



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES,
affiliée à la Société canadienne d'évaluation

La complémentarité entre l'évaluation de programmes et la vérification interne

Déjeuner-causerie de Rollande Montsion,

Hydro-Québec

Québec, 1987

Les propos seront ceux d'une praticienne qui utilise depuis 8 ans les deux précieux outils de gestion que sont la vérification et l'évaluation de programme. D'abord une précision : vérification interne n'est pas toujours synonyme de vérification intégrée ou de gestion et c'est surtout dans cette approche ou technique que les rapprochements avec l'évaluation de programme peuvent se faire.

La vérification est somme toute un EXAMEN, après coup, de ce qui devait être, du rôle de ceux qui devaient faire, du respect des autorisations, financières ou autres. Il s'agit donc d'une assurance que les activités se déroulent conformément aux lois, directives et règlements, avec le souci de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité.

C'est en regardant brièvement quelques étapes de l'évolution de la vérification que l'on peut voir comment, avec le temps, elle se rapproche de l'expertise de l'évaluation de programme. D'un rapport sur l'état des transactions financières, la vérification est passée au jugement sur les opérations, à caractère financier d'abord, bien sûr. Elle a ajouté un volet de plus en plus sophistiqué de conformité : aux lois, règlements, directives, dans les opérations financières d'abord et ailleurs par la suite. Et finalement, avec le développement de la méthodologie et des normes de vérification intégrée ou de gestion, elle fait porter ses jugements sur l'économie, l'efficience et l'efficacité d'activités, d'unités pour se prononcer sur la qualité de l'obligation de rendre compte. Déjà le rapprochement avec l'évaluation de programme se fait jour.

Un regard maintenant sur les objectifs visés par la vérification intégrée finira de nous convaincre de la possibilité de rapprochement. Quand les vérificateurs donnent leur assurance de conformité, nous voyons davantage la différence mais quand ils visent à améliorer les pratiques de gestion, la parenté est plus évidente. Aussi, un évaluateur de programme peut-il se reconnaître dans le désir de connaître les forces et les faiblesses d'un organisme, dans la tentative de favoriser une saine obligation de rendre compte.

A l'examen maintenant, de ce qu'est l'évaluation de programme nous ressortons une grande ressemblance : l'interrogation sur les activités et surtout les façons de faire dans un programme et une grande différence : la remise en cause de l'existence même d'un programme. En effet, l'interrogation pour comprendre les lacunes, identifier les causes de difficultés et les occasions d'amélioration sont communes mais jamais le vérificateur n'a eu de mandat pour remettre en cause un programme. Il doit cependant s'assurer que des mécanismes existent pour le faire.

Quant aux objectifs que poursuit l'évaluation de programme, ils sont tous des plus utiles aux vérificateurs. Ainsi, l'évaluation des possibilités de réduction des coûts doit souvent être faite par le vérificateur pour prouver la faisabilité aux gestionnaires. Pour pouvoir faire des recommandations réalistes et appropriées, le vérificateur doit avoir recours à l'expertise de l'évaluateur pour l'identification des moyens de rationaliser l'utilisation des ressources. Quand l'évaluateur tente d'assurer la rentabilité des programmes par rapport à d'autres moyens d'exécution, il donne aux

VERIFICATION

3 GRANDES PHASES

- 1) LA PLANIFICATION
 - . familiarisation
 - . identification des questions d'intérêt.

- 2) L'EXAMEN
 - . cueillette des preuves
 - . comparaison avec semblables
 - . études spécifiques pour faire des analyses ou prouver la faisabilité
 - . jugement sur la suffisance, la pertinence, l'exactitude ... des outils, des systèmes

- 3) LA PREPARATION DU RAPPORT

EVALUATION DE PROGRAMMES

3 GRANDES PHASES

- 1) LA PRISE DE CONNAISSANCE
 - . familiarisation au programme et au fonctionnement.

- 2) L'IDENTIFICATION ET L'ANALYSE DES PARAMETRES
 - . indicateurs clés ayant trait à l'efficience, la qualité, l'efficacité
 - . comparaison avec semblables
 - . études spécifiques pour répondre à des questions
 - . jugement sur le programme son état

- 3) LA PREPARATION DU RAPPORT

Examinons les places qu'occupent respectivement la vérification et l'évaluation de programme dans les organisations et encore une fois la complémentarité refait surface. L'évaluation, du moins dans les organismes au Québec, est vue comme une fonction permanente et intégrée de gestion, recherchée au début du processus comme élément de la planification. La vérification pour sa part arrive en fin du processus de gestion.

L'évaluation sert à l'enrichissement, à la prise de décision, à l'établissement de plans d'action parce qu'elle est essentiellement une recherche de résultats, d'impacts alors que la vérification, qui peut bien sûr servir un peu à cela, sert surtout au contrôle, vise à donner une assurance à posteriori car elle recherche essentiellement des preuves de lacunes, de problèmes.

Quand l'évaluation porte ses jugements, elle le fait sur les objectifs, sur l'ensemble. Elle remet en question les assises mêmes du programme alors que la vérification juge les outils, les façons de faire, les mesures. La vérification s'intéresse aux procédés, aux systèmes et aux contrôles.

Ainsi, ces deux outils aident le gestionnaire à boucler la boucle de leurs fonctions de gestion.

Bref, la complémentarité semble évidente. Si l'on s'interroge un peu plus, on voit l'investissement considérable mis par les organisations dans l'identification des lacunes. On investit beaucoup dans la vérification, elle peut donc ouvrir la voie car elle peut utiliser judicieusement l'évaluation de programme pour améliorer sa crédibilité, son utilité à la gestion et sa compréhension des organisations.

vérificateurs de bons points de repères pour juger de la pertinence des contrôles de gestion. Enfin, quand il mesure la satisfaction dans l'atteinte des objectifs, il donne aux vérificateurs la preuve que l'on a établi cette mesure.

Nous avons vu qu'à travers les missions et les objectifs des deux groupes, il y a beaucoup de complémentarités. Même dans leur méthodologie respective, ils se ressemblent.