adoptant simultanément deux modèles ou plus en vertu d'un « modèle de gestion matricielle » qui permet de regrouper l'information financière et non financière de multiples façons.

Les démarches de gestion matricielle sont plus courantes dans le secteur public. Chaque dimension choisie de la matrice se reflète dans les structures de gestion tandis que les décisions clés doivent engager des gestionnaires dans chaque dimension de la matrice. Une gestion matricielle fructueuse exige un engagement intense à l'égard de la publication de l'information financière et non financière sur la performance, de la gestion des processus, de la coopération, de la prise de décision par comité et du contrôle des frais généraux connexes.

Les planificateurs de politiques, les planificateurs budgétaires, les comptables et les chefs fonctionnels peuvent pencher pour différentes dimensions de la matrice, et il arrive que des organismes de gestion matricielle planifient d'une manière et surveillent le rendement d'une autre ou qu'ils organisent l'information financière selon une méthode et l'information non financière selon une autre. Les sociétés mères peuvent imposer à des unités commerciales des structures de publication de l'information qui ne traduisent pas nécessairement la façon dont leurs activités sont gérées. De même, les organismes centraux ou les ministères qui supervisent les municipalités, les universités, les conseils scolaires et les hôpitaux peuvent imposer des structures de publication d'information qui ne traduisent pas la façon dont les activités sont menées.

Pour réussir à présenter l'information financière et non financière dans les entreprises plus vastes et plus complexes, il faut tenir compte d'éléments autres que ceux jugés critiques par les entreprises plus simples (voir p. 115-116). Parmi ces éléments supplémentaires, notons :

- ***Un engagement clair à l'égard d'un seul modèle logique commercial et modèle de publication de l'information***, à l'usage des planificateurs et des décideurs, attendu que l'analyse avec d'autres modèles peut servir à l'examen complémentaire de la façon dont chaque ressource et processus apporte une valeur aux extrants et, en bout de ligne, aux effets.
- ***Une souplesse au niveau du système de codage et des logiciels***. Le code des comptes et des bases de données devrait permettre d'identifier l'information et de l'harmoniser aux différents modèles de présentation afin que l'organisation ait la souplesse requise pour adapter, modifier et préparer les données comparatives selon différents formats pour différents utilisateurs. De plus, les systèmes et les logiciels de comptabilité et d'information devraient permettre de saisir les données de manière flexible afin qu'elles puissent être regroupées en un modèle commercial prévisible.
- ***Une compréhension claire de l'entité faisant rapport*** et de la mesure dans laquelle les réseaux de fournisseurs, de vendeurs et de partenaires sont inclus ou exclus de la publication de l'information financière et non financière.

STRATÉGIES PRATIQUES POUR TRAITER LA COMPLEXITÉ ET INTÉGRER L'INFORMATION FINANCIÈRE ET NON FINANCIÈRE

Une grande entreprise complexe qui se lance dans un processus efficace d'intégration de l'information financière et non financière doit probablement suivre certaines des étapes techniques suivantes :

- Élaborer au moins un modèle pour relier logiquement entre eux la gamme des effets potentiels de l'activité ou du programme et pour les associer aux objectifs de l'organisation.
- Évaluer la faisabilité de la mesure et de la présentation des effets, décider quel niveau d'effets peut le mieux servir de base pour la publication de l'information sur les résultats et lancer des mesures et des systèmes de mesure pour saisir l'information aussi souvent qu'il le faut.
- Élaborer des modèles commerciaux utiles reliant les intrants, les processus et les extrants au niveau d'effets à retenir comme base de publication de l'information sur les résultats.
- Veiller à ce que le code de compte et les autres dictionnaires de base de données saisissent l'information financière et non financière sur les intrants, les processus et les effets de manière à pouvoir affecter l'utilisation des ressources aux résultats.
- Ancrer les stimulants, la reddition de comptes et les structures de prise de décision sur le modèle commercial.
- Veiller à ce que des capacités d'analyse et de publication de l'information soient en place pour soutenir une divulgation objective et fiable de la performance.
- Assurer que les rapports sur la performance destinés aux instances gouvernantes et aux parties intéressées comprennent des définitions ou des schémas simples présentant les thèmes et les modèles utilisés ou renvoient à de tels éléments.
- Assurer que les mécanismes et les structures de coopération soient en place pour veiller à l'amélioration continue de la saisie, de l'analyse et de la publication de l'information financière et non financière.

S'APPUYER SUR L'INNOVATION ET LES PRATIQUES EXEMPLAIRES

La plupart des organismes des secteurs privé et public subissent des pressions constantes pour améliorer continuellement l'harmonisation de l'information financière et non financière. Ils veulent établir et soutenir des niveaux élevés de confiance auprès des investisseurs indépendants, des clients, des contribuables et des partenaires commerciaux. Des indications sur la publication de l'information peuvent être données par :

- les associations industrielles nationales et internationales, les bourses, les services de réglementation et les ordres professionnels;
- les organismes centraux des gouvernements et les ministères qui octroient des fonds dans des domaines comme l'éducation, les soins de santé et les affaires municipales;
- les organismes et les programmes de certification dans des sphères comme la qualité (p. ex., ISO 9000, Six Sigma ou accréditation des hôpitaux);

- les organismes de réglementation traitant de santé, de sécurité, de protection de l'environnement, de concurrence équitable, de taux de rendement permis, d'équité en matière d'emploi et de gestion durable des ressources naturelles;
- des universitaires et des rédacteurs commerciaux qui ont tenté de défendre certains modèles particuliers de publication de l'information (p. ex., « l'indicateur de performance globale »);
- les comptables et les vérificateurs qui donnent des avis et certifient l'information publiée.

Les destinataires de l'information non financière méritent une brève explication de la mesure dans laquelle l'organisme innove ou suit le courant en matière de publication de l'information sur la performance, une description des sources de référence utilisées pour guider le développement ainsi qu'un aperçu de la mesure dans laquelle l'instance gouvernante a participé au choix des principes de divulgation.

Les rapports sur la performance qui s'adressent aux instances gouvernantes et aux parties intéressées doivent indiquer la mesure dans laquelle l'organisme tente de paver la voie ou se contente d'imiter les autres au regard de la publication de l'information sur la performance. De plus, ils doivent renvoyer aux principales sources des lignes directrices ou des orientations choisies.

COMPARABILITÉ ET HORIZONTALITÉ

L'un des principaux rôles des instances gouvernantes consiste à comprendre à quel rang se classent leur organisme et leurs activités ou programmes par rapport aux autres. Elles veulent affecter des ressources là où les meilleurs résultats seront atteints. Pour faire ces comparaisons, les instances gouvernantes et les intervenants peuvent procéder à l'examen horizontal de l'organisme et d'autres organisations, histoire d'apprécier le rendement. Ces comparaisons peuvent avoir lieu à plusieurs niveaux. Par exemple :

- Des entreprises organisent et mesurent leurs activités dans des réseaux d'établissements très comparables. Autre possibilité : Pour fins de présentation de l'information, chaque établissement est regroupé avec d'autres affichant une taille et un champ d'activité comparables. Cela permet d'établir clairement l'identité de la marque pour les consommateurs, mais aussi facilite grandement la mesure et la présentation de l'information sur la performance au moyen de données comparables entre les établissements et au sein de la branche d'activité.
- Comme l'illustre le tableau A-5 et l'exposé des pages 117 à 119, on s'attend souvent à ce que les entreprises présentent l'information sur la performance de plusieurs façons. Les investisseurs et les analystes baissent la cote des actions d'une entreprise qui ne fait pas l'effort de segmenter la présentation de l'information conformément aux normes et conventions de l'industrie.
- Les gouvernements ont souvent des programmes complémentaires dotés d'objectifs communs. Par exemple, d'habitude, plusieurs programmes sont destinés à répondre aux objectifs traitant de sécurité, de santé ou de développement social et économique, et ce, au sein d'un ministère, dans différents ministères et auprès de différents ordres de gouvernement.

- Différents types d'interventions peuvent également répondre aux objectifs du secteur public : prestation d'incitatifs financiers pour que le public réagisse; imposition et application de règlements; diffusion de recherches et d'un nouveau savoir et sensibilisation du public; création de partenariats pour la prestation de services; prestation opérationnelle directe de biens et de services par le gouvernement.

Les instances gouvernantes qui essaient de comprendre la performance parmi tous ces types d'activités ou de programmes complémentaires sont mieux desservies s'il existe une certaine uniformité verticale et horizontale dans la manière dont les objectifs sont définis et dont la performance est mesurée. Seulement alors peuvent-ils commencer à réaffecter les investissements et à apporter les modifications voulues aux programmes dans tous les organismes et programmes en vue d'optimiser la performance.

Une comparabilité excessive risque d'obscurcir le caractère unique de chaque organisme et d'affaiblir la reddition de comptes. Par exemple, un gouvernement provincial qui exige que tout organisme d'enseignement, organisme de santé ou organisme municipal présente l'information sur la performance selon le même format trouvera beaucoup plus facile de comparer un organisme à un autre. Néanmoins, une telle présentation pourrait masquer le caractère unique de la façon dont chaque organisme s'acquitte de la prestation de services et s'attribue (ou attribue aux gestionnaires) la responsabilité de mieux servir les clients. Exiger d'un hôpital d'une petite collectivité rurale qu'il présente l'information de la même façon qu'un grand hôpital universitaire en milieu urbain pourrait être perçu comme une victoire de la forme sur la substance.

Les instances gouvernantes seront mieux servies si elles participent à la sélection du format de la présentation de l'information sur la performance relative aux décisions qu'elles doivent prendre au sujet des clients, de la conception des services, des choix de prestation et du meilleur organisme pour offrir les services.

Les rapports sur la performance aux instances gouvernantes et aux parties intéressées doivent être présentés selon des formats comparables afin d'étayer l'analyse horizontale dans les unités commerciales, les programmes et les organismes, à condition que les parties arrivent à une entente selon laquelle une telle approche les aiderait à fonder des jugements optimaux sur les niveaux de performance qui les concernent.

MESURES ET RECHERCHES INTERNES ET EXTERNES

Les rapports sur la performance peuvent s'appuyer sur des mesures quantitatives ainsi que sur des indicateurs qualitatifs de performance, sur l'analyse des relations de cause à effet et sur l'écart entre la performance actuelle et la performance planifiée ou normative. Les mesures quantitatives et qualitatives peuvent provenir de nombreuses sources, notamment :

- des systèmes et processus de mesure internes ou des rapports axés sur les lacunes qui peuvent être saisis, pendant l'exécution du travail, par des systèmes ou des mécanismes de rétroaction visant les opérations, les finances, la gestion des risques et les ressources humaines;
- des sondages et échantillonnages périodiques d'intrants, de processus, d'extrants et d'effets, y compris des évaluations, des études, des processus d'examen par les pairs ou des rapports axés sur les lacunes qui saisissent l'information interne à la manière d'une initiative particulière;

- les études menées par de tierces parties et des processus relatifs à la satisfaction de la clientèle ou à la surveillance de la performance, pilotés habituellement par des analystes du marché, de l'économie ou des politiques, des évaluateurs indépendants, des organismes de certification, des associations sectorielles, des universitaires ou des gouvernements;
- les fonctions de vérification, d'examen et d'évaluation conçues pour jauger périodiquement la performance selon la conformité aux critères qualitatifs.

Les données à l'appui de l'information sur la performance consistent souvent en des données corroborantes provenant de sources multiples qui sont fondées sur des techniques rigoureuses d'échantillonnage, d'analyse et de contrôle. Toutes les mesures et la recherche internes et externes utilisées dans les rapports sur la performance aux instances gouvernantes et aux parties intéressées externes doivent être regroupées et préparées avec le soin professionnel, l'objectivité et l'indépendance qui s'imposent pour inspirer la confiance.

Certaines mesures se prêtent seulement à une évaluation peu fréquente, à des intervalles qui ne répondent pas aux données régulières sur la performance. Par exemple, le recensement national est seulement saisi tous les quatre ans. De même, certaines évaluations de programme ne se justifient que tous les cinq à dix ans.

Les rapports sur la performance doivent refléter une grande variété de mesures internes et externes et des sources de recherche saisissant l'information soit simultanément à l'activité, soit par voie d'études et d'échantillonnages périodiques.

INTÉGRALITÉ ET ÉQUILIBRE

Les rapports de performance doivent être conçus pour aider les instances gouvernantes à traiter les responsabilités qui leur incombent. Dans quelques cas, les instances gouvernantes ont des responsabilités bien précises dictées par un mandat ou une législation. Une courte liste d'indicateurs de performance et des descriptions qualitatives convenables peuvent donner un rapport efficace sur la performance. Cependant, dans la plupart des cas, les instances gouvernantes doivent choisir parmi un vaste éventail de clients à desservir, de biens et de services à offrir, de méthodes de prestation et de décisions touchant la gestion des ressources. Elles doivent également naviguer dans un monde de contraintes fiscales, sociétales et autres relativement à ces choix. Le défi d'un rapport sur la performance destiné à une instance gouvernante ou produit par elle consiste à offrir une description véritable, équilibrée et juste des fruits de ces choix. L'introduction d'un rapport de performance devrait préciser que :

- le document est clairement désigné comme ayant un usage déterminé (s'il ne prétend pas être complet et équilibré);
- le document démontre la reddition de comptes de la direction à l'instance gouvernante et, par l'entremise de celle-ci, aux intervenants (s'il prétend être complet et équilibré).

Il n'est pas toujours facile d'atteindre l'intégralité et l'équilibre. On peut vouloir protéger des stratégies concurrentielles, des renseignements commerciaux confidentiels, une propriété intellectuelle ou des questions de secret et de sécurité. Seuls les organismes de gestion et les instances gouvernantes les plus puissants et solides accepteraient de signaler

une performance insatisfaisante. Certains organismes sont réticents à signaler un rendement insatisfaisant tant qu'ils n'ont pas élaboré et mis en œuvre des mesures correctives. Le désir de déclarer seulement la performance positive peut inhiber gravement la valeur de tout rapport sur la performance et risque de tromper l'instance gouvernante et les autres parties intéressées à qui se destine le document.

La présentation d'un flot d'information positive peut noyer la forme et le contenu d'un rapport sur la performance au point où la piètre performance n'est plus remarquée, sauf par le destinataire le plus avisé. Par contre, les commentaires superficiels au sujet de la performance positive, avec accent excessif sur la performance insatisfaisante, peuvent aussi poser problème, car ils risquent de miner la confiance, de promouvoir le cynisme et, au pire, d'inciter l'organisation à mettre l'accent sur les mauvais objectifs.

L'atteinte de l'intégralité et de l'équilibre est au cœur de la reddition de comptes de la direction à l'égard des instances gouvernantes et des intervenants. Dans la préparation de rapports sur la performance, rien ne peut remplacer le meilleur jugement professionnel possible, l'intégrité et les systèmes de valeur fondés sur la transparence, la visibilité et la confiance.

Les rapports sur la performance aux instances gouvernantes et aux parties intéressées doivent indiquer la mesure dans laquelle le document se veut complet et équilibré. Si ce n'est pas l'intention, le document doit être désigné comme un rapport à usage déterminé.

Une présentation équilibrée de l'information financière et non financière inclut au moins quatre perspectives de performance :

- Les intentions des instances gouvernantes et des gestionnaires.
- La satisfaction et les exigences des clients et des citoyens.
- La santé, l'innovation et la durabilité organisationnelles.
- La gestion des processus commerciaux, des partenariats et des risques principaux.

ANALYSE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET NON FINANCIÈRE

Les analystes de l'information constituent un groupe diversifié comptant : des professionnels en sciences de la santé, sociales et physiques; des stratèges militaires et des responsables de la gestion des risques pour la sécurité; des ingénieurs; des statisticiens; des responsables d'études du marché; des économistes; des comptables; des vérificateurs; et des actuaires. Tous ont établi des méthodes, une terminologie, une expertise et des conventions pour les aider à comprendre l'information et à assurer l'intégrité de l'analyse aux fins prévues. Tous tendent à examiner les intrants, les processus, les extrants et les effets selon leur propre cadre de référence. Même les experts en la matière issus d'une même discipline ne s'accordent pas parfois sur la façon d'analyser l'information. Les raisons invoquées pour expliquer un écart entre les résultats planifiés et réels tiennent probablement compte de facteurs différents, uniques à leur discipline. En outre, certaines des sources les plus utiles de données d'étalonnage et d'informations comparatives sont des tierces parties et de fournisseurs de référence qui adhèrent à leurs propres conventions de regroupement d'information et qui se comparent difficilement aux sources internes de données. Les instances gouvernantes ne cherchent peut-être pas un ensemble d'hypothèses

aussi précises, en matière de matérialité, de risques et d'exactitude, que peuvent le faire les experts et les gestionnaires responsables. Tous ces facteurs portent à croire qu'il peut être laborieux pour une instance gouvernante de comprendre les différentes conventions utilisées dans l'intégration de l'information financière et non financière dans un rapport sur la performance.

Au minimum, l'analyse de l'information financière et non financière doit :

- reconnaître que l'information descriptive, qualitative et subjective provenant d'un chef de la direction, d'un administrateur ou d'un spécialiste en la matière peut être une composante d'un rapport sur la performance aussi utile que toute autre mesure quantitative;
- reconnaître que la précision et l'exactitude sont différentes pour chaque situation et n'importent habituellement pas autant pour les instances gouvernantes que l'objectivité, l'équité et la pertinence dans l'explication des tendances au niveau des résultats;
- se fonder sur la prudence pour assurer que la qualité de l'information et de l'analyse provenant de sources multiples sert à la compréhension et à l'explication des tendances au niveau des résultats;
- exposer et décrire les hypothèses ou les jugements clés appuyant les projections, les estimations, les affectations, les attributions ou les relations causales qui pourraient influencer le rapport sur la performance;
- assurer qu'aucun élément important n'a pas été dissimulé qui, s'il était divulgué, pourrait dépendre une tendance différente de la performance.

Bibliographie sélective et liens de référence

PUBLICATIONS DE LA CCAF-FCVI

PROGRAMME AXÉ SUR LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Publication de l'information sur la performance. Leadership assurant la transparence dans l'Administration, 2001. [Met en lumière la dimension humaine dans la publication et la gestion de la performance]

Publication de l'information sur la performance. Point de vue des cadres dirigeants, 2001. [Un groupe de travail composé de hauts fonctionnaires de trois gouvernements a produit pour la direction un document comprenant des lignes directrices analogues à celles contenues dans *Principes guidant la publication de l'information sur la performance*]

Principes guidant la publication de l'information sur la performance. Document de travail préparé par la communauté de professionnels de la vérification législative, 1999. [Opinion générale et point de départ des travaux de la CCAF-FCVI sur les principes de présentation de l'information]

AUTRES

Viser l'excellence. La gouverne et l'information sur la performance à la Fondation de l'hôpital Princess Margaret, 2001. [Initiative de recherche conjointe]

Bilan de gouverne : Conseils destinés aux organismes de soins de santé, 1998. [Publication conjointe avec le Conseil canadien d'agrément des services de santé – CCASS]

Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée. Une vue d'ensemble, 1996. [Dissertation des connaissances en matière de reddition de comptes, de présentation de l'information sur la performance et de vérification intégrée acquises durant tout près de deux décennies de pratique dans le domaine de la vérification intégrée]

Deux visions, une même réalité. Le cadre de travail de la FCVI en matière d'efficacité et les recommandations de l'ICCA sur le contrôle, 1996. [Publication conjointe avec l'Institut Canadien des Comptables Agréés – ICCA]

AUTRES PUBLICATIONS ET SITES WEB D'INTÉRÊT

Quoique très sélective, la liste qui suit est longue, car plusieurs gouvernements ont adopté une approche de gouverne et de gestion axée sur les résultats. Pour rendre la liste plus facile à utiliser, la CCAF-FCVI a répertorié les rubriques par pays et ajouté des remarques descriptives dans bien des cas.

En outre, la mention « ♣ » ajoutée à quelques rubriques signifie « à voir en premier » et essentielle pour tous ceux qui désirent accroître ou approfondir leur compréhension des enjeux. On peut obtenir une bibliographie plus complète sur les questions de gouverne, de reddition de comptes, de présentation de l'information sur la performance et de vérification intégrée auprès de la CCAF-FCVI.

Canada

Alberta – Bureau du vérificateur général, *Guidelines for Accountability*, octobre 1994. [Voir aussi le site Web du BVG de l'Alberta : www.oag.ab.ca]

♣ **Alberta Finance**, *Measuring Up 2002*. [Ce rapport est disponible sur le site Web du ministère des Finances de l'Alberta – <http://www.finance.gov.ab.ca/measuring/index.html>. On peut aussi accéder à des rapports ministériels connexes et des rapports Measuring Up (À la hauteur) précédents]

Alberta Finance, *Results Oriented Government: A Guide to Strategic Planning and Performance Measurement in the Government of Alberta*, 1998.

Canada – Bureau du vérificateur général, *Un modèle d'évaluation des rapports ministériels sur le rendement*, chapitre 6 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, avril 2002. [Ce document et d'autres indiqués ci-dessous sont disponibles sur le site Web du BVG du Canada : www.oag-bvg.gc.ca]

Canada – Bureau du vérificateur général, *Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne*, chapitre 7 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, avril 2002.

♣ **Canada – Bureau du vérificateur général**, *Critères de vérification pour l'évaluation de l'équité et de la fiabilité de l'information sur le rendement*, juin 2000.

Canada – Bureau du vérificateur général, *Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons de la littérature*, mars 2000.

Canada – Bureau du vérificateur général, *Vers une gestion axée sur les résultats*, chapitre 11 du Rapport annuel du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, avril 1997.

♣ **Carolyn Bennett, Donald Lenihan, John Williams et William Young**, *Measuring Quality of Life: The Use of Societal Outcomes by Parliamentarians*, Centre pour la collaboration gouvernementale, 2001. [Ce document est le volume 3 de la série « Changing Government ». Disponible sur le site Web du centre : www.collaborativegovernment.com]

Chartered Accountants of British Columbia, *BC Check-Up: Live, Work, Invest in BC*, édition 2002. [Document disponible sur le site Web : www.bccheckup.com. Expose et traite de données sur plusieurs indices sociaux qui comparent la performance et les conditions de la C.-B. à celles de l'Alberta, de l'Ontario et du Canada. Il s'agit de la quatrième année de cette publication]

Colombie-Britannique – Bureau du vérificateur général, *Building Better Reports: Public Performance Reporting Practices in British Columbia*, Rapport 3, décembre 2001. [Document disponible sur le site Web du BVG : <http://bcauditor.com/AuditorGeneral.htm>]

Colombie-Britannique – Bureau du vérificateur général, *Legislating Government Accountability Requirements*, juillet 1998.

(Colombie-Britannique) Comité de révision du processus budgétaire, *Credibility, Transparency and Accountability*, septembre 1999. [Le gouvernement provincial a mandaté le comité. Le rapport est disponible sur le site Web du comité : www.reviewpanel.gov.bc.ca/index1.html]

♣ **Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre des communes**, *L'étude des crédits : boucler la boucle du contrôle*, Chambre des communes, décembre 1998. [Ce document, et la Réponse compréhensive du gouvernement, sont disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)/Gestion axée sur les résultats : www.tbs-sct.gc.ca/rma. Les principales dispositions ont été adoptées par la Chambre des communes]

Commission ontarienne de révision des pratiques financières, *Élever la barre : Responsabilité accrue envers la population de l'Ontario*, 2001. [Document disponible sur le site Web du ministère des Finances de l'Ontario : www.gov.on.ca/fin]

♣ **Conseil du Trésor du Canada**, *Le rendement du Canada 2001. Rapport annuel au Parlement*. [Voir aussi www.tbs-sct.gc.ca pour les six rapports annuels précédents au sujet de la gestion axée sur les résultats dans le gouvernement fédéral, les rapports ministériels et lignes directrices connexes]

Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de gestion intégrée du risque*, 2001. [Ayant pour objectif de favoriser une approche plus holistique pour la gestion du risque, le cadre comprend quatre éléments : profil de risque de l'organisation, fonction de gestion des risques, pratique d'une gestion intégrée des risques et apprentissage continu en matière de gestion des risques. Ce document et d'autres sont disponibles sur le site Web du SCT : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr>]

♣ **Conseil du Trésor du Canada**, *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale du Canada*, 1997. [Document disponible sur le site Web du SCT : www.tbs-sct.gc.ca]

Duhamel, Ronald, *La gestion de la performance un concept qui s'impose*, dans *Aperçus*, vol. 3 n° 1, février-mars 1998, Centre de recherche sur la gestion publique [Voir aussi le site Web du Forum des politiques publiques : www.ppforum.com]

Ekos Research Associates Inc., *Citizen Engagement and Globalization*, 1999. [Exposé présenté au Congrès national de l'Institut d'administration publique du Canada en septembre 1998. En outre, Ekos a mené plusieurs études dans deux séries – « Repenser le gouvernement » et « Repenser l'engagement des citoyens » – de 1994 et 1998 respectivement. Pour de plus amples renseignements sur ces études, consulter leur site Web : www.ekos.com]

English, John et Evert Lindquist, *Performance Management: Linking Results to Public Debate*, dans la série *Nouvelles directions* de l'Institut d'administration publique du Canada. [Disponible sur le site Web de l'IAPC : www.ipaciapc.ca]

Forum des politiques publiques et al., *Performance Management: Linking Results to Public Debate*, rapport de synthèse (de 3 tables rondes), 1999. [Voir aussi le site Web du FPP : www.ppforum.com]

Institut canadien d'information sur la santé, *Les soins de santé au Canada : premier rapport annuel*, 2000. [Ce document, élaboré avec le soutien de Statistique Canada, traite d'un vaste éventail de variables relatives au système de santé du Canada et, s'il y a lieu, fait des comparaisons sur le plan international et provincial. Disponible sur le site Web de l'ICIS : www.cihi.ca]

♣ **Institut Canadien des Comptables Agréés**, *Le rapport de gestion – Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir* (Version pour consultation), décembre 2001. [Document disponible sur le site Web : www.cica.ca]

Institut Canadien des Comptables Agréés, *Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences*, 1998.

Institut d'administration publique du Canada, *Report on the Roundtables on Performance Measurement in a Multi-jurisdictional Environment*, 6, 27 février et 2 avril 1997. [Initiative conjointe avec le ministère des Transports de l'Ontario et le KPMG Centre for Government Foundation]

Jackson, Peter et Vivienne Livick-Chan, *Il y a contrôles et contrôle*, dans *CA magazine*, octobre 1999, Institut Canadien des Comptables Agréés. [Cet article rappelle la distinction importante entre ces termes, tel que l'ont déjà fait Peter Drucker et d'autres. Cette distinction influe grandement sur l'étendue et la nature de l'information que doivent traiter les professionnels de la comptabilité, de la vérification et de la gestion.]

KPMG, *Les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les secteurs privé et public, au niveau international*, avril 1999. [Document disponible sur le site Web suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/siglist_f.html et élaboré pour le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le site Web permet le lien à d'autres rapports dont un traite des pratiques exemplaires au Canada et un autre donne une bibliographie spécialisée]

Leiss, William (ed.), *Prospects and Problems in Risk Communication*, Institute for Risk Research, 1989.

Lind, N. C., J. S. Nathwani et E. Siddall, *Managing Risks in the Public Interest*, Institute for Risk Research, 1991.

♣ **Manitoba – Bureau du vérificateur général**, *Inter-Jurisdictional Comparison on Trends and Leading Practices in Business Planning and Performance Measurement*, décembre 2000. [Ce document donne un aperçu de calibre supérieur de tout le Canada. Disponible sur le site Web du bureau du vérificateur : www.oag.mb.ca]

Manitoba – Bureau du vérificateur général, *Examen de la gouverne dans les sociétés de la couronne du Manitoba*, juin 1998.

Mayne, John, *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*, dans *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 16, n° 1, printemps 2001.

Mintzberg, H., *Managing Government, Governing Management*, Harvard Business Review, mai 1996.

Montague, Steve, *Focussing on Inputs, Outputs and Outcomes: Are International Approaches to Performance Management Really So Different*, dans La Revue canadienne d'évaluation de programme, vol. 15, n° 1, printemps 2000. [Cet article allègue que même si les démarches de l'Australie, du Canada et des États-Unis semblent différentes au premier abord, elles ont un point commun, soit la nécessité de pouvoir décrire et comprendre la logique d'un programme *avant* d'en mesurer les résultats]

(Gouvernement de la) **Nouvelle-Écosse**, *Government Business Plan 2001–2002*. [Ce document contient le plan d'activités du gouvernement de cette province et les versions abrégées du plan d'activités de douze ministères; disponible sur le site Web du Conseil du Trésor et des Politiques : www.gov.ns.ca/tpb]

Ontario – Ministère des Finances, *Reddition de comptes : Progrès et rendement*, document budgétaire F, mai 2001. [Ce document fait état du projet du gouvernement provincial d'établir et de mettre en œuvre un cadre législatif de reddition de comptes pour les organismes du secteur public bénéficiant d'importants paiements de transfert de la part du gouvernement. Il décrit aussi le projet d'un examen d'optimisation des ressources dans tout le gouvernement et de l'établissement d'un Bureau de reddition de comptes au sein du ministère des Finances. Document disponible sur le site Web du Ministère : www.gov.on.ca/fin]

Peters, Guy B. et Donald Savoie (eds.), *La modernisation de la gouvernance*, Centre canadien de gestion, 1995.

Phillips, Susan D. et Michael Orsini, *Mapping the Links: Citizen Involvement in Policy Processes*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, avril 2002. [Ce document est disponible sur le site Web des RCRPP : www.cprn.ca]

♣ **Public Guardian and Trustee of British Columbia**, *2001–2002 Annual Report*, 2002. [Ce document incorpore un rapport sur la performance conforme aux exigences législatives en matière de présentation de rapports sur des objectifs et des cibles préétablis. Il incorpore également un rapport du vérificateur général de la Colombie-Britannique sur le rapport sur la performance. Le rapport du PGT et celui du vérificateur sont disponibles à : <http://www.trustee.bc.ca>]

Wyman, Miriam, David Schulman et Laurie Ham, *Learning to Engage: Experiences with Civic Engagement in Canada*, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 1999. [Disponible sur le site Web des RCRPP : www.cprn.ca]

Zussman, David, *Confiance dans les institutions publiques : redonner fierté au monde de la politique*, allocution prononcée par David Zussman le 9 février 2001 dans le cadre de la série des conférences occasionnelles du Sénat, au Parlement de l'Australie à Canberra. [Allocution disponible sur le site Web du Forum des politiques publiques : www.ppforum.com]

Australie

Australian National Audit Office, *Controlling Performance and Outcomes: Better Practice Guide to Effective Control*, décembre 1997. [Document disponible sur le site Web du bureau du vérificateur : www.anao.gov.au]

Australian National Audit Office, *Program Evaluation in the Australian Public Service*, rapport de vérification n° 3 du Rapport annuel 1997–1998, septembre 1997.

Australian National Audit Office and Department of Finance, *Better Practice Principles for Performance Information*, novembre 1996.

[**Australian**] **Productivity Commission**, *Report on Government Services 2002*, janvier 2002. [Un des rapports produits tous les ans depuis 1995, donne une analyse comparative des données d'indicateurs de rendement pour des services clés au Commonwealth, aux états et aux territoires – voir aussi le site Web de la Productivity Commission : www.pc.gov.au]

Nouvelle-Zélande

New Zealand State Services Commission, *Improving Accountability: Setting the Scene*, document occasionnel n° 10, août 1999. [Ce document, et le suivant, font partie du projet de la State Services Commission appelé « Improving Accountability ». Les documents sont disponibles sur le site Web de la Commission : www.ssc.govt.nz]

New Zealand State Services Commission, *Improving Accountability: Developing an Integrated Performance System*, document occasionnel n° 11, août 1999.

Office of the Controller and Auditor-General of New Zealand, *Reporting Public Sector Performance*, 2001. [Ce document et les autres qui suivent sont disponibles à l'adresse suivante : www.oag.govt.nz]

Office of the Controller and Auditor-General of New Zealand, *Accountability of Executive Government to Parliament*, juin 1999.

Office of the Controller and Auditor-General of New Zealand, *Public Consultation and Decision-making in Local Government*, 1998.

Royaume-Uni

(UK) **Audit Commission**, *On target: the practice of performance indicators*, (Document de gestion), 2000. [Document disponible sur le site Web de la Commission : www.audit-commission.gov.uk]

(UK) **Audit Commission**, *Performance Measurement as a Tool for Modernizing Government*, décembre 1999. [Tire parti de l'expérience et de l'apprentissage de la Commission au cours de la dernière décennie en matière de conception de systèmes de mesure du rendement et de révision pour le gouvernement local. Rapport disponible sur le site Web du Effective Performance Division, Cabinet Office : www.cabinet-office.gov.uk/eeg]

♣ (UK) **Treasury, Cabinet Office, National Audit Office, Audit Commission et Office for National Statistics**, *Choosing the Right Fabric: A Framework for Performance Information*, 2000. [Ce document résume les idées communes aux organismes sus-mentionnés au sujet de l'information sur le rendement. Le cadre de travail énonce des principes généraux pour produire de l'information de calibre supérieur sur la performance. Disponible sur le site Web HM Treasury : www.hm-treasury.gov.uk]

États-Unis

Commission de coopération environnementale de l'Amérique du Nord, *À l'heure des comptes: les rejets et les transferts de polluants en Amérique du Nord – 1997*, 2000. [Exemple de rapport par un organisme conjoint à la suite de l'Accord de libre-échange nord américain, voir le site Web de la CEC : www.cec.org]

DeSeve, Edward G. et Scott Quehl, *The Federal Budget: Connecting Resources to Results*, examen des finances du gouvernement, août 1996.

Dyer, Barbara, *The Oregon Option: Early Lessons from a Performance Partnership on Building Results-Driven Accountability*, juillet 1996. [Document disponible sur le site Web : <http://aspe.os.dhhs.gov/progsys/oregon/lessons.htm>]

Epstein, Paul, Lyle Wray, Martha Marshall et Stuart Grifel, *Engaging Citizens in Achieving Results that Matter: A Model for Effective 21st Century Governance*, Citizens League, février 2000. [Document disponible sur le site Web : www.citizensleague.net/cl/SLOAN/cover.htm]

Friedman, Mark, *A Guide to Developing and Using Performance Measures in Results-based Budgeting*, document rédigé pour The Finance Project, mai 1997. [Document disponible sur le site Web : www.financeproject.org/measures.html]

GPRA Implementation Committee, Chief Financial Officers' Council, *Integrating the Budget Structure, Financial Statements and Performance Measures into One Understandable Package*, mars 1998 (ébauche).

Governmental Accounting Standards Board, *Service Efforts and Accomplishments Reporting: Its Time Has Come—An Overview*, 1990. [Il y a plusieurs rapports de recherche et monographies traitant de ce sujet général qu'est la présentation de l'information sur les efforts et accomplissements de services; voir www.rutgers.edu/Accounting/raw/seagov/pmg/index.html pour plusieurs liens au domaine connexe de la présentation de l'information sur la gestion et la mesure du rendement, ayant fait l'objet d'initiatives sur le plan international, national, de l'état, local et d'établissement]

Governmental Accounting Standards Board et National Academy of Public Administration, *Report on Survey of State and Local Government Use of Performance Measures—First Questionnaire Results*, septembre 1997. [Document disponible sur le site Web du GASB – voir ci-dessus]

Harvard University, John F Kennedy School of Government, *Get Results Through Performance Management—Open Memorandum to New Government Executives*, 2001. [Document disponible sur le site Web : www.ksg.harvard.edu/visions/performance_management]

Kaplan, Robert S. et David P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996. [Source de référence attendue surtout du secteur privé, mais pas seulement, traite de mesures stratégiques et de la présentation de l'information sur la performance d'entreprises complexes]

Mercatus Center at George Mason University (Jay Cochran III, Maurice McTigue et Steve Richardson), *3rd Annual Performance Report Scorecard: Which Federal Agencies Inform the Public*, 2002. [Fait partie d'un projet permanent du gouvernement sur la reddition de comptes; donne des renseignements utiles sur le continuum de la pratique en vertu de la loi américaine sur la performance et les résultats, voir www.mercatus.org et www.GovernmentAccountability.org]

Minnesota Planning, *Minnesota Milestones: 2002*. [Voir le site Web général pour l'initiative de jalonnage du Minnesota : www.mnplan.state.mn.us/mm/index.html]

National Academy of Public Administration, *Performance Notes*. [Ces notes rendent compte d'une série de discussions ou documents rédigés sous l'égide de Performance Consortium. Toutes ces notes sont disponibles sur le site Web du Centre de la NAPA pour l'amélioration de la performance du gouvernement : <http://performance.napawash.org>. Parmi les titres de documents/discussions se trouvent :

1. Perspectives on Performance Measurement (13 octobre 1999)
2. Challenges of Data: Collection, Verification and Use (3 novembre 1999)
3. Addressing Achievements and Goals as Agencies Implement the Government Performance and Results Act (16 novembre 1999)
4. Preparing Effective Annual Performance Reports (1^{er} décembre 1999)
5. Communicating to Congress about Data (1^{er} mars 2000)
6. The Results Act Anchor—The Annual Performance Report (APR) (5 avril 2000)
7. An Overview: Results of the FY 2000 Annual Performance Reports and Round Two Strategic Plans—Higher Expectations (3 mai 2000)
8. Timely, Cost-Effective and Useful Outcome Data (par Harry Hatry et Shelli Robinson, juin 2000)]

National Partnership for Reinventing Government, *Balancing Measures: Best Practices in Performance Management*, août 1999. [Rapport basé sur des entrevues, des sondages et des études de cas. Indique et traite d'une vaste gamme de pratiques exemplaires concernant la création de mesures, l'utilisation de données, les liens avec les activités quotidiennes et les rôles du leadership. Dans le rapport électronique se trouvent de nombreux liens à des sites Web de pratiques exemplaires précises au niveau local, de l'état, fédéral et international. Ce rapport est disponible sur le site Web du NPR, qui est fermé officiellement depuis janvier 2001, mais que l'on peut encore consulter : <http://govinfo.library.unt.edu/npr/default.html>]

Nutt, Paul C. et Robert W. Backoff, *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, chapitre 7, San Francisco : Jossey-Bass Inc. Publishers, 1992, p. 166-202.

Osborne & Gaebler, *Reinventing Government*, Addison Wesley, 1992.

Portland, Oregon (Ville de), *Service Efforts and Accomplishments: 2000–01*, décembre 2001. [Ce vaste document constitue le onzième rapport annuel sur la performance du gouvernement municipal – préparé par la division des services de la vérification en coopération avec les plus grands bureaux municipaux. Communique les résultats des neuf grands services publics de la ville et donne de l'information comparative sur six autres villes. Le rapport rend compte également des résultats d'un sondage auprès des citoyens. Ce rapport est disponible sur le site Web : www.ci.portland.or.us/auditor]

♣ **United States General Accounting Office**, *Managing for Results: Agency Progress in Linking Performance Plans with Budgets and Financial Statements*, janvier 2002. [Ce rapport traite de différentes démarches pour intégrer l'information financière et non financière pour faire le lien entre les ressources et les résultats, et des défis que cela comporte. Ce rapport et plusieurs autres sont disponibles sur le site Web du GAO : www.gao.gov]

♣ **United States General Accounting Office**, *Managing for Results: Challenges Facing Agencies in Producing Credible Performance Information*, février 2000. [Ce document fait état des faiblesses décelées par le GAO dans les plans de performance des organismes et de leurs répercussions sur les rapports sur la performance. Il énumère les difficultés auxquelles se confrontent les organismes pour présenter de l'information crédible sur la performance et explique comment les rapports sur la performance peuvent servir pour traiter de la crédibilité des données.]

United States Office of Management and Budget, *Government-wide Performance Plan—Fiscal Year 2000*, 1999. [Deuxième plan de performance américain à l'échelle du gouvernement; document disponible sur le site Web du OMB : www.whitehouse.gov/OMB]

Whittaker, James B., *Balanced Scorecard in the Federal Government*, National Academy of Public Administration, novembre 2000.

International

Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance*, juin 2000. [Document disponible sur le site Web du GRI : www.globalreporting.org]

International Federation of Accountants, *Performance Reporting by Government Business Enterprises*, janvier 1996. [Voir aussi le site Web de l'IFAC : www.ifac.org]

Organisation de coopération et de développement économiques, *In Search of Results: Performance Management Practices*, 1997.

Organisation de coopération et de développement économiques, *Managing Across Levels of Government*, 1997.

Termes clés

Le sens des termes clés utilisés dans le présent document est expliqué ci-dessous. Sauf indication contraire, ces termes proviennent du *Lexique de la CCAF-FCVI*, qui comprend les termes liés aux concepts et aux considérations qui se rapportent aux domaines de la gouverne, de la reddition de comptes et de la vérification intégrée utilisés par la CCAF-FCVI.

ATTENTE	Voir <i>cible</i>
BUT	Une situation, une qualité de vie, ou un état qu'on cherche à créer en appliquant divers moyens. Un énoncé des résultats que l'on souhaite obtenir. Synonymes : extrant, mission, fin, résultat, cible.
CIBLE	Énoncé habituellement quantifié de ce qu'une organisation a l'intention d'accomplir au cours d'une période donnée. On peut également se référer aux cibles comme « attentes en matière de performance ».
DILIGENCE RAISONNABLE	La diligence raisonnable est plus que le contraire de la négligence. C'est un devoir au sens positif du terme, un mécanisme de défense, un degré élevé d'attention, un système assurant la conformité.
ÉTHIQUE	Voir <i>valeur</i>
EXÉCUTER	Faire, réaliser, accomplir.
EXTRANTS	Biens et services livrés afin qu'on atteigne le résultat souhaité.
INTRANTS	Les ressources et les autorisations données à un organisme pour exercer ses activités, produire des extrants et accomplir des résultats. <i>Par « intrants », on entend notamment les impôts, les frais d'utilisation, les crédits, les ressources humaines, le capital et l'information. (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada)</i>
JUSTE	Équitable, impartial, et franc
OBJECTIF	« But » en terme de cible spécifique à atteindre en une période donnée.
PERFORMANCE	Essentiellement, on entend par « performance » la mesure dans laquelle une entité ou un programme accomplit ce qu'il doit, et ce, en fonction d'objectifs, de normes ou de critères définis. De façon plus générale, la performance peut aussi englober les efforts, les capacités et l'intention. Des termes comme performance organisationnelle, performance de programme, performance financière, performance environnementale, ou conduite des affaires d'intérêt public sont parfois utilisés pour décrire l'étendue des questions liées à la performance.

RÉALISATION	Mesure dans laquelle les buts et les objectifs sont atteints.
RÉSULTAT	Conséquence d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Les résultats peuvent refléter un vaste éventail de performances et englober le produit final, les extrants ou les changements dans les intrants. Les résultats peuvent également signifier « réalisations ».
RISQUE	Possibilité d'un événement, d'une activité ou d'une circonstance qui pourrait porter atteinte à la capacité d'un organisme à réaliser ses objectifs. Cela englobe l'exposition à des conséquences négatives (dangers) et la possibilité de rater des conséquences positives (occasions). (<i>Conseil du Trésor du Canada</i>)
VALEUR (ÉTHIQUE)	Des valeurs comme la prudence, la diligence, l'obéissance aux règles, la probité, l'intégrité et l'équité ont inspiré la conduite de plusieurs générations de fonctionnaires.

Remerciements

De nombreuses personnes ont participé, de près ou de loin, à la préparation du présent document. La CCAF–FCVI tient à remercier toutes les personnes et les groupes qui ont généreusement contribué à la création du présent document. (Les postes énumérés sont ceux qui étaient occupés par ces personnes à l'époque de leur contribution.)

MEMBRES DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CCAF–FCVI SUR LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Depuis l'entrée en vigueur du Programme axé sur la publication de l'information sur la performance, un comité composé de membres du conseil d'administration de la CCAF–FCVI a prodigué des conseils stratégiques pour le programme et le conseil d'administration. **Douglas Barrington**, président de la CCAF–FCVI, était membre d'office du comité.

Le premier groupe consultatif de 1999–2001 était formé de : **L. Denis Desautels**, vérificateur général du Canada; **Joan Green**, directrice générale de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de la province de l'Ontario; **V. Peter Harder**, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada; **Paul Labbé**, président, Citibanque Canada; **Robert Lord**, vice-président, Ernst & Young et **George Morfitt**, vérificateur général de la Colombie-Britannique.

À partir de 2001, **Joan Green**, conseillère et directrice, a assuré la continuité du groupe initial et a été nommée présidente d'un comité composé de : **Alain Benedetti**, vice-président du conseil, Ernst & Young; **David Brown**, président du conseil de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario; **Jean-Claude Delorme**, administrateur de sociétés; **Sheila Fraser**, vérificatrice générale du Canada; **Scott Serson**, président de la Commission de la fonction publique du Canada et **Wayne Strelieff**, vérificateur général de la Colombie-Britannique.

Ken Hoffman, vérificateur général adjoint de l'Alberta, a assuré la liaison avec la Commission d'études sur la présentation de l'information et la vérification du Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL).

PARTICIPATION AU SYMPOSIUM NATIONAL SUR LES PRINCIPES GUIDANT LA PUBLICATION DE L'INFORMATION, OTTAWA, MARS 1999

Participants : **Robert Adams**, directeur, Corporations de la Couronne, Transports, Secrétariat des corporations de la Couronne de la C.-B.; **Tom Austin**, vice-président, Opérations et soutien à l'apprentissage, Université Royal Roads; **Maria Barrados**, vérificatrice générale adjointe, Bureau du vérificateur général du Canada; **Gilles Bédard**, vérificateur général adjoint du Québec; **Daniel Brassard**, directeur, Division des sciences

et de la technologie, Bibliothèque du Parlement; **Peter Estey**, vice-président, Services financiers et organisationnels, Agence de promotion économique du Canada atlantique; **J. Peter Gregory**, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique; **Ken Hoffman**, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général de l'Alberta; **Yvonne Latta**, directrice générale, Direction de la planification stratégique, Agriculture et Agroalimentaire Canada; **Don Lenihan**, directeur de la recherche, Institut d'administration publique du Canada; **James Mackay**, directeur, Direction des universités, ministère de l'Éducation et de la Formation de l'Ontario; **John Mayne**, directeur, Bureau du vérificateur général du Canada; **Carol Motuz**, directrice, Bureau du vérificateur général du Canada; **Bev Ann Murray**, directrice, Services à l'enfant et à la famille, ministère des Services à la famille du Manitoba; **Dennis Pilkey**, directeur adjoint, Statistiques, ministère des Finances de la Nouvelle-Écosse; **Harold Press**, directeur du plan social stratégique, Secrétariat du Conseil des ministres, gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador; **Robert Siddall**, contrôleur provincial, ministère des Finances de l'Ontario; **Martin Ulrich**, directeur, Mesure des résultats et responsabilisation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **Peter Wallace**, sous-ministre adjoint, Gestion des programmes et prévisions budgétaires, Conseil de gestion du gouvernement de l'Ontario et **Neil Yeates**, sous-ministre délégué, ministère des Finances de la Saskatchewan.

Animatrice et facilitatrice du symposium : Eva Kmieciec, vice-présidente, Forum des politiques publiques.

ÉLABORATION DE PRINCIPES GUIDANT LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE – UN DOCUMENT DE TRAVAIL PRÉPARÉ PAR LA COMMUNAUTÉ DE PROFESSIONNELS DE LA VÉRIFICATION LÉGISLATIVE, JUILLET 1999

La CCAF–FCVI désire exprimer sa reconnaissance aux vérificateurs législatifs canadiens dont l'appui a permis la réalisation de ce document qui reflète leur position commune : **Guy Breton**, vérificateur général du Québec; **L. Denis Desautels**, vérificateur général du Canada; **Elizabeth Marshall**, vérificatrice générale de Terre-Neuve et du Labrador; **George Morfitt**, vérificateur général de la Colombie-Britannique; **Wayne Murphy**, vérificateur général de l'Île-du-Prince-Édouard; **Erik Peters**, vérificateur provincial de l'Ontario; **Roy Salmon**, vérificateur général de la Nouvelle-Écosse; **Jon Singleton**, vérificateur provincial du Manitoba; **Wayne Strelloff**, vérificateur provincial de la Saskatchewan; **Peter Valentine**, vérificateur général de l'Alberta et **Daryl Wilson**, vérificateur général du Nouveau-Brunswick.

Nous tenons également à remercier tout particulièrement les membres de l'équipe chargée de mettre au point le présent document de travail : **Brian Jones**, **J. Peter Gregory** et **Errol Price** du Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique; **Ken Hoffman**, du Bureau du vérificateur général de l'Alberta et **Henno Moenting**, du Bureau du vérificateur général du Canada. Le travail de cette équipe vient s'ajouter à une initiative lancée par le **Groupe d'étude sur la reddition de comptes dans le secteur public**, du **Conseil canadien des vérificateurs législatifs**.

**PARTICIPATION À UN GROUPE DE TRAVAIL COMPOSÉ DE REPRÉSENTANTS DE TROIS
GOUVERNEMENTS POUR DÉVELOPPER UNE PERSPECTIVE DE GESTION POUR LES
PRINCIPES GUIDANT LA PUBLICATION DE L'INFORMATION – FÉVRIER 2001**

En vue d'élaborer une perspective de gestion pour les principes guidant la publication de l'information, la CCAF–FCVI a formé un groupe de travail composé de gestionnaires des gouvernements de l'Alberta, de l'Ontario et du Canada. Faisaient partie de ce groupe de travail : **Kathryn Bouey**, sous-ministre des Affaires intergouvernementales de l'Ontario; **Keith Coulter**, secrétaire adjoint, Secteur de la planification, du rendement et des rapports, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **Ian Glen**, chef, Centre de la sécurité des télécommunications, gouvernement du Canada; **Richard Goodkey**, Alberta Treasury; **Paul-Henri Lapointe**, sous-ministre adjoint, Direction de la politique économique et fiscale, Finances Canada; **Michele Noble**, secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement et sous-ministre du Secrétariat du Conseil de gestion, gouvernement de l'Ontario; **Hilary Rose**, conseillère principale, Alberta Health and Wellness et **Gabriel Sékaly**, sous-ministre adjoint, Division des politiques budgétaires et financières, ministère des Finances de l'Ontario.

**COMMENTAIRES ET RÉACTIONS SUR LA NOTE D'INFORMATION À L'INTENTION DES
MEMBRES DES CORPS LÉGISLATIFS – INFORMATION SUR LA PERFORMANCE DESTINÉE AUX
CORPS LÉGISLATIFS AINSI QU'ÀUX CANADIENNES ET AUX CANADIENS : VERS DES PRINCIPES
DIRECTEURS – JUIN 2001**

La CCAF–FCVI a préparé une note d'information qui souligne les similarités entre les points de vue des vérificateurs et des gestionnaires, ainsi qu'un programme de discussion. Par l'entremise des présidents et des vice-présidents des comités des comptes publics, la CCAF–FCVI a invité les législateurs provinciaux et fédéraux à faire des commentaires sur la note d'information et à discuter de questions connexes.

La CCAF–FCVI tient à remercier les membres des corps législatifs suivants qui ont partagé leurs points de vue au cours d'entrevues et de discussions de groupe : **Reginald Alcock**, B.A., M.P.A., député fédéral de Winnipeg-Sud; **Joel Bernard**, député provincial (Nepisiguit) et vice-président de l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick; **John Bryden**, B.A. (avec distinction), M.Phil., député fédéral d'Ancaster-Dundas-Flamborough-Aldershot; **Marlene Catterall**, B.A., députée fédérale d'Ottawa Ouest-Nepean; **John C. Cleary**, député provincial (Stormont-Dundas-Charlottenburgh, Ontario); **Jim DeWolfe**, député provincial (Pictou-Est, Nouvelle-Écosse); **Madeleine Dubé**, B.S.W., députée provinciale (Edmunstun, Nouveau-Brunswick); **Howard Epstein**, B.A., LL.B., député provincial (Halifax-Chebucto, Nouvelle-Écosse); **Henri-François Gautrin**, B.A., B.Sc., M.Sc., Ph.D., député provincial (Verdun, Québec); **John Gerretsen**, C.R., B.A., LL.B., député provincial (Kingston-Islands, Ontario); **John Ferguson Godfrey**, B.A., M.Phil., D.Phil., député fédéral de Don Valley Ouest; **Shawn Graham**, B.Ph.Ed., B.Ed., député provincial (Kent, Nouveau-Brunswick); **Ronald Lee Harper**, député provincial (Regina Nord-Est, Saskatchewan); **John Hastings**, député provincial (Etobicoke Nord, Ontario); **Marlene Jennings**, LL.B., députée fédérale de Notre-Dame-de-Grâce; **David Jordan**, député provincial (Grand Lake, Nouveau-Brunswick); **Kenneth Patrick Krawetz**, B.Ed., député provincial (Canora-Pelley, Saskatchewan); **Claude Lachance**, B.A., député provincial (Bellechasse, Québec); **Cy (Richard) Leblanc**, B.A., député provincial (Dieppe-

Memramcook, Nouveau-Brunswick); **Sheldon Lee**, député provincial (Charlotte, Nouveau-Brunswick); **Richard Andrew Patten**, B.A., député provincial (Ottawa-Centre, Ontario); **Bernard Richard**, B.A., LL.B., député provincial (Shediac-Cap-Pelé, Nouveau-Brunswick); **Wayne Steeves**, député provincial (Albert, Nouveau-Brunswick); **Wally Stiles**, C.D., B.B.A., député provincial (Petitcodiac, Nouveau-Brunswick); **Cécile Vermette**, B.Admin., députée provinciale (Marie-Victorin, Québec) et **Elizabeth Weir**, LL.B., députée provinciale (Saint John Harbour, Nouveau-Brunswick).

Les agents des affaires parlementaires qui ont participé ou qui ont facilité les consultations sont les suivants : **Marie-Renée Beaulieu**, Québec; **Don Forestell**, Nouveau-Brunswick; **Ray McLellan**, Ontario; **Mora Stevens**, Nouvelle-Écosse et **Margaret A. Woods**, Saskatchewan.

CRÉATION DES DOCUMENTS DU CONTINUUM

Les législateurs ont soulevé un point important, à savoir que les directives devraient aller au-delà des énoncés de principes pour refléter la diversité des circonstances et pour aider les gouvernements à toutes les étapes de l'évolution de la publication de l'information.

Afin d'offrir un aperçu de ce que signifie l'application de ces principes, la CCAF-FCVI a fait appel à des conseillers professionnels pour créer un document qui contient des conseils quant aux principales considérations, aux stratégies visant leur application et aux indicateurs de progrès. Les documents ont été produits par : **J. Colin Potts** et **Nathalie Robertson**, Deloitte & Touche LLP; **Marilyn Dolenko**, M. Dolenko Consulting; **Brenda Eprile** et **Barbara Elliott**, PricewaterhouseCoopers LLP et **Patrick D. Lafferty**, PricewaterhouseCoopers LLP.

MEMBRES DU RÉSEAU CONSULTATIF QUI ONT PASSÉ EN REVUE L'ÉBAUCHE

Pour aider le groupe de travail et assurer la qualité du document final, CCAF a formé un réseau d'individus intéressés et bien informés qui ont accepté de réviser et fournir des commentaires sur une ébauche préliminaire de ce document. Des commentaires ont été reçus de :

Bruce Anderson, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général de la Nouvelle Zélande; **Maria Barrados**, vérificatrice générale adjointe, Bureau du vérificateur général du Canada; **Louis Bernard**, négociateur en chef pour le gouvernement, Cabinet du ministre des Transports du Québec; **Ivan Blake**, directeur exécutif, Modernisation de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **Patrick Boyer**, président, Breakout Educational Network; **Beverley Brennan**, administratrice de société; **Bill Broadhurst**, ancien président, Commission ontarienne de révision des pratiques financières; **Marcel Côté**, président, Groupe SECOR; **Marie-France D'Auray-Boult**, Directeur exécutif, Gestion des risques, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **Mary Ferguson-Paré**, vice-présidente et infirmière en chef, University Health Network; **Richard Goodkey**, anciennement avec Alberta Treasury; **Trent Gow**, président, Thompson Gow & Associates; **Peter Green**, ancien fonctionnaire, Direction de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **J. Peter Gregory**, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique; **Sharon Halkett**, présidente-directrice générale, Crown Agencies Secretariat, province de la

Colombie-Britannique; **V. Peter Harder**, sous-ministre, Industrie Canada; **Ken Hoffman**, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général de l'Alberta (représentant délégué du groupe de travail du CCVL et de ses membres); **Marlene Jennings**, secrétaire parlementaire, Coopération internationale; **Patrick Johnston**, président et chef de la direction, Centre canadien de philanthropie; **James A. J. Judd**, secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada; **Eva Kmiecic**, sous-commissaire, Orientation stratégique, Gendarmerie royale du Canada; **Peter Kruselnicki**, sous-ministre, Alberta Finance; **Murray Lyle**, Alberta Treasury; **John Mayne**, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada; **Lee McCormack**, directeur exécutif, Mesure des résultats et responsabilisation, Direction de la fonction de contrôleur, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **George Morfitt**, directeur associé, Réseau du développement des capacités, School of Public Administration, Université de Victoria; **Bev Ann Murray**, directrice générale, Initiatives stratégiques, ministère de la Santé du Manitoba; **Richard J. Neville**, sous-contrôleur général, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **Michele Noble**, ancienne secrétaire, Conseil de gestion du gouvernement de l'Ontario; **Doris Paradis**, vérificatrice générale du Québec par intérim; **David Prince**, directeur des opérations, Audit Commission, R.-U.; **Ronald N. Robertson**, président du conseil, Société d'assurance-dépôts du Canada; **Hilary Rose**, directrice, Policy, Finance and Information Services, Alberta Infrastructure; **Robert Siddall**, contrôleur provincial, ministère des Finances de l'Ontario; **Kevin Simpkins**, sous-vérificateur général de la Nouvelle-Zélande, **Carole Swan**, secrétaire associée, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; **Arn van Iersel**, Contrôleur général de la Colombie-Britannique; **David Woodward**, sous-secrétaire, Treasury Board, province de la Colombie-Britannique; **Neil Yeates**, sous-ministre, Saskatchewan Department of Post-Secondary Education and Skills Training; **David Zussman**, président, Forum des politiques publiques.

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SPÉCIAL SUR LES PRINCIPES GUIDANT LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Les membres du groupe de travail ont fourni des conseils précieux et stratégiques et une assurance de la qualité, alors que la CCAF-FCVI a réuni tous les autres intrants nécessaires à la création du présent document.

Carolyn Bennett, députée à la Chambre des Communes (St. Paul's); **Keith Coulter**, directeur, Centre de la sécurité des télécommunications (anciennement secrétaire adjoint, Secteur de la planification, du rendement et des rapports, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada); **Geoffrey Kelley**, député à l'Assemblée nationale du Québec, Jacques-Cartier; **Michael McLaughlin**, sous-vérificateur général du Canada; **Colin Potts**, associé, Deloitte & Touche LLP; **Roberta Santi**, sous-contrôleur général délégué du Canada; **Gabriel Sékaly**, sous-ministre associé, ministère des Finances de l'Ontario; **Jon Singleton**, vérificateur général du Manitoba et **John Williams**, député à la Chambre des Communes (St. Albert).

CONCEPTION ET PRODUCTION

Liba Berry a révisé le rapport, alors que **Marta Arnaldo** s'est chargée de coordonner la production et la publication finale.