

# CCAF-FCVI

## Information sur la performance destinée aux corps législatifs ainsi qu'aux Canadiennes et aux Canadiens : Vers des principes directeurs

### *Note d'information à l'intention des membres de corps législatifs*

En 1999, nous avons lancé notre programme axé sur la *Publication de l'information sur la performance* afin de favoriser des progrès significatifs dans la façon dont les gouvernements communiquent l'information sur la performance. Ce programme vise aussi à aider ces derniers à tirer le meilleur parti des investissements faits dans le domaine de la reddition de comptes et à obtenir de meilleurs résultats.

La présentation de l'information implique de nombreux choix et l'exercice d'un bon jugement. Les membres de corps législatifs, les dirigeants et les vérificateurs affirment tous qu'un cadre de travail convenu en matière de principes guidant la présentation de l'information sur la performance est de mise. Ce cadre de travail appuierait l'exercice d'un bon jugement, rehausserait la présentation de l'information et contribuerait à bâtir un meilleur climat de compréhension et de confiance entre les auteurs des rapports et leurs destinataires. Nous avons obtenu le point de vue des vérificateurs et des cadres dirigeants à l'égard de l'établissement d'un tel ensemble de principes.

Nous avons préparé cette note d'information expressément pour soutenir le processus de consultation auprès des membres de corps législatifs. À notre avis, de telles consultations constituent la prochaine étape logique vers l'établissement d'un ensemble convenu de principes. Dans la présente note, nous synthétisons les nombreux points communs dégagés des messages principaux publiés dans les trois documents suivants : **Publication de l'information sur la performance. Leadership assurant la transparence dans l'administration; Principes guidant la publication de l'information sur la performance. Document de travail préparé par la communauté de professionnels de la vérification législative au Canada;** et **Publication de l'information sur la performance. Point de vue des cadres dirigeants.**

Cette note d'information servira aussi d'ordre du jour pour les consultations, et porte sur les questions suivantes :

<b>Présentation de l'information figurant au programme de travail des équipes de direction et des instances gouvernantes</b>	Page 3
<b>Questions portant sur le leadership</b>	3
<b>Lignes directrices émergentes</b>	5
Adopter des préceptes de base : fiabilité, fidélité, actualité et uniformité	5
Se focaliser sur les aspects critiques	5
Établir un lien entre les objectifs et les résultats	6
Établir un lien entre les ressources, les stratégies et les résultats	7
Présenter les résultats dans le contexte de la capacité, des risques et d'autres facteurs	7
Présenter une information comparative	8
Expliquer les principaux jugements posés	9
<b>Annexe 1</b> Résumé comparatif des principes proposés dans le document préparé par les vérificateurs législatifs, dans celui des dirigeants et dans la présente note d'information	
<b>Annexe 2</b> Aperçu du programme de la CCAF-FCVI sur la <i>Publication de l'information sur la performance</i>	

On peut télécharger des copies additionnelles de cette note d'information, ainsi que des documents qui y sont synthétisés, à partir de [www.ccaf-fcvi.com/ccaf\\_pprp/support\\_f.html](http://www.ccaf-fcvi.com/ccaf_pprp/support_f.html)

# Information sur la performance destinée aux corps législatifs ainsi qu'aux Canadiennes et aux Canadiens : Vers des principes directeurs

## *Ordre du jour pour les consultations*

### 1. Points de vue sur les principes émergents

- Les principes et les lignes directrices qui émergent – tels qu'exposés dans cette note d'information – sont-ils appropriés ?
- Devrait-on aborder l'un ou l'autre de ces principes ou lignes directrices d'un point de vue différent ?

### 2. Lacunes possibles et importance accordée

Selon la CCAF-FCVI, plusieurs grandes questions pointent « à l'horizon » en matière de publication d'informations. Ces questions n'ont pas été abordées à ce stade-ci de l'élaboration des lignes directrices. Nous souhaitons connaître l'importance que vous accordez à l'étude – dans le cadre de la formulation de principes – des questions suivantes :

- Présenter une information continue, ainsi que des rapports officiels (habituellement sur une base annuelle).
- Adapter l'information pour qu'elle tienne compte des différents stades des cycles d'un programme.
- Informer la population sur les processus de gouverne, et sur leur incidence sur les résultats.
- Rendre des comptes sur l'approche adoptée par le gouvernement en ce qui concerne les valeurs et l'éthique dans l'exercice de ses activités.
- Produire des rapports provisoires – information sur la performance aux premiers stades de l'exécution des programmes, avant qu'il y ait des résultats tangibles indiquant la valeur qui a été créée pour les Canadiennes et les Canadiens.

En ce qui concerne l'**importance à accorder aux questions**, les lignes directrices émergentes donnent-elles une importance appropriée aux questions portant sur une discussion équitable de la performance ? Par exemple, accorde-t-on suffisamment d'importance :

- à la **capacité** (les ressources humaines, physiques, financières, informationnelles et organisationnelles utilisées pour atteindre les résultats) et à la question à savoir si cette capacité est maintenue, réduite ou augmentée ?
- à la nature des **risques** inhérents aux activités, aux niveaux de risque jugés acceptables et aux méthodes adoptées pour gérer le risque ?
- à l'approche adoptée face au **contrôle** afin d'assurer un équilibre entre les pressions exercées pour obtenir des résultats et les méthodes employées pour y parvenir, et ce, en tenant compte des normes de conduite applicables aux méthodes utilisées par le gouvernement pour exercer ses activités ?

### 3. Communication avec la population

- Sur quels aspects de la performance du gouvernement les questions que les Canadiennes et les Canadiens posent aux membres des corps législatifs portent-elles ? Nous souhaitons obtenir des exemples précis du type d'information que la population cherche à obtenir, information qui permet de maintenir le contact entre le citoyen et le gouvernement.

## *Information sur la performance destinée aux corps législatifs ainsi qu'aux Canadiennes et aux Canadiens : Vers des principes directeurs*

### **Présentation de l'information figurant au programme de travail des équipes de direction et des instances gouvernantes**

L'intérêt manifesté par les représentants élus et les hauts fonctionnaires engagés dans le programme axé sur la *Publication de l'information sur la performance* correspond à l'importance qu'occupe actuellement la présentation de l'information dans leur programme de travail.

Plusieurs facteurs exercent des pressions sur les gouvernements pour que ceux-ci modifient et améliorent la façon dont ils exercent leurs activités : reddition de comptes, cohérence entre les objectifs visés et les actions entreprises, réductions fiscales, globalisation, et évolution rapide et continue. La publication de l'information figure au programme de travail des équipes de direction et des instances gouvernantes parce qu'elle fait partie intégrante de la réponse des gouvernements face à ces pressions. Une bonne information sur la performance destinée aux corps législatifs et à la population canadienne appuie de maintes façons les initiatives lancées par les gouvernements. Elle permet :

- **...de rehausser l'obtention de résultats.** Les incidences d'initiatives comme la planification d'activités, les stimulants en matière de performance, la qualité du service et l'innovation dépendent, du moins en partie, de la mesure dans laquelle on réussit à bien présenter ce que les gouvernements accomplissent et ce qu'ils peuvent encore accomplir. La publication d'informations peut donc contribuer à renforcer et à soutenir la poursuite de meilleurs résultats.
- **...d'obtenir l'engagement de la population et de ses représentants.** Lorsqu'ils publient des comptes rendus, les gouvernements établissent une base pour toute discussion publique portant sur leurs orientations et leur performance. Une présentation disciplinée de l'information sur leurs plans, leurs résultats et leurs capacités leur permet donc d'améliorer le travail qu'ils font avec leurs partenaires qui reçoivent des paiements de transfert, et contribue aussi à faire comprendre leurs activités à la population.
- **...de gagner la confiance du public.** En présentant une information rigoureuse, non seulement les gouvernements s'acquittent de leur obligation de rendre compte, mais ils favorisent aussi une meilleure compréhension de la performance et contribuent à créer des attentes réalistes – deux conditions pour instaurer un climat de confiance envers le gouvernement.

### **Questions portant sur le leadership**

#### *Questions liées au facteur humain*

L'infrastructure et la technologie en matière de présentation de l'information constituent les éléments primordiaux d'une information sur la performance. Cependant, à eux seuls, ces éléments ne sont pas suffisants pour assurer la présentation d'une information de la qualité et de l'ampleur nécessaires pour contribuer de façon appréciable à l'amélioration du gouvernement et à l'accroissement du respect et de la confiance de la population canadienne. De plus, il importe de tenir compte de l'influence qu'exercent les questions liées au facteur humain sur le comportement et les exigences en matière de présentation de l'information.

Les chefs de file qui ont conseillé la CCAF-FCVI s'entendent tous pour dire que les questions liées à la dimension humaine qui entrent en ligne de compte dans la publication de l'information sur la performance sont bel et bien gérables — mais pour ce faire, il faut du courage, de la persévérance, du temps et, surtout, un bon leadership. Ils signalent quatre grandes catégories de questions qui doivent être portées à l'attention des personnes jouant un rôle de leader dans les équipes de direction ou les instances gouvernantes.

- **Liens fondés sur le respect et l'équité.** Pour en arriver au stade où l'on obtient d'excellents résultats et où l'on produit de très bons rapports sur la performance, il faut d'abord instaurer un climat et une culture où la publication de l'information sur la performance est à la fois naturelle et encouragée — où l'on est à l'aise avec cette approche et où l'on s'y engage à fond. Les corps législatifs, les comités législatifs, les ministres, les fonctionnaires, les syndicats, les vérificateurs, les médias et le public canadien exercent tous une influence sur ce climat et cette culture. Pour amener les gens à mieux comprendre et à mieux respecter les responsabilités et les droits des auteurs des rapports et des destinataires de ceux-ci, il importe de se concentrer sur les questions touchant aux liens, au respect et à l'équité.
- **Attentes raisonnables en ce qui concerne ce qui devrait être publié.** Une question importante liée au facteur humain consiste à créer des attentes réalistes, à veiller à ce que ces attentes soient bien comprises, et à 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 de tous les intervenants.
- **Récompenses et reconnaissance.** Pour amener les personnes à faire rapport sur les résultats, les organisations doivent être prêtes à leur accorder une récompense pour la réalisation de bons résultats — c'est-à-dire qu'elles doivent gérer un « portefeuille de stimulants ». Ce portefeuille doit contenir aussi bien des stimulants financiers que non financiers, et ces stimulants doivent être adaptés à l'organisation en question, à ses valeurs et à sa culture, ainsi qu'à l'environnement dans lequel elle exerce ses activités.
- **Capacité des individus et de l'organisation à produire et à utiliser 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 ils doivent porter sur les dispositions organisationnelles qui établissent, influencent et guident la circulation et l'utilisation de l'information publiée sur la performance.

### *Leadership - le facteur humain le plus important*

Le leadership — au sommet de la hiérarchie (cadre dirigeant, spécialiste, membre du corps législatif) ainsi qu'entre pairs — est signalé comme la question la plus importante liée au facteur humain qui entre en ligne de compte dans la publication de l'information sur la performance.

Pour composer individuellement et collectivement avec les questions liées au facteur humain qui entrent en ligne de compte dans la publication de l'information sur la performance, il faut un leadership **focalisé** — soit un leadership dont le but est clairement lié à l'obtention de meilleurs résultats et qui consiste à obtenir certains résultats critiques et à en faire état. Ce leadership vient du sommet et se fait sentir dans toute l'organisation. Il est **manifeste** — évident dans les prises de décisions, les énoncés de

politiques, les principes et les valeurs, ainsi que dans les stimulants. Il est **constant** – il exerce une influence « stabilisante » afin de permettre à l'organisation de soutenir son effort au fil du temps, même lorsqu'on la critique. Enfin, il est **pragmatique, axé sur les valeurs et appuyé** dans toute l'organisation.

La CCAF-FCVI et ses conseillers estiment que le moment est opportun pour faire avancer sensiblement la publication de l'information sur la performance – et ce, à condition d'avoir un leadership approprié en ce qui concerne les questions liées au facteur humain.

*Le reste du document porte essentiellement sur l'une de ces questions liées au facteur humain — la création d'attentes raisonnables en ce qui concerne ce qui devrait être publié — et on y résume les lignes directrices qui émergent comme fondements permettant de poser les jugements nécessaires en matière de présentation de l'information.*

## **Lignes directrices émergentes**

### *Adopter des préceptes de base : fiabilité, fidélité, actualité et uniformité*

Les dirigeants et les vérificateurs s'entendent pour dire que la fiabilité, la fidélité, l'actualité et l'uniformité – principes de base associés à l'information financière – s'appliquent également à l'information sur la performance. Il importe de bien définir ces préceptes.

1. **Une bonne information sur la performance respecte le principe de fiabilité** – elle est suffisamment exacte pour pouvoir être utilisée, elle peut être reproduite et elle tient compte des changements dans la performance.
2. **Une bonne information sur la performance respecte le principe de fidélité** – elle est pertinente et présentée de façon impartiale.
3. **Une bonne information sur la performance respecte le principe d'actualité** – elle est présentée à temps afin d'être utile et pertinente aux prises de décisions.
4. **Une bonne information sur la performance respecte le principe d'uniformité** – elle est présentée de la même manière d'une fois à l'autre.

S'appuyant sur le consensus obtenu à l'égard des principes que doit respecter l'information à présenter, le processus de consultation s'est concentré sur les principes servant à guider les décisions quant au contenu des rapports sur la performance. Comme il est résumé à l'annexe 1, dans les deux documents, l'un produit par les vérificateurs et l'autre par les dirigeants, on a constaté plusieurs points communs à l'égard des principes devant guider la présentation de l'information sur la performance.

### *Se focaliser sur les aspects critiques*

5. **Une bonne information sur la performance accorde la priorité aux quelques aspects essentiels de la performance**

Le public canadien et ses représentants ont des intérêts, des priorités et des points de vue divers et se serviront donc de l'information sur la performance à des fins différentes. Les administrations publiques possèdent la capacité de mesurer, à divers niveaux, une multitude d'aspects de la performance et d'en faire rapport. Cependant, si elles le font, le rapport de performance produit peut facilement dépasser la capacité qu'a le public d'absorber et de traiter cette information d'une manière qui lui est véritablement utile. En fournissant trop de détails, en adoptant un jargon ou en donnant des descriptions trop techniques, on ne fait qu'embrouiller, plutôt qu'éclairer, le destinataire à l'égard de la performance des gouvernements.

L'information publiée sur la performance doit donc porter sur les quelques aspects critiques de la performance. Il s'agit de déterminer quels sont ces aspects essentiels et d'instaurer un climat de confiance à l'égard de la sélection qui a été retenue pour éclairer la performance. Pour engendrer la confiance, le processus de sélection doit être rigoureux et transparent.

Voici les trois questions considérées essentielles à la détermination du contenu de l'information sur la performance.

- Ce qui est important pour la population canadienne et pour les corps législatifs – il importe de comprendre ce que les destinataires veulent savoir, ce qu'ils entendent faire de l'information présentée, et de quelle manière ils comptent l'utiliser. Il faut surtout prendre en considération l'utilisation la plus probable et la plus importante de l'information présentée, ainsi que l'obligation qu'a le gouvernement de présenter l'information qu'il juge important de porter à l'attention du public.
- Engagements à l'égard des principaux objectifs et des résultats clés de l'entité en question.
- Aspects de la performance que le gouvernement estime être les plus importants pour déterminer dans quelle mesure l'entité en question a atteint ses principaux objectifs et satisfait aux attentes créées en matière de performance.

Il ne s'agit pas de faire preuve simplement de rigueur. Comme nous le mentionnons plus loin, il importe aussi d'expliquer les raisons qui ont motivé le choix des aspects présentés.

### *Établir un lien entre les objectifs et les résultats*

#### **6. Une bonne information sur la performance**

- **précise et explique les objectifs et les attentes; et**
- **indique le lien entre les résultats atteints et ces objectifs et attentes.**

La performance concerne aussi bien l'avenir que le passé. Pour soutenir une discussion significative sur la performance, l'information présentée doit préciser et expliquer les objectifs et les attentes, ainsi que permettre de comparer les résultats atteints aux résultats attendus.

En expliquant ce qu'ils ont l'intention d'accomplir, les gouvernements peuvent aider à entamer et à soutenir un « dialogue sur la performance » avec le public canadien. Une discussion significative sur la performance devrait aider les Canadiennes et les Canadiens à apprécier le niveau de performance auquel ils peuvent raisonnablement s'attendre. Des attentes raisonnables, et bien définies, aident à favoriser le contact entre le public et son gouvernement. Cela aide aussi à réduire le risque de voir les résultats injustement jugés après coup.

#### **Un mot sur l'accès à l'information**

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 et, le cas échéant, indique comment on peut les obtenir.

On admet qu'une organisation peut s'exposer à la critique si les résultats qu'elle obtient sont inférieurs aux attentes déclarées.

### *Établir un lien entre les ressources, les stratégies et les résultats*

**7. Une bonne information sur la performance intègre l'information sur la performance financière à celle sur la performance non financière afin de démontrer comment les ressources affectées et les stratégies adoptées ont influé sur les résultats.**

Les Canadiennes et les Canadiens échangent leurs impôts contre la réalisation d'objectifs d'intérêt public – une comptabilisation publique pertinente devrait donc tenir compte de ce lien. En présentant les résultats sans faire aucune mention des ressources financières qui ont été utilisées pour les obtenir (ou vice versa), on suscite des attentes irréalistes. L'information publiée sur la performance doit aider les destinataires à comprendre en quoi la nature et le niveau d'investissement des ressources ont influé sur les résultats obtenus.

Toute discussion valable sur les ressources et les résultats doit tenir compte des stratégies adoptées – ou à adopter – pour mettre en œuvre les politiques gouvernementales. La description de ces stratégies contribue à expliquer comment les gouvernements se proposent d'atteindre leurs objectifs et sur quelle base se fonde l'affectation des ressources; cette information fait aussi ressortir les principaux liens de cause à effet et les hypothèses sur lesquels ces gouvernements se sont fondés.

Même s'il n'existe pas de méthode simple ou unique pour mettre en œuvre cette ligne directrice, il est essentielle, dans les rapports sur la performance, d'intégrer l'information sur la performance financière à celle sur la performance non financière.

### *Présenter les résultats dans le contexte de la capacité, des risques et d'autres facteurs*

**8. Une bonne information sur la performance présente les résultats dans le contexte :**

- **de la capacité de l'entité à soutenir ou à améliorer la performance;**
- **des risques auxquels elle est exposée; et**
- **d'autres facteurs importants liés à la performance de l'entité.**

Une discussion valable sur la performance comprend presque toujours des questions liées à la capacité et au risque. D'autres facteurs peuvent revêtir plus ou moins d'importance selon la nature des activités ou des actions des autres intervenants.

**Capacité.** Une bonne information n'a pas seulement un caractère historique; elle est également axée sur l'avenir. La question de la capacité – soit l'aptitude continue à avoir une bonne performance ou à améliorer celle-ci – constitue souvent un facteur important à prendre en considération dans le choix des stratégies, dans l'établissement des objectifs et dans l'allocation des ressources. Pour assurer un rapport et un dialogue significatifs sur la performance, il est donc primordial d'informer la population canadienne au sujet de la capacité de l'entité.

**Risque.** Les administrations publiques font des choix à l'égard de ce qu'elles doivent réaliser et de la manière dont elles y parviendront. Pour faire ces choix – et pour expliquer les résultats qui en découlent –, elles doivent composer avec la question du risque.

Le risque est une considération ou un facteur qu'il est nécessaire d'aborder dès le départ, quand on décide de l'orientation de l'organisme. Lorsque les administrations publiques choisissent une orientation

et une stratégie, et qu'elles établissent des attentes à l'égard de la performance, elles prennent en compte dans leurs décisions qu'il existe certains risques et que ceux-ci varient en importance. De manière générale, le risque et les questions connexes liées au contrôle occupent de plus en plus de place dans les discussions entre hauts fonctionnaires. À ce jour cependant, ce sujet n'a pas été beaucoup abordé dans la publication de l'information sur la performance.

Pour assurer la pertinence de l'information présentée, le risque et ses conséquences doivent faire partie du récit sur la performance. La discussion du risque amène tous les intervenants à naviguer dans des eaux inconnues. Il faudra du temps pour apprendre à bien composer avec

cette question, et pour jeter les bases sur lesquelles on instaurera un climat de confiance et de partage des responsabilités favorisant un dialogue franc sur le sujet.

**Autres facteurs.** Il existe d'autres facteurs qui, selon les circonstances, exercent une incidence sur les résultats qu'obtient une organisation. Parmi ces facteurs, figurent les défis stratégiques que doit relever l'organisme et les principales incertitudes avec lesquelles il doit composer, le milieu de gouverne et de reddition de comptes dans lequel il exerce ses activités, ou encore les objectifs que partagent les organisations internationales. Plus ces facteurs influent sur les résultats, plus il est nécessaire que l'information sur la performance explique ces facteurs aux Canadiennes et aux Canadiens.

De plus en plus, les organismes gouvernementaux fonctionnent dans le cadre d'une entente de collaboration avec d'autres. Si un organisme joue un rôle « contributif » envers un objectif plus vaste, il peut voir sa performance influencée sensiblement par les actions d'autres joueurs clés. Ou encore, un organisme peut fonctionner dans le cadre d'un « partenariat » où ses résultats – et ceux des autres organisations – contribuent à un objectif partagé. Dans de telles situations, il importe que l'information sur la performance aide le public canadien à comprendre quelles sont les activités qui ont produit tel ou tel résultat – et quels sont les résultats qui auraient pu être obtenus sans intervention des autres parties.

### *Présenter une information comparative*

#### **9. Une bonne information sur la performance permet de comparer la performance actuelle :**

- à celle de périodes antérieures; et
- à celle d'autres entités similaires

**et cela, lorsque ce type d'information aide considérablement les destinataires à mieux comprendre ou à mieux utiliser l'information présentée.**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une bonne information indique aux Canadiennes et aux Canadiens les résultats réels par rapport aux résultats visés. Il existe cependant d'autres comparaisons importantes qui peuvent appuyer la capacité de la population canadienne à interpréter et à utiliser l'information présentée.

L'information facilitant la comparaison entre les résultats actuels et les résultats antérieurs aident le public canadien à comprendre si les résultats concernant un aspect donné de la performance sont stables, s'améliorent ou se détériorent. Par ce genre d'informations, on lui permet également de voir en quoi les réalisations de la période en cours contribuent aux objectifs à plus long terme, et ce, en brossant un tableau plus clair du rythme auquel les progrès ont été accomplis. L'information sur les résultats obtenus par des entités similaires peut aider les Canadiennes et les Canadiens à comprendre et à apprécier 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 aide considérablement les destinataires 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.

### *Expliquer les principaux jugements posés en matière de présentation de l'information*

10. **Une bonne information sur la performance explique les fondements sur lesquels elle repose et, en particulier :**
- **les raisons qui ont motivé la sélection des principaux aspects de la performance sur lesquels porte l'information;**
  - **les changements apportés à la façon dont on mesure la performance et dont on présente l'information sur celle-ci; et**
  - **le degré de confiance accordé à la fiabilité de l'information présentée.**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, une information expliquant les raisons qui ont motivé le choix des aspects de la performance faisant l'objet du rapport contribue à engendrer la confiance – et non la méfiance – chez les destinataires à l'égard de l'information présentée. Les conventions établies en matière de présentation de l'information sur la performance portant sur des activités particulières peuvent contribuer grandement à la confiance qui sera accordée à l'information présentée. Lorsque de telles conventions existent et si elles sont utilisées, les auteurs des rapports doivent le préciser; par contre, lorsqu'elles ne sont pas employées, il faut en expliquer les raisons.

Il est important de préciser aux destinataires les changements qui sont apportés à la présentation d'informations sur la performance. Lorsque les circonstances le dictent, il faut parfois se concentrer sur d'autres aspects de la performance et cela doit être expliqué dans l'information présentée.

Il est plus facile pour les destinataires de bien comprendre et de bien apprécier les tendances et la performance s'il y a conformité dans la présentation de l'information. Lorsque les organisations se trouvent au stade de l'élaboration de leurs méthodes de présentation de l'information, ou lorsqu'elles modifient leur stratégie de présentation de l'information, il importe qu'elles expliquent dans leurs rapports comment l'information sur la performance est présentée. L'information sur la performance doit toujours expliquer pourquoi un changement a été apporté à la formule de présentation.

Enfin, une bonne information sur la performance explique aux Canadiennes et aux Canadiens les jugements qui ont été posés ainsi que le degré d'incertitude à l'égard du contenu. L'information ne se limite pas aux éléments qui sont connus avec une certitude absolue et mesurés précisément, mais elle indique s'il faut tenir compte du fait que toute l'information présentée sur la performance ne répondra pas à la même norme de fiabilité. L'information précise le degré de confiance que les auteurs accordent à l'information présentée. Elle signale toute lacune ou limitation qui pourrait raisonnablement influencer sur le jugement ou sur les décisions auxquelles arrivent les destinataires en se fondant sur l'information publiée.

# Information sur la performance destinée aux corps législatifs ainsi qu'aux Canadiennes et aux Canadiens

## Vers des principes directeurs

### Annexe 1

<b>Résumé comparatif des principes émergents</b> <i>proposés dans les documents suivants</i>			
<i>Vérificateurs législatifs – Principes guidant la publication de l'information sur la performance</i>	<b>Groupe de travail composé de représentants de trois gouvernements - Point de vue des dirigeants</b>	<b>Document de synthèse en vue des consultations auprès des membres de corps législatifs</b>	<b>Notes</b>
<b>Adopter des préceptes de base : fiabilité, fidélité, actualité et uniformité</b>			
<p><b>Fiabilité.</b> L'information sur la performance doit être fiable. Elle est qualifiée de fiable si :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elle est raisonnablement précise et complète – c'est-à-dire exempte d'erreurs matérielles ou d'omissions;</li> <li>• elle peut être reproduite ou vérifiée par des observateurs indépendants et compétents;</li> <li>• elle présente fidèlement l'activité, les résultats ou la situation faisant l'objet du rapport.</li> </ul>	<p>Le Groupe de travail s'est basé sur l'acceptation des caractéristiques traditionnelles d'une bonne information, c'est-à-dire une information que respecte les principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• intégrité</li> <li>• impartialité,</li> <li>• actualité</li> </ul>	<p>1. Une bonne information sur la performance respecte le principe de fiabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elle est suffisamment exacte pour pouvoir être utilisée;</li> <li>• elle peut être reproduite; et</li> <li>• elle tient compte des changements dans la performance.</li> </ul>	
<p><b>Fidélité.</b> L'information sur la performance doit être objective et impartiale, c'est-à-dire que les destinataires peuvent juger de la performance de l'entité visée sans être influencés par la façon dont l'information est présentée.</p>		<p>2. Une bonne information sur la performance respecte le principe de fidélité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elle est pertinente et présentée de façon impartiale.</li> </ul>	
<p><b>Actualité.</b> L'information sur la performance doit être communiquée rapidement afin de contribuer aux décisions à prendre.</p>		<p>3. Une bonne information sur la performance respecte le principe d'actualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elle est présentée à temps afin d'être utile et pertinente aux prises de décisions.</li> </ul>	
<p><b>Uniformité.</b> L'information doit être présentée de la même manière d'une fois à l'autre.</p>		<p>4. Une bonne information sur la performance respecte le principe d'uniformité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elle est présentée de la même manière d'une fois à l'autre.</li> </ul>	
<b>Se focaliser sur les aspects critiques</b>			
<p>L'information sur la performance doit être intelligible. Elle est qualifiée d'intelligible lorsqu'elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournit un minimum de détails tout en permettant aux destinataires de bien comprendre les activités et la performance; et</li> </ul>	<p>Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accorder la priorité aux quelques aspects essentiels de la performance;</li> </ul>	<p>5. Une bonne information sur la performance accorde la priorité aux quelques aspects essentiels de la performance.</p>	

<b>Résumé comparatif des principes émergents</b> <i>proposés dans les documents suivants</i>			
<b>Vérificateurs législatifs – Principes guidant la publication de l'information sur la performance</b>	<b>Groupe de travail composé de représentants de trois gouvernements – Point de vue des dirigeants</b>	<b>Document de synthèse en vue des consultations auprès des membres de corps législatifs</b>	<b>Notes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• met l'accent sur un nombre restreint de mesures-clés servant à la détermination de la performance.</li> </ul> <p>L'information sur la performance doit être pertinente. On la qualifie de pertinente si elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est liée aux objectifs énoncés par l'organisation, à ses plans d'actions et à ses programmes;</li> <li>• permet une évaluation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints;</li> <li>• permet de mesurer les éléments importants, et peut donc être utilisée pour effectuer une évaluation ou porter un jugement; et</li> <li>• est regroupée à un niveau approprié et significatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• expliquer les raisons qui ont motivé le choix de ces aspects particuliers.</li> </ul> <p><i>Voici les trois questions considérées essentielles à la détermination du contenu de l'information sur la performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ce qui est important pour la population canadienne et pour les corps législatifs;</i></li> <li>• <i>engagements à l'égard des principaux objectifs et des résultats clés de l'entité en question;</i></li> <li>• <i>aspects de la performance que le gouvernement estime être les plus importants pour déterminer dans quelle mesure l'entité en question a atteint ses principaux objectifs et satisfait aux attentes créées en matière de performance.</i></li> </ul>	<p>(Voir n° 10)</p> <p><i>Voici les trois questions considérées essentielles à la détermination du contenu de l'information sur la performance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ce qui est important pour la population canadienne et pour les corps législatifs;</i></li> <li>• <i>engagements à l'égard des principaux objectifs et des résultats clés de l'entité en question;</i></li> <li>• <i>aspects de la performance que le gouvernement estime être les plus importants pour déterminer dans quelle mesure l'entité en question a atteint ses principaux objectifs et satisfait aux attentes créées en matière de performance.</i></li> </ul>	
<b>Établir un lien entre les objectifs et les résultats</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports sur la performance doivent être axés sur les résultats et les réalisations.</li> <li>• L'information sur la performance doit être présentée en fonction des attentes.</li> </ul>	<p>Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préciser les objectifs et les attentes visés à l'égard de la performance;</li> <li>• expliquer le lien entre les résultats atteints et ces objectifs et attentes.</li> </ul>	<p>6. Une bonne information sur la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• précise et explique les objectifs et les attentes; et</li> <li>• indique le lien entre les résultats atteints et ces objectifs et attentes.</li> </ul>	
<b>Établir un lien entre les ressources, les stratégies et les résultats</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rapports sur la performance doivent établir un lien entre les coûts et les résultats.</li> <li>• Les rapports sur la performance doivent, dans la mesure du possible, expliquer les liens qui existent entre les réalisations et les activités.</li> </ul>	<p>Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut tenir compte du lien important qui existe entre les ressources et les résultats, et l'expliquer en intégrant l'information sur la performance financière à celle sur la performance non financière.</p>	<p>7. Une bonne information sur la performance intègre l'information sur la performance financière à celle sur la performance non financière afin de démontrer comment les ressources affectées et les stratégies adoptées ont influé sur les résultats.</p>	

<b>Résumé comparatif des principes émergents</b> <i>proposés dans les documents suivants</i>			
<b>Vérificateurs législatifs – Principes guidant la publication de l'information sur la performance</b>	<b>Groupe de travail composé de représentants de trois gouvernements - Point de vue des dirigeants</b>	<b>Document de synthèse en vue des consultations auprès des membres de corps législatifs</b>	<b>Notes</b>
<b>Présenter les résultats dans le contexte de la capacité, des risques et d'autres facteurs</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rapports sur la performance doivent décrire très clairement les stratégies, les risques et le contexte externe.</li> <li>Les rapports sur la performance doivent être exhaustifs et impartiaux.</li> </ul>	<p>Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut présenter les résultats dans le bon contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>en établissant un lien entre les résultats atteints et la capacité continue de réaliser ou d'améliorer les attentes actuelles à l'égard de la performance;</li> <li>en expliquant quels sont les principaux risques et comment ceux-ci ont influencé les choix en matière de politiques, d'objectifs et d'attentes à l'égard de la performance;</li> <li>en établissant un lien entre les résultats obtenus et les risques, ou degrés de risque, qui ont été acceptés;</li> <li>en décrivant les autres principaux facteurs de performance essentiels pour que les destinataires des rapports puissent comprendre pourquoi l'entité fait ce qu'elle fait et interpréter la signification et l'importance de l'information présentée en matière de performance.</li> </ul>	<p>8. Une bonne information sur la performance présente les résultats dans le contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de la capacité de l'entité à soutenir ou à améliorer la performance;</li> <li>des risques auxquels elle est exposée; et</li> <li>d'autres facteurs importants liés à la performance de l'entité.</li> </ul>	
<b>Présenter une information comparative</b>			
<p>L'information sur la performance doit...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>faciliter la comparaison sur une période donnée, et situer dans le bon contexte ce qui a été réalisé et pourquoi, et ce, afin de permettre aux destinataires de constater si la performance s'améliore ou non avec le temps; et</li> <li>permettre de comparer la performance à celle d'autres organisations similaires, lorsqu'une telle information comparative est fiable, et décrire les meilleures pratiques en vigueur, et ce, afin d'offrir aux destinataires un cadre référentiel pour l'évaluation de la performance.</li> </ul>	<p>Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut présenter une information qui permette la comparaison de la performance actuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à celle de périodes antérieures; et</li> <li>à celle d'autres entités similaires</li> </ul> <p>et cela, lorsque ce type d'information aide les destinataires à mieux comprendre ou à mieux utiliser l'information présentée en matière de performance.</p>	<p>9. Une bonne information sur la performance permet de comparer la performance actuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à celle de périodes antérieures; et</li> <li>à celle d'autres entités similaires</li> </ul> <p>et cela, lorsque ce type d'information aide les destinataires à mieux comprendre ou à mieux utiliser l'information présentée.</p>	

<b>Résumé comparatif des principes émergents</b> <i>proposés dans les documents suivants</i>			
<i>Vérificateurs législatifs - Principes guidant la publication de l'information sur la performance</i>	<b>Groupe de travail composé de représentants de trois gouvernements - <i>Point de vue des dirigeants</i></b>	<b>Document de synthèse en vue des consultations auprès des membres de corps législatifs</b>	<b>Notes</b>
<b>Expliquer les principaux jugements posés en matière de présentation de l'information</b>			
	Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut : <ul style="list-style-type: none"> <li>• expliquer les raisons qui ont motivé le choix de ces aspects particuliers (faisant l'objet du rapport); et</li> <li>• expliquer le niveau de confiance à l'égard de la fiabilité de l'information présentée en matière de performance.</li> </ul>	10. Une bonne information sur la performance explique les fondements sur lesquels elle repose et, en particulier : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les raisons qui ont motivé la sélection des principaux aspects de la performance sur lesquels porte l'information;</li> <li>• les changements apportés à la façon dont on mesure la performance et dont on présente l'information sur celle-ci; et</li> <li>• le degré de confiance accordé à la fiabilité de l'information présentée.</li> </ul>	

## Annexe 2 — Aperçu du programme de la CCAF-FCVI sur la *Publication de l'information sur la performance, de 1999 à aujourd'hui*

Le programme vise à faire avancer les concepts et la pratique liés aux principaux enjeux qui façonnent la manière dont les gouvernements s'acquittent de leur obligation de rendre compte envers la population. On s'attend à ce que chacun des travaux entrepris dans le cadre de ce programme contribue à l'avancement d'un ou de plusieurs enjeux, et ce, en se fondant sur les résultats des travaux précédents.

De façon générale, les travaux de la première phase de ce programme avaient pour objet de nous permettre de déterminer l'état de la pratique actuelle et d'évaluer le potentiel pour apporter des améliorations.

Dans le tableau ci-dessous, on indique comment les enjeux ont été abordés dans les travaux et comment ceux-ci ont contribué à l'atteinte des objectifs du programme avec le temps, et ce, à partir du lancement du programme en 1999 jusqu'à aujourd'hui. (La ligne de temps n'est pas à l'échelle.)

Les travaux sont regroupés selon les thèmes étudiés. Pour des raisons de simplicité, seuls les principaux travaux, thèmes et liens sont indiqués. En réalité, les domaines d'intérêt sont interreliés et les travaux contribuent généralement à l'avancement de plus d'un enjeu.

Les principaux travaux sont indiqués dans les encadrés comme celui présenté ci-contre.

(Les lignes pointillées signalent qu'il s'agit d'un nouveau travail.)

