



Publication de l'information sur la performance

# Point de vue *des* cadres dirigeants

Publication de l'information sur la performance. Point de vue des cadres dirigeants

© 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](mailto:info@ccaf-fcvi.com)

Traduction : Nicole Plamondon, trad. a.

# Table des matières

|                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>AVANT-PROPOS .....</b>                                                                                                                                   | <b>2</b>  |
| <b>SOMMAIRE.....</b>                                                                                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                                                                                                                    | <b>5</b>  |
| <b>LIGNES DIRECTRICES POUR LA PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE .....</b>                                                                     | <b>8</b>  |
| Rendre les rapports sur la performance utilisables pour les destinataires –<br>accorder la priorité aux quelques aspects essentiels de la performance ..... | 8         |
| Établir un lien entre les objectifs, les attentes à l'égard de la performance,<br>et les résultats.....                                                     | 10        |
| Présenter les résultats dans le bon contexte – la capacité, le risque<br>et les autres principaux facteurs liés à la performance.....                       | 11        |
| La capacité de produire des résultats .....                                                                                                                 | 11        |
| Le risque .....                                                                                                                                             | 12        |
| Autres principaux facteurs liés à la performance.....                                                                                                       | 13        |
| Établir un lien entre les ressources et les résultats.....                                                                                                  | 14        |
| Présenter une information facilitant la comparaison .....                                                                                                   | 15        |
| Résultats des périodes précédentes .....                                                                                                                    | 15        |
| Résultats obtenus par des organismes ou des entités comparables .....                                                                                       | 15        |
| Aborder les fondements du degré de confiance accordé à la fiabilité<br>de l'information présentée .....                                                     | 16        |
| <b>ALLER DE L'AVANT.....</b>                                                                                                                                | <b>17</b> |

# Avant- propos

Nous sommes membres d'un groupe de travail composé de représentants des gouvernements de l'Alberta, du Canada et de l'Ontario.

Nous avons formé ce groupe de travail à l'invitation de la CCAF-FCVI, qui désirait offrir le point de vue des cadres dirigeants sur la publication de l'information sur la performance. Il ne s'agit que d'un des points de vue sollicités – dont celui des représentants élus et celui des vérificateurs législatifs – par la CCAF-FCVI pour élaborer et proposer un ensemble de principes qui guideront la présentation de l'information sur la performance pour la population canadienne et les pouvoirs législatifs.

Dans le présent document, nous exposons notre position sur la question. Nous nous sommes inspirés du travail mené par nos administrations respectives en matière de publication de l'information sur la performance, ainsi que de notre point de vue et de notre expérience à titre de cadres supérieurs ayant été étroitement associés à ce genre de travail.

Nous percevons essentiellement la publication de l'information sur la performance comme un prolongement du processus de gestion et de gouverne. À ce titre, elle sert à plusieurs fins, en tenant lieu d'appui essentiel à la prise de décision, à l'amélioration des programmes et des pratiques de gestion, à l'intendance et à la reddition de comptes.

Lorsqu'elle est faite d'une manière réfléchie et qui tient compte des besoins et des intérêts des citoyens, des contribuables et des représentants élus, la publication d'informations constitue un outil puissant qui favorise le dialogue et un meilleur entendement de la performance – et qui permet de mieux comprendre comment améliorer celle-ci. À leur tour, cet entendement et ce dialogue peuvent engendrer un meilleur système de gouverne et de gestion, ainsi qu'une confiance accrue du public à l'égard du système.

Nous sommes d'avis que les lignes directrices que nous préconisons constituent un cadre de référence précis et prospectif, que les gouvernements peuvent utiliser pour assurer une publication d'informations bien équilibrées et transparentes, et davantage axées sur le citoyen et sur les résultats. Ces lignes directrices appuient également une culture propice à l'amélioration et à l'apprentissage continu, lesquels sont essentiels à la recherche et à l'atteinte de l'excellence dans ce domaine de première importance.

Nous espérons que les conseils prodigués sur la question favoriseront l'élargissement du dialogue entre hauts fonctionnaires dans l'administration publique au Canada, ainsi qu'entre eux et les différents groupes d'intervenants.

## MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

**KATHRYN BOUEY** ..... *sous-ministre des Affaires intergouvernementales, gouvernement de l'Ontario*

**KEITH COULTER** ..... *secrétaire adjoint, Planification, Rendement et Rapports, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*

**IAN GLEN** ..... *chef, Centre de la sécurité des télécommunications, gouvernement du Canada*

**RICHARD GOODKEY** ..... *Alberta Treasury*

**PAUL-HENRI LAPOINTE** ..... *sous-ministre adjoint, Direction de la politique économique et fiscale, Finances Canada*

**MICHELE NOBLE** ..... *secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement, et sous-ministre, Secrétariat du Conseil de gestion, gouvernement de l'Ontario*

**HILARY ROSE** ..... *conseillère principale, Alberta Health and Wellness*

**GABRIEL SÉKALY** ..... *sous-ministre adjoint, Division des politiques budgétaires et financières, ministère des Finances, gouvernement de l'Ontario*

# Sommaire

La CCAF-FCVI mène un programme de recherche plurianuel sur la publication de l'information sur la performance<sup>1</sup>. Dans ce programme, on aborde plusieurs enjeux importants, dont les suivants :

- ce qu'on entend par des attentes raisonnables en matière de publication de l'information sur la performance;
- les *facteurs humains* qui influent sur la nature de la publication de l'information sur la performance et sur l'utilisation de celle-ci;
- le leadership nécessaire à la réalisation de progrès dans ce domaine; et,
- les bases et les moyens nécessaires à l'élaboration d'un entendement commun et d'un consensus à l'égard d'un plan d'action.

Un élément important de ce plan d'action consiste à élaborer des principes qui guideront les administrations dans la publication d'informations sur la performance destinées à la population canadienne et aux corps législatifs. Pour contribuer à ce processus, la

<sup>1</sup> Dans la brochure *Publication de l'information sur la performance, la CCAF-FCVI décrit en détail son programme de recherche et de développement. De plus, elle a déjà publié deux autres documents portant sur le sujet traité par le Groupe de travail, soit : Principes guidant la publication de l'information sur la performance. Document de travail préparé par la communauté de professionnels de la vérification législative et Publication de l'information sur la performance. Leadership assurant la transparence dans l'Administration.*

## LIGNES DIRECTRICES pour la PUBLICATION DE L'INFORMATION sur la PERFORMANCE

### FOCALISER sur les ASPECTS CRITIQUES

- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut :
  - accorder la priorité aux quelques aspects essentiels de la performance;
  - expliquer les raisons qui ont motivé le choix de ces aspects particuliers.

### ÉTABLIR UN LIEN entre les OBJECTIFS et les RÉSULTATS

- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut :
  - préciser les objectifs et les attentes visés à l'égard de la performance;
  - expliquer le lien entre les résultats atteints et ces objectifs et attentes.

### PRÉSENTER LES RÉSULTATS dans le BON CONTEXTE

- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut présenter les résultats dans le bon contexte, et ce, 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.
- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut présenter les résultats dans le bon contexte 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;
  - établissant un lien entre les résultats obtenus et les risques, ou degrés de risque, qui ont été acceptés.
- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut présenter les résultats dans le bon contexte, et ce, en décrivant les autres principaux facteurs de performance essentiels pour que les destinataires des rapports puissent :
  - comprendre pourquoi l'organisme fait ce qu'il fait;
  - interpréter la signification et l'importance de l'information présentée en matière de performance.

### ÉTABLIR UN LIEN entre les RESSOURCES et les RÉSULTATS

- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut établir un lien important qui existe entre les ressources et les résultats, et l'expliquer en intégrant l'information sur la performance financière avec celle sur la performance non financière.

### PRÉSENTER UNE INFORMATION COMPARATIVE

- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut présenter une information qui permette la comparaison de la performance actuelle à celle de périodes antérieures, et ce, lorsque ce type d'information aide considérablement les destinataires à mieux comprendre ou à mieux utiliser l'information présentée en matière de performance.
- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut comparer la performance à celle d'autres entités similaires, et cela, lorsque cette information aide considérablement les destinataires à mieux comprendre ou à mieux utiliser l'information présentée en matière de performance.

### ABORDER LA QUESTION de la FIABILITÉ DE L'INFORMATION

- Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il faut expliquer le niveau de confiance à l'égard de la fiabilité de l'information présentée en matière de performance.

CCAF-FCVI souhaite obtenir le point de vue des groupes d'intervenants clés qui participent au processus de publication d'informations, c'est-à-dire les représentants élus, les hauts fonctionnaires et les vérificateurs législatifs.

Dans le présent document, on offre le point de vue des cadres dirigeants sur la question. Ce document a été rédigé par un petit groupe représentatif de cadres dirigeants, composé de sous-ministres et de hauts fonctionnaires travaillant au sein des gouvernements de l'Alberta, du Canada et de l'Ontario. Les lignes directrices portant sur la présentation de l'information abordées dans le présent document – et résumées dans la liste à la page 3 – sont tirées de discussions qui ont eu lieu au cours de plusieurs réunions tenues sur une période de six mois.

Les travaux du Groupe de travail ont commencé par l'examen de plusieurs considérations initiales concernant la nature de la publication de l'information sur la performance et le milieu dans lequel elle est pratiquée. Les résultats de cet examen ont servi de fondement au processus de réflexion du groupe sur la nature et l'envergure des lignes directrices qui devraient guider la présentation de l'information.

Le Groupe de travail recommande en tout neuf lignes directrices qui, dans leur ensemble, forment la base d'une bonne publication de l'information sur la performance.

Voici le message véhiculé par ces lignes directrices. Quoique la publication de l'information sur la performance doive être *axée sur les résultats*, il ne faut pas se limiter à établir si les objectifs ont été bel et bien atteints. De plus, les rapports publiés sur la performance doivent être utilisables si l'on veut qu'ils soient compris et employés par les destinataires visés. Dans le rapport, il faut donc se limiter à quelques aspects de la performance – soit les plus importants – et fournir aux utilisateurs l'information et le contexte nécessaires pour que ces derniers soient en mesure d'interpréter la signification et l'importance des résultats présentés. Les choix quant à l'objet principal du rapport et quant à l'information à publier et à la façon de le faire doivent être soigneusement pesés, et les raisons motivant ces décisions doivent être claires.

Pour élaborer ces lignes directrices, le Groupe de travail s'est inspiré des préoccupations et des pratiques actuelles. L'objectif visé est d'appuyer, et non de supplanter, le jugement des personnes qui présentent l'information. Les lignes directrices proposées constituent donc les bases à partir desquelles les auteurs des rapports et les destinataires de ceux-ci peuvent évaluer les progrès réalisés par la publication de l'information sur la performance et son succès.

# Introduction

Toute discussion sur la performance du gouvernement se limite rarement à une interprétation étroite des résultats – autrement dit, à la mesure dans laquelle les objectifs visés ont été atteints au cours d’une période donnée.

En fait, toute discussion sur la performance qui a lieu entre hauts fonctionnaires, ainsi qu’entre ceux-ci et les ministres, les représentants élus et la population canadienne en général, tend à porter également sur les points suivants :

- la relation entre les objectifs, les attentes à l’égard de la performance et les résultats produits;
- les stratégies clés qui ont été adoptées pour atteindre les objectifs;
- les risques – nature et degré – associés aux programmes et aux activités, ainsi que leur incidence;
- la mesure dans laquelle on exerce un contrôle efficace; et,
- la capacité continue de mettre en œuvre les politiques et les programmes.

Dans une large mesure, ces éléments de la *discussion sur la performance* reflètent les responsabilités que l’on tient de plus en plus comme étant celles revenant aux instances gouvernantes et qui sont liées aux notions d’une saine gouverne.

Pour qu’elle soit utile, l’information publiée doit brosser un tableau cohérent de la performance – il faut examiner la performance selon différents points de vue et présenter ceux-ci en un tout exhaustif. Pour y parvenir, il convient de prendre en considération les points de vue et les contributions de nombreuses disciplines analytiques utilisées au sein des organismes gouvernementaux d’aujourd’hui, et les intégrer avec succès.

En s’attelant à la tâche qui consiste à énoncer ces lignes directrices, le Groupe de travail a d’abord cerné, puis traité plusieurs considérations initiales en matière de publication de l’information sur la performance. Il s’agit de points de vue qui ont influé sur les conclusions du Groupe de travail et dont les lecteurs du présent document devraient tenir compte. Dans les paragraphes qui suivent, on énonce ces considérations initiales clés :

## PUBLICATION DE L’INFORMATION SUR LA PERFORMANCE

Dans le présent document, on entend par « publication de l’information sur la performance » le mécanisme formel utilisé par un organisme pour communiquer avec le public et les corps législatifs, selon des lignes directrices convenues. Il s’agit d’une réponse formelle au besoin ou au désir de faire état de la performance d’une entité quelconque à ceux qui ont un intérêt légitime à connaître, à comprendre et à évaluer cette performance afin de prendre les mesures qui s’imposent en s’appuyant sur cette information.

Par « publication », on entend la production de rapports à l’intention des citoyens, des contribuables et de leurs représentants.

Par « performance », et donc par « information sur la performance », on entend une information qui porte sur le cycle global de planification, de mise en œuvre, d’évaluation, d’apprentissage, d’amélioration et de reddition de comptes.

Par « réponse formelle », on tient à faire la distinction entre la publication de l’information sur la performance et les autres activités de communication. La réponse formelle signifie qu’on s’acquitte d’une obligation de rendre compte; il ne s’agit pas simplement de donner au public l’accès à des données.

Enfin, par le terme « intérêt légitime », on signale que la présentation de l’information soutient un lien de responsabilité découlant d’une obligation de rendre compte établie dans une loi, une politique, une convention ou une entente.



**L'IMPORTANCE D'UNE PUBLICATION D'INFORMATIONS AXÉES SUR LES RÉSULTATS.** Les pressions exercées pour qu'il y ait reddition de comptes, cohérence et uniformité en ce qui concerne les buts et les actions du gouvernement; les restrictions budgétaires; la mondialisation; et le changement rapide et continu – voilà autant de facteurs qui poussent les administrations publiques à faire valoir leurs résultats dans l'approche qu'elles adoptent face à la gouverne et à la gestion.

Cette évolution contraste avec le passé, lorsque les gouvernements mettaient l'accent sur les entrées (les ressources utilisées), les activités (les efforts déployés) et les extrants (les résultats obtenus). Il faut aller au-delà de ces questions et s'attacher aux incidences et aux effets qu'ont eus les politiques et les programmes gouvernementaux. Les *résultats obtenus* servent de cible où sont intégrés l'établissement des objectifs, la conception et la prestation du programme, ainsi que la surveillance et l'amélioration de la performance. De même, les résultats deviennent un prisme pour la présentation de l'information sur la performance à l'intention des Canadiens et des Canadiennes.

On constate cette nouvelle attention portée aux résultats dans plusieurs initiatives lancées par les gouvernements ces dernières années aux chapitres de la planification organisationnelle, des incitatifs de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité du service.

**LA RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION INCOMBE AU GOUVERNEMENT.** Étant donné que c'est au gouvernement que sont conférés les pouvoirs, c'est à lui qu'incombe en premier lieu la responsabilité de publier l'information sur la performance. Dans le présent contexte, le terme « gouvernement » désigne le cabinet et les hauts fonctionnaires.

**UN ÉLÉMENT INTÉGRÉ DE LA REDDITION DE COMPTES, DE LA GOUVERNE ET DE LA GESTION.** La publication de l'information sur la performance n'est pas une fin en soi. Elle doit être liée à un contexte élargi de reddition de comptes et de communication, et comme on l'a indiqué précédemment, elle relève étroitement des responsabilités qui sont généralement associées à la saine gouverne.

La publication de l'information sur la performance ne figure pas non plus dans une catégorie qui se distingue du processus de gestion. Elle fait plutôt partie de la chaîne de gestion descendante au sein d'un organisme et, selon le cas, de celle qui relie tout l'appareil gouvernemental et au-delà. Elle est un prolongement de l'établissement des objectifs, de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies, et de l'évaluation de la performance.

Par la publication de l'information sur la performance, on ne vise pas à créer une catégorie entièrement nouvelle d'informations, mais il ne s'agit pas non plus d'un simple recoupement ou compte rendu de l'information existante. La publication de l'information sur la performance exige que l'on réfléchisse de manière rigoureuse et que l'on choisisse avec précision les façons de personnaliser et d'améliorer l'information que l'on détient sur la performance, et cela, de sorte qu'on tienne compte des besoins de la population canadienne et de ses représentants.

**UN LIEN ÉTROIT AVEC LA CONFIANCE DU PUBLIC.** Tout comme la publication de l'information sur la performance contribue à accroître la confiance qu'a le public dans le gouvernement, cette confiance est une composante de base du processus même de la publication d'informations.

Cela ne veut pas forcément dire qu'un climat entièrement positif est une condition préalable à la publication de l'information sur la performance, mais plutôt qu'il faut tenir compte de la relation symbiotique qui existe entre ce climat de confiance et la publication d'informations. Dans les situations où le public a un comportement sceptique ou hostile, le défi que pose la présentation de l'information sur la performance est encore plus énorme, et on doit tenir compte de cela – de la réaction à l'information publiée et de l'utilisation de celle-ci – dans les attentes à l'égard des progrès à réaliser dans ce domaine.



### **MISER SUR LES THÉORIES ACTUELLES, TIRER DES LEÇONS ET APPORTER DES AMÉLIORATIONS, ET VISER L'EX-**

**CELLENCE.** On s'accorde généralement pour dire que l'information publiée sur la performance doit, entre autres, être objective et opportune, ainsi qu'intègre. Ce sont là des caractéristiques traditionnelles d'une bonne présentation de l'information et le point de départ des réflexions et des débats du Groupe de travail.

Cela dit, et compte tenu du fait que le milieu où s'exerce la présentation de l'information est en constante évolution, la publication de l'information sur la performance fera, elle aussi, continuellement l'objet d'apprentissage et d'amélioration. On n'obtient pas l'excellence du jour au lendemain; toutefois, il est important de s'efforcer d'y tendre sans cesse. On doit viser le progrès et non la perfection – ce sont les progrès réalisés qui seront la mesure du succès.

**ELLE ENGLOBE AUSSI BIEN LE PRÉSENT ET L'AVENIR, QUE LE PASSÉ.** La performance – et par conséquent la présentation de l'information sur la performance – englobe tout le cycle de la planification, de la mise en œuvre, de l'évaluation, de l'apprentissage, de l'amélioration et de la reddition de comptes.

Les gouvernements choisissent et définissent les objectifs publics; créent des stratégies pour les atteindre; mettent en œuvre ces stratégies; établissent la mesure dans laquelle la performance attendue a été atteinte; s'inspirent de cette évaluation afin de prendre des mesures pour améliorer la performance; communiquent les résultats; et enfin, se servent de la rétroaction obtenue à l'égard de l'information présentée sur la performance pour enrichir leur processus décisionnel.

La publication de l'information sur la performance porte sur tous ces aspects.

**PAS SEULEMENT UNE QUESTION DE CHIFFRES.** La performance de plusieurs aspects des activités gouvernementales qui sont importants pour les Canadiens et les Canadiennes ne peut être exprimée de façon utile et exhaustive en termes numériques seulement. Le contexte explicatif, l'information et l'analyse qualitatives, ainsi que l'interprétation et le jugement constituent également des aspects cruciaux du *tableau brossé sur la performance* globale.

**LA PRÉSENTATION PEUT SE FAIRE À PLUSIEURS NIVEAUX.** On avance comme point de vue que la performance doit être présentée en tenant compte de l'objectif visé par la publication d'informations.

L'objectif peut varier en fonction des circonstances : informer les Canadiens et les Canadiennes sur les conditions et les tendances sociales clés; expliquer la performance du gouvernement dans son ensemble, ou bien par rapport à des politiques ou à des secteurs particuliers qui font intervenir des partenariats interministériels, intergouvernementaux ou autres; évaluer la performance d'un ministère ou d'un organisme particulier, ou encore d'une ou des parties de celui-ci.

**ELLE DOIT ÊTRE POLYVALENTE.** La population canadienne 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.

Ainsi, les corps législatifs pourront se servir de cette information pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'intendance et pour veiller à ce que le gouvernement s'acquitte de son obligation de rendre compte. De plus, dans leur rôle de contribuables ou de citoyens, les Canadiens et les Canadiennes peuvent se servir de l'information publiée sur la performance pour prendre des décisions ou faire des choix importants, pour faire valoir leur point de vue sur les politiques gouvernementales, sur l'affectation des ressources et sur la prestation des programmes et services, et pour exercer leur droit de vote.

Dans les rapports sur la performance, il faut surtout tenir compte de l'utilisation la plus probable ou la plus importante de l'information présentée, ainsi que de l'obligation qu'a le gouvernement de présenter l'information qu'il importe que le public connaisse.

\* \* \* \* \*

Ces points de vue et ces considérations constituent donc essentiellement le point de départ qu'a utilisé le Groupe de travail pour élaborer des lignes directrices devant guider la publication de l'information sur la performance.

# Lignes directrices pour la publication de l'information sur la performance

Les lignes directrices proposées dans ce document portent essentiellement sur quelques enjeux clés. Dans l'ensemble, on peut les résumer en neuf énoncés précisant les caractéristiques qui, selon le Groupe de travail, devraient définir une bonne publication de l'information sur la performance.

## *Rendre les rapports sur la performance utilisables pour les destinataires – accorder la priorité aux quelques aspects essentiels de la performance*

Les administrations publiques ont 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. Cela est vrai aussi bien pour les membres des instances gouvernantes que pour le public en général.

Il importe de faire la distinction entre présenter de l'information et rendre de l'information accessible aux représentants élus et au public, bien que ces fonctions soient aussi importantes l'une que l'autre.

Dans le premier cas, il s'agit de l'obligation de rendre des comptes à l'égard des responsabilités conférées, c'est-à-dire de soutenir les liens de responsabilité découlant de l'obligation de rendre compte. Dans le second cas, il s'agit des valeurs que l'on associe à un gouvernement ouvert et transparent. Les lois sur l'accès à l'information sont l'une des manifestations de l'importance qu'accorde la population canadienne à la transparence du gouvernement.

En s'acquittant de leur obligation de rendre compte à l'égard des responsabilités qui leur ont été conférées, les administrations publiques ont le choix de présenter l'information de manière détaillée ou bien d'exercer leur jugement et d'être plus sélectives. En fournissant trop de détails sur trop d'aspects, on ne fait qu'embrouiller, plutôt qu'éclairer, le destinataire. En effet, on détourne ainsi son attention des questions vraiment importantes.

Il s'agit donc de déterminer quels sont les aspects essentiels et comment doter le processus de sélection d'un niveau de rigueur et de transparence qui engendrera la confiance – et non la méfiance – à l'égard de l'information présentée. Il ne suffit pas de définir simplement ce qui a été décidé à l'égard de l'information qui sera présentée. Il importe également d'expliquer et de justifier le raisonnement et l'approche qui ont motivé la décision.

### UN MOT SUR LES LOIS EN MATIÈRE D'ACCÈS À L'INFORMATION

En recommandant une certaine mesure de sélectivité dans l'information à présenter sur la performance, le Groupe de travail ne suggère aucunement aux auteurs des rapports de restreindre l'accès à l'information ni de préconiser une quelconque position en matière de politique à l'égard des lois sur l'accès à l'information. Bien au contraire, pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, il importe de signaler dans les rapports sur la performance si des informations additionnelles sont disponibles et, le cas échéant, comment on peut les obtenir.

Trois questions sont essentielles à la détermination du thème central de la présentation de l'information. Ce sont les suivantes :

#### **QU'EST-CE QUI EST IMPORTANT POUR LA POPULATION CANADIENNE ET POUR LES CORPS LÉGISLATIFS ?**

Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, on doit bien comprendre ce que les destinataires veulent savoir, ce qu'ils entendent faire de l'information présentée, et la manière dont celle-ci sera utilisée.

Cette compréhension est importante dès le départ, mais il faut prendre conscience qu'au fil du temps la situation peut changer et qu'il faudra parfois se réaligner pour tenir compte de l'évolution des tendances et des orientations. On doit également comprendre que le tableau qu'on brossera de la performance influera lui aussi sur les points de vue des destinataires, et ce, en ce qui concerne leurs besoins informationnels, leur capacité de traiter l'information reçue et leur utilisation de celle-ci.

La responsabilité du gouvernement ne se limite pas à fournir simplement de l'information sur la performance. Il lui incombe également d'aider les destinataires à comprendre cette information et à l'utiliser efficacement. Cela dit, il ne s'agit pas seulement de produire une information rigoureuse, il faut aussi savoir bien la communiquer.

#### **QUELS SONT LES ENGAGEMENTS À L'ÉGARD DES PRINCIPAUX OBJECTIFS ET DES RÉSULTATS CLÉS ?**

Pour assurer une bonne publication de l'information sur la performance, on doit mettre l'accent sur la performance par rapport aux engagements pris à l'égard des principaux objectifs et à l'égard des résultats clés de l'organisme.

#### **POUR LE GOUVERNEMENT, QUELS SONT LES ASPECTS LES PLUS IMPORTANTS DE LA PERFORMANCE ?**

Une bonne publication de l'information sur la performance doit porter sur les aspects de la performance que le gouvernement estime être les plus importants pour déterminer dans quelle mesure il a atteint ses principaux objectifs et satisfait les attentes créées en matière de performance.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, il faut aussi expliquer – dans le rapport de performance – les raisons qui ont motivé le choix des aspects présentés. On veille ainsi à l'intégrité et à la transparence de la publication de l'information sur la performance. Plus particulièrement, il convient d'expliquer le raisonnement qui découle des trois questions posées ci-dessus. Le cas échéant, dans cette explication, on doit également aborder comment le choix a été influencé par des pratiques de présentation de l'information répandues ou bien établies, à l'égard des principales activités visées.

#### **POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT :**

- **accorder la priorité aux quelques aspects essentiels de la performance;**
- **expliquer les raisons qui ont motivé le choix de ces aspects particuliers.**

## *Établir un lien entre les objectifs, les attentes à l'égard de la performance, et les résultats*

Pour que la présentation de l'information sur la performance soit utile au public, on doit expliquer dans le rapport les objectifs et les attentes à l'égard de la performance, puis indiquer le lien entre les résultats atteints, et ces objectifs et attentes.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les administrations publiques tireront elles aussi grand profit d'une publication d'informations axées sur les résultats. À titre d'exemple, une telle orientation offre :

- un cadre de référence plus valable pour expliquer les activités du gouvernement, en amenant le débat sur ce que celui-ci s'efforce d'accomplir, plutôt que sur ce qu'il fait;
- une base plus claire et plus concrète pour assurer la gestion, pour récompenser le succès et sur laquelle on peut bâtir une culture favorisant l'apprentissage et l'amélioration continus;
- un point de référence pour stimuler le débat public et, selon les circonstances (c.-à-d. si l'on a affaire à des comités législatifs ou à des groupes de citoyens), pour favoriser la participation de personnes ou de groupes concernés aux processus d'élaboration des politiques gouvernementales et d'affectation des ressources. Il en découle une meilleure compréhension du point de vue du public, ce qui aide le gouvernement à savoir s'il doit communiquer plus clairement ce qu'il s'efforce d'accomplir et comment il doit le faire, ou bien s'il lui faut modifier sa façon de penser au sujet des orientations politiques, des attentes à l'égard de la performance ou des stratégies de prestation des programmes;
- la possibilité d'améliorer la compréhension et la confiance du public quant aux orientations clés qu'il convient d'adopter et des attentes raisonnables à l'égard de la performance qu'il faut établir dans le cadre de ces orientations.

Il est important d'indiquer le lien entre la performance réelle et la performance visée car :

- on crée ainsi un contexte de reddition de comptes pour la présentation de l'information – on informe les destinataires sur ce qui a été accompli par rapport à ce qui était prévu;
- on donne au gouvernement un incitatif à la « bonne performance » – lorsque quelqu'un fait part d'un projet qu'il se propose de réaliser, il s'efforcera sans doute davantage de le mettre en œuvre;
- on donne ainsi au gouvernement la possibilité de veiller à ce que le dialogue qu'il entretient avec le public soit clair, raisonnable et intègre – on évite que la performance du gouvernement soit mesurée à des attentes déraisonnables ou différentes de celles auxquelles il s'efforçait de répondre.

La présentation des résultats et l'établissement de leur lien avec les objectifs et les attentes offrent à la fois une circonstance opportune et un risque. Pour les administrations publiques comme pour le public, cela permet d'engager un dialogue valable sur les politiques, l'affectation des ressources et les attentes à l'égard de la performance, et offre la possibilité qu'un tel dialogue influera sur les décisions prises à propos de ces questions. À titre d'exemple, les législateurs indiquent qu'ils préfèrent généralement parler de la performance lorsque leur participation peut influencer sur les efforts et les résultats éventuels. Par contre, le revers de la médaille – c'est-à-dire le risque – est qu'on s'expose à la critique si l'obtention des résultats, ou le degré de réalisation des objectifs, est inférieure aux attentes déclarées.

De plus, il importe de tenir compte du fait que pour certains programmes, on ne pourra atteindre les résultats visés qu'après une période relativement longue. Or, les cycles de présentation de l'information des administrations publiques portent souvent sur des intervalles de temps assez courts. Dans les rapports sur la performance, on doit tenir compte de cette réalité et être en mesure d'expliquer de quelle manière les résultats obtenus au cours d'une période donnée contribuent aux objectifs à long terme des programmes ou des politiques.

## POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT :

- préciser les objectifs et les attentes visés à l'égard de la performance;
- expliquer le lien entre les résultats atteints et ces objectifs et attentes.

### *Présenter les résultats dans le bon contexte – la capacité, le risque et les autres principaux facteurs liés à la performance*

Pour que la population canadienne et les corps législatifs puissent bien saisir l'importance de l'information publiée sur la performance, il faut qu'ils comprennent la nature des *activités* qui font l'objet du rapport sur la performance. Il importe qu'ils connaissent le milieu dans lequel l'organisme exerce ses activités, ainsi que les principaux facteurs qui façonnent ses décisions et son jugement en ce qui concerne les orientations politiques, les objectifs et les attentes à l'égard de la performance, les stratégies de mise en œuvre et enfin, les résultats atteints.

À cet égard, les questions liées à la *capacité* et au *risque* se révèlent particulièrement importantes. D'autres facteurs peuvent revêtir plus ou moins d'importance selon la nature des activités en question, les défis qui se posent, la participation de tiers – partenaires et autres – dont les actions influencent la capacité qu'a l'organisme d'atteindre ses objectifs, et ainsi de suite.

Lorsqu'on aborde ces questions dans le rapport sur la performance, l'intention n'est pas d'encombrer les destinataires de quantité de détails historiques ni de s'excuser d'une piètre performance. On vise plutôt à faire preuve de transparence à l'égard des principaux facteurs qui influent sur les décisions quant aux objectifs, aux attentes et aux stratégies – facteurs qui, par conséquent, deviennent pertinents parce qu'ils permettent d'expliquer les résultats obtenus. Il faut que les résultats soient présentés dans un contexte pertinent, et ce, de sorte qu'on aide les destinataires à interpréter le sens et à juger l'importance de l'information qu'ils reçoivent en matière de performance.

## LA CAPACITÉ de PRODUIRE DES RÉSULTATS

La présentation de l'information sur la performance n'a pas seulement un caractère historique. Un bon rapport sur la performance doit également être axé sur l'avenir. Dans ce contexte, la question de la capacité – soit l'aptitude continue à avoir une bonne performance ou à améliorer celle-ci – prend toute son importance.

La capacité est un facteur clé qui facilite ou qui limite l'aptitude d'un organisme à produire ou à obtenir des résultats. Il s'agit donc d'un facteur contextuel extrêmement important qu'il faut aborder dès le départ, c'est-à-dire lorsqu'on prend des décisions à l'égard des objectifs, des stratégies, de l'investissement et des attentes en matière de performance.

À titre d'exemple, la capacité de produire des résultats dépendra de la présence ou non des instruments de politiques ou des ententes de collaboration nécessaires, ou encore du maintien d'un niveau approprié de ressources humaines, financières, intellectuelles et physiques. Dans les situations de démarrage, le développement même de la capacité peut constituer un résultat important.

Pour bien saisir la performance, il faut situer la question des résultats et de la capacité dans un contexte pertinent. Cela s'avère particulièrement important pour comprendre tout compromis qu'on a pu faire, ou qu'il faudrait peut-être faire, entre l'atteinte des résultats à court terme et la capacité de continuer à obtenir des résultats acceptables à long terme.

**POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT PRÉSENTER LES RÉSULTATS DANS LE BON CONTEXTE, ET CE, 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.**

## **LE 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. Il faut en tenir compte lorsqu'on décide de l'orientation de l'organisme, qu'on établit les objectifs, qu'on élabore les stratégies, qu'on prend les décisions en matière d'investissement des ressources, et qu'on explique quelles sont les attentes à l'égard de la performance que l'organisme juge raisonnables, compte tenu des circonstances.

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 abordé beaucoup dans la publication de l'information sur la performance. Cela s'explique en partie par la complexité du sujet et par la crainte qu'une fois soulevée, la question ne soit pas traitée avec équité et impartialité. Il y a aussi peut-être le fait que personne n'aime admettre que le risque existe – ou n'aime partager le risque –, deux situations qui apparaissent une fois que l'on confirme qu'il y a un risque et que l'on ouvre le débat sur la question.

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 divers degrés de risque. Cette réalité et ses conséquences doivent faire partie de la discussion sur la performance – et ce, dès le début, lorsqu'on établit les objectifs, et plus tard, lorsqu'on présente les résultats obtenus.

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 instaurer un climat de confiance et de partage des responsabilités qui favorisera une franche discussion sur le sujet.

**POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT PRÉSENTER LES RÉSULTATS DANS LE BON CONTEXTE 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;
- établissant un lien entre les résultats obtenus et les risques, ou degrés de risque, qui ont été acceptés.



## AUTRES PRINCIPAUX FACTEURS LIÉS à la PERFORMANCE

Il existe d'autres facteurs clés qui, selon les circonstances, aident à définir le contexte dans lequel les résultats obtenus par l'organisme doivent être discutés et compris.

Parmi ces facteurs, figurent les défis stratégiques que doit relever l'organisme, ainsi que le milieu de gouverne et de reddition de comptes dans lequel il exerce ses activités. Y sont étroitement liées les principales incertitudes avec lesquelles l'organisme doit composer, ainsi que les impératifs et les principales hypothèses en matière de planification qui gouvernent ou qui façonnent les décisions capitales.

Un autre facteur contextuel émerge dans les situations où l'organisme gouvernemental joue un rôle *contributif* envers un objectif plus grand ou partagé.

Il se peut, par exemple, que d'autres *joueurs clés* soient actifs dans le même champ d'activité que celui de l'organisme en question, et dont les rôles ou les actions exercent une influence considérable sur la capacité de l'organisme à réagir face à son milieu et à atteindre ses objectifs.

Ou encore, il est possible que l'organisme fonctionne dans le cadre d'un partenariat ou d'une entente de collaboration avec d'autres, où chacun participe à un objectif commun. De plus en plus, les organismes gouvernementaux ont recours à de telles ententes pour exercer une partie de leurs activités.

De toute manière, expliquer le lien entre les activités et les résultats – ainsi que la relation de *cause à effet* entre les extrants d'un organisme et les résultats obtenus – présente un défi de taille. Ce défi s'accroît lorsque plusieurs parties et interventions entrent en ligne de compte. Il peut s'avérer difficile d'établir quelles sont les activités qui ont produit tels résultats, et quels sont les résultats qui auraient pu se produire sans intervention. Et pourtant, il est important que les gouvernements et les organismes cherchent, par le biais de la publication de l'information sur la performance, à faire la distinction, dans la mesure du possible, entre ces liens et leur contribution aux résultats obtenus, ou encore, selon le cas, aux conditions sociales plus larges ou à des objectifs communs.

À titre d'exemple, certaines administrations et certains organismes publics commencent à aborder dans leurs rapports sur la performance des aspects particuliers du contexte social élargi dans lequel ils exercent leurs activités. Ils font état de conditions ou de tendances à l'aide d'indicateurs sociaux (p. ex. la mortalité infantile, l'espérance de vie, l'emploi, les revenus, etc.), et présentent cette information à titre de cadre de référence permettant d'expliquer les choix, les attentes et les réalisations à l'égard de l'intervention dont ils ont la responsabilité.

Tout comme les questions mentionnées dans les paragraphes précédents influent considérablement sur le processus d'élaboration des politiques et de planification des programmes, ces mêmes questions constituent des éléments nécessaires du récit sur la performance que l'on présente. Grâce au contexte qui leur est fourni, la population canadienne et les corps législatifs disposent d'un fondement permettant de comprendre *pourquoi* l'organisme fait ce qu'il fait. Ce contexte les aide non seulement à se former une opinion sur la vraisemblance des attentes qui ont été exposées à l'égard de la performance, mais aussi à assembler et à interpréter l'information sur la performance qu'ils reçoivent. Il leur procure un cadre de référence à partir duquel ils peuvent poser un jugement sur les résultats obtenus et, en bout de ligne, sur la mesure dans laquelle la performance peut être maintenue ou améliorée.

**POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT PRÉSENTER LES RÉSULTATS DANS LE BON CONTEXTE, ET CE, EN DÉCRIVANT LES AUTRES PRINCIPAUX FACTEURS DE PERFORMANCE ESSENTIELS POUR QUE LES DESTINATAIRES DES RAPPORTS PUISSENT :**

- **comprendre pourquoi l'organisme fait ce qu'il fait;**
- **interpréter la signification et l'importance de l'information présentée en matière de performance.**



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

Essentiellement, les ressources financières utilisées par les administrations publiques peuvent être considérées comme une sorte d'*investissement par les contribuables*. Par conséquent, ce que veulent savoir le public et ses représentants c'est le rendement qu'ils ont reçu, ou qu'ils recevront, de cet investissement.

En présentant les résultats sans aucune mention aux ressources financières qui ont été utilisées pour les obtenir (ou vice-versa), on suscite des attentes irréalistes. De même, on ne peut entretenir de discussion valable sur les ressources et les résultats sans tenir compte des stratégies adoptées 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, et elle fait ressortir les principaux liens de cause à effet et les hypothèses sur lesquels ces gouvernements se sont fondés.

Dans le passé, on a cherché à aborder la question sous un angle mathématique précis. Cependant, l'objectif principal de la publication de l'information sur la performance consiste avant tout à aider les destinataires à comprendre en quoi la nature et le niveau d'investissement des ressources – ainsi que le choix des tactiques, des stratégies et des activités entreprises – ont influé sur les résultats obtenus.

Il n'existe pas de méthode simple ou unique pour mettre en œuvre cette ligne directrice. Néanmoins, l'intégration de cette information sur la performance financière et non financière est essentielle à une bonne présentation de l'information et s'avère trop importante pour qu'on puisse la mettre de côté.

Dernièrement, de nombreuses administrations publiques ont investi des ressources afin de mieux gérer les liens qui unissent les résultats, les stratégies, les activités et les ressources. Entre autres, elles ont :

- élaboré des procédés de planification des activités qui permettent d'établir un lien entre les ressources et les résultats, soit à l'échelle du ministère, soit à l'échelle du gouvernement tout entier, ou des deux;
- attribué plus clairement aux hauts fonctionnaires la responsabilité de l'information sur la performance;
- remanié les processus internes de manière à favoriser des méthodes plus intégrées de planification des activités et de présentation de l'information.

Ces efforts ont commencé à avoir des répercussions sur la publication de l'information sur la performance, où, par exemple, on adopte des stratégies clés ou encore on met sur pied des activités principales afin de créer des unités fonctionnelles pour suivre les investissements et les résultats, et pour rendre compte de ceux-ci.

Les Canadiens et les Canadiennes échantent leurs impôts contre la réalisation d'objectifs d'intérêt public – une comptabilisation publique pertinente devrait donc tenir compte de ce lien.

**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 AVEC CELLE SUR LA PERFORMANCE NON FINANCIÈRE.**

## *Présenter une information facilitant la comparaison*

L'intégration d'une information facilitant la comparaison dans les rapports sur la performance peut rendre ceux-ci encore plus compréhensibles et utiles pour le public canadien et ses représentants élus.

La comparaison la plus importante à présenter dans l'information publiée par un organisme est celle qui montre les résultats réels par rapport aux résultats visés. Cette comparaison a déjà été abordée plus tôt dans le présent document.

Il existe cependant d'autres comparaisons importantes qui peuvent appuyer la capacité du public canadien et de ses représentants à comprendre la signification de la performance dont il est fait état. Sont abordés ci-après deux aspects supplémentaires d'une information facilitant la comparaison.

### **RÉSULTATS des PÉRIODES PRÉCÉDENTES**

Fournir de l'information facilitant la comparaison entre les résultats actuels et les résultats antérieurs aide 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'information, 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.

Dans certains cas, il suffira de présenter l'information par rapport à une seule période antérieure. Dans d'autres, le temps nécessaire pour évaluer correctement les progrès effectués pourra dépasser une période, et il vaudra donc mieux présenter des résultats en fonction des résultats obtenus sur une durée plus longue. En présentant de telles comparaisons, il importe de veiller à ce que l'information présentée en matière de performance le soit de manière cohérente.

**POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT PRÉSENTER UNE INFORMATION QUI PERMETTE LA COMPARAISON DE LA PERFORMANCE ACTUELLE À CELLE DE PÉRIODES ANTÉRIEURES, ET CE, LORSQUE CE TYPE D'INFORMATION AIDE CONSIDÉRABLEMENT LES DESTINATAIRES À MIEUX COMPRENDRE OU À MIEUX UTILISER L'INFORMATION PRÉSENTÉE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE.**

### **RÉSULTATS OBTENUS par des ORGANISMES ou des ENTITÉS COMPARABLES**

L'information sur les résultats atteints par des organismes comparables offre un autre point de référence qui permet aux destinataires de comprendre l'importance des résultats obtenus et les attentes à l'égard de la performance, et donc de mieux utiliser l'information présentée. Selon les circonstances, on pourra trouver des organismes comparables au sein d'un même secteur, dans un autre secteur, ou encore, à l'échelle internationale.

Ces comparaisons peuvent se faire de diverses façons. À titre d'exemple, on peut établir une comparaison avec un organisme particulier dont on juge qu'il a obtenu d'excellents résultats, c'est-à-dire qu'on recourt à l'étalonnage. Ou encore, on pourra faire des comparaisons plus générales en présentant les résultats produits par des organismes pris séparément, ou par un groupe d'organismes similaires.

Nombreux sont les organismes qui ont recours à l'étalonnage pour évaluer leur fonctionnement ou leurs activités clés afin de trouver des moyens de s'améliorer. D'autres encore ont élaboré, par rapport à eux-mêmes, des tableaux comparatifs portant sur diverses facettes de leur performance. Quel que soit le cas, on crée ainsi des connaissances et de l'information qui pourront s'avérer utiles pour les gouvernements qui souhaitent présenter une comparaison des performances dans leurs rapports destinés au public. De même, lorsque les gouvernements concluent des ententes avec d'autres secteurs, ils obtiennent de l'information comparative supplémentaire qui peut leur servir. Les indicateurs sociaux (comme ceux que nous avons mentionnés plus haut dans la section intitulée « Autres principaux facteurs liés à la performance ») pourront servir de points de départ pour les comparaisons, et par la suite on pourra préparer des comparaisons plus détaillées si la situation s'y prête.

On pourra ajouter les résultats d'autres organismes lorsque ceux-ci facilitent la compréhension et l'utilisation des rapports sur la performance, et lorsqu'on dispose d'une information comparative appropriée et fiable. L'information pourra, par exemple, provenir d'une source externe admise (comme Statistique Canada); ou encore, il pourra s'agir d'une information comparative que l'organisme a mise au point lui-même ou en collaboration avec d'autres.

**POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT COMPARER LA PERFORMANCE À CELLE D'AUTRES ENTITÉS SIMILAIRES, ET CELA, LORSQUE CETTE INFORMATION AIDE CONSIDÉRABLEMENT LES DESTINATAIRES À MIEUX COMPRENDRE OU À MIEUX UTILISER L'INFORMATION PRÉSENTÉE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE.**

## *Aborder les fondements du degré de confiance accordé à la fiabilité de l'information présentée*

La question de la fiabilité de l'information sur la performance – à l'égard de la prise de décision, de l'amélioration des programmes ou de l'obligation de rendre compte – doit être envisagée dès le départ, et non une fois qu'il s'agit de prendre la décision ou de publier l'information. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, dont la nature des questions relatives à la performance, le type d'information nécessaire pour appuyer la prise de décision et la présentation de l'information, les méthodes employées pour mesurer la performance, la rentabilité d'autres solutions de rechange quant aux méthodes de mesure, et ainsi de suite.

Cependant, il existe toujours un élément de complexité et d'incertitude dans l'élaboration des programmes publics, et même lorsqu'on est armé des meilleurs plans et du meilleur soutien analytique, il n'est pas toujours possible d'avoir à sa disposition de l'information totalement fiable. Certains éléments ne peuvent être mesurés avec précision et rapidité; d'autres ne peuvent être qu'estimés. Certains aspects de la performance peuvent être mesurés directement; d'autres doivent être inférés à partir d'indicateurs substitutifs. Certains liens entre les actions des gouvernements et leurs résultats peuvent être prouvés, d'autres relèvent plus de la persuasion que de la preuve absolue.

Cela dit, dans la publication de l'information sur la performance, on ne doit pas se limiter aux éléments qui sont connus avec une certitude absolue et mesurés précisément. Cela ne signifie pas pour autant qu'il soit nécessaire de présenter de l'information qui n'est pas fiable, mais plutôt qu'il faut prendre conscience que toute l'information présentée sur la performance ne répondra pas à la même norme de fiabilité.

Dans les rapports sur la performance, il est nécessaire d'expliquer le niveau de confiance que l'on accorde à la fiabilité de l'information présentée sur les résultats obtenus. Dans l'explication donnée, il importe particulièrement de faire état de toute mise en garde et de toute limitation qui pourraient raisonnablement influencer sur le jugement ou sur les décisions auxquelles arrivent les destinataires à partir de l'information présentée.

**POUR ASSURER UNE BONNE PUBLICATION DE L'INFORMATION SUR LA PERFORMANCE, IL FAUT EXPLIQUER LE NIVEAU DE CONFIANCE À L'ÉGARD DE LA FIABILITÉ DE L'INFORMATION PRÉSENTÉE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE.**

## Aller de l'avant

Au début du présent document, le Groupe de travail mentionne plusieurs considérations sur lesquelles il s'est fondé pour élaborer les lignes directrices.

En guise de conclusion, il serait approprié de récapituler et de préciser certains de ces points de vue clés, soit :

- le besoin d'améliorer la présentation de l'information sur la performance au public canadien, et la valeur que retirerait le public – et les administrations publiques – d'une telle amélioration;
- l'importance des lignes directrices énoncées dans le présent document à titre de fondements pour l'amélioration de la pertinence, de l'utilité, de la cohérence et de l'uniformité de la qualité des rapports sur la performance préparés par le gouvernement à l'intention du public canadien et des corps législatifs;
- l'investissement nécessaire en termes d'engagement et d'efforts – ainsi que de temps – pour mettre en œuvre ces lignes directrices, améliorer la publication de l'information sur la performance et engendrer la confiance du public dans l'information présentée ainsi qu'améliorer l'utilisation de cette information;
- ces lignes directrices ne sont aucunement un substitut à l'exercice de bon jugement – on n'offre pas une méthode à l'emporte-pièce et, si l'application de certains aspects des conseils qui figurent ici devait mener, le cas échéant, à la publication d'une information moins valable, il faudrait ne pas tenir compte de la ligne directrice en question;
- le besoin d'évaluer les progrès en fonction des améliorations apportées et non de la perfection, et, à cet égard, il convient de prendre conscience que les organismes ne partiront pas tous du même point de départ;
- l'utilisation créative des toutes nouvelles technologies de l'information pour soutenir les objectifs et les méthodes de publication de l'information sur la performance; et,
- l'importance d'adhérer à une philosophie et à une culture favorisant l'apprentissage continu comme élément essentiel de toute stratégie adoptée pour aller de l'avant.

L'élaboration du présent document de consultation n'est qu'une première étape. La prochaine consiste à élargir la discussion sur ces idées, et sur les conditions et les autres éléments qu'il faut mettre en place pour veiller à ce que ces lignes directrices soient bel et bien mises en œuvre.