

Evaluation / audit : concurrence ou complémentarité ?

Atelier 1: La perspective des offices fédéraux
Compte rendu

Le but de cet atelier était d'examiner les applications concrètes de l'audit et/ou de l'évaluation en partant de l'expérience pratique de deux offices fédéraux, la Direction du développement et de la coopération (DDC) et le Secrétariat d'Etat à l'économie (seco). Les points suivants sont ressortis des discussions :

- Les audits comme les évaluations sont considérés comme des piliers de l'activité de surveillance d'un office, auxquels il ne peut être renoncé. Toutefois les évaluations mettent plus fortement l'accent sur l'apprentissage (*lessons learning*).
- L'audit – axé en priorité sur le contrôle de la légalité et de la régularité – et l'évaluation – axée sur les résultats obtenus, autrement dit sur l'efficacité et l'efficacé – ne sont pas perçus comme des activités concurrentes mais plutôt comme des instruments de contrôle et de vérification complémentaires. Il faut reconnaître que, selon l'objet de l'examen et l'approche, certains chevauchements sont possibles. Les frontières entre les deux activités sont plutôt souples. Jusqu'à présent, les examens menés dans le cadre des évaluations n'ont toutefois tenu compte des liens de causalité que de façon marginale.
- Jusqu'à présent, la question de la complémentarité ou de la concurrence ne s'est pas véritablement posée au sein des offices fédéraux. Il y a certes une coordination des activités, mais elle est limitée et pas systématique. L'intensification de la coopération entre les différents services de surveillance et d'évaluation d'un office paraît plutôt difficile.
- Le cœur de la problématique n'est pas tant la désignation explicite de l'activité (audit, évaluation, monitoring, controlling, etc.) que la détermination des questions posées, de la démarche et des méthodes appliquées ainsi que la diffusion et l'appréciation des résultats. Un point jugé central est le besoin de clarté entre mandant et mandataire sur la nature du contrôle ou de l'évaluation (audit, évaluation, monitoring, controlling).
- Il y a un retard à combler en matière de rentabilité (efficacité), tant pour les audits que pour les évaluations. Les avis sont unanimes sur la difficulté de mesurer la rentabilité ainsi que sur l'impossibilité, en général, d'appliquer des normes, des indicateurs ou des critères uniformes. Par ailleurs, un potentiel d'apprentissage réciproque, voire un champ de coopération, est identifié dans les domaines de la méthodologie et des critères d'évaluation.
- La question de savoir s'il faut réaliser un audit ou une évaluation dépend aussi de la volonté politique, qui dicte la nature des réponses attendues et la forme des résultats.
- Intrinsèquement, il n'y a pas de conflit entre audit et évaluation. Le recours à l'un ou l'autre de ces instruments dépend fortement du contexte ambiant, notamment de l'existence d'une « culture du contrôle et de l'apprentissage » au sein de l'administration publique. Les conflits découlent plutôt de facteurs (politiques) extérieurs.