



Évaluation & Révision de Programme

Praxis, paradoxes et perspectives

Moktar Lamari

6 mai 2016

Plan de la présentation

0- Introduction

1- Évaluation de programme

2- Révision de programme

3- Paradoxes

4- Perspectives

5- Conclusion

Introduction

- Évaluation comme levier de connaissance pour «**mieux faire**»
- Institutionnalisation progressive (LAP, GRAEP, unités dédiées, CEE, etc.)
- Diversification des approches, compétences et attentes
- Révision comme levier d'optimisation pour «**faire avec moins**»
- Évolutions lentes, réalités complexes et des tensions latentes
- Un état des lieux des pratiques, des paradoxes et des perspectives

1- Évaluation de programmes: concept, praxis et défis

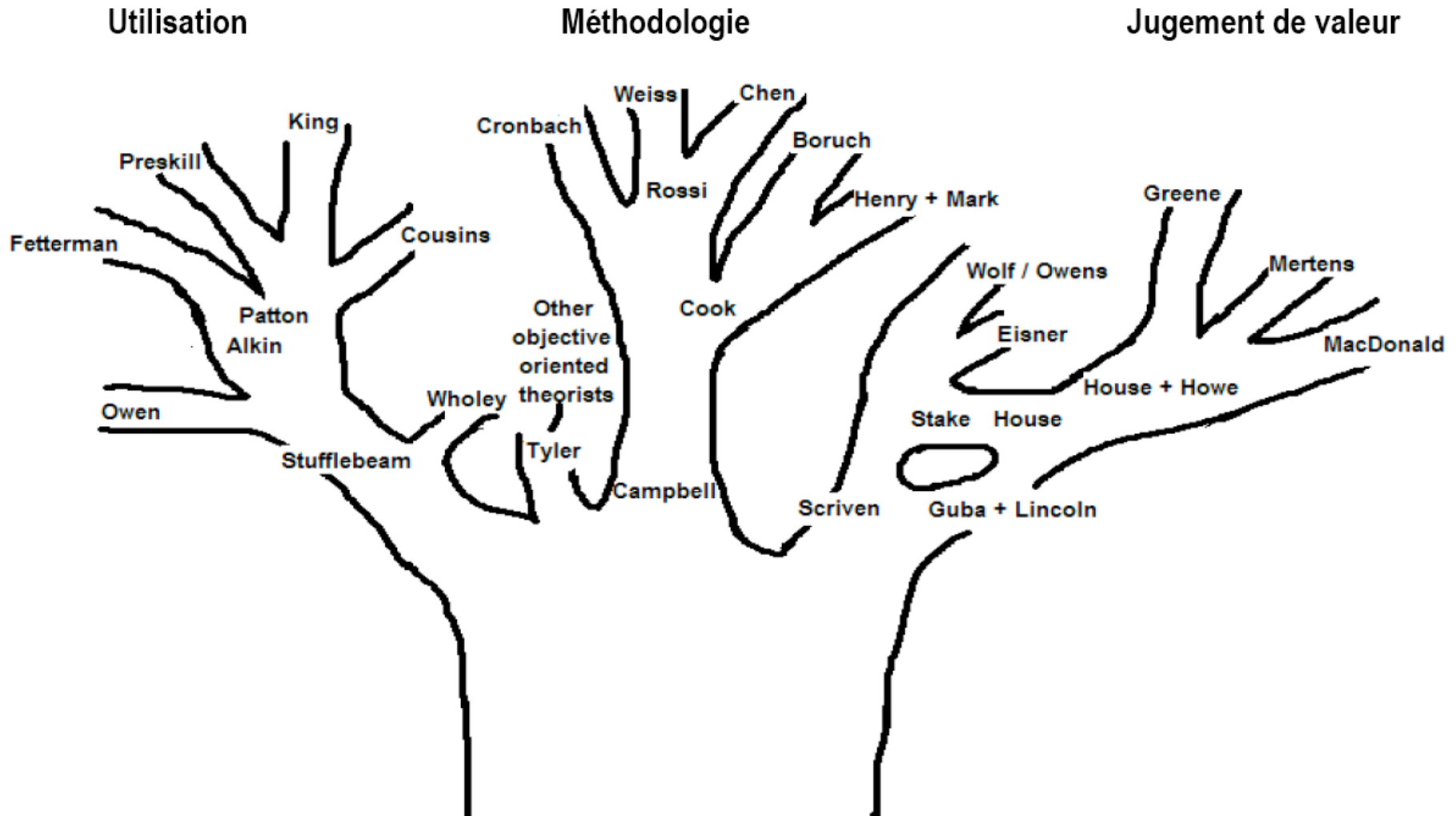
Évaluation de programme: Investigation systématique, utilisant des données empiriques et des méthodes de recherche sociale pour questionner la conception, la pertinence, l'implantation, l'efficacité, l'efficience, etc.

Prolifération des approches et des pratiques

Stufflebeam récence 24 approches, classées en 4 familles

- Évaluation factice (pseudo-évaluation: i) relation publique, ii) contrôlée par le politique, iii) rituel
- Évaluation centrée sur les méthodes scientifiques (15 approches)
- Évaluation axée sur la reddition des comptes (contrôle): i) indicateur de gestion, ii) mesure de satisfaction, iii) autorisation des financement, etc.
- Évaluation véhiculée par l'agenda politique: think tank, constructiviste, délibération démocratique, consultation, etc.

Ramification de l'arbre de l'évaluation (Alkin et Christie, 2004):



Contexte difficile

- - Évaluation «**complexe**», parfois «**compliquée**»
 - Politiques plurisectorielles, pluri-ministérielles
 - Politiques recyclant des programmes anciens, éparses
 - Programmes fossilisés, financés sur une base historique
- - Évaluation «**mal aisée**»
 - Évaluation positive (-) pour des programmes boiteux (performants)
 - Contrôle des processus évaluatifs (budget, délai, calibrage...)
- - Évaluation «**dissonante**»
 - Politique d'évaluation, Loi sur l'administration publique...
 - Mais, de + en + de restriction et de changement sans évaluation
- - Évaluation jugée «**coûteuse**», parfois «**inutilisable**» arrivant tard (après la prise de décision)

Révision pour des fins budgétaires

- Révision des dépenses: pertinence et efficacité des dépenses
- Capacité à payer, retour à l'équilibre budgétaire
- Compresser les dépenses par Commission d'experts désignés :
 - Rapport Facal 1997
 - Rapport Boudreau 2005
 - Rapport Geoffrion 2006
 - Rapport Roland 2007
 - Rapport Robillard 2015
 - Rapport Godbout 2015
- Réduire Nbre organismes, Nbre programmes, réviser la fiscalité...
- Créer la **marge de manœuvre budgétaire**

Quel bilan

- Évaluer par Commission révèle le besoin d'évaluation «**mordante**», «**tranchante**», utile au budget, à temps
- Au Québec, ailleurs au Canada et en OCDE
- Mais, certains observateurs déplorent des risques de :
 - Concurrence: Évaluation vs Révision
 - Compétition : pouvoirs, approches, urgences, etc.
 - Synchronisme avec début de mandat (législatures), vs fin de mandats (G\$)
 - Essentiel des recommandations restent «lettre morte»
 - Coûts et enjeux controversés sur la place publique
 - Dépenses occultées, invisibles et politiques (\$\$ médecins)

- Démarche antérieure à la *Capability Reviews*
- Objectifs :
 - Améliorer la performance de l'État
 - Rassurer le public et élus que les organismes sont « bien outillés » et performants
 - Aider les ministères à agir sur le long terme dans les secteurs clés de l'administration publique
- Démarche impérative qui s'ajoutent aux évaluations des programmes et politiques publiques
- Unité d'analyse : ministère, organisme, programme et hauts fonctionnaires
 - Capacités organisationnelles (ministères)
 - Imputabilité de gestion des hauts fonctionnaires

• **Éléments analysés : trois « capacités » à réviser**

- Leadership (4 éléments)
- Stratégie (3 éléments)
- Prestation (4 éléments)

• **Moyens et modèles d'évaluation**

- Questionnaire : 41 questions ouvertes
- Rapport d'auto-évaluation préliminaire
- Analyse des documents pertinents et entrevues individuelles
- Ateliers et groupes de discussion (environ 10)
- Observations sur le terrain (2-6 visites)
- Études de cas et groupes d'experts
- Sondages : employés, usagers et parties prenantes
- Indicateurs : cibles et information de performance
- *Benchmarking des indicateurs de performances*

Delivery

Leadership



Paradoxes

- ◆ **Utilité** ou **futilité** pour la décision publique
- ◆ **Accès** vs **embargo**: rapports **sous embargo total ou partiel**
- ◆ **Procédures évaluatives** vs **processus budgétaires**
- ◆ Manque des **ressources disponibles**: RH, RF, données, etc.
- ◆ **Architecture macro-Programme budgétaire vs programme**
- ◆ **Compétences** limitées pour des évaluations rigoureuses et utiles
 - ◆ Quel profil de compétences, et pour qui?
 - ◆ Équipe, individu ou organisation
 - ◆ Polyvalence vs expertise pointue
 - ◆ Quantitatif vs qualitatif
 - ◆ Démontrer hors de tout doute!

Compétences

- 2015 année internationale de l'évaluation
- De + en +, le métier d'évaluateur soumis à des exigences:
 - Compétences précises de SCT **+ 215 en 4 groupes et 4 catégories (junior, intermédiaire, senior et gestionnaire)**
 - Compétences précises de la part de la SCE (société canadienne d'évaluation)... **49 compétences**
- Un système d'**accréditation** à l'œuvre, avec des exigences
- Besoins de formations : créditées et non créditées.

% des compétences couvertes par les formations universitaires

	Carleton University	University of the Fraser Valley	University of Ottawa	University of Victoria	École nationale d'administration publique	University of Alberta	University of Saskatchewan	Queens University
	Overall Program	Overall Program	Overall Program	Overall Program	Overall Programs	Two courses	Two courses	One course
1.0 Overall Intellectual Competencies (71*)	0.97	0.45	0.79	0.63	0.97	0.34	0.61	0.44
2.0 overall Management Competencies (64)	0.61	0.13	0.56	0.44	0.97	0.11	0.36	0.31
3.0 Overall Relationship Competencies (48)	0.92	0.25	0.98	0.60	0.98	0.38	0.60	0.50
4.0 Overall Personal Competencies (32)	0.88	0.22	0.91	0.59	0.97	0.09	0.75	0.50
OVERALL PERCENT TOTAL (215)	0.84	0.27	0.78	0.56	0.97	0.24	0.55	0.42

Source: Rapport du CUEE, 2012

Perspectives

- **Institutionnalisation** à renforcer, à évaluer
 - Plusieurs modèles sont en compétition
 - Structures dédiées, budgets, mécanismes opérationnels, formation de compétences, externalisation, planification
- **Sensibiliser** les gestionnaires, Sma, SM... élus
- **Arrimer évaluation et révision** dans une démarche qui s'inscrit dans la durée et la stabilité
- Innover et repenser la pratique de l'évaluation
 - Évaluation **hybride** (chercheur-fonctionnaire-privé)
 - Évaluer les **macro-programmes**, comment le faire?
- Renforcer la recherche en évaluation, la mesure de la performance, collecte de données, etc.

Perspectives

- Diversifier les **paradigmes conceptuels**
- Optimiser les **méthodes d'investigation**
 - Web 2.0, Big data
 - Rendement économique : méthodes coûts –bénéfices restent limitées
 - Prospective et veille sur les bonnes pratiques: INTELLIGENCE STRATÉGIQUE
 - Innovation et développement d' algorithmes dédiés
 - Méthodes scientifiques (quasi-expérimentale, etc.)
- **Optimiser ses impacts** sur la prise de décision gouvernementale
- Mobiliser les **ressources** requises à l'évaluation (2 à 3%)
- Renforcer l'**excellence en évaluation et en révision**

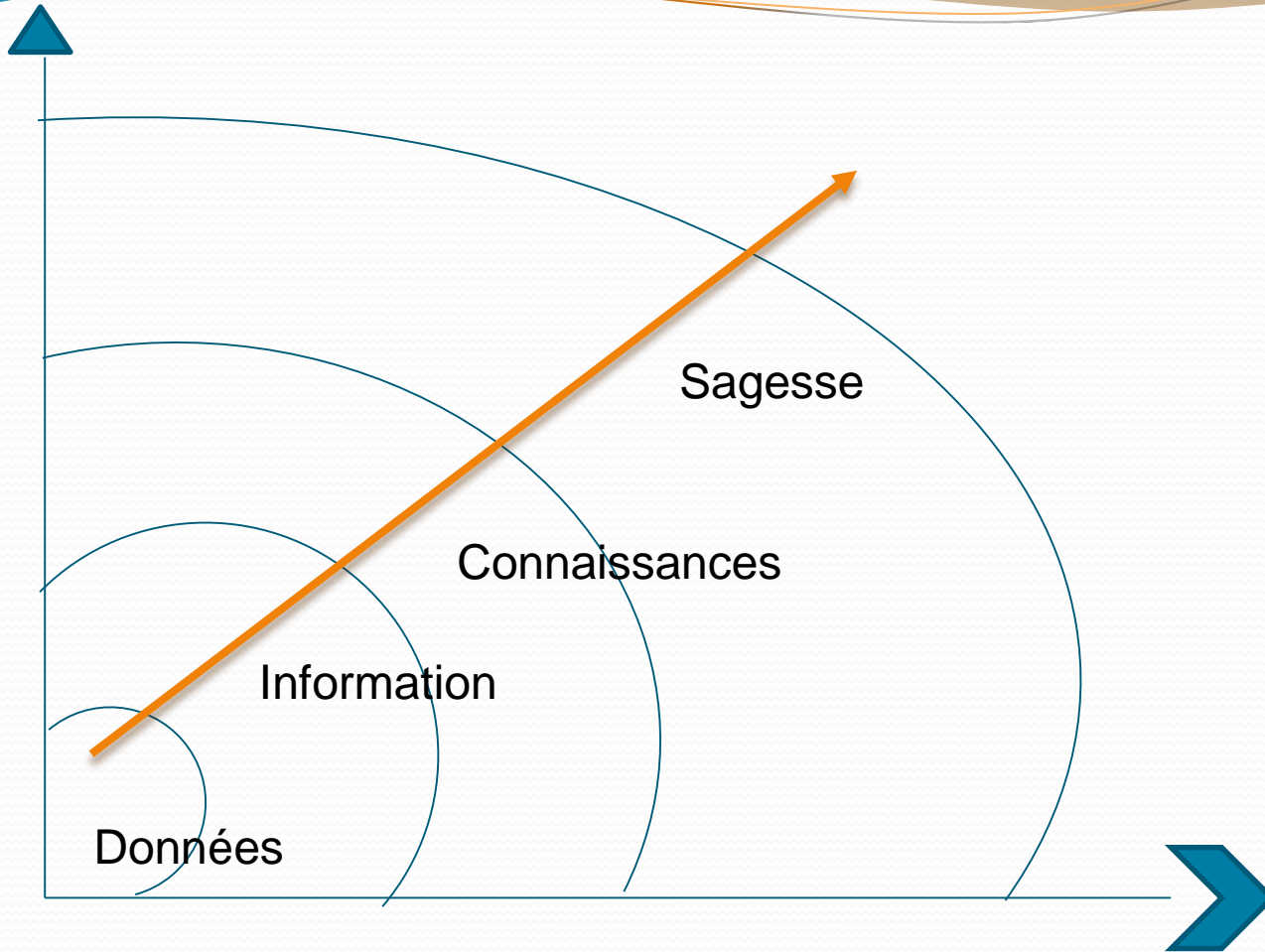
Perspectives

- Favoriser l'**utilisation des résultats** des évaluations
 - Utilisation **instrumentale, conceptuelle, symbolique**, budgétaire
- Gouvernement comme **promoteur** essentiel de l'EdP
- Multiplier les **plateformes de partage et transfert** des données évaluatives
- Faciliter l'**accès aux documents** d'évaluation
- **Développement des méthodes**, compétences et procédures évaluatives
- **Pratiques exemplaires, communautés de pratique, valorisation des succès....**
- **Mais tolérer les approches expérimentales**

Perspectives

- Praxis évaluative est en inter-fertilisation avec des théories (idées, abstractions, construits, paradigmes, idéologies)
- Praxis évaluative procure des **indicateurs, des données et connaissances** pour un jugement évaluatif attendu dans le contexte
- Jugement efficace est tributaire de la sagesse (à l'aval de la connaissance)
 - *Connaitre c'est savoir que la tomate est un fruit, mais la sagesse nous empêche de la mettre dans une salade de fruits*
- Complexité de la praxis de l'évaluation : diversité des dimensions et pluralité des enjeux

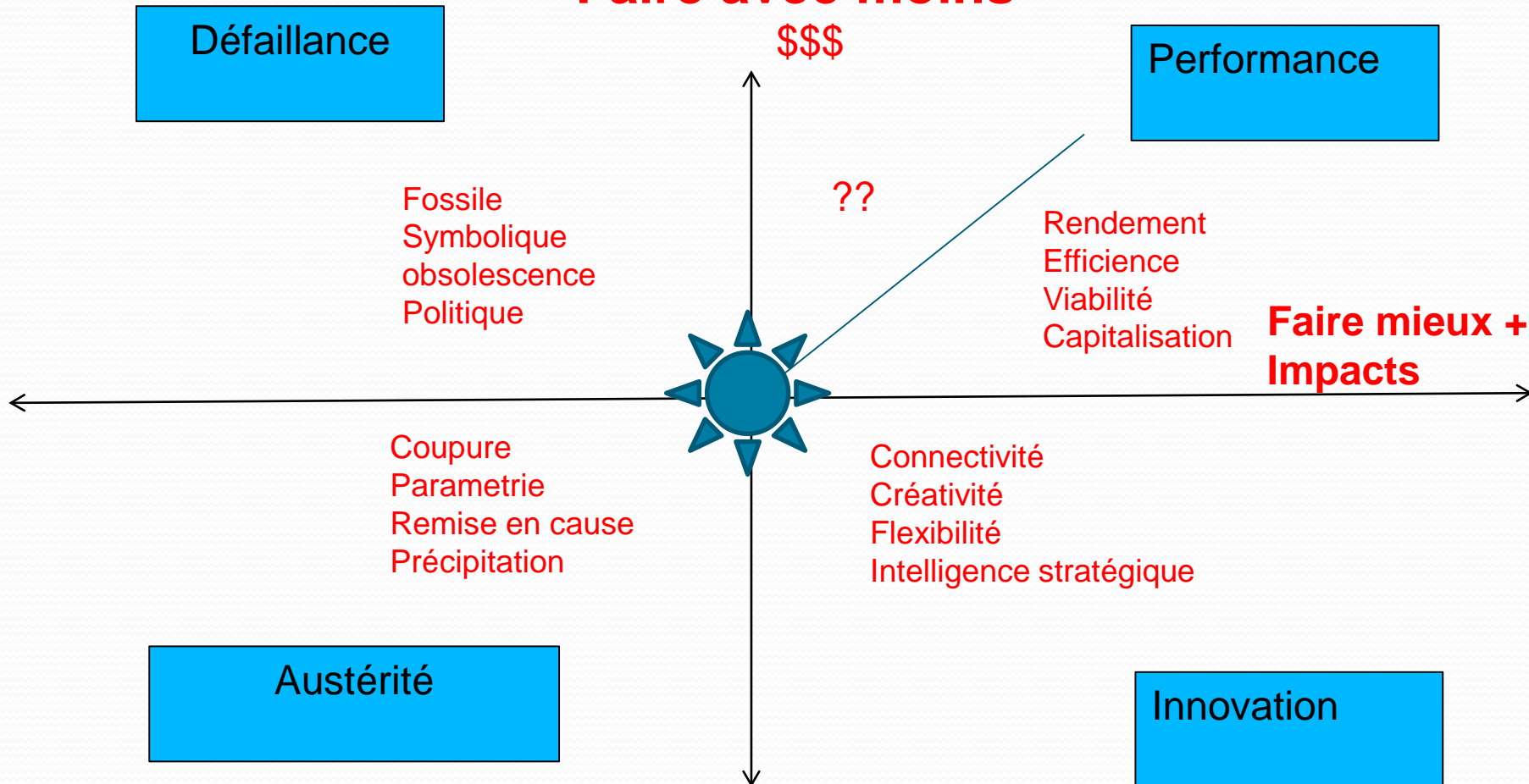
Contexte



Jugement

Conclusions

Faire avec moins



Conclusion; 7C

- **Complexité** : liens (minces) entre intrants et effets/impacts
- **Complicité** : éviter les révisions - évaluations rituelles, factices, biaisées
- **Compétences**: développer et accréditer
- **Contingence**: faire avec ces limites en budget, délai, etc.
- **Connectivité** : *Big data*, Web 2.0, algorithmes
- **Convergence** : efforts/données à fusionner vs fissionner
- **Contre-factualité**: démontrer la valeur ajoutée imputable



CENTRE DE RECHERCHE ET D'EXPERTISE EN EVALUATION (CREXE)

École nationale d'administration publique

555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5

Pour de plus amples renseignements ou pour joindre l'équipe du CREXE :

Eva Anstett
418 641-3000, poste 6181
eva.anstett@enap.ca
www.crexe.enap.ca



*L'Université de
l'administration publique*