



Publication de l'information sur la performance

Leadership

assurant la transparence dans l'Administration

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

© 2001 CCAF-FCVI Inc.

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

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

Traduction : Nicole Plamondon, trad. a.

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

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

COMITÉ CONSULTATIF du CONSEIL D'ADMINISTRATION

L. DENIS DESAUTELS*vérificateur général du Canada*

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

V. PETER HARDER*sous-ministre, Industrie Canada*

PAUL LABBÉ*président du conseil, Citibanque Canada*

ROBERT E. LORD*alors vice-président du conseil, Ernst & Young*

GEORGE MORFITT*alors vérificateur général de la Colombie-Britannique*

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

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

ÉQUIPE DE RECHERCHE et DE RÉDACTION

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

Table des matières

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

Avant-propos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Résumé des observations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I POINTS DE VUE DES DIRIGEANTS sur UNE SCÈNE EN ÉVOLUTION

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

Voici les principaux aspects de ces changements :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1 LIENS FONDÉS SUR LE RESPECT ET L'ÉQUITÉ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III LEADERSHIP - Le FACTEUR CRITIQUE DE SUCCÈS

LE LEADERSHIP -
LE FACTEUR HUMAIN LE
PLUS IMPORTANT.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 MANIFESTE – LE LEADERSHIP NE RELÈVE PAS DE LA MÉTAPHYSIQUE

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

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

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

3 CONSTANT

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

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

4 AXÉ SUR LES VALEURS

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

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

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

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

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

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

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

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

IV FAIRE AVANCER *le* DIALOGUE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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