

Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP)

Le pouvoir des résultats

Notes pour une allocution de M. Michel Bordeleau

Secrétaire associé aux politiques budgétaires et aux programmes

Secrétariat du Conseil du trésor

Québec, le 29 octobre 1999

Il me fait plaisir d'échanger avec vous aujourd'hui sur le thème du « pouvoir des résultats ». Je vais tenter de situer la question des résultats en regard du nouveau cadre de gestion que le gouvernement s'apprête à mettre en place, ainsi qu'en regard de la préparation chaque année du budget de dépenses du gouvernement. Qui dit résultats, dit aussi indicateurs. J'aborderai également cette dimension fort complexe et, sans prétendre apporter de réponses, je vous exposerai les actions qu'entend prendre le Conseil du trésor à cet égard.

L'énoncé de politique

D'emblée, je crois qu'il faut souligner que l'approche de gestion axée sur les résultats n'est pas le fait d'une école de pensée ou d'un simple courant dans la fonction publique. La proposition de loi jointe à l'énoncé de politique sur la gestion gouvernementale en fait foi. Les plans stratégiques des ministères et des organismes devront faire état des résultats attendus, les rapports de gestion devront rendre compte des résultats obtenus, l'information sur les résultats devra être fiable et attestée par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme et rendue publique.

Cette proposition a été débattue en septembre dernier en commission parlementaire et deviendra sous peu un projet de loi. Un large consensus se dégage sur le principe de la réforme et il réunit tant les parlementaires que l'ensemble de la fonction publique, ses cadres et l'ensemble du personnel. Bref, les règles du jeu des prochaines années seront sans équivoque celles des résultats.

Ce consensus ne saurait toutefois masquer les défis que posent la mise en œuvre d'une telle réforme de la gestion, défis qui ont été portés à l'attention des parlementaires lors de la consultation de septembre, et à laquelle d'ailleurs la SQÉP a participé.

Cette consultation a révélé clairement que personne ne sous-estime l'ampleur de la tâche qui nous attend. Le principe est accepté mais rien n'est acquis sur le plan de la réalisation. Nous devons rester vigilants et persévérer.

Je souligne deux défis qui m'apparaissent importants :

- l'établissement d'indicateurs pour mesurer les résultats, et
- l'utilisation de l'information sur les résultats, en regard du budget et en regard de l'évaluation de programme.

Les indicateurs de résultats

Premièrement, les indicateurs de résultats. L'élaboration d'indicateurs comporte des difficultés que vous connaissez bien sur le plan de la pertinence d'un indicateur par rapport aux objectifs stratégiques, de la fiabilité des données, de la possibilité de quantifier certains résultats, de la possibilité de faire durer un indicateur sur plusieurs années pour en suivre l'évolution, etc. Il y a aussi le danger d'une interprétation abusive des indicateurs de résultats. Par exemple, on entend parfois que ce qui n'est pas mesuré, n'est pas géré. Chose certaine, ce qui est mesuré attire davantage l'attention que ce qui ne l'est pas.

L'information sur les résultats de l'allocation des ressources

La deuxième difficulté touche l'utilisation de l'information sur les résultats, particulièrement dans le processus d'allocation des ressources.

Le Conseil du trésor aura besoin d'une information pertinente sur les résultats pour préparer le budget de dépenses à être soumis à l'Assemblée nationale. Cela inclut les indicateurs d'impact pour apprécier la performance des programmes sur le plan social, économique ou environnemental. Cela inclut également les indicateurs d'opération qui permettent d'apprécier la gestion de ces programmes, son efficacité, son efficacité et son utilisation économique des ressources.

Cela dit, je ne voudrais pas suggérer une vision mécanique du processus d'allocation des ressources selon laquelle l'allocation serait entièrement déterminée par les résultats atteints par un ministère ou un organisme. Un résultat donné, qu'il soit satisfaisant ou non, peut tout aussi bien amener le décideur à allouer davantage de ressources qu'à diminuer celles-ci. L'information sur les résultats n'est pas le seul facteur qui concoure au processus de décision. Il faut toutefois reconnaître qu'il faudrait davantage d'information sur les résultats et qu'il reste du travail à faire pour améliorer cet aspect du processus de décision.

L'information sur les résultats et l'évaluation de programme

L'utilisation de l'information sur les résultats touche également l'évaluation. Les rapports de gestion qui seront rendus publics chaque année contiendront des indicateurs qui permettront d'apprécier l'évolution d'un ministère ou d'un organisme. En comparaison, l'évaluation de programme constitue un examen plus approfondi qui va au-delà des indicateurs de résultats et propose des explications quant au degré de performance atteint.

Au sein des ministères et des organismes, l'évaluation de programme est une fonction de gestion destinée avant tout à aider les dirigeants d'un ministère ou d'un organisme à améliorer les services rendus aux citoyens ou à apporter des correctifs lorsque nécessaire. Pour cette raison, je pense qu'il revient aux dirigeants concernés de juger de l'utilisation des évaluations de programme tant pour le processus de décision que pour des communications à caractère public comme la reddition de comptes par exemple. De son côté, le Conseil du trésor pourra, lorsque la situation le commande, demander à un ministère ou un organisme d'effectuer une évaluation particulière.

L'approche de concertation comme facteur de succès

En terminant, si le principe d'une gestion axée sur les résultats fait consensus, sa mise en œuvre doit aussi être assumée par tous. Le nouveau cadre de gestion présente une opportunité unique. Il faut la saisir et se mettre à la tâche tant dans les organismes centraux que dans chacun des ministères et des organismes.

À cet égard, l'approche du Conseil du trésor en est une de concertation, d'animation et de soutien. Nous comptons en effet définir les orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources en tablant sur un large consensus des divers intervenants.

Par exemple, en ce qui concerne l'évaluation de programme, un groupe de travail formé de personnes œuvrant en évaluation de programme bien sûr, mais également en vérification interne, en gestion budgétaire ou en planification, participe actuellement à la préparation d'un guide. Un groupe de sous-ministres et de dirigeants d'organismes sera également consulté sur la teneur de ce guide. Lorsqu'il sera diffusé, les pratiques recommandables qui y seront exposées devraient être les plus susceptibles d'être adoptées par l'ensemble des sous-ministres et dirigeants d'organismes.

D'autres guides sont en chantier, nous aurons cette même approche de concertation et de mobilisation, car elle est, je crois, un facteur important de succès de la mise en place d'une véritable gestion axée sur les résultats.