

Au-delà de l'évaluation individuelle: Arrimage entre évaluation et gestion de portefeuille de programmes

Maximilien Tereraho, Ph.D. (Adm.), M.Sc. (Écon.)

RHDCC/UQO

*Les idées exprimées sont de l'auteur seulement et ne
représentent pas les points de vue de RHDCC ou du GDC ou
de l'UQO.*

SQÉP, Québec, 18 novembre 2011.

Travail en cours; commentaires à envoyer directement à l'auteur.

Introduction

- ❖ Au-delà du programme..., il y a les politiques et la stratégie de l'organisation...et **complexité accrue!**
- ❖ Élaborez donc des stratégies d'évaluation et non des évaluations 'stratégiques':
 - *Laisser la stratégie guider les décisions d'évaluation*
 - *Aligner le design de l'évaluation à la configuration stratégique du programme et non à la tradition*
 - *Chercher à expliquer et non à imputer les résultats*
 - *Faire usage plus de portefeuilles d'évaluations que d'évaluations autonomes*
 - *S'organiser stratégiquement pour évaluer les stratégies*

Diagnostic du CEE/SCTC (tbs-sct.gc.ca/cee)

- ❖ *« Ils [administrateurs généraux] veulent connaître le rendement des ministères en ce qui a trait aux politiques ou aux programmes de plus haut niveau de l'AAP.*
- ❖ *Le BVG a toujours encouragé la réalisation d'évaluations pour les programmes de plus grande envergure retenant l'intérêt des membres du Parlement. »* (Présentation, 22 mars 2007)
- ❖ *« Les rapports d'évaluation qui ne sont pas tournés vers l'avenir et qui n'offrent pas l'éclairage nécessaire pour les discussions stratégiques [...] le groupe de l'évaluation n'a plus le temps/les ressources pour une réflexion/une analyse plus vastes, plus stratégiques de ce que les résultats de l'évaluation signifient réellement pour l'organisation. »* (Consultation auprès des administrateurs généraux sur la fonction d'évaluation, octobre 2010)

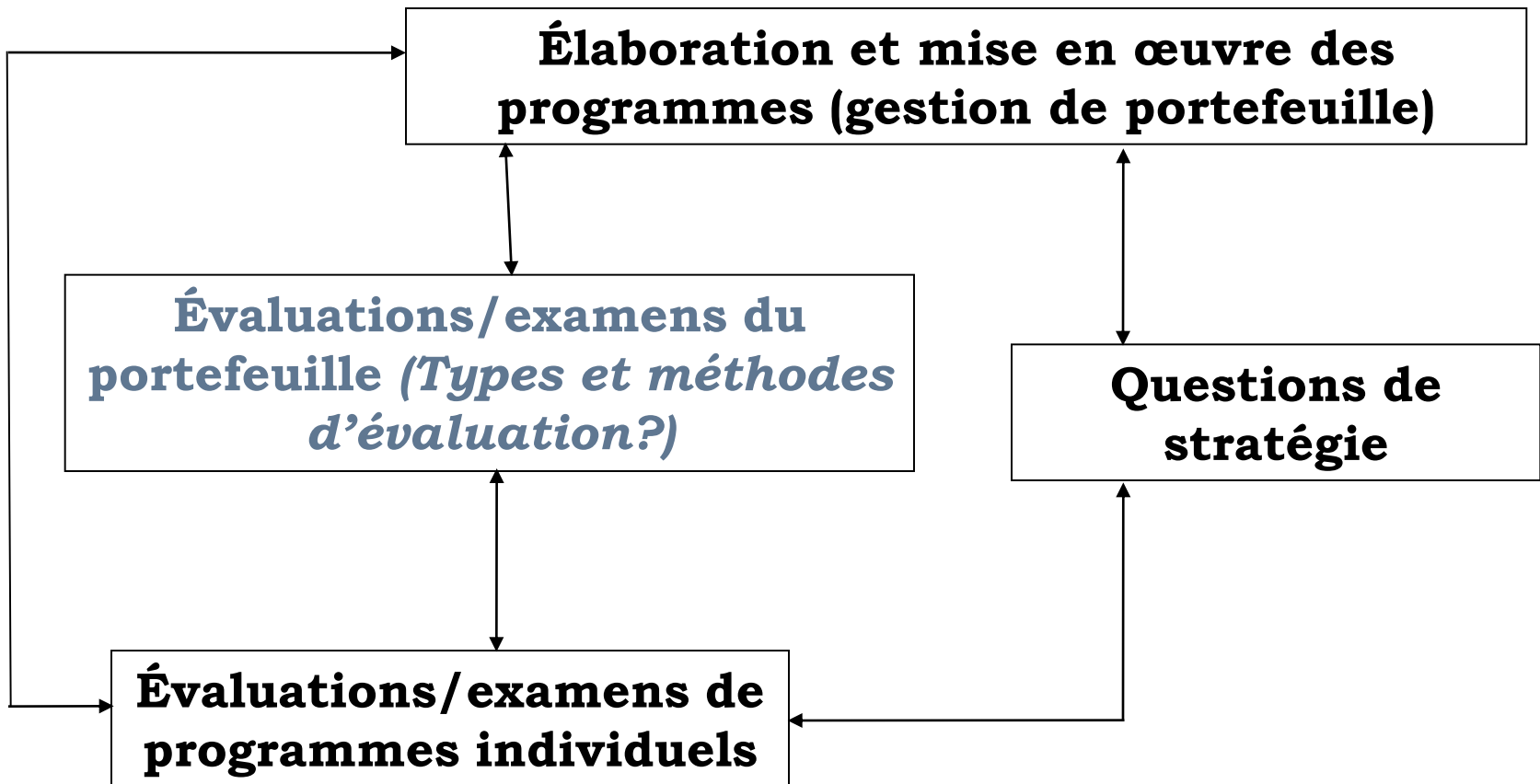
Diagnostic du CEE/SCTC- Rapport annuel sur l'état de la fonction 2011

- ❖ *« ...selon les expériences des administrateurs généraux et celles du SCT liées au premier cycle des examens stratégiques, les résultats d'évaluation ne sont pas utilisés à leur plein potentiel afin d'orienter les décisions en matière de dépenses et l'élaboration de politiques. » (p.36)*
- ❖ *« Trouver des approches efficaces et des concepts calibrés en vue de réaliser des évaluations rentables et de qualité qui sachent répondre aux besoins des utilisateurs est une tâche qui risque de prendre du temps et de nécessiter une certaine expérience. » (p. 36)*

Questions d'intérêt

- ❖ Comment faire de l'évaluation un réel outil de gestion de portefeuille et de réalisation des résultats stratégiques?
- ❖ Quelles connaissances issues de quels types et méthodes d'évaluation sont requises au-delà du programme (individuel)?
- ❖ Quelles sont les défis et les occasions de porter l'évaluation au-delà du programme?
- ❖ De quoi nos fonctions d'évaluation ont-elles besoin pour faire la différence en contribuant aux résultats?

Liens entre produits des connaissances d'évaluation, portefeuille et stratégie

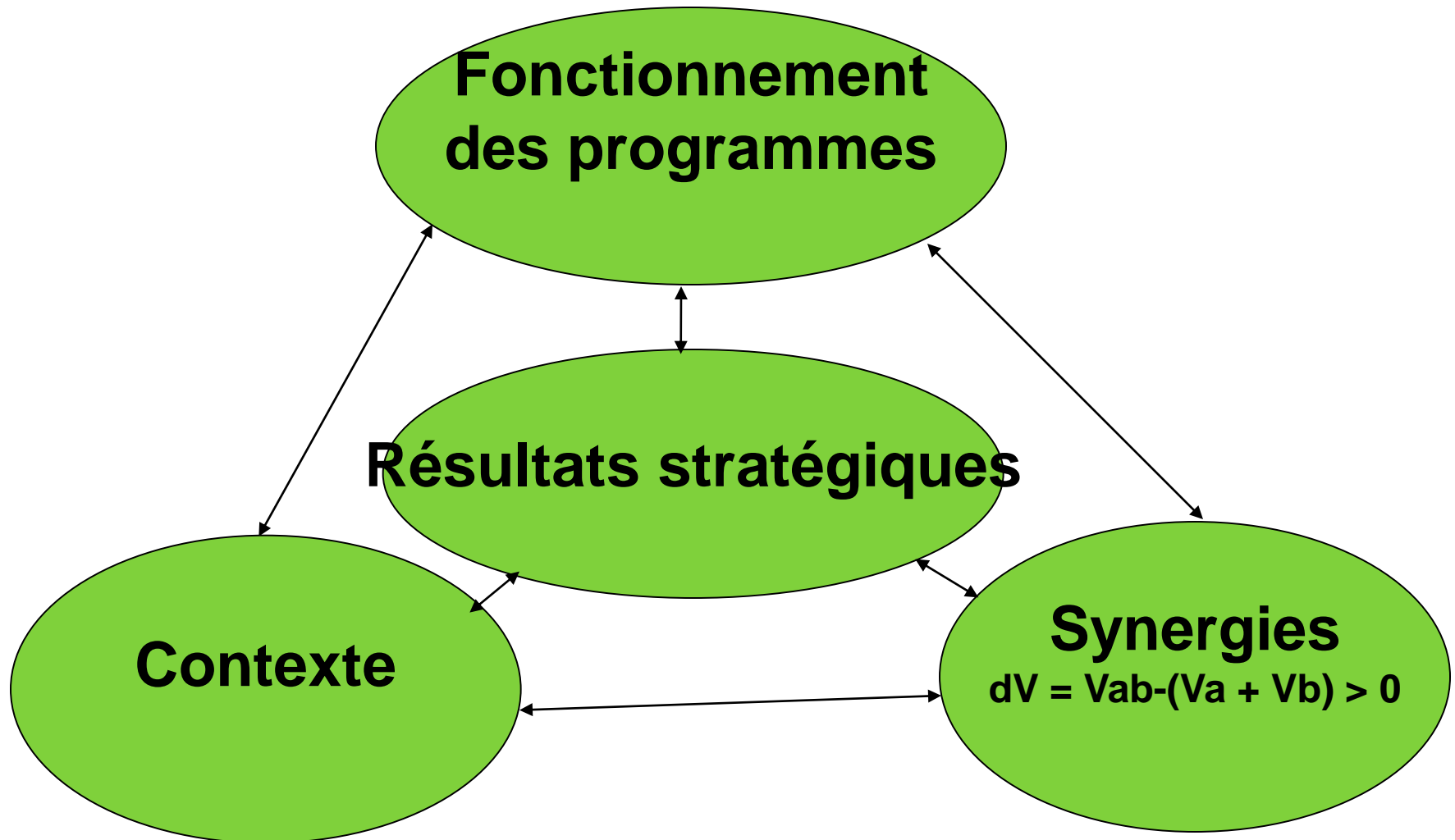


Gestion de portefeuille, un outil d'exécution et de renouvellement de la stratégie

Pilotage d'un ensemble de programmes permettant une vision synoptique des liens entre eux et avec la stratégie, aux fins de:

- ❖ Maximisation des synergies entre activités de programme
- ❖ Sélection et priorisation des programmes, en fonction des risques/gains de réalisation de la stratégie
- ❖ Refus, arrêt, extension ou rétrécissement des programmes au besoin (objectifs/résultats non atteints)
- ❖ Apprendre et innover aux fins d'optimisation globale des ressources

Interaction entre programmes, moteur de la gestion de portefeuille



Indicateurs de synergie et de discordance

Synergies	Discordances
<ul style="list-style-type: none">❖ Économies d'échelle❖ Économies d'envergure❖ Économies d'apprentissage❖ Économies de coûts de transaction	<ul style="list-style-type: none">❖ Coûts de croissance❖ Coûts de coordination et de contrôle (de complexité)❖ Effets de poids mort, de substitution et de déplacement

Assemblage stratégique du portefeuille

Portefeuilles créés au niveau des trois composantes de la configuration stratégique des programmes et de l'organisation (lieux des synergies et discordances) :

Clients/bénéficiaires

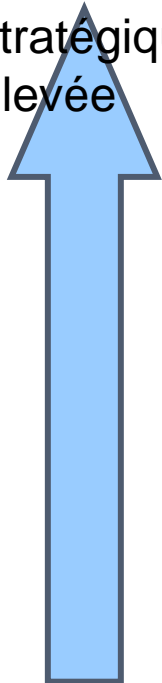
Produits / services



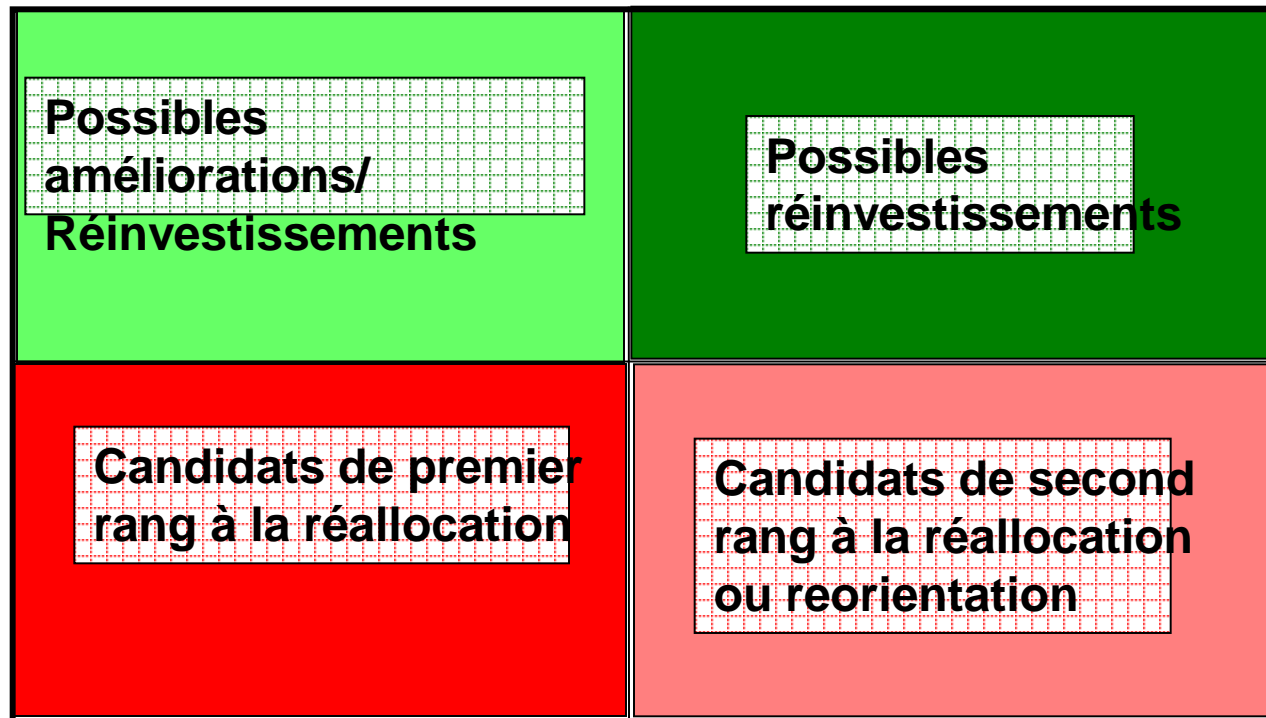
Mode de prestation
(technologies, structures, processus)

renouvellement du portefeuille de programmes

Priorité stratégique élevée



Priorité stratégique faible



Faible performance

Haute performance

Évaluations alimentent processus de gestion de portefeuille/stratégie?

Processus de gestion	Type d'évaluation	Savoir visé	Commun ou rare (Quebec, Federal)?
Sélection et priorisation	Prospective (ex-ante): Synthèse Coût-avantages/efficacité Scénarios Demos	<ul style="list-style-type: none"> •Cohérence et intégration •Tester théorie (programme/portefeuille) 	Plutôt rares ou faites ailleurs
Suivi et amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> •Ciblée / thématique / secteur / groupée / horizontale •Mise en œuvre (processus/décisions, effets) 	<ul style="list-style-type: none"> •Continuité de pertinence •Confirmation hypothèses •Cours d'exploitation des synergies 	<ul style="list-style-type: none"> •Assez fréquents •Terminologie confuse •Interactions évacuées
Examen stratégique périodique et réallocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> •Cohérence/pertinence •Performance (Sommativ): Efficacité, Efficience, Économie 	<ul style="list-style-type: none"> •Valeur ajoutée •Facteurs en jeu •Alternatives •Additionalité/contribution 	<ul style="list-style-type: none"> •Fréquents •Méthodologie variable •interactions évacuées •Souvent non concluantes
Examen gestion globale/reddition des comptes	<ul style="list-style-type: none"> •Impact/durabilité •Coût-avantages •Benchmarking •Synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> •Décision + haut niveau (dont Parlement)/GAR •Imputabilité •Leçons apprises 	<ul style="list-style-type: none"> •Terminologie confuse; •Peu convaincantes / contestées

Occasions et défis de promotion de l'évaluation de portefeuille

❖ Facteurs inhibiteurs

- Sélection de programmes plus politique que technique (moins fondée sur faits probants/théories confirmées)
- Culture de silos/termes et conditions de renouvellement
- Culture d'accommodation de l'élite Vs Gestion par résultats
- Culture d'évaluation orientée vérification, distante

❖ Facteurs facilitateurs

- Crises financières et pressions pour recentrage organisationnel / examens stratégiques imposés
- Croyance et engagement patronal en la gestion fondée sur les faits probants/Gestion par résultats
- Capacité de l'équipe d'évaluation, dont proximité professionnelle et organisationnelle avec la gestion des programmes

S'organiser stratégiquement pour évaluer les stratégies

- ❖ Spécialistes de gestion et d'évaluation responsables de portefeuille d'évaluations
- ❖ Calibre et priorité des évaluations en fonction de :
 - Questions de gestion de portefeuille et de stratégie
 - Additionalité /synergie avec évaluations existantes et à venir au sein du portefeuille d'évaluations
- ❖ Structure semi-décentralisée de la fonction (évaluations internes au programme – évaluations indépendantes)
- ❖ Développement des capacités d'évaluation de portefeuille, dont conseil en gestion

Conclusion et discussion

- ❖ Évaluez-vous au-delà des programmes individuels?
- ❖ Comment votre gestionnaire de secteur (p. ex. sous-ministre adjoint) arrive-t-il à savoir ce qui fonctionne plus ou moins dans son portefeuille et pourquoi?
- ❖ Vos évaluations fournissent-elles des faits probants aux rationalisations et restructurations organisationnelles internes ou commandées (par opposition à des coupures dites aveugles)?

Annexe : Exemple d'une évaluation de portefeuille, Commission européenne

- ❖ Analyser cohérence globale et coût-efficacité des différents types de support aux PME, en vue de
- ❖ Alimenter le choix d'instruments et s'assurer des synergies à travers les domaines de politiques
- ❖ Six questions d'évaluation, dont :
 - Compatibilité des instruments entre eux et avec d'autres politiques
 - Complémentarité avec soutien national ou régional
 - Mécanismes de coordination de la politique
- ❖ Méthodes : synthèse d'évaluations + terrain complémentaire