

**Colloque : La gestion par résultats et la gestion participative :
approches parallèles ou convergentes**

Atelier SQÉP

Planification axée sur les résultats et évaluation
participative (en éducation)

Pierre Voyer, professeur à l'ENAP

L'obligation maintenant légale de gérer par les résultats modifie la perspective de la gestion de telle sorte qu'elle tend à se rapprocher de celle l'évaluation de programme. En effet, **on partage « dans les deux cas » la préoccupation d'effets et d'impacts des activités et des interventions.**

En contre partie, comme les **sources d'information** sont souvent identiques, et même si le rythme et les méthodes de collecte sont distinctes, l'évaluation tendra à s'arrimer aux cycles de planification - évaluation de gestion pour s'y alimenter. L'opportunité « d'évaluation participative » passerait donc par la **gestion globale de programme...**

Cette présentation esquisse le portrait des préoccupations qui ont guidé l'exercice de planification stratégique dans certaines organisations, dont l'Aide financière aux Études au Ministère de l'Éducation, met en lumière la « parenté » des objectifs et des indicateurs de « gestion » et de « programme » et précise la façon dont les équipes s'y sont prise.

L'exemple de l'Aide Financière aux Études du Min. de l'éducation :

Vous référer à leur Plan d'action 2001-2002.

http://www.afe.gouv.qc.ca/connaitre/pdf/Plan_2001.pdf

Vous allez réaliser que la gestion du (des) programme(s) est rapproché des préoccupations en formulation et évaluation de programmes, et surtout qu'une majorité des indicateurs sont « communs »

Des modèles de plus en plus partagés

L'évaluation peut se rapprocher de la gestion, autant dans la planification, dans le suivi, que dans l'évaluation et la reddition de compte.

Elle nécessite ou peut dorénavant devenir plus « participative ».

- partage de la structure et de l'orientation de la planification axée « résultats »
- consensus sur un modèle de référence sur la performance commun : définition de la performance et typologie des « résultats »
- cycle de planification - évaluation qui s'alimentent mutuellement : horizon temporel et rythme complémentaires
- utilisation d'indicateurs communs

Par exemple :

- Les indicateurs de suivi de gestion et de programme sont complémentaires aux analyses plus ponctuelles basées sur d'autres méthodes d'enquête, d'étude ou d'analyse.

Produire des indicateurs de « suivi de programme » constitue une façon « en temps réel » d'assurer l'adéquation progressive des préoccupations des résultats aux divers contextes d'utilisation de l'information (décisions internes, reddition de compte institutionnelle, information au public...). Leur identification rigoureuse et leur paramétrage évolutif, en regard, bien sûr, des résultats mais aussi du contexte, des ressources et des activités permet de les mettre en perspective et d'en nuancer l'interprétation, et ce, aussi bien pour évaluer un programme que pour alimenter les décisions régulièrement prises à son égard.

- Le résultat d'un devis d'évaluation ressemble à un rapport / bilan de reddition de compte
- Un devis de mesure continue suit la même logique de développement qu'un système de suivi de gestion avec indicateurs.

La gestion « globale » d'un programme

La gestion globale du programme est assurée par l'utilisation dynamique d'un système intégré et cohérent constitué :

- 1) **d'un volet relatif à la planification** : la formulation de résultats attendus et des réalisations à produire
- 2) **d'un volet relatif à l'implantation des moyens et à la réalisation des activités**
- 3) **d'un volet relatif au suivi régulier et à l'évaluation** ponctuelle du programme et de ses composantes : l'identification d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer le progrès dans les réalisations, de reconnaître l'atteinte des résultats et de mesurer les ressources et les processus ayant permis d'atteindre ces résultats.

COMPLÉMENTARITÉ

L'évaluateur de programme

-vs-

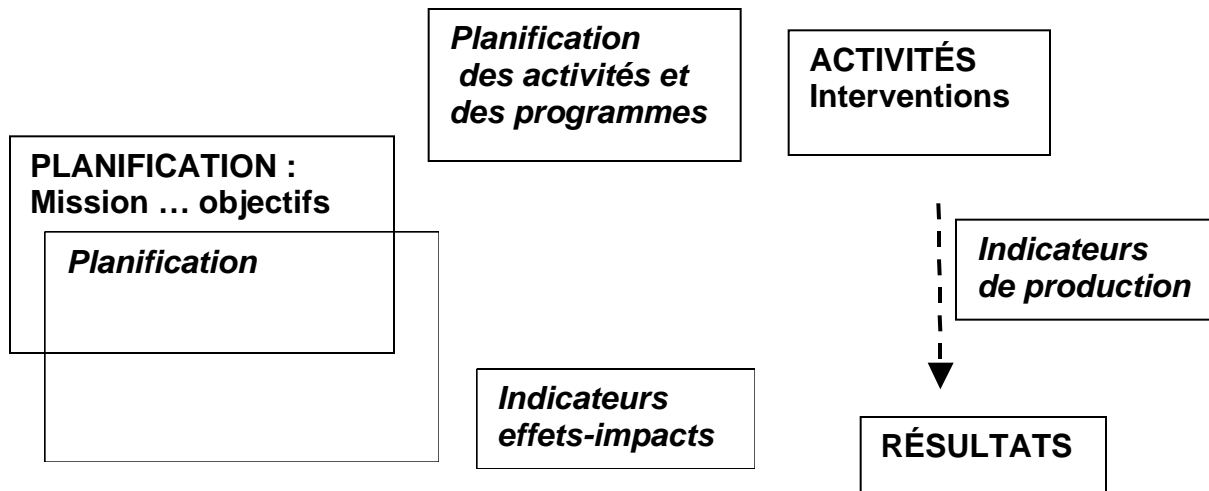
le planificateur

-vs-

le gestionnaire :

Les dimensions, les composantes de la performance privilégiées par les divers acteurs sont différentes mais tendent à converger. Les préoccupations peuvent parfois prioriser les clients et leurs besoins, la gestion des ressources, ou plutôt les activités et les façons de faire, les réalisations ou les impacts des interventions...mais c'est un modèle commun

Structure et orientation de la planification axée « résultats »



Cycle de planification - évaluation

