



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

## **Le recours aux consultants pour l'évaluation de programmes**

Déjeuner-causerie de Leonard Rutman,

Price-Waterhouse

Québec, 1987

## LE RECOURS AUX CONSULTANTS POUR L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES

Le but du présent exposé est d'étudier les questions touchant le recours à des consultants pour planifier et mener des évaluations de programmes. Mon point de vue s'appuie sur de nombreuses années d'expérience en qualité de consultant auprès de ministères et d'organismes sans but lucratif. Ceux qui font appel à des consultants estimeront sans doute qu'il y aurait d'autres questions importantes à débattre ou qu'on pourrait donner une tout autre perspective des faits que celle que j'ai choisi de présenter.

Ce serait déplacé de ma part que de décrire longuement les arguments en faveur des consultants. Par conséquent, je m'en tiendrai à dresser une liste de situations où il serait justifié de faire appel à leurs services. Voici donc quelques cas :

- L'entreprise ne fait que peu d'évaluations et ne peut pas justifier l'embauche d'un évaluateur interne pour les situations occasionnelles.
- L'entreprise a des programmes divers et mène de nombreuses évaluations, d'où l'utilité de les offrir à contrat plutôt que de les traiter à l'interne.
- Il manque "d'experts" en certaines matières dans les rangs de l'entreprise.
- L'évaluation voulue est trop ample pour être menée par une équipe interne.
- On veut s'assurer de l'impartialité et de l'objectivité dans le dossier.
- On veut pouvoir faire appel à des consultants au besoin et retenir les services de cabinets différents selon l'expertise recherchée.

Il est rentable de faire appel à des consultants, car leur expertise est la garantie d'une efficacité et d'une qualité supérieures. Par ailleurs, la somme exigée pour le produit final est fixée d'avance.

J'aimerais maintenant décrire des problèmes qui, à mon avis, entravent le travail des consultants.

### MANDAT

Le client définit généralement un mandat qui fixe le cadre de travail et il est entendu que les consultants doivent présenter une proposition qui tienne compte de ce mandat. A cet égard, plusieurs problèmes nous empêchent de soumettre une bonne proposition.

Renseignements insuffisants. Le client fournit parfois si peu d'information sur le programme à évaluer et sur ses attentes qu'il devient bien difficile de préparer une proposition convenable.

Il est arrivé que la description d'un mandat tienne sur une seule page et soit rédigée en style télégraphique. Le consultant peut palier le manque d'information sur le programme si on lui donne accès à des documents et qu'il peut rencontrer des personnes, à l'intérieur de l'entreprise, qui connaissent le programme. Toutefois, dans certains ministères, il est interdit de communiquer avec les fonctionnaires, ce qui rend la rédaction de

les plus fructueuses ne portaient que sur un seul ou quelques sujets. Les clients devaient choisir les sujets les plus importants, ce qui nous a permis de les étudier de façon exhaustive : contexte, causes, conséquences. Par contraste, lorsque le mandat touchait un grand nombre de sujets, on n'accordait inévitablement pas suffisamment d'attention aux questions cruciales étant donné qu'il fallait passer en revue des questions nombreuses et diverses.

Attentes non réalistes. Dans certains cas où nous estimions que les attentes du client étaient franchement irréalistes, il nous est arrivé de refuser de soumettre une proposition. Même si nous étions en mesure d'obtenir le contrat, nous étions sceptiques quant à la possibilité de mener l'étude de façon satisfaisante. Laissez-moi vous citer quelques exemples sans spécifier le programme pour ne pas mettre qui que ce soit dans l'embarras. On nous demandait d'évaluer les répercussions d'un programme expérimental alors que les produits qui devaient faire l'objet de l'évaluation n'étaient pas encore complètement développés ni mis en application. Il aurait été approprié de mener une étude de mise en application pour expliquer la mauvaise mise en application du programme. Mais pourquoi demander une étude d'efficacité puisqu'il était nécessairement impossible d'évaluer les effets du programme, celui-ci n'ayant pas été mis en application. Dans un autre cas, les attentes étaient irréalistes du point de vue de la collecte des données. Il s'agissait d'obtenir des informations auprès d'entreprises privées offrant

la proposition très ardue. La seconde lacune, soit l'imprécision des attentes, est encore plus difficile à combler. En effet, nous avons pu constater que, en situation de concurrence, les cabinets de consultants approchés peuvent élaborer des évaluations nettement différentes. Le client se retrouve donc à comparer des pommes avec des oranges.

Il est dans l'intérêt des ministères et des consultants que ces derniers disposent du plus d'information possible pour préparer leurs propositions. Une conférence des soumissionnaires constitue un bon moyen de répondre aux questions de tous sans favoriser un cabinet particulier.

Sujets trop nombreux. Lorsqu'il s'agit d'évaluer des programmes, il faut inévitablement faire un compromis entre l'étude en profondeur (de quelques sujets) et l'étude globale (de plusieurs sujets). Dans le cas d'études préliminaires, il n'y a pas d'inconvénient majeur à ce que le client demande d'aborder de nombreux sujets. En revanche, cela devient un problème de premier ordre lorsque l'objectif visé est d'obtenir des renseignements plus déterminants, particulièrement lorsqu'il faut évaluer l'efficacité d'un programme.

La plupart des sujets sont complexes; ils présupposent de nombreuses questions et doivent être étudiés sous plusieurs angles. Or, il est impossible d'effectuer cette démarche pour un grand nombre de sujets. Parmi les études que nous avons menées,

permette de déduire un budget. Généralement, plusieurs avenues s'offrent aux consultants, chacune pouvant être justifiable selon le contexte et l'argent disponible. En l'absence d'indication budgétaire, les consultants se font une idée du montant que le client serait probablement prêt à accorder à l'évaluation; les propositions qu'ils avancent reflètent donc leur estimation des crédits disponibles. En établissant un budget et en le communiquant aux consultants, le client s'assure de mettre tous les cabinets sur un pied d'égalité. Cela n'empêche nullement les consultants de soumettre un prix inférieur à celui proposé ni de suggérer une augmentation de budget s'ils le croient justifié.

#### CLIENT

Il est essentiel d'identifier le client précis d'une évaluation pour l'intégrer à toutes les étapes du travail : définition des objectifs de l'évaluation, établissement des besoins en information, approbation de l'approche retenue, discussion des résultats ainsi que des recommandations et suivi.

Nous nous trouvons souvent dans la situation où le client "réel" n'est pas clairement identifié ou encore, nous traitons avec des intermédiaires. Dans ces cas, l'évaluation risque de ne pas satisfaire le client "réel" puisqu'il ne s'y est pas mêlé de façon significative.

Le plus grand défaut des évaluations de programmes est leur

des services semblables à ceux d'agences gouvernementales. Par exemple, on présumait que ces agences auraient des renseignements détaillés sur leurs clients, comme des données démographiques, un relevé des travaux, les revenus obtenus dans le passé, les services reçus, etc. On s'imaginait, en outre, pouvoir disposer de toutes sortes d'informations liées à leur fonctionnement interne : le temps global consacré aux clients, le temps moyen accordé à chaque client, les résultats des services fournis. Il était invraisemblable que la plupart disposent de ces renseignements; de plus, si ceux-ci étaient compilés, leur présentation ne serait vraisemblablement pas la même, ce qui rendrait somme toute l'analyse difficile. Enfin, cela aurait représenté un énorme fardeau que de recueillir de telles informations.

Il est donc primordial que les clients déterminent la faisabilité de leur demande avant de l'inclure dans le mandat qu'ils soumettent aux consultants. Autrement, les problèmes surgiront au cours de l'évaluation, lorsque des ressources considérables auront déjà été investies.

### EFFORTS CONSACRÉS

En situation de concurrence, la plupart des consultants préfèrent recevoir, de la part du client, une indication des crédits disponibles pour le contrat. Ce facteur s'avère particulièrement important si le client n'a pas établi une méthode détaillée qui

manque d'utilité pour les décideurs. La participation du client est le gage d'une évaluation pertinente dont les résultats seront effectivement utilisés.

### RELATIONS DE TRAVAIL AVEC LE CLIENT

Nous avons observé que la participation du client peut varier considérablement. A un extrême, le client ne s'engage pas du tout dans le travail, ce qui nous laisse une grande marge de manoeuvre. A l'autre extrême, le client s'y mêle de trop près, ce qui nous amène à nous demander pourquoi il a eu recours à des consultants. Par exemple, certains de nos clients ont tenu non seulement à nous accompagner lors d'entrevues, mais ont presque dirigé la rencontre en posant toutes sortes de questions qui les intéressaient plutôt que de laisser le consultant faire son travail. Nos clients ont parfois voulu rédiger les ébauches de questionnaires, changer la formulation de certaines phrases ou même écrire certaines sections de rapports.

Il est primordial de recevoir des indications de la part des clients pour que l'évaluation réponde réellement à leurs besoins. Toutefois, il n'y a plus d'intérêt à avoir recours à des consultants si le client intervient trop (à moins que le mandat ne spécifie que le consultant donne des conseils sur une étude interne).



## VOLONTÉ DE NEGOCIER

Il se présente souvent des situations où des cabinets concurrents ont des forces complémentaires. Par exemple, un cabinet peut posséder d'excellentes connaissances techniques ou méthodologiques, tandis qu'un autre possède une expérience considérable auprès d'une clientèle particulière (comme les agriculteurs). Il serait avantageux pour le client de négocier en vue d'en arriver à un arrangement selon lequel il serait possible de combiner les forces de chacun des cabinets pourvu, bien sûr, que ceux-ci soient disposés à unir leurs efforts. De la même façon, il devrait être possible d'étudier, avec le cabinet qui obtient finalement le contrat, des avenues qui n'avaient pas été prévues pour vérifier sa volonté de modifier son optique. Le but de ces négociations est de veiller à ce que le client reçoive le meilleur service possible de la part des consultants. Les consultants verraient d'un bon oeil de telles négociations.

Le but du présent exposé était de présenter certains problèmes et de les examiner. J'espère que cela suscitera des réflexions sur les moyens de rendre plus utiles les évaluations de programmes effectuées par les consultants pour les ministères et les organismes sans but lucratif.