



L'évaluation au service des organisations publiques et du citoyen

Évaluer en temps de crise

Par **Mme Sonia Simard**,
Directrice de la planification stratégique et
de l'administration publique

À l'occasion du Colloque de la
Société québécoise d'évaluation de programme

Le 29 octobre 2010

- **Quel rôle l'évaluation joue-t-elle pour le redressement des finances publiques?**

Plan de la présentation



- 1. Le contexte des finances de l'État**
- 2. Un Plan d'action**
- 3. À la recherche des meilleures façons de faire**
- 4. Tour d'horizon d'un projet en gestation**
- 5. Une intéressante complémentarité**
- 6. Quelques réflexions**
- 7. Conclusion**

1. Le contexte des finances de l'État



L'endettement du Québec

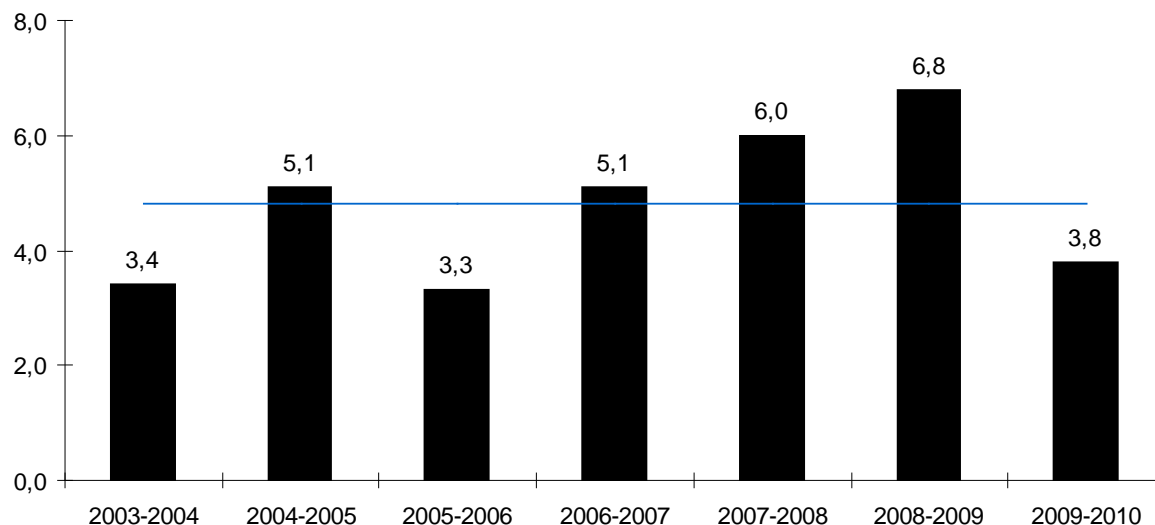
- La dette brute: plus de 150 milliards de dollars au 31 mars 2009, soit 50 % du PIB.
- La dette résultant des déficits cumulés: 98,5 milliards de dollars, soit 32,6 % du PIB, comparativement à 8,0 % en moyenne dans le Canada, excluant le Québec.
- L'endettement public du Québec: 94,5 % du PIB du Québec, comparativement à 69,7 % dans le reste du Canada (fédéral et provinces).
- Le Québec: au 5^e rang par rapport aux pays industrialisés les plus endettés, après le Japon, l'Italie, la Grèce et l'Islande (données en pourcentage du PIB).

1. Le contexte des finances de l'État



Croissance annuelle des dépenses de programmes 2003-2004 à 2009-2010

(en pourcentage)



De 2003-2004
à 2009-2010:
une croissance
moyenne
de 4,8 %

2. Un plan d'action



Le Plan d'action pour la réduction et le contrôle des dépenses 2010-2014

- Un objectif ambitieux
 - » le retour à l'équilibre budgétaire d'ici 2013-2014;
 - » près des deux tiers des efforts demandés au gouvernement.
- Un effort à réaliser de **5,2 milliards de dollars** aux dépenses de programmes.
- En 2010-2011, le gouvernement vise à limiter à **2,9 %** la croissance des dépenses de programmes.
- Il vise pour les années suivantes **2,2 %**.

2. Un plan d'action

- Des actions à long terme
 - » Une **rémunération** équitable et responsable;
 - » Un **État mieux organisé**;
 - » Une amélioration continue de l'**efficacité** de l'État.
- Une revue complète des programmes de l'État et de leurs modes de prestation d'ici 2013-2014;
 - » Des **mandats d'examen des programmes** ainsi que de leurs modes de prestation effectués en continu
 - » Le développement d'un **outil d'évaluation** de la performance des programmes.

3. À la recherche des meilleures façons de faire

- Deux **exemples inspirants**:
 - *Le Capability Review*
 - *Le Program Assessment Rating Tool (PART)*
- Un **mandat** confié à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP)

3. À la recherche des meilleures façons de faire

- **Le Capability Review**

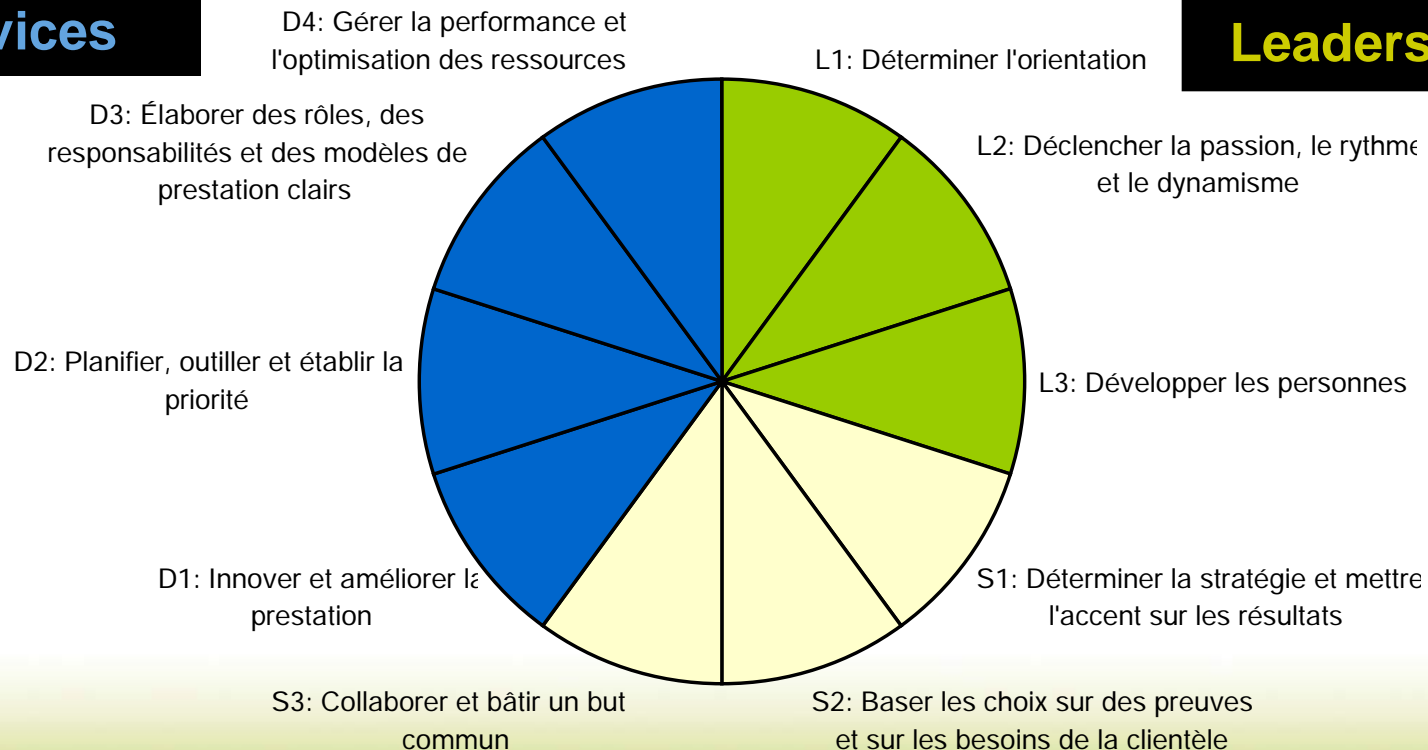
- Un programme britannique
- Un objectif d'amélioration de la prestation de services publics
- Dix grands sujets de questionnements regroupés sous trois principaux objets: le leadership, les stratégies et la prestation de services

3. À la recherche des meilleures façons de faire

Le *Capability Review* (modèle révisé, 2010)

Prestation de services

Leadership



Stratégie

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec



3. À la recherche des meilleures façons de faire

- **Le *Program Assessment Rating Tool* (PART)**

- Un outil américain créé dans l'optique:

- » de disposer d'un outil d'évaluation objectif et facile à comprendre
- » D'obtenir des résultats crédibles, utiles et neutres
- » D'enrichir l'analyse budgétaire

3. À la recherche des meilleures façons de faire

- Aux fins de la notation des programmes, l'attention est portée sur:
 - La clarté de la **finalité du programme** et l'adéquation de la **conception** considérant les objectifs visés (20 %)
 - La **planification**, notamment la mise en place d'objectifs annuels et à long terme (10 %)
 - La **gestion** du programme, notamment en termes de supervision financière et d'efforts d'amélioration (20 %)
 - Les **résultats** et l'**imputabilité** (50 %)

4. Un tour d'horizon du projet



- Un mandat confié:
 - L'École nationale d'administration publique pour son expertise
- Les objectifs du projet:
 - **Concevoir un outil d'évaluation de la performance** des programmes du gouvernement reposant sur les expériences américaines et britanniques
 - Permettre une **évaluation formelle, uniforme et comparable des différents programmes** afin d'aider la **prise de décision en matière de politiques budgétaires et d'allocation des ressources**

4. Tour d'horizon du projet

- Le processus préconisé
 - recherche documentaire
 - mise au point d'un prototype
 - consultation et validation
 - Implantation et mise en œuvre

5. Une intéressante complémentarité



- Une intéressante complémentarité
- Une contribution souhaitée des évaluateurs dans la validation et la réalisation des évaluations

6. Les 4 grandes questions: quelques réflexions...

- **Y a-t-il une crise post-récession des organismes publics ou dépendants de l'État?**

6. Quelques réponses aux quatre grandes questions

- Les crises:
 - des symptômes de difficultés d'adaptation
 - non nécessaires mais fréquentes
 - parfois utiles pour venir à bout de résistances ou de comportements défavorables cristallisés
 - génératrices d'énergie et d'opportunités
 - sources de créativité
 - moteurs de changements radicaux

6. Les 4 grandes questions: quelques réflexions...

- **Quels enjeux les situations de crise créent-elles pour les démarches d'évaluation?**

6. Quelques réponses aux quatre grandes questions

- **Des enjeux:**
 - **Le temps et les ressources**
 - La disponibilité de l'**information** nécessaire au jugement, notamment sur les effets des interventions
 - La persuasion des concepteurs de programmes du bien-fondé d'une **implication** de l'évaluation **en amont** de la mise en œuvre

6. Quelques réponses aux quatre grandes questions

- **Des enjeux:**
 - **L'adaptation de la fonction** évaluative aux besoins: ceux des décideurs, ceux des organisations et ceux du gouvernement
 - **La mise en marché persuasive** et convaincante de la fonction auprès de ses clients potentiels
 - **L'utilité**, soit la livraison de résultats attendus aux décideurs et leur utilisation

6. Les 4 grandes questions: quelques réflexions...

- **Y a-t-il des approches d'évaluation adaptées aux situations de crise?**

6. Quelques réponses aux quatre grandes questions

- Des approches adaptées?
 - Pas tant des approches différentes **qu'une organisation différente** des activités évaluatives.
 - » Des activités **proactives**, en amont
 - » Une insistance sur la **planification**
 - » Un besoin de **systemes d'information de gestion** opérants et appropriés.

6. Les 4 grandes questions: quelques réflexions...

- **Quel rôle l'évaluation joue-t-elle pour le redressement des finances publiques?**

6. Quelques réponses aux quatre grandes questions

- Des **rôles** d'importance majeure!
 - **Minimiser les impacts** des réductions de croissance des dépenses **sur le citoyen.**
 - Minimiser les interventions à faible valeur ajoutée pour le citoyen: **limiter le gaspillage** des ressources.

7. Conclusion



- **Un besoin de nouvelles politiques institutionnelles et de nouvelles règles du jeu?**
 - Les politiques et règles seront là pour favoriser une intervention en amont (planification, implication en phase de définition des besoins, mise en place des outils de collecte dès l'implantation, etc.)
 - Une certaine normalisation des façons de faire permise par la mise à la disposition de la communauté d'évaluateurs d'outils élaborés sur la base des meilleures pratiques.

7. Conclusion

- **Mais aussi...**
 - L'**ingéniosité** et la **créativité** des évaluateurs seront utiles.
 - La **compétence** devra être au rendez-vous.
 - Et les **résultats** seront déterminants dans la capacité des évaluateurs et de leurs coordonnateurs à convaincre qu'ils peuvent faire une différence.

7. Conclusion

L'évaluation n'est pas une fin en soi. Sa seule justification se trouve dans son utilité, donc dans sa capacité à éclairer les décideurs sur les questions qui les préoccupent.

Merci !

