



Publication de l'information sur la performance

# Vérification d'informations et de rapports publiés sur la performance

*Pratiques des chefs de file en matière  
de vérification législative à l'étranger*

POINT DE RÉFÉRENCE 2000

Janvier 2001

 CCAF-FCVI  
INC

# VÉRIFICATION D'INFORMATIONS ET DE RAPPORTS PUBLIÉS SUR LA PERFORMANCE

## *PRATIQUES DES CHEFS DE FILE EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION LÉGISLATIVE À L'ÉTRANGER*

*POINT DE RÉFÉRENCE 2000*

### **Table des matières**

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
Objectifs.....	4
Description du sondage.....	5
Structure du rapport.....	5
<b>Section 1 -- Aperçu et observations.....</b>	<b>7</b>
Aperçu .....	7
Cadre de la présentation de l'information – les vérificateurs s'attendent à ce que les gouvernements continuent d'y investir.....	7
Les vérificateurs demeurent étroitement liés aux efforts déployés pour apporter des améliorations.....	9
Les vérificateurs voient l'utilité des stratégies de gestion axées sur le changement graduel.....	10
<b>Section 2 – Cadre de la publication de l'information sur la performance .....</b>	<b>11</b>
Facteurs incitatifs .....	11
Intensité des efforts déployés pour améliorer la publication de l'information sur la performance .....	13
Nature des initiatives lancées au chapitre de la publication de l'information sur la performance .....	14
Incidence attendue des initiatives visant l'amélioration de la publication de l'information sur la performance .....	16
Facteurs qui nuisent au progrès .....	18
<b>Section 3 – Engagement des bureaux de vérification .....</b>	<b>21</b>
Étendue de l'engagement du vérificateur .....	21
Nature et étendue de l'engagement (au-delà de la vérification) .....	21
Coordination de la stratégie du vérificateur avec celle de la direction .....	22
Informé le législateur au sujet de la qualité de l'information que le gouvernement publie sur sa performance.....	24
<b>Section 4 - Implications pour les approches de vérification et la gestion de la pratique .....</b>	<b>27</b>
Influences exercées sur la combinaison de « produits de vérification ».....	27
Vitesse à laquelle évolue la répartition des ressources destinées à la vérification.....	28
Capacité des bureaux à assurer des services de certification.....	30
Questions-clés liées à la gestion du changement .....	32
<b>Annexe – Sources documentaires.....</b>	<b>36</b>

# Vérification d'informations et de rapports publiés sur la performance

## PRATIQUES DES CHEFS DE FILE EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION LÉGISLATIVE À L'ÉTRANGER

POINT DE RÉFÉRENCE 2000

### Introduction

Dans ce rapport, on présente les résultats d'un sondage mené auprès des dix bureaux de vérification législative suivants :

- Bureau de vérification nationale de la Suède (*Swedish National Audit Office — RRV*)
- Bureau de vérification nationale du R.-U. (*UK National Audit Office — NAO*)
- Commission sur la vérification en ce qui concerne les autorités locales et le service national de la santé en Angleterre et au Pays de Galles (*Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales*)
- Bureau du comptable général des É.-U. (*US General Accounting Office - GAO*)
- Bureau du vérificateur de l'État du Texas (*Texas State Auditor's Office*)
- Bureau du vérificateur municipal de Portland (Oregon) (*Office of the City Auditor of Portland, Oregon*)
- Bureau du contrôleur et du vérificateur général de la Nouvelle-Zélande (*Controller and Auditor General of New Zealand*)
- Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Galles-du-Sud (*Office of the Auditor General of New South Wales*)
- Bureau de vérification nationale de l'Australie (*Australian National Audit Office — ANAO*)
- Bureau du vérificateur général de l'Australie occidentale (*Office of the Auditor General of Western Australia*)

Ces bureaux exercent leurs activités selon des modèles différents et à des paliers différents de l'Administration. Ils ont des traditions différentes et n'abordent pas tous leur travail de la même façon. Certains d'entre eux sont beaucoup plus grands que d'autres. Cependant, ils possèdent tous une caractéristique en commun : ils sont considérés comme des chefs de file par les vérificateurs législatifs canadiens.

Lorsque la CCAF-FCVI a mené un sondage auprès des vérificateurs législatifs au Canada — un des premiers travaux entrepris pour soutenir son Programme axé sur la publication de l'information sur la performance —, ces vérificateurs ont manifesté un vif intérêt à connaître les pratiques des chefs de file dans d'autres pays, et à avoir l'occasion d'échanger avec eux. C'est grâce aux commentaires et aux conseils de ces vérificateurs que la CCAF-FCVI a pu cerner ces dix bureaux, considérés comme des chefs de file aussi bien en ce qui concerne les courants de pensée que les pratiques dans ce domaine de la vérification, et qu'elle les a invités à participer au sondage.

La CCAF-FCVI tient à remercier ces organisations et leurs représentants de leur collaboration et de leur aide dans la préparation du présent rapport.

### *Objectifs*

Par ses sondages canadien et international, la CCAF-FCVI vise à déterminer et à décrire les liens qui existent entre la présentation de l'information sur la performance et la vérification de celle-ci. Plus précisément, l'objectif consiste à mieux comprendre comment les vérificateurs législatifs influencent la publication d'informations plus rigoureuses sur la performance des gouvernements et comment ils y réagissent. Les sondages ont été menés dans le but de cerner et d'apprécier :

- les principales implications pour les vérificateurs législatifs qu'entraîne une meilleure présentation par le gouvernement de l'information sur la performance; et,
- l'éventail des courants de pensée, des approches et des pratiques auxquels ont recours actuellement les vérificateurs législatifs pour répondre à ces implications.

Nous considérons que l'information recueillie constituera les fondements pour :

- parfaire le plan d'action adopté pour la mise en œuvre du programme axé sur la publication de l'information sur la performance — c.-à-d. préciser les questions déjà soulevées, ou en suggérer d'autres sur lesquelles il faudrait se pencher; et,
- stimuler la discussion entre vérificateurs législatifs et, le cas échéant, entre ceux-ci et d'autres parties intéressées.

## *Description du sondage*

Pour mener ce travail, la CCAF-FCVI a d'abord adapté le questionnaire utilisé pour le sondage canadien et l'a ensuite transmis aux chefs des dix bureaux visés. Le questionnaire a été conçu de sorte qu'il permet de recueillir des données sur onze questions, lesquelles portent sur :

- les initiatives lancées par le gouvernement pour améliorer la publication de l'information sur la performance — l'environnement où s'exerce la présentation de l'information;
- la nature et l'étendue de la participation du bureau de vérification dans les initiatives visant des améliorations;
- la façon dont une présentation améliorée de l'information influe sur les méthodes et la pratique de vérification.

Les dix bureaux de vérification législative ont répondu au questionnaire de la CCAF-FCVI. Certains d'entre eux ont aussi transmis de la documentation pour compléter et illustrer leurs réponses, surtout celles portant sur les stratégies, la combinaison de produits de vérification, et la méthodologie. De plus, certains bureaux ont ajouté des renvois à des ouvrages publiés sur leur site Web. Dans l'annexe, on énumère d'autre documentation qui a été prise en compte.

La CCAF-FCVI a remis à chacun des bureaux une version provisoire du rapport, et l'a annoté afin d'attirer l'attention sur les questions qui surgissent et de cerner les points de discussion possibles. Dans le cadre d'un suivi effectué par téléphone avec la personne-ressource dans neuf des dix bureaux, nous avons discuté des réponses obtenues afin de recueillir encore d'autres commentaires et points de vue, et afin de nous assurer que les questions ont été interprétées de la même manière par tous. En raison de changements dans son personnel, du roulement de ses effectifs et de nouvelles affectations, le dixième bureau n'a pas pu participer à ces discussions de suivi.

Le présent rapport est fondé sur les perceptions qu'ont les participants. D'autres parties intéressées — à titre d'exemple, les gestionnaires ou le législateur — peuvent avoir des perceptions différentes, mais celles-ci figurent en dehors du cadre du présent rapport.

Le sondage a été mené au cours de l'été et de l'automne 2000.

## *Structure du rapport*

Le rapport comporte quatre sections. À la Section 1, nous présentons les observations générales que la CCAF-FCVI a tirées des réponses à son questionnaire. Ces observations ont été passées en revue par les participants, mais la CCAF-FCVI en assume la responsabilité.

Dans les trois autres sections, nous présentons les réponses obtenues à chacune des questions posées dans le questionnaire de la CCAF-FCVI, ainsi que les commentaires recueillis durant les entrevues. Dans les réponses, nous avons enlevé toute référence permettant d'identifier les bureaux de vérification.

- À la Section 2, nous décrivons la perception qu'ont les vérificateurs des initiatives lancées pour renforcer la publication de l'information sur la performance ainsi que les améliorations apportées ou attendues à cet égard.
- À la Section 3, nous décrivons comment les vérificateurs participent aux efforts déployés pour améliorer la publication de l'information sur la performance, comment ils coordonnent leurs efforts avec ceux de la direction, et comment ils obtiennent l'engagement du législateur à l'égard des questions liées à la présentation de l'information ainsi qu'à l'égard des efforts visant les améliorations.
- À la Section 4, nous présentons la perception qu'ont les vérificateurs législatifs des occasions qu'offre — et des menaces qu'engendre — une publication d'informations plus rigoureuses en matière de performance, ainsi que les approches qu'ils adoptent pour composer avec ces occasions ou ces menaces.

## Section 1 — Aperçu et observations

### *Aperçu*

D'après les réponses recueillies, la CCAF-FCVI constate qu'un changement — non pas radical, mais plutôt évolutionnaire et graduel — a lieu. Les gouvernements ont considérablement investi dans la présentation de l'information sur la performance, et les vérificateurs législatifs s'attendent à ce qu'ils continuent de le faire.

Les vérificateurs législatifs estiment qu'ils sont étroitement liés — et qu'ils participent souvent de façon directe — aux initiatives lancées pour améliorer la publication de l'information sur la performance.

Selon ces vérificateurs, une meilleure publication de l'information modifiera sensiblement — ou en a du moins le potentiel — la façon dont ils accomplissent leur travail. Cependant, ils ne s'attendent pas à ce que, d'ici les cinq prochaines années, suffisamment de progrès soient réalisés au chapitre de la présentation de l'information pour que celle-ci exerce plus qu'une incidence modeste sur les ressources qui leur sont affectées, sur les exigences en matière de compétences, ou sur la combinaison de produits de vérification qu'ils offrent.

C'est donc, en gros, dans le cadre des processus existants en matière d'assurance de la qualité et de planification que les vérificateurs législatifs composent avec les questions liées au changement.

### ***Cadre de la présentation de l'information — les vérificateurs s'attendent à ce que les gouvernements continuent d'y investir***

Tous les participants (sauf un) signalent que leurs gouvernements respectifs ont pris des mesures au cours des cinq dernières années pour améliorer la publication de l'information sur la performance. Comme on pouvait s'y attendre, certains ont déployé plus d'efforts que d'autres. De plus, certains gouvernements ont commencé à agir plus tôt que d'autres, et dans certains cas, avant même la fenêtre de cinq ans visée par le sondage.

Des infrastructures, des cadres référentiels et des lois ont été adoptés, et des rapports sont en train d'être produits. Cependant, il semble plus facile de produire des rapports de performance à l'intention du public que d'en retirer les avantages, et ce, même dans des pays où il existe depuis une dizaine d'années des dispositions pour la présentation de l'information. D'après le sondage, le rendement des investissements faits au chapitre de la présentation de l'information — que ce rendement soit mesuré en termes de plus grande quantité d'informations utilisées, ou de performance accrue ou encore d'augmentation de la confiance du public dans le gouvernement — n'est pas encore très manifeste.

Les réponses recueillies laissent entendre plutôt que même les systèmes en place depuis longtemps comportent toujours une problématique liée à la pertinence — c'est-à-dire que, en produisant une trop grande quantité d'informations « inappropriées » sur la performance, on surcharge la capacité des décideurs à utiliser ces informations.

Les vérificateurs législatifs s'attendent à ce que leurs gouvernements respectifs continuent à investir dans la publication de l'information sur la performance. Ils sont conscients que la nature de cet investissement et que les efforts qui seront déployés changeront au fur et à mesure que les gouvernements enregistreront des progrès dans le continuum. Une fois que seront mis en place les lois ou les cadres référentiels nécessaires, les vérificateurs estiment que ce seront les questions liées à la culture — leadership durable, focalisation (ou discipline), stimulants et autres facteurs liés à la dimension humaine — qui constitueront les principaux défis et contraintes avec lesquels il faudra composer si l'on veut améliorer la présentation de l'information.

Un sondage comme celui-ci n'est peut-être pas le meilleur moyen pour brosser un tableau exact des stratégies qu'adoptent les gouvernements pour améliorer la publication de l'information sur la performance. Et le tableau qu'on a brossé ne permet pas de répondre à plusieurs questions importantes, comme *si* ou *comment* les gouvernements :

- ont l'intention de mesurer le ou les avantages qui découlent de leurs investissements au chapitre de la publication de l'information sur la performance;
- établissent un lien entre la présentation périodique et formelle de l'information sur la performance (habituellement sur support papier), d'une part, et les initiatives lancées pour donner au public un accès continu et sur demande à l'information connexe sur la performance (sur support électronique), d'autre part;
- ont l'intention de développer la capacité nécessaire pour utiliser l'information publiée sur la performance;
- mettent en place les processus nécessaires pour qu'on tienne compte de la réaction des destinataires des rapports publiés dans les prises de décisions (au moyen, par exemple, d'un engagement des citoyens, ou d'une réforme du pouvoir législatif);
- proposent de modifier les stimulants qui influent sur les comportements au chapitre de la présentation de l'information; et,
- situent l'information présentée par le gouvernement par rapport à celle présentée par d'autres, comme les rapports d'appréciation directe produits par les vérificateurs et l'information présentée par des « tiers ».

## ***Les vérificateurs demeurent étroitement liés aux efforts déployés pour apporter des améliorations***

Tous les répondants ont été et continuent d'être étroitement associés aux efforts déployés en général pour mettre l'accent sur les résultats et à ceux déployés en particulier pour améliorer la publication de l'information sur la performance.

Les vérificateurs ont tous typiquement commencé par être la source première — ou unique — d'informations crédibles sur la performance du gouvernement. Un des répondants agit d'ailleurs toujours comme principal « rapporteur » d'informations sur son gouvernement, et d'autres répondants continuent de produire des rapports d'appréciation directe sur la performance (ou certains aspects de celle-ci) du gouvernement, et ce, pendant qu'on procède à l'amélioration de la présentation de l'information par le gouvernement.

Les vérificateurs nous indiquent dans leurs réponses que, au fur et à mesure que le gouvernement s'acquittera plus activement de ses responsabilités au chapitre de la publication de l'information sur sa performance, ils vont :

- « redonner » au gouvernement la responsabilité de présenter l'information — à titre d'exemple, deux gouvernements ont repris, du vérificateur, la responsabilité de prescrire les aspects de la performance devant être mesurés et de définir les mesures à utiliser;
- se diriger vers un rôle de certification — tous les répondants, sauf un, signalent qu'ils ont consacré, et qu'ils s'attendent à continuer de le faire, au moins une partie de leurs efforts à des missions de certification, et celles-ci consistent à corroborer les rapports produits par le gouvernement en matière de performance; et,
- viser à effectuer des vérifications et des analyses à un niveau plus élevé.

Les vérificateurs avouent que les tendances dans les courants de pensée et dans les pratiques exemplaires influent sur leurs approches plus que tout autre élément.

La plupart des répondants utilisent le rapport succinct pour communiquer les résultats de leur travail de certification. Ce rapport est étayé par un rapport plus exhaustif qui, lui, est habituellement (mais pas toujours) mis à la disposition du public. Bien que les vérificateurs s'attendent, en général, à voir une augmentation modeste de ce genre de mission, ils sont d'avis que le rapport d'appréciation directe continuera de dominer leur pratique.

## ***Les vérificateurs voient l'utilité des stratégies de gestion axées sur le changement graduel***

Les répondants estiment être très bien préparés à assurer des services de certification, et ce, peut-être parce qu'ils s'attendent à voir seulement une croissance modeste dans ce genre de mission.

À leur avis, voici les principaux enjeux liés à la gestion du changement :

- l'uniformité dans la présentation de l'information sur la performance;
- la méthodologie de vérification; et,
- le risque lié à la vérification

Les virages qui sont de mise pour amener le changement nécessaire sont généralement perçus comme étant de nature évolutionnaire et graduelle. Une réponse typique fait allusion à l'effet que la stratégie est encore en train d'émerger. Et, dans l'ensemble, les vérificateurs estiment que les processus en place pour l'assurance de la qualité et la planification les aideront adéquatement à assurer cette transition.

Il est à noter qu'on a relevé une exception. Au Royaume-Uni, le gouvernement a pris des mesures pour instaurer un régime d'inspection pour les administrations locales, et ce régime va de pair avec le régime de vérification. De plus, il a encouragé tous les paliers de vérificateurs législatifs à établir un forum où l'on pourrait se pencher sur les orientations stratégiques et engager les parties intéressées de l'extérieur.