

ÉVALUATION DE PROGRAMME ET PROCESSUS DÉCISIONNEL :

faut-il accroître l'indépendance de l'évaluateur face à l'imbrication croissante des sphères du politique et de l'administratif ?

Présenté par
Kerfala Michel Soumah

Dans le cadre du quinzième colloque de la SQEP
3 Novembre 2006

PLAN DE L'EXPOSÉ

- 1. QUELQUES PRINCIPES FONDAMENTAUX RELIÉS À LA DÉMARCHE ÉVALUATIVE**
 - 2. LE POLITIQUE ET L'ADMINISTRATIF : LE CONSTAT D'UNE D'UNE IMBRICATION CROISSANTE**
 - 3. IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ET ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE PLUS GRANDE INDÉPENDANCE**
 - 4. COMMENT RÉALISER L'INDÉPENDANCE : À QUAND LA CRÉATION DU POSTE D'« ÉVALUATEUR GÉNÉRAL » ?**
-



QUELQUES PRINCIPES FONDAMENTAUX RELIÉS À L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

- « The rules of the game : learn everything, read everything, inquire into everything » (evaluation thesaurus, 1991)

- 1. **MICHAEL SCRIVEN (1993) :**
 - Une évaluation sans recommandation, c'est comme un poisson sans bicyclette

 - L' évaluation formative est attrayante, l'évaluation sommative est impérative



QUELQUES PRINCIPES FONDAMENTAUX RELIÉS À L'ÉVALUATION DE PROGRAMME (suite)

□ 2. ELEANOR CHELIMSKY (1994) : 4 CONDITIONS DE SUCCÈS

(G.A.O.)

A- La crédibilité des méthodes employées

B- L'indépendance et l'objectivité des évaluateurs

C- La capacité et la volonté des décideurs à poser des questions délicates : les questions difficiles

D- La persévérance



QUELQUES PRINCIPES FONDAMENTAUX RELIÉS À L'ÉVALUATION DE PROGRAMME (suite)

□ 3. **ANDRÉ VIEL** : 7 CONDITIONS FAVORISANT L'UTILISATION

(Télescope, été 2006)

- › Identification et implication des parties prenantes
 - › Crédibilité de l'évaluateur
 - › Étendue de l'information
 - › Présentation des critères d'interprétation des résultats
 - › Clarté du rapport
 - › Actualité et diffusion du rapport
 - › Suivi de l'évaluation
-

QUELQUES PRINCIPES FONDAMENTAUX RELIÉS À L'ÉVALUATION DE PROGRAMME (suite)

□ 4. ROSSI, LIPSEY ET FREEMAN (2004) :

- Difficulté pour l'évaluateur de trouver un juste milieu (trade-off) entre *l'utilité* pour les décideurs et la *rigueur scientifique*



LE POLITIQUE ET L'ADMINISTRATIF : le constat d'une imbrication croissante

□ POINTS DE VUE THÉORIQUES :

« C'est au sommet de l'État, dans le face à face entre les ministres et les hauts fonctionnaires, là même où les responsabilités se concentrent, que l'imbrication de la politique et de l'administration est le plus poussé [...]. »

STÉPHANE DION, JAMES IAIN GOW (1987)

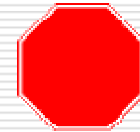
LE POLITIQUE ET L'ADMINISTRATIF : le constat d'une imbrication croissante (suite)

« [...] L'évaluation, comme les autres étapes des politiques publiques, est une activité politique. Aussi, est-il naïf de croire que l'évaluation soit toujours exercée de façon à révéler les effets d'une politique. Souvent, elle cherche plutôt à voiler certains faits, à parvenir à des conclusions déjà arrêtées ou encore à abolir un programme...»

VINCENT LEMIEUX (Télescope, été 2006)

LE POLITIQUE ET L'ADMINISTRATIF : le constat d'une imbrication croissante (suite)

□ EXEMPLES CONCRETS :



« La Commission d'enquête a constaté :

- la preuve incontestable d'une ingérence politique dans l'administration du programme des commandites ;
- une réticence, par crainte de représailles, de la quasi-totalité des fonctionnaires à contester la volonté d'un gestionnaire qui court-circuitait les politiques établies et avait accès à des responsables politiques de haut niveau... »

(RAPPORT GOMERY I, 2005)

LE POLITIQUE ET L'ADMINISTRATIF :

le constat d'une imbrication croissante (suite et fin)

- ❑ Compressions budgétaires récentes du Gouvernement Harper conformément à ses promesses électorales :
 - ◆ 66 programmes abolis ou réduits (Ex: programme de contestation judiciaire de Patrimoine Canada)
 - ◆ économies : environ 1 milliard de dollars
- Les programmes abolis ou réduits ont-ils été évalués ?
- Le cas échéant, quels types d'évaluations ont été conduits ?
- Quel était le mandat assigné à ces évaluations ?



IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ET ARGUMENTS EN FAVEUR DE PLUS D'INDÉPENDANCE

- « La réflexion sur l'évaluation est le meilleur moyen de rénover un système administratif. Pour améliorer la préparation des décisions, il faut évaluer les actions précédentes »

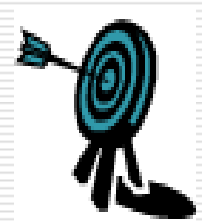
MICHEL CROZIER (1991)

- L'évaluation vise le soutien à la prise de décision
Contexte budgétaire + administratif + politique → choix du décideur (ANDRÉ VIEL, *Télescope*, été 2006)
-

IMPORTANTANCE DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ET ARGUMENTS EN FAVEUR DE PLUS D'INDÉPENDANCE (suite)

« [...] Par conséquent, un des critères essentiels de détermination de la qualité du processus décisionnel d'un gouvernement est la présence d'exigences qui veillent à ce que les éléments probants de l'efficacité des programmes interviennent dans la prise de décisions »

PETER AUCOIN (SCT, 2005)



IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ET ARGUMENTS EN FAVEUR DE PLUS D'INDÉPENDANCE (suite)

- **L'indépendance de l'évaluateur** (Peter Aucoin)
 - **Évaluation** → employés non directement liés à la gestion des PROG.
 - Mais → souci d'équilibre : + évaluation = externe, + indépendance + interne, + acceptation des constatations
 - **Si Resp. éval. = Gestionnaire** → on rajuste → utilité pour Gestionnaire → réduit rapport de l'éval. avec la prise de décisions gouvernementales (pas juste la gestion des dépenses)
-

IMPORTANTANCE DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ET ARGUMENTS EN FAVEUR DE PLUS D'INDÉPENDANCE (suite)

« La pleine valeur de l'évaluation des programmes est obtenue lorsque cet exercice permet de poser aux cadres supérieurs des ministères des questions pointues sur l'efficacité des programmes. C'est pourquoi elle doit être **indépendante** des gestionnaires des programmes »

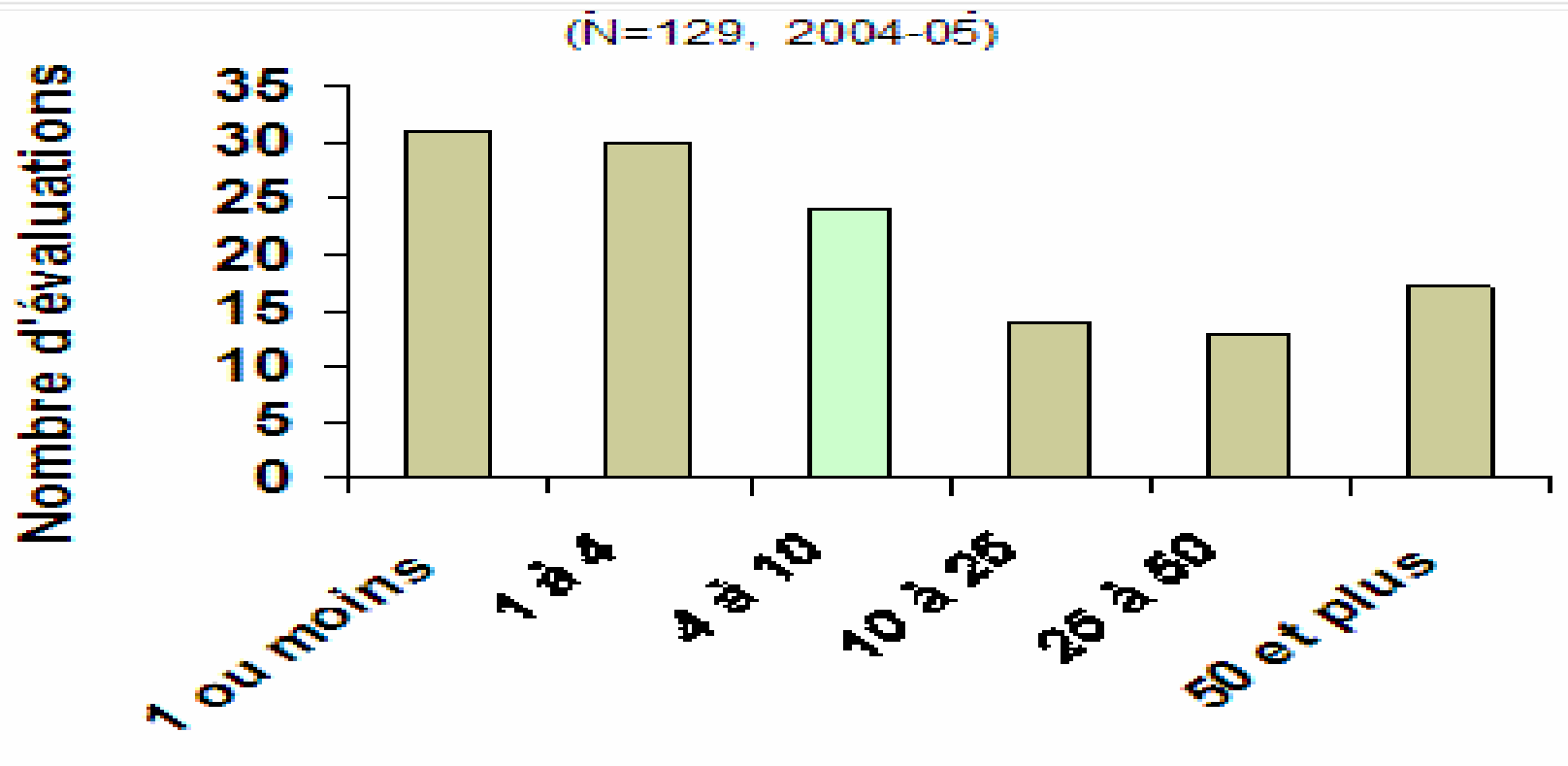
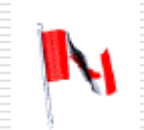
PETER AUCOIN



Les évaluations ne sont pas faites à un niveau assez élevé pour appuyer la prise de décision

(Source: CEE, SCT, 2006)

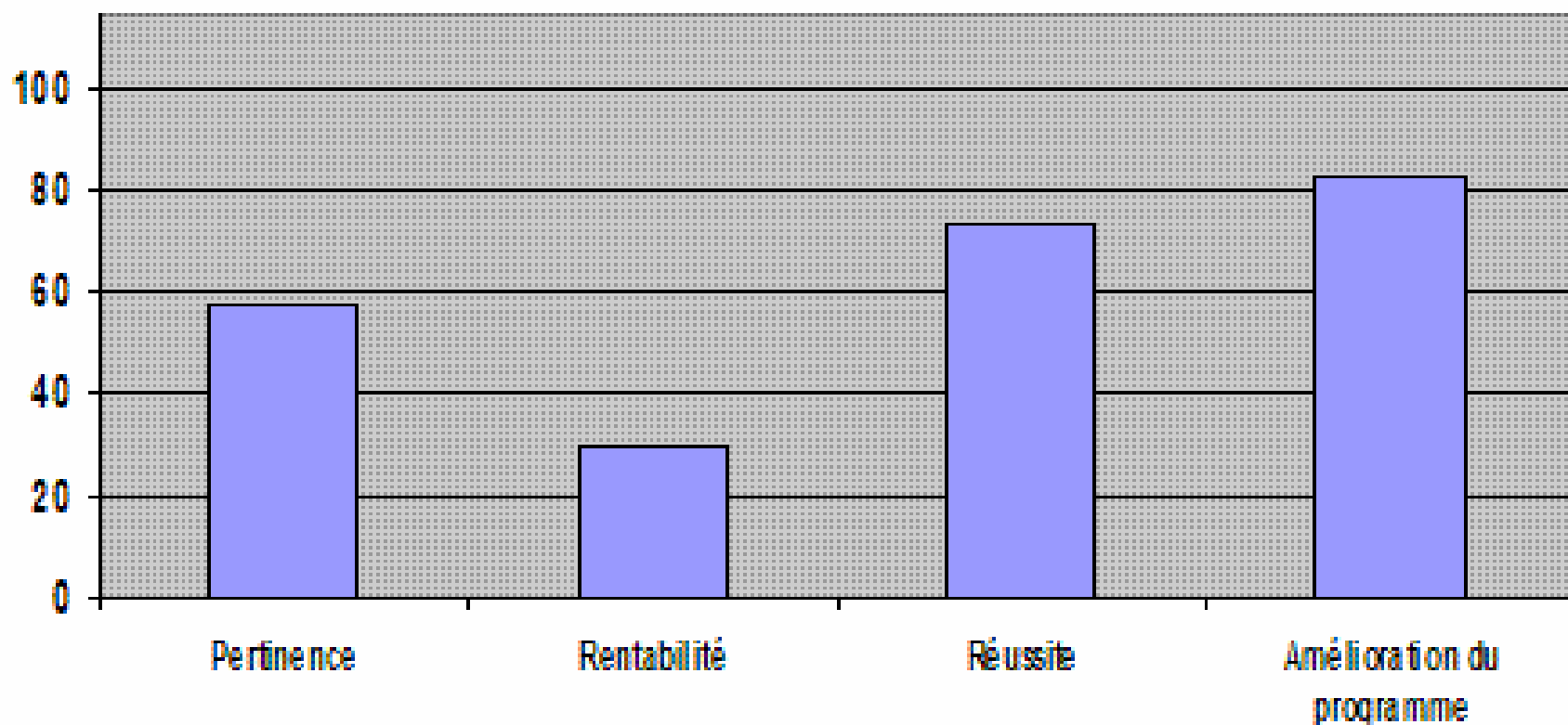
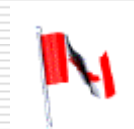
Importance des programmes évalués (Millions \$)



Les évaluations convaincantes de la valeur d'un programme sont rares

(Source: CEE, SCT, 2006)

Enjeux d'évaluation pris en compte
(115 rapports d'évaluation)

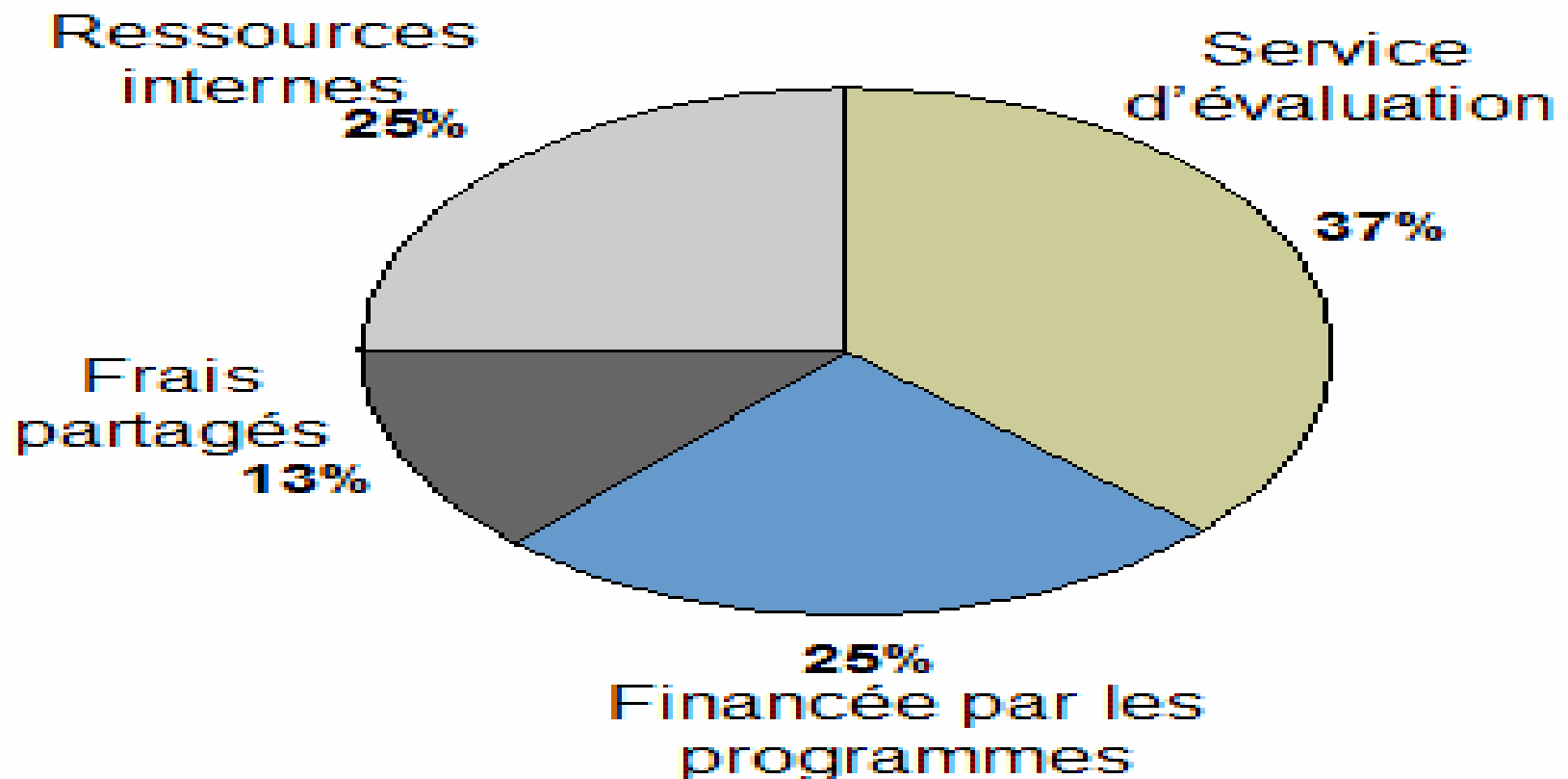


Les sous-ministres doutent de la fiabilité et de la neutralité de l'évaluation à cause du recours à des experts-conseils et du financement par les programmes

(Source: CEE, SCT, 2006)



Sources principales de financement de l'évaluation

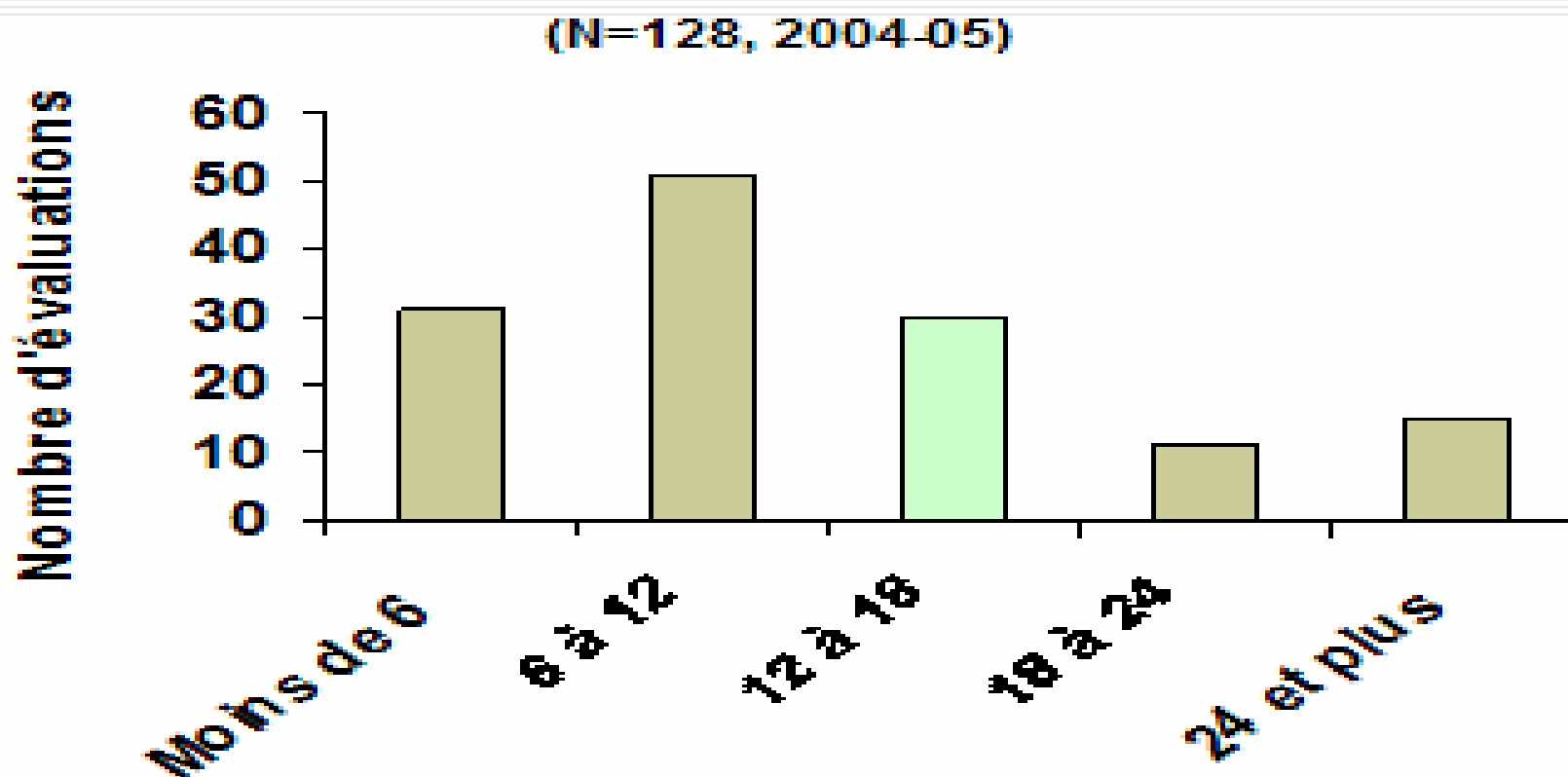


Les évaluations sont difficiles à comprendre et trop longues à effectuer

(Source: CEE, SCT, 2006)

Nombre de mois pour faire une évaluation

(Ne comprend pas le temps requis pour approbation publication)



IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME DANS LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ET ARGUMENTS EN FAVEUR DE PLUS D'INDÉPENDANCE (suite et fin)



Rapport d'évaluation → pas toujours assez publicisé ou diffusé

- 30 % des répondants → rapport au ministre
- 15 % des répondants → rapport à l'Assemblée nationale

Raisons :

- commanditaires politiques = remplacés
- priorités politico-adm = changées
- enseignements de l'éval. = trop critiques

STEVE JACOB (Télescope, été 2006)



COMMENT RÉALISER L'INDÉPENDANCE : À QUAND LA CRÉATION DU POSTE D'«ÉVALUATEUR GÉNÉRAL»?

- ❑ Création du poste d'« **Évaluateur Général** » ?
- ❑ Son rôle :
 - adoption de normes rigoureuses et reconnues de façon unanime (charte, principes...)
 - assumer la responsabilité ultime des évaluations faites dans les ministères et organismes
 - contribuer à la professionnalisation
 - favoriser la diffusion et la publicisation des rapports
 - nommé par le Parlement (comme le V.G.)





LA PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION D'ÉVALUATION : UNE NÉCESSITÉ ET UN DÉFI

- **Professionalisation** = + de crédibilité pour l'évaluateur
- **+ de crédibilité** = + grande utilisation des produits d'évaluation
= + grande reconnaissance de la fonction évaluatrice
- **Un des défis de la professionnalisation** : diversité et multiplicité des formations, des compétences et des expériences au sein de la communauté des évaluateurs
- **Profil de compétences** = oui, mais « Partage transversal de certains savoirs, savoir-faire, savoir-être et «savoir faire faire» avec d'autres activités professionnelles du même ordre. »

G. Doré, R. Marceau, (Télescope, été 2006)



Résumé des options pour améliorer le professionnalisme des évaluateurs

adapté de T. K. Gussman Associates Inc. (CEE, SCT 2005)

Méthode	Durée probable de la mise en oeuvre	Avantages	Inconvénients
Octroi de licences	entre 8 et 10 ans	Respect de normes rigoureuses garantit la compétence des évaluateurs	Il faut négocier avec les provinces Complexité administrative et coûts plus élevés
certification	entre 5 et 7 ans	Moins coûteux Garantit une qualité minimale	Réticence attendue des spécialistes Processus continu
Délivrance de titres et certificats	entre 3 et 5 ans	Pourrait accroître les revenus de l'organisme chargé de surveiller le processus	N'améliorera peut-être pas la situation des nouvelles recrues
compétences	Entre 18 mois et 2 ans	N'est pas restrictif et permet d'éviter les contestations judiciaires	Retire du SCT le fardeau administratif et la responsabilité de l'administration des tests
Accréditation des écoles	Entre 2 et 3 ans	Coût minimal pour le gouvernement	N/A

MERCI DE VOTRE ATTENTION

