



L'OBSERVATOIRE DE  
L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

---

ENAP

# Budgétisation axée sur les résultats : les enjeux de la mesure et de l'évaluation

Pierre Cliche

Avril 2012

# Contexte de gestion publique actuel

## ■ Contexte politique

- Les attentes des citoyens font que la justification des programmes publics et des ressources qui y sont consacrées doit s'inscrire dans la démonstration de leur pertinence et d'une amélioration des services fournis

## ■ Contexte économique

- L'augmentation des dépenses et de la dette publiques mènent à l'augmentation du fardeau fiscal des citoyens qui veulent s'assurer d'en avoir pour leur argent

## ■ Contexte administratif

- L'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2000 met l'accent sur les résultats à obtenir dans un cadre favorisant la transparence et la reddition de comptes

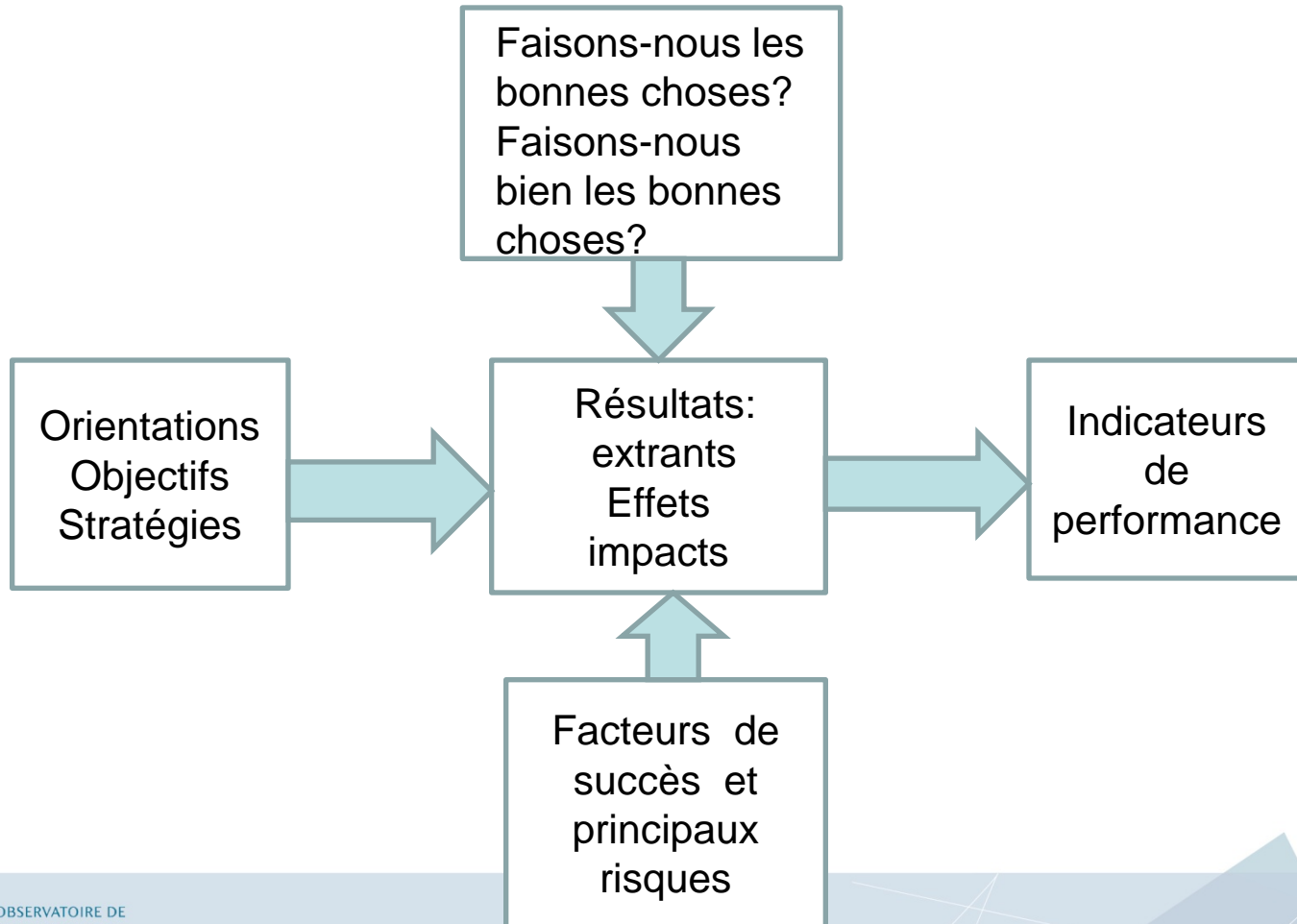
# Évolution de la gestion publique



# Des préoccupations de gestion plus larges

*Ce que nous faisons?*

*Comment nous le faisons? Avons-nous réussi?*



# 1. La mesure de la performance

# Le besoin de mesurer la performance

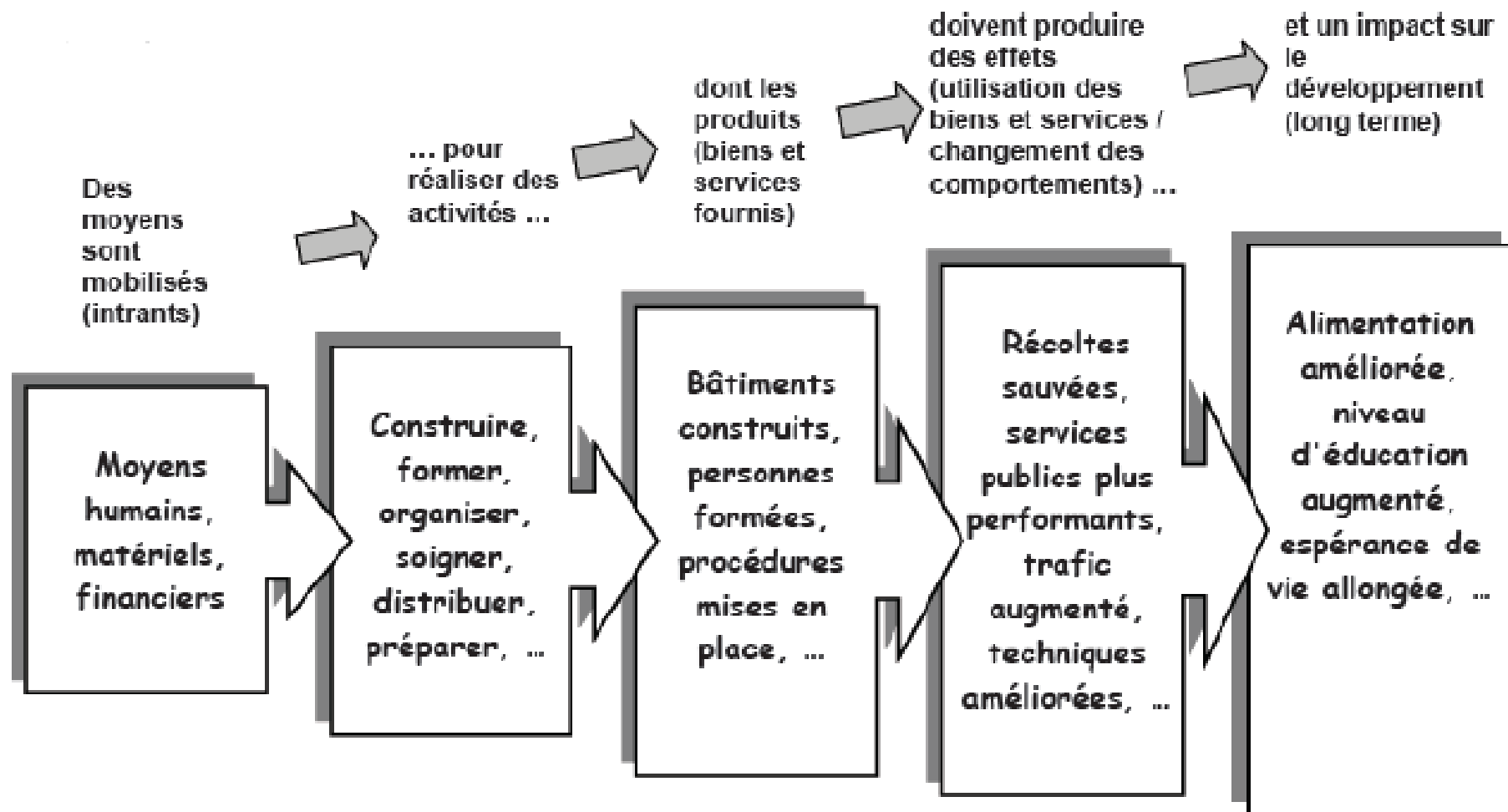
- Si vous ne mesurez pas les résultats, vous ne pouvez distinguer le succès de l'échec;
- Si vous ne pouvez reconnaître un succès, vous ne pouvez pas le récompenser;
- Si vous ne pouvez récompenser le succès, vous récompensez peut-être l'échec;
- Si vous ne pouvez reconnaître un succès, vous ne pouvez 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.

(Adapté de Osborne and Gaebler (1992) par Kusek & Rist (2005))

# La gestion axée sur les résultats

- Dans la gestion axée sur les résultats, il faut faire la démonstration des éléments suivants:
  - La mesure dans laquelle les résultats recherchés ont été obtenus;
  - L'apport des activités et extraits du programme aux conséquences;
  - Ce qui a été appris et les changements qui en ont découlés;
  - Le caractère judicieux et adéquat des moyens employés.

# La chaîne de résultats





# 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.

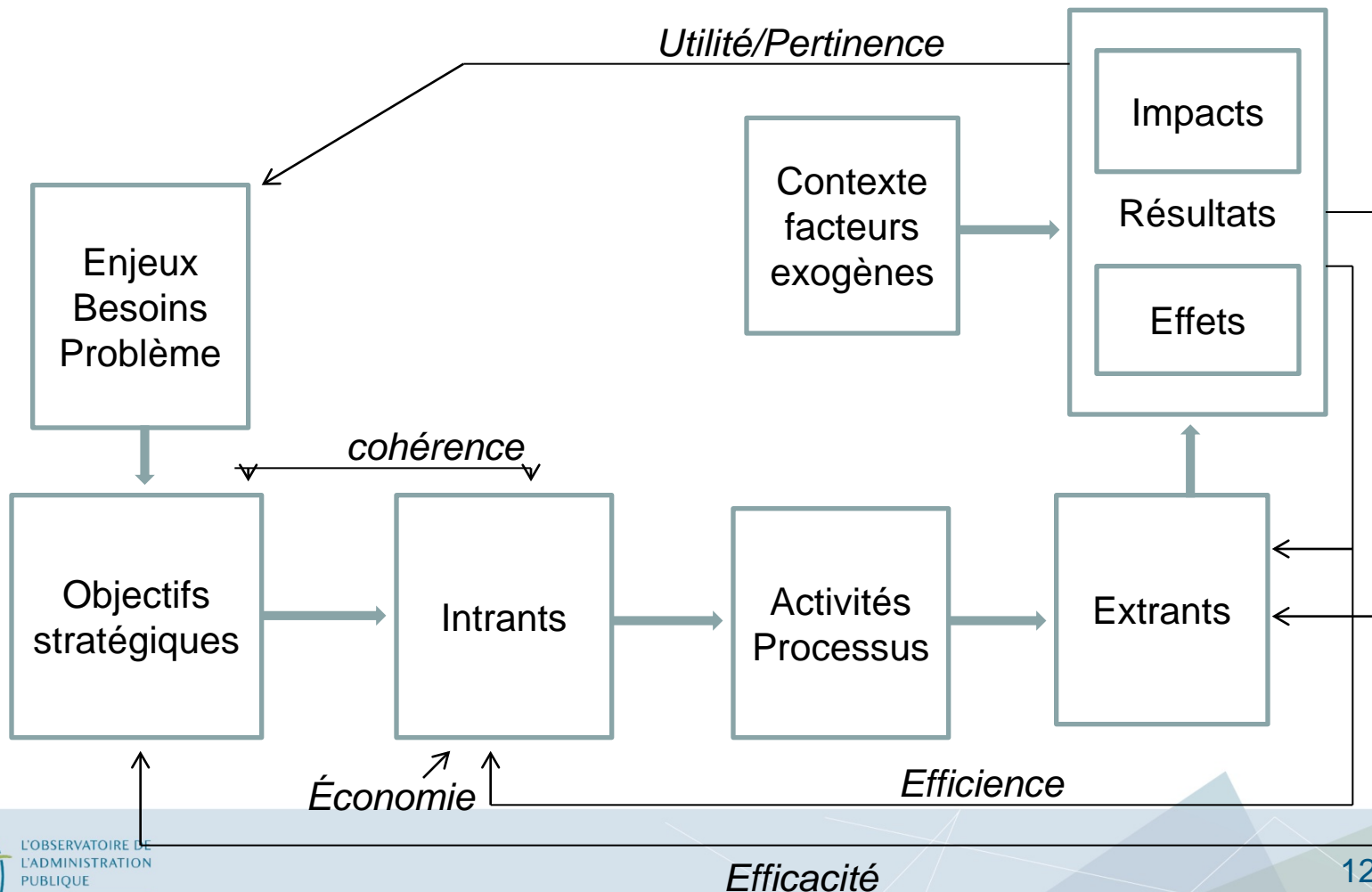
## 2. Performance et budget

# Le passage au budgétaire

- 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

# Schéma de la BAR

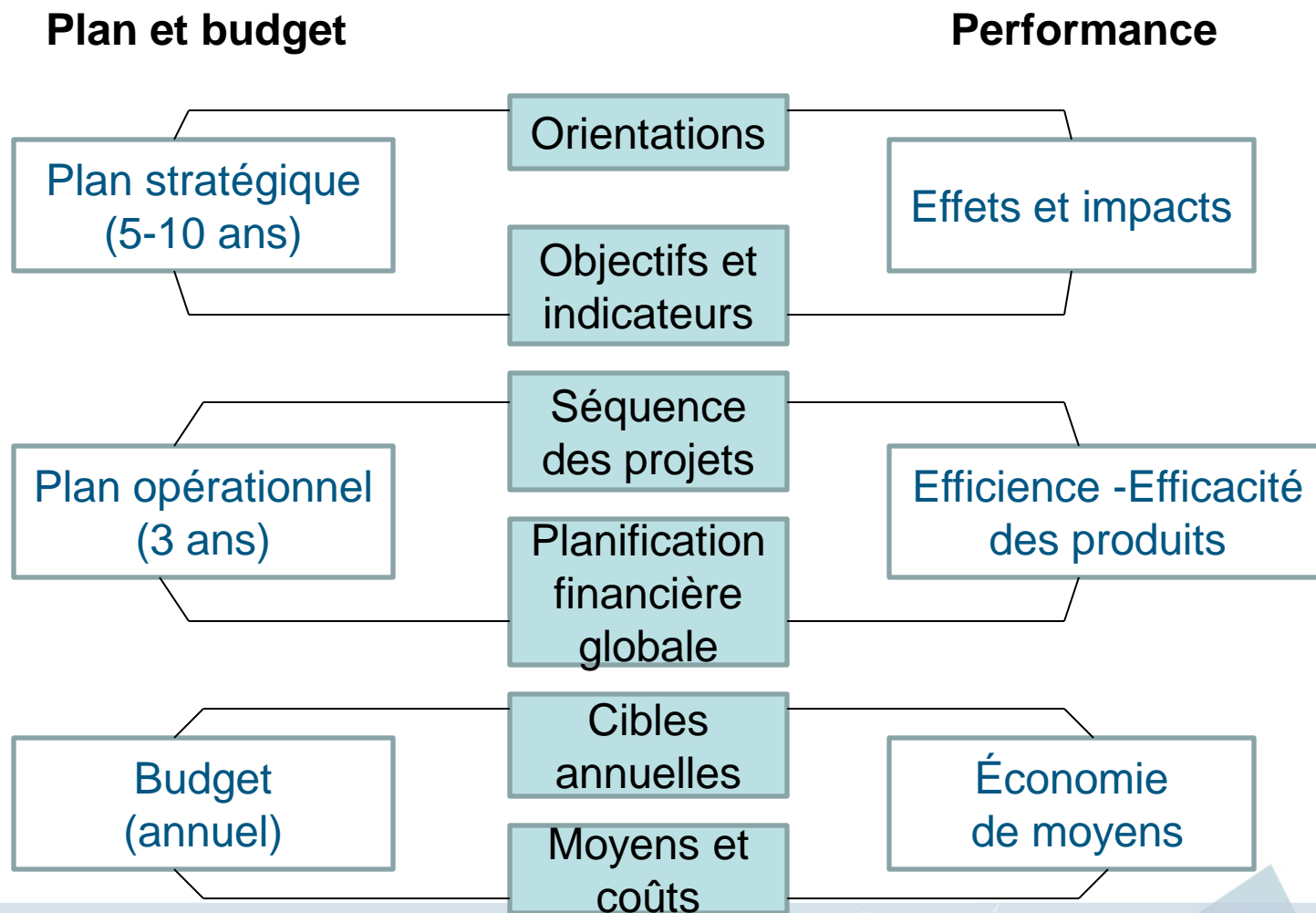
## L'enchaînement des différents éléments



# Les obstacles les plus fréquents

- a) Une déconnexion des planifications stratégique et budgétaire
- b) Des évaluations de programmes qui répondent mal aux besoins de la budgétisation
- c) Une architecture budgétaire mal ajustée
- d) L'absence d'un outil d'évaluation de la performance robuste et uniforme

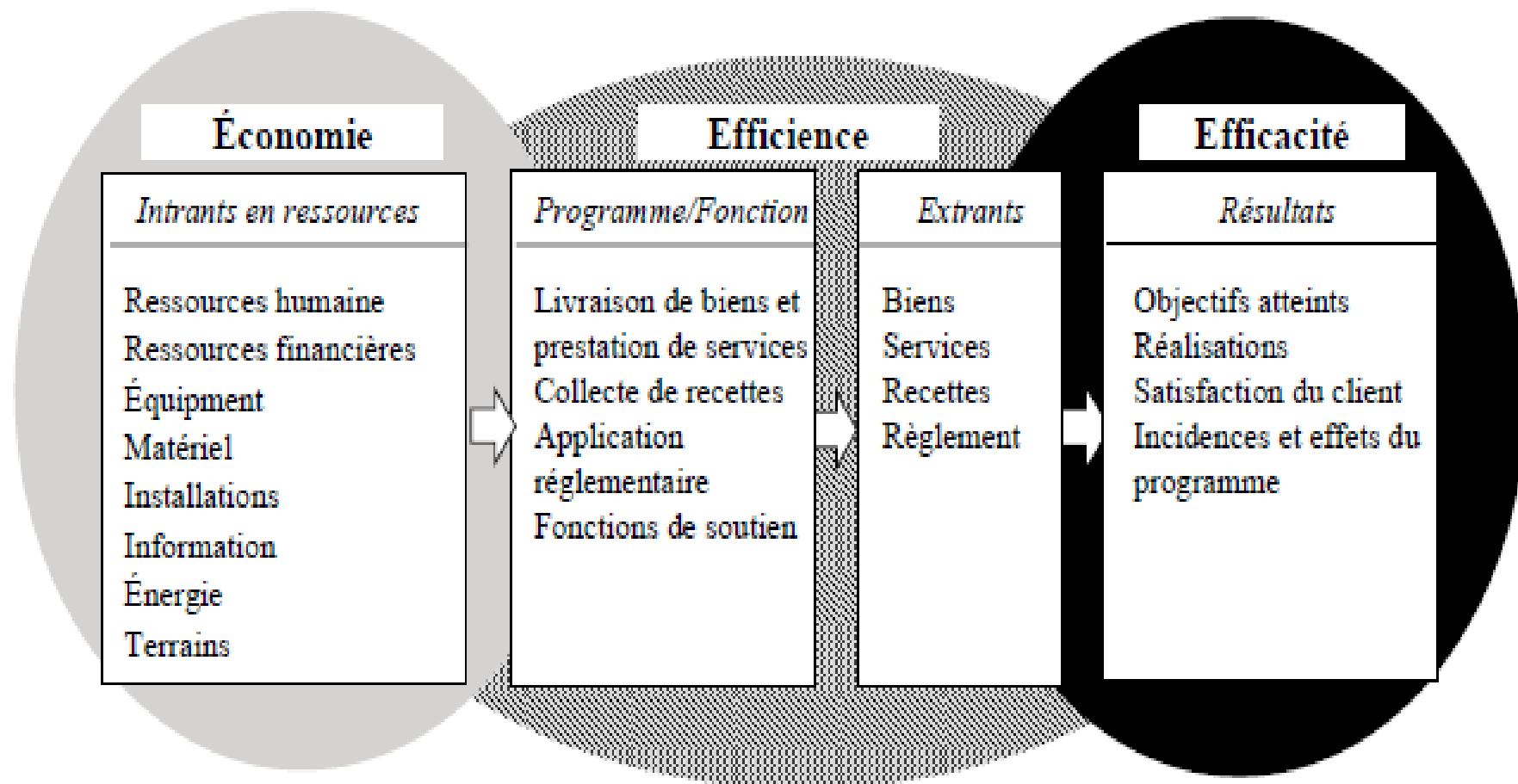
# a) Le passage des objectifs aux coûts



## b) Évaluation et budget: des préoccupations différentes

- 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'efficacité 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 souhaitées.

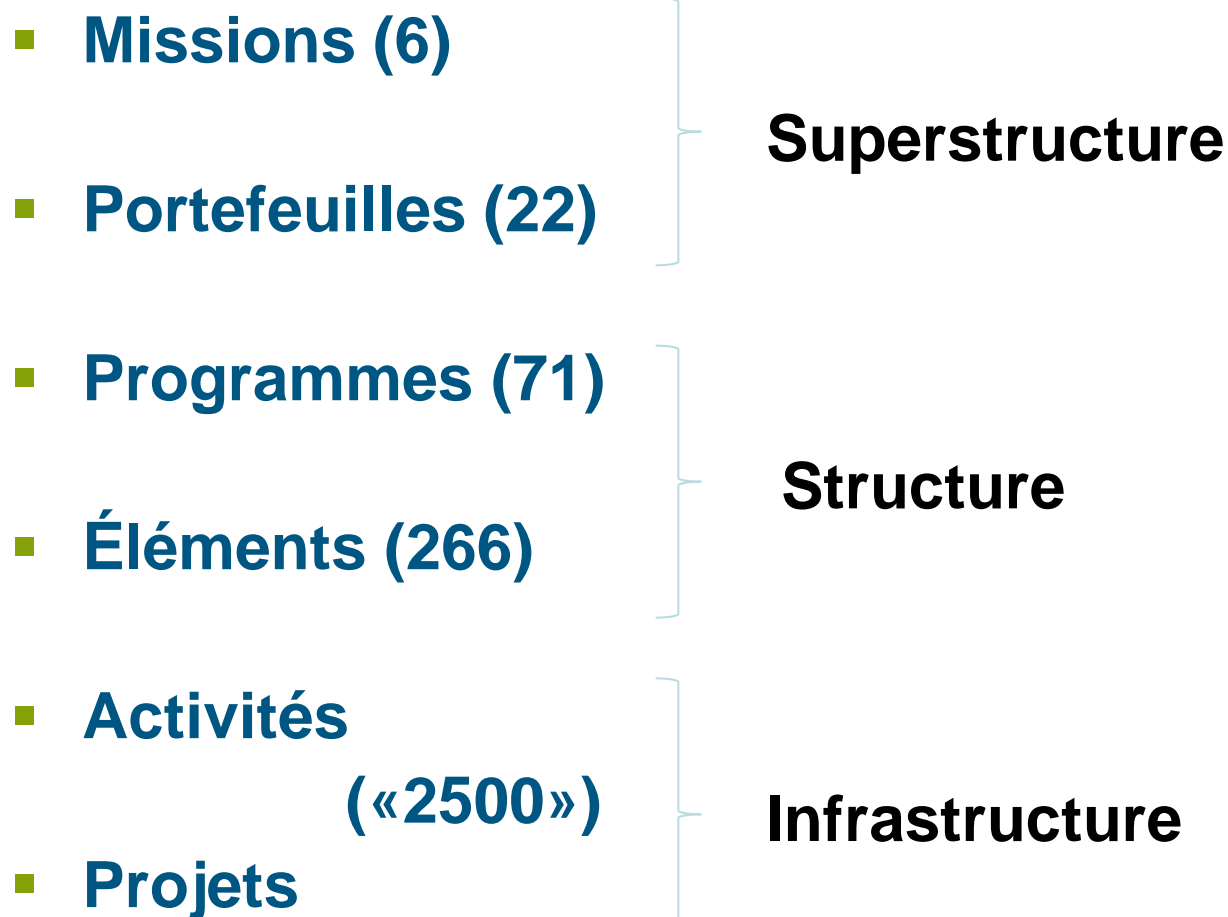
# Le rendement des programmes



Source: VGC, 1995



## c) L'architecture budgétaire fonctionnelle



# 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)

## d) Le besoin d'un instrument d'évaluation commun de la performance des programmes

- 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

### 3. De la GAR à la BAR: Les conditions d'un passage réussi

# Les facteurs de succès (selon l'OCDE)

- Un classement des crédits budgétaires par **programmes** servant à fixer des objectifs de performance qui dépassent le niveau micro
- L'utilisation d'une **comptabilité d'exercice** fournissant des informations plus complètes sur le coût des activités et d'un **cadre pluriannuel des dépenses**
- Une **gestion intégrée** de la planification et de la budgétisation
- Les attentes d'ordre stratégiques et budgétaires (résultats escomptés) sont liées et servent à évaluer le **rendement** des programmes et des gestionnaires (responsabilisation et imputabilité)

# Mais aussi...

- **Des données pertinentes:**
  - Systématisation des dimensions évaluées
  - Accent sur le rendement
  - Connexion des systèmes d'information
- **Un plan de mise en œuvre crédible:**
  - Un déploiement progressif
  - Un cadre temporel adéquat
- **Une volonté politique persistante:**
  - D'améliorer la gestion publique
  - De prioriser les éléments nécessaires à la BAR

# Des leviers à utiliser davantage

- Le benchmarking
- La gestion des risques
- La contractualisation
- La rémunération liée à la performance

# Conclusion: budgétisation et innovation



- La gestion axée sur les résultats crée un **contexte favorable** à la mesure de la performance dans le cadre d'une réflexion stratégique plus large. Elle met l'accent sur les résultats quantifiables à atteindre ou obtenus.
- Un **pas supplémentaire** est franchi lorsque les données de performance sont utilisées pour la **budgétisation**. Les décisions d'allocation budgétaire sont alors guidées par le niveau de performance.
- **L'accès à des financements additionnels** serait moins facile pour les organisations moins performantes et plus facile pour les organisations performantes.

- La budgétisation devient ainsi un **levier supplémentaire** pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services publics
- La **recherche d'un résultat optimal pour un niveau de ressources donné**, tant dans l'ordre des produits que des effets ou impacts, devient la préoccupation principale des gestionnaires.
- La budgétisation axée sur les résultats crée un **cadre plus réceptif au changement**; elle encourage l'innovation permettant d'améliorer la performance des organisations publiques.

Merci de votre attention!