

La mise en pratique des *Principes* selon un vérificateur

Les lecteurs de L'Informateur sont déjà familiers avec les principes récemment publiés par la CCAF-FCVI pour guider la présentation de l'information sur la performance [voir encadré ou http://www.ccaf-fcvi.com/html/french/reporting_principles_entry.html]. Le nouveau stade de publication d'informations que l'on vise par la mise en œuvre de ces principes s'articule autour de trois axes : une information davantage centrée sur les quelques éléments qui comptent réellement pour les Canadiens; une discussion plus approfondie des enjeux qui entrent en ligne de compte; et une plus grande transparence quant aux fondements du rapport produit, à ses forces et à ses limites.



Errol Price, directeur principal au Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique

Neuf principes définissant

UN RAPPORT PLUS RIGOUREUX SUR LA PERFORMANCE

- 1 SE FOCALISER SUR LES QUELQUES ASPECTS ESSENTIELS DE LA PERFORMANCE
- 2 PORTER SUR L'AVENIR AINSI QUE SUR LE PASSÉ
- 3 EXPLIQUER LES RISQUES CLÉS
- 4 EXPLIQUER LES PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA CAPACITÉ
- 5 EXPLIQUER TOUT AUTRE FACTEUR ESSENTIEL LIÉ À LA PERFORMANCE
- 6 INTÉGRER L'INFORMATION FINANCIÈRE À CELLE NON FINANCIÈRE
- 7 PRÉSENTER UNE INFORMATION COMPARATIVE
- 8 PRÉSENTER UNE INFORMATION CRÉDIBLE, INTERPRÉTÉE FIDÈLEMENT
- 9 PRÉCISER LES FONDEMENTS DES JUGEMENTS POSÉS



Principes visant le passage à un nouveau stade
(613) 241-6713 www.ccaf-fcvi.com

Toute progression vers ce nouveau stade de publication d'informations nécessite des changements importants, même chez ceux qui se classent parmi les plus avancés dans la pratique actuelle. Pour être en mesure d'apporter de tels changements, toutefois, il faut pouvoir compter sur un leadership soutenu ainsi que sur l'appui des nombreuses parties prenantes du processus de présentation de l'information. Législateurs, gestionnaires, évaluateurs et vérificateurs, tous ont un intérêt – et leur mot à dire – dans l'évolution de la publication de l'information sur la performance. Chacune de ces parties prenantes aura son propre point de vue sur les coûts, les avantages et les implications de toute démarche entreprise pour progresser vers ce nouveau stade de publication d'informations.

Nous vous présentons ici le point de vue d'un vérificateur. En tant que directeur principal au Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique, Errol Price a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration et l'exécution de l'approche adoptée par ce bureau pour aborder les questions liées à la reddition de comptes, à la gestion de la performance et à la vérification de l'information sur la performance. En se fondant sur les principes avancés par la CCAF-FCVI, il a mis au point une approche inédite face à la vérification de l'information sur la performance que publie le Tuteur et curateur public de la Colombie-Britannique. Nous lui avons posé quelques questions sur les leçons qu'il en a tirées.

L'INFORMATEUR : Toute innovation comporte habituellement des risques. Dans votre approche, comment tenez-vous compte de la question des risques/récompenses ?

Errol Price : Wayne Strelloff, le vérificateur général de la C.-B., souhaitait donner son appui à toute initiative lancée en matière de publication d'informations, mais il tenait aussi à conserver l'objectivité et la crédibilité du Bureau. Nous savions, d'après l'expérience acquise dans d'autres secteurs, que la formulation de conclusions de vérification continuellement négatives au stade initial de l'évolution de la publication d'informations pouvait facilement avoir un effet de « refroidissement » sur le travail qu'une organisation doit entreprendre – aux chapitres de l'innovation, de l'apprentissage et de l'amélioration continue – pour arriver à produire de bons rapports. Par contre, nous étions également conscients que la crédibilité des vérificateurs serait remise en question si ceux-ci présentaient une opinion positive sur un rapport de performance qui n'est pas idéal, ou encore, s'ils dépassaient les limites de leur rôle de « vérificateurs » pour agir comme conseillers. L'absence de normes convenues en matière de présentation d'informations augmentait automatiquement le niveau de risques pour nous, ainsi que notre malaise.

Cependant, nous croyions aussi que la vérification pouvait rehausser la valeur du rapport sur la performance. Dans un premier temps, elle ajoute un élément de crédibilité à l'information présentée et, dans un deuxième temps, elle sert de catalyseur pour aller de l'avant en signalant ce qui devrait être inclus dans ce type de rapport. La loi qui régit notre travail nous accordait une certaine souplesse quant à la démarche à suivre. Notre défi consistait donc à trouver le juste milieu, c'est-à-dire à élaborer une méthode qui :

- démontrait que la formulation d'une opinion positive était possible au premier stade de l'évolution de la publication d'informations;
- montrait comment les processus de vérification pouvaient rehausser la valeur de l'information présentée, tant à court qu'à long terme;
- était fondée sur des normes et une méthodologie, et ainsi, contribuait à assurer la crédibilité de notre travail et de notre Bureau;
- était « transportable » et transférable, c'est-à-dire qu'elle pouvait s'adapter à différentes situations.

L'INFORMATEUR : Quelle est l'approche que vous avez mise au point, et quel rôle les principes avancés par la CCAF-FCVI ont-ils joué dans son élaboration ?

Errol Price : Nous avons mis au point ce qu'on appelle un « modèle d'apprentissage ». En utilisant l'ébauche¹ des principes avancés par la CCAF-FCVI, nous avons établi une échelle comportant 4 stades d'évolution. Pour chacun des principes, nous nous sommes interrogés sur les indicateurs qui nous permettraient de savoir quand une organisation aurait atteint les stades suivants :

- l'organisation commence à appliquer le principe – stade « démarrage »;
- elle progresse activement vers l'application du principe – stade « en cours d'application »;
- elle applique partiellement le principe – stade « éléments fondamentaux en place »;
- elle applique totalement le principe, l'organisation a atteint l'excellence – stade « mise en œuvre complète ».

Ainsi, nous avons mis au point un système, ou une matrice, nous permettant d'aller au-delà d'un énoncé général des principes et de définir ce que chacun d'eux signifie dans la pratique.

1 Lorsque le BVG de la C.-B. élaborait son approche, la CCAF-FCVI était en train de mettre au point les principes guidant la publication d'informations, et ceux-ci ne tenaient pas encore compte du point de vue des législateurs. Une fois ce point de vue obtenu, la CCAF-FCVI a retravaillé les principes afin : (1) de mettre l'accent sur la valeur ajoutée pour les Canadiens (plutôt que pour l'organisation); (2) de préciser que l'information présentée devrait refléter la meilleure interprétation de la direction selon l'information disponible; (3) de mettre davantage l'accent sur une information expliquant les « risques », la « capacité » et les « autres questions », plutôt que sur une information expliquant le contexte; et (4) d'expliquer les différents stades de mise en œuvre de chacun des principes.

Cette matrice nous a permis d'élaborer une approche plus nuancée face à la vérification. Notre approche tient compte du fait qu'on n'atteindra pas du jour au lendemain le stade d'excellence en matière de publication d'informations. Il faudra du temps pour développer la capacité et l'infrastructure nécessaires afin de soutenir une saine publication d'informations. Plutôt que d'évaluer simplement si le rapport « présentait fidèlement » la performance du Curateur public, nous avons indiqué aux lecteurs à quel stade de progression se situe le Curateur public pour chacun des principes. [Cliquez ici](#) pour accéder au rapport du Tuteur et Curateur public (qui comprend le rapport du Vérificateur général provincial). Pour obtenir une description plus détaillée de notre approche de vérification, [cliquez ici](#).

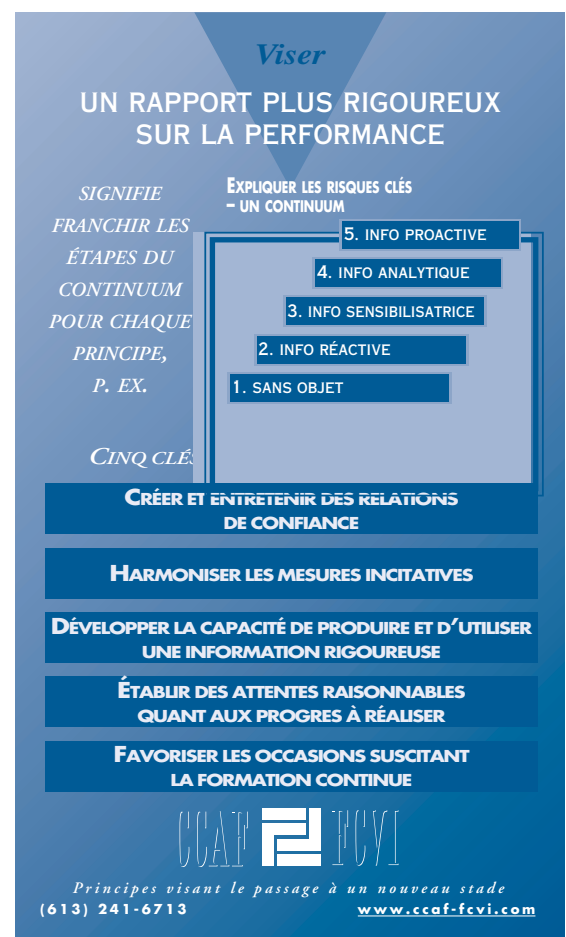
L'ébauche des principes avancés par la CCAF-FCVI a servi de fondement à notre approche. Il n'existait et n'existe toujours pas de normes généralement reconnues pour régir la publication d'informations sur la performance, mais nous estimions que l'ébauche des principes sur lesquels travaillait la CCAF-FCVI constituait le meilleur cadre référentiel en la matière pour notre évaluation.

L'INFORMATEUR : *Comment avez-vous réussi à trouver le juste milieu entre, d'une part, la nécessité d'avoir un processus rigoureux d'évaluation et, d'autre part, la possibilité qu'il existe plus d'une façon d'appliquer le principe ? À titre d'exemple, serait-il possible pour une organisation d'afficher tous les indicateurs de progrès inclus dans votre matrice et de recevoir en fin de compte une opinion générale négative au sujet de l'application d'un principe (ou vice-versa) ?*

Errol Price : Évidemment, il n'existe pas une seule et unique façon de présenter la performance, et il n'est pas possible d'éliminer toute incertitude dans la présentation de l'information. Il revient à chaque organisation de présenter sa performance de façon cohérente, et les principes constituent un bon cadre référentiel permettant à la direction de vérifier si elle a fait preuve de jugement dans sa présentation de l'information. De même, nous considérons les principes comme un bon cadre référentiel non seulement pour parler avec la direction au sujet de son approche face à l'information qu'elle présente sur les enjeux, mais aussi pour nous aider à faire preuve de jugement dans l'évaluation du rapport.

Les indicateurs de progrès ont servi à nous guider, ils n'ont jamais été des « sous-critères ». Nous voulions éviter une approche ou mentalité du type « liste de contrôle ». Voilà pourquoi nous avons abordé le travail de vérification selon deux points de vue : (1) l'information est-elle là ? et (2) est-ce qu'on la comprend bien ? En se basant sur cette révision du rapport, ainsi que sur certains travaux effectués sur le terrain pour bien comprendre les systèmes, nous avons pu déterminer à quel stade d'évolution l'organisation se situait face à chacun des principes. Parce que cette démarche faisait beaucoup appel à notre jugement professionnel, nous avons mis sur pied une équipe de trois personnes pour effectuer ces évaluations. Les membres de cette équipe devaient s'entendre sur l'évaluation finale.

Donc, il serait possible, surtout à ce stade précoce de l'élaboration de notre approche, pour une organisation de posséder tous les « mécanismes », sans toutefois avoir tous les « contenus ». Bien qu'il s'agisse là d'une possibilité théorique, cela ne s'est évidemment pas produit.



L'INFORMATEUR : Quel principe s'est avéré le plus difficile à mettre en œuvre, ou quel est le principe dont la mise en œuvre s'est révélée la plus difficile à évaluer ?

Errol Price : L'élément de la matrice qui s'est révélé le plus difficile à élaborer est celui qui traite du principe qu'il doit exister un lien entre les ressources, les stratégies et les résultats (soit l'intégration de l'information financière à celle non financière). Nous avons éprouvé beaucoup de difficulté à établir des indicateurs nous permettant de savoir :

- de quoi le rapport aura l'air lorsque le processus sera bien rodé;
- à quoi il est raisonnable de s'attendre au fur et à mesure que l'organisme perfectionne son processus de publication d'informations.

Nous nous attendons à voir une grande évolution dans l'information que présentera la direction (et dans notre matrice d'évaluation) au fur et à mesure qu'on acquerra de l'expérience dans la mise en pratique de ce principe-ci.

L'INFORMATEUR : En quoi les principes avancés par la CCAF-FCVI vous ont-ils été les plus utiles ?

Errol Price : Ils nous ont permis de confirmer que, lorsque bien appliqués, des principes offrent le potentiel d'améliorer considérablement la publication d'informations sur la performance. Ils ont servi de base pour les discussions que nous avons eues avec la direction à propos des attentes face à l'information à publier, et ils nous ont aussi aidés à nous entendre avec les parties prenantes du processus de publication d'informations à propos d'attentes réalistes. Dans ce cas-ci, par exemple, la direction avait déjà préparé une bonne partie de son rapport lorsque nous lui avons présenté les principes. Cependant, même à ce stade avancé du processus de publication d'informations, les principes se sont révélés utiles, d'une part, pour mieux définir les aspects de la performance sur lesquels le rapport devait essentiellement porter et, d'autre part, pour améliorer la présentation des liens existant entre les plans et les résultats.

De plus, nous estimons que les principes nous aideront maintenant, la direction et nous-mêmes, à passer au stade suivant, soit à améliorer et à confirmer la pertinence des mesures choisies et leur fiabilité.

L'INFORMATEUR : Quelle est la leçon la plus importante que vous avez tirée de cette expérience ?

Errol Price : Il importe que toutes les parties s'entendent sur les principes à adopter, car ce sont ces principes qui constitueront les fondements de toute discussion sur les différents points de vue et interprétations tout au long du processus de publication d'informations. L'ébauche des principes avancés par la CCAF-FCVI a montré son efficacité – ces principes se sont avérés un bon cadre référentiel permettant non seulement de réfléchir sur l'information à présenter, mais aussi d'évaluer le rapport produit. La nécessité de se concentrer sur les résultats est en train d'avoir un effet des plus positifs sur la performance du Tuteur et curateur public. Depuis, la CCAF-FCVI a peaufiné l'ébauche de ses principes, et la version définitive des principes qu'elle vient de publier aide maintenant à canaliser et à soutenir cet effet positif.

Du point de vue du vérificateur, nous nous sommes rendu compte qu'il est important de posséder une « connaissance des affaires de l'entité vérifiée » et ce, à un niveau qui va au-delà de celui requis pour effectuer une vérification financière.

Au nom des lecteurs de L'Informateur, la CCAF-FCVI tient à remercier Errol Price de nous avoir présenté l'approche innovatrice qu'il a mise au point pour le Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique. Nous apprécions ses commentaires et conseils concernant les leçons qu'il a tirées de l'utilisation des principes avancés par la CCAF-FCVI.