



L'OBSERVATOIRE DE
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

ENAP

La budgétisation et l'évaluation : les implications de la convergence

Pierre Cliche

Juin 2013

Plan de la présentation

1. Les mesures de rationalisation budgétaire
2. Le nouveau contexte de gestion
3. La budgétisation axée sur les résultats

1. Les mesures de rationalisation budgétaire

La multiplicité des mesures

- Gel des effectifs
- Diminution des effectifs par attrition
- Primes de départ anticipé
- Gel d'embauche
- Banque de postes vacants
- Diminution du personnel occasionnel
- Délais dans le comblement de certains postes
- Pas de remplacement de vacances par des étudiants
- Recrutement de jeunes au bas de l'échelle salariale
- Structure salariale différente pour les nouveaux employés
- Redéfinition des tâches

- Diminution des enveloppes de dépenses de voyage
- Utilisation des transports publics pour les déplacements
- Diminution des budgets de photocopie et reproduction
- Diminution des budgets de communication
- Révision des frais de téléphonie et de postes
- Diminution des espaces de bureaux
- Diminution du recours à des consultants externes
- Rééchelonnement des comptes payables
- Gestion plus active des comptes recevables
- Diminution des mauvaises créances
- Diminution des emprunts

- Report d'activités
- Fin de certaines activités
- Révision de mandats
- Rééchelonnement de certains développements
- Fin de certains programmes
- Ajustements des modalités des programmes (couverture, admissibilité, montants)
- Utilisation accrue de diverses technologies
- Partage des coûts avec certains partenaires
- Incitatifs financiers à l'atteinte des objectifs budgétaires
- Etc.

Prépondérance de certaines approches

	Réduction de la main-d'œuvre	Réorganisation du travail	Approche financière	Révision systémique
Accent sur	Les effectifs	Postes, niveaux et unités de travail	Coupures et contrôle	Culture organisationnelle
Élimination de	Postes et employés	Tâches et mandats	Dépenses	Statu quo
Implantation	Rapide	Modérée	Rapide	Prolongée et continue
Rendement	À court terme	Progressif et décalé	Progressif	Moyen et long terme
Obstacle à	Adaptabilité à long terme	Recherche d'effets immédiats	Développement moyen/long terme	Recherche d'effets immédiats
Exemples	Attrition Mises à pied Retraites anticipées Gel d'embauche Rachat de poste	Emplois polyvalents Fusion d'unités Diminution des niveaux hiérarchiques	Étalement Report Frais aux utilisateurs	Recherche de participation de tous Plan stratégique Simplification des mandats et fonctions

Impact variable sur les organisations

- Certaines approches, stratégies et attitudes ont également pu contribuer à diminuer les conséquences négatives des coupures. Mentionnons particulièrement :
 - Voir les réductions comme une opportunité d'innovation et d'amélioration plutôt que comme une menace;
 - Avoir en place un processus continu de planification stratégique qui intègre la recherche d'efficience au développement organisationnel;
 - Voir l'organisation des ressources humaines comme un processus de développement d'un actif précieux plutôt que comme un budget à contraindre;
 - Impliquer les employés dans l'identification et l'implantation des changements à faire et les tenir imputables;

2. Le nouveau contexte de gestion

Évolution de la gestion publique

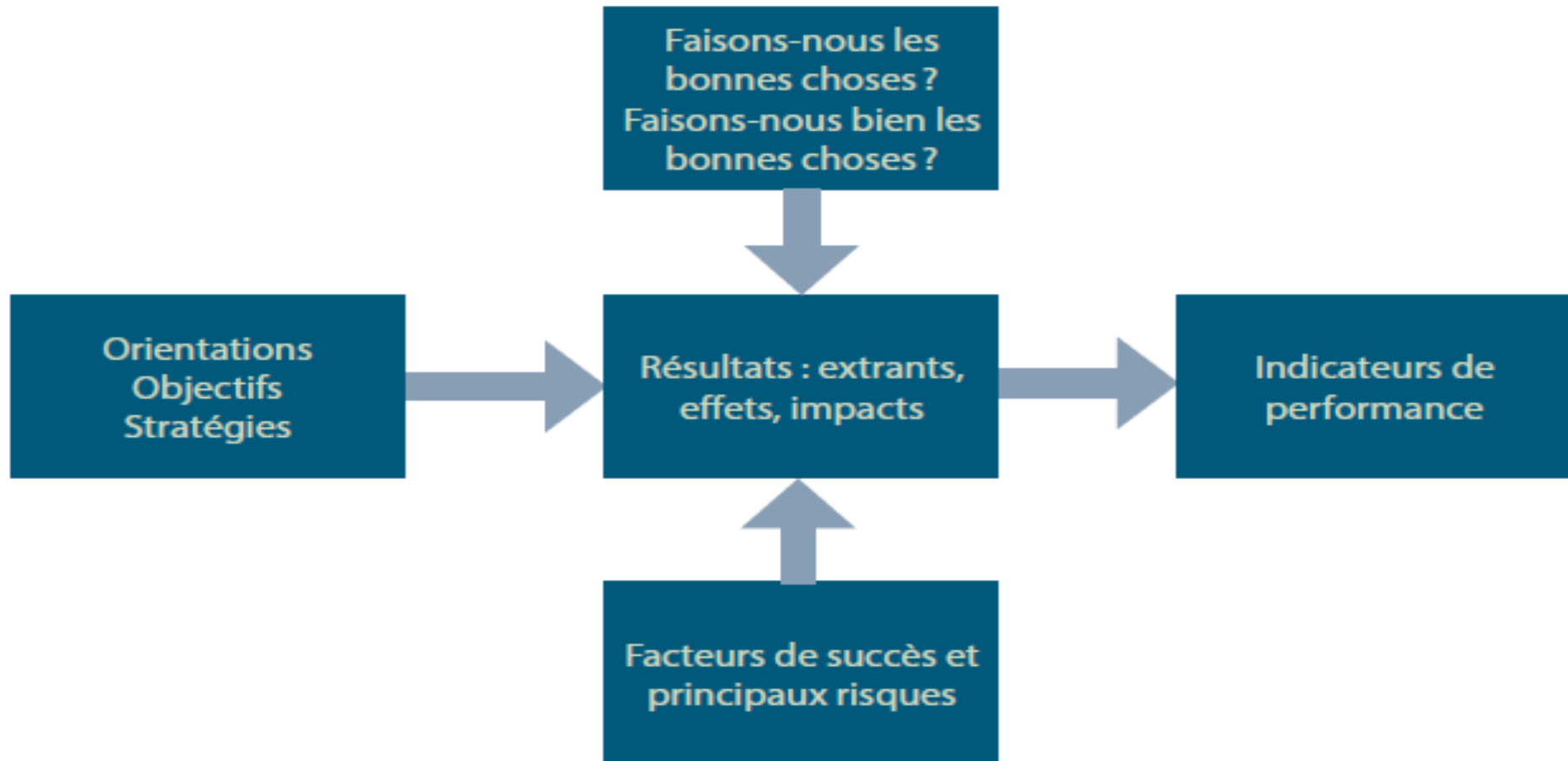


Élargissement des préoccupations de gestion

Que faisons-nous ?

Comment le faisons-nous ?

Avons-nous réussi ?



Reconnaître la nécessité de la mesure

Si vous ne mesurez pas les résultats, vous ne pouvez distinguer le succès de l'échec.

Si vous ne pouvez reconnaître un succès, vous ne pouvez pas le récompenser.

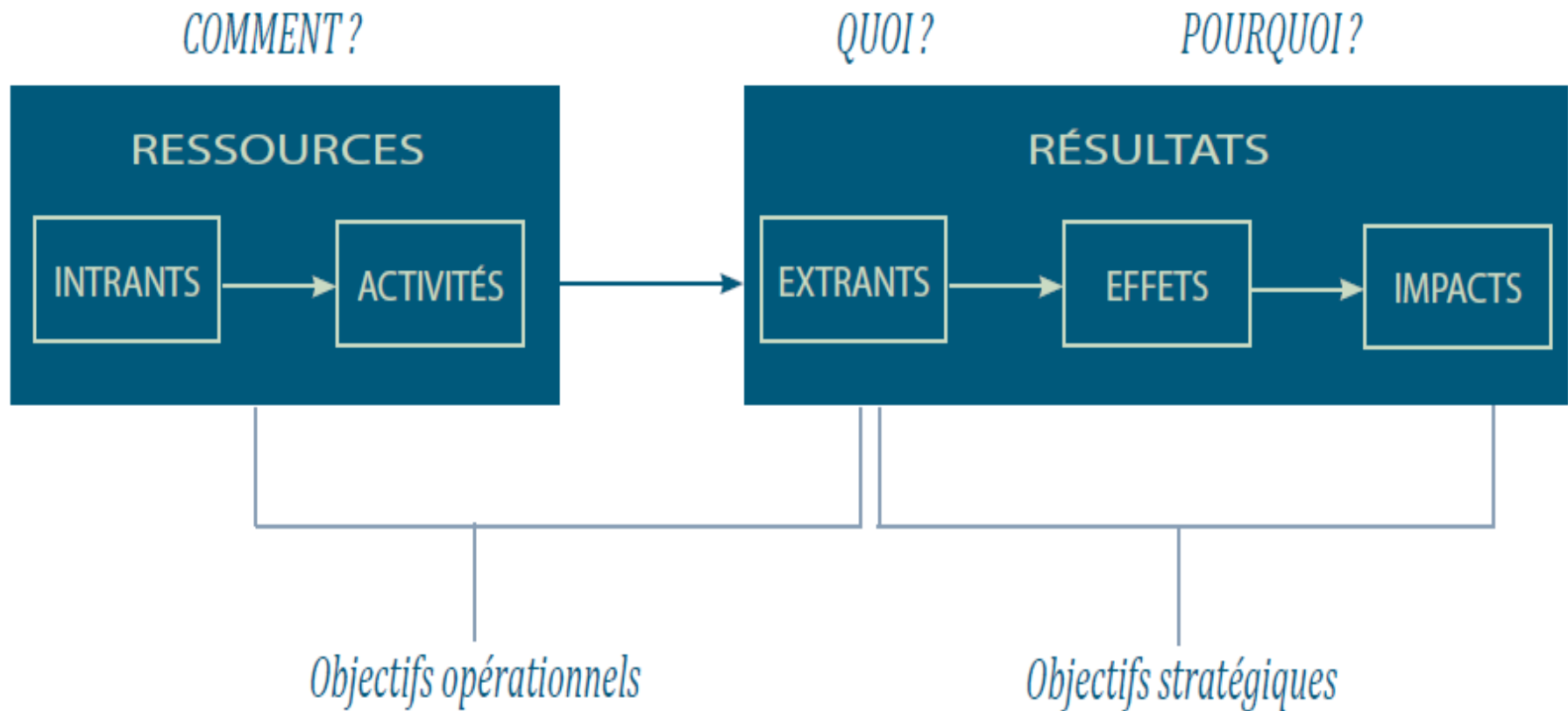
Si vous ne pouvez récompenser le succès, vous récompensez peut-être l'échec.

Si vous ne pouvez reconnaître un succès, vous ne pouvez rien en apprendre.

Si vous ne pouvez reconnaître un échec, vous ne pouvez pas le corriger ni rien en apprendre.

Si vous pouvez démontrer des résultats, vous pouvez gagner l'appui du public.

La gestion axée sur les résultats



3. La budgétisation axée sur les résultats (BAR)

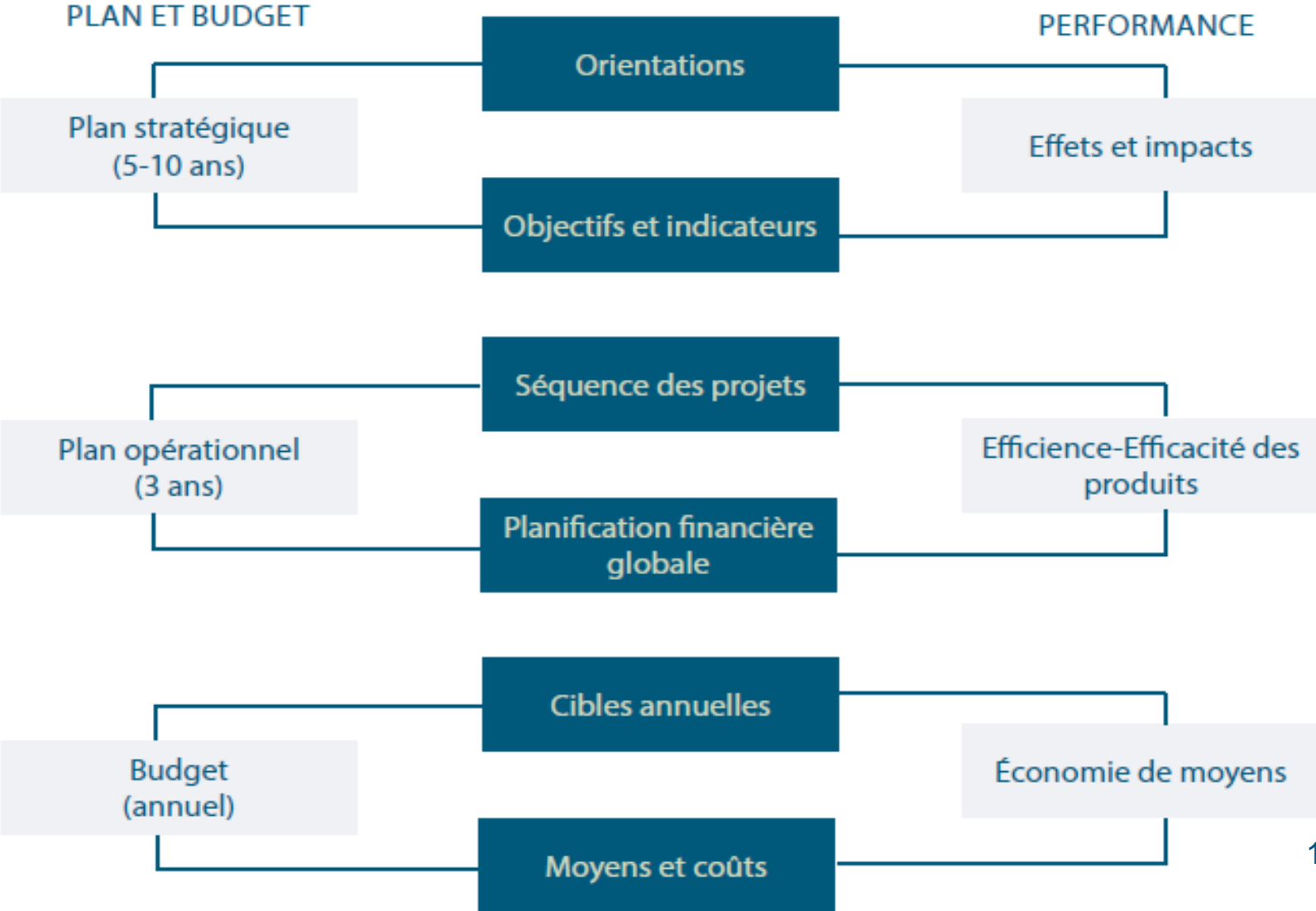
Le passage de la GAR à la BAR

- Il est normal que l'on cherche à inscrire les informations relatives aux résultats à l'intérieur du processus budgétaire.
- Une bonne budgétisation est un des **pilliers d'une bonne gouvernance** et son utilité sera renforcée si les décisions financières sont basées sur des preuves concrètes de ce qui fonctionne.
- Ce que la GAR cherche à faire en matière budgétaire, c'est **de transformer le budget en moyen d'améliorer la gestion et les programmes.**
- L'identification de l'**efficacité, de l'efficience et de la pertinence** des ressources et des moyens mis en œuvre doit permettre d'ajuster l'allocation budgétaire.

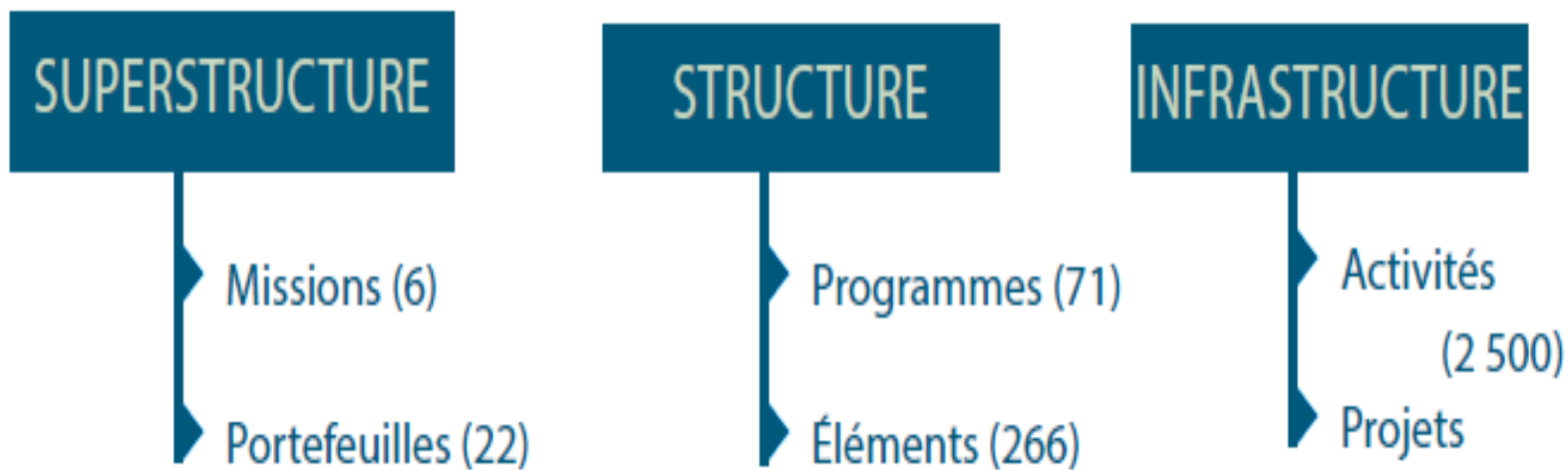
Les exigences de la BAR

- a) Une meilleure connexion des planifications stratégique et budgétaire
- b) Une architecture budgétaire mieux ajustée
- c) Des évaluations de programme articulées aux besoins de la budgétisation
- d) Des évaluations plus uniformes dans leur contenu

Plan stratégique, budget et performance



Une architecture budgétaire programmatique



Caractéristiques du programme budgétaire

- Un programme budgétaire regroupe un ensemble d'**interventions poursuivant une même finalité** et pour lequel sont allouées des ressources budgétaires.
- Il possède un certain nombre de caractéristiques:
 - Interventions de plusieurs ordres (services directs, subventions, etc.)
 - Cohérence interne et externe (éléments de programme et exclusivité)
 - Synergie et effet de levier (valeur ajoutée)
 - Possibilité de définir, au-delà des extrants, un résultat attendu (effets, impacts)

Le besoin d'informations

Pour alimenter le modèle logique qui soutient la GAR, deux sources principales:

- Les systèmes d'information spécialisés: financier, opérationnel, personnel,....;
- Les évaluations périodiques.

Ces deux sources comportent souvent des lacunes:

- Les systèmes d'information peuvent être incomplets ou mal intégrés;
- Les évaluations peuvent ne pas être disponibles, inadéquates ou de portée limitée.

Des évaluations peu pertinentes pour le budget

- Les revues de programmes budgétaires requièrent de l'information crédible sur la pertinence et la performance des programmes, mise à jour régulièrement.
- L'information issue de l'évaluation est peu utilisée dans ce contexte parce que:
 - Irrégulière et non disponible en temps opportun;
 - Met l'accent sur les microprogrammes;
 - Se préoccupe peu de l'efficience et du rendement;
 - Peu d'évaluation d'impact et lien faible avec la planification stratégique;
 - Est tournée vers la pertinence et la satisfaction des usagers par des enquêtes d'opinion;
 - Ne présente pas toujours les garanties d'indépendance souhaitée.

Une perspective d'évaluation plus uniforme

- Une compréhension commune de la notion multidimensionnelle de performance
- Reposant sur une meilleure articulation avec la planification stratégique
- Permettant une comparaison sur base annuelle et avec les autres
- Débouchant sur un plan d'amélioration
- Favorisant une meilleure reddition de comptes

Conclusion

- Dans un contexte de pression budgétaire continue, la panoplie des moyens centrés sur un rendement financier immédiat n'est plus adaptée.
- Les planifications stratégique et budgétaire doivent être mieux articulées afin que les organisations puissent subir la pression budgétaire sans remettre en cause la recherche de meilleurs résultats durables.
- L'évaluation peut servir utilement à alimenter l'une et l'autre à condition d'être plus pertinente et disponible en temps utile.

Merci de votre attention