



Evaluation et NPM : le point de vue des exécutifs

Congrès annuel
de la SEVAL 2013



1. Une nouvelle culture de gestion

Les collectivités publiques traversent depuis plusieurs années une phase profonde de transformation :

- la complexité des tâches politiques a augmenté
- la limitation des ressources complique l'accomplissement des tâches
- les attentes des acteurs politiques, économiques et sociaux se sont accrues

Conséquences : il faut renforcer l'orientation de l'action publique sur les résultats, favoriser l'apparition de nouvelles formes de gestion administrative et prioriser les projets afin de travailler de manière plus efficiente et efficace.

1. Une nouvelle culture de gestion

Objectifs généraux

- améliorer la gestion et l'exécution du budget de l'Etat en renforçant la planification à moyen terme et en établissant des liens entre les tâches et les finances ainsi qu'entre les ressources et les prestations à tous les niveaux (Grand Conseil, Conseil d'Etat, administration);
- développer la gestion administrative et la culture administrative axées sur les résultats en favorisant la responsabilité propre des unités administratives lors de la fourniture des prestations et en augmentant les marges de manœuvre dans l'utilisation des ressources;
- optimiser l'efficiency et l'efficacité au sein de l'administration cantonale.

1. Une nouvelle culture de gestion

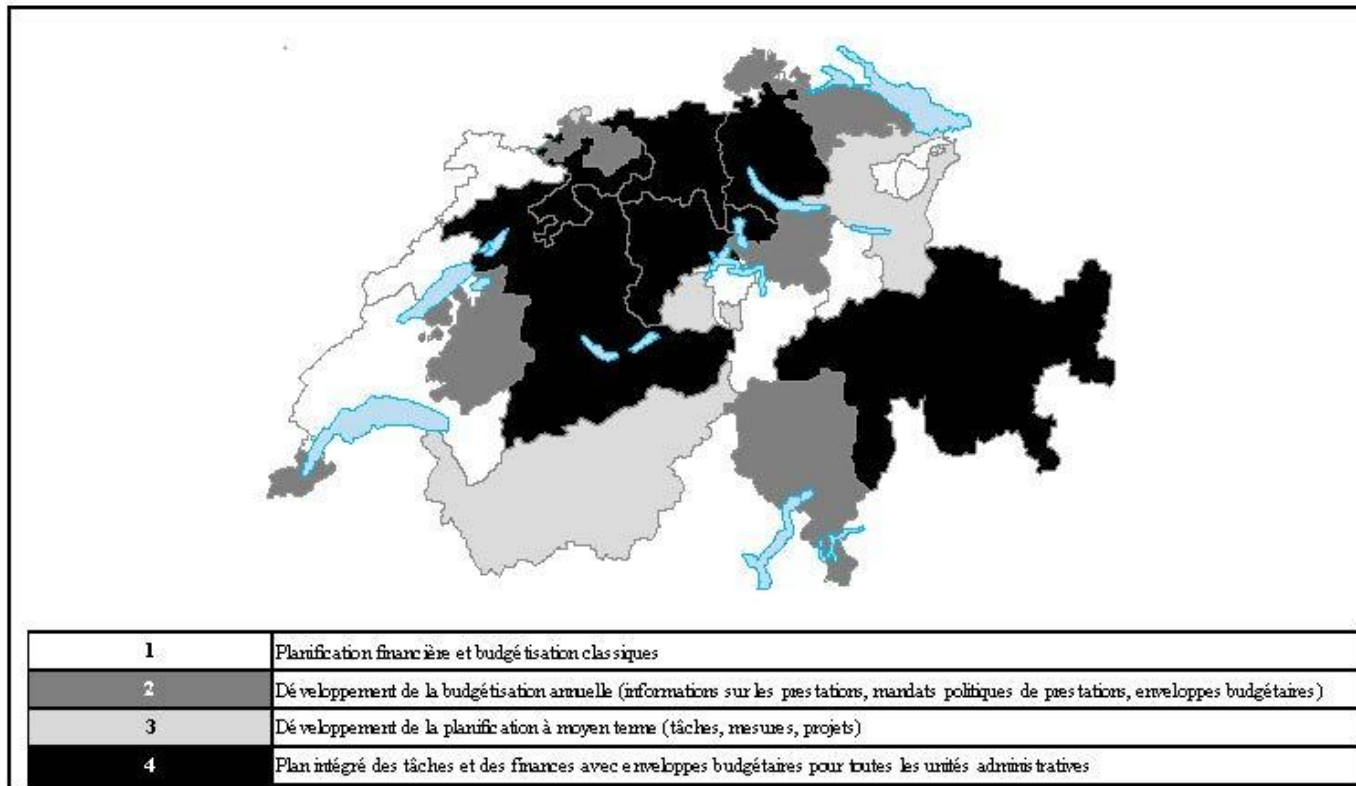
Comparaison intercantonale

- Depuis le milieu des années 1990, de nombreux cantons ont repris les idées et concepts de la nouvelle « gestion administrative axée sur les résultats »;
- Par rapport à la Confédération, aux villes et aux communes, les cantons affichent une intensité de réforme plus élevée, et, dans l'ensemble, une évolution très divergente en la matière;
- Certains cantons ont réformé en profondeur leur parlement et leur administration dans un temps relativement court, alors qu'ailleurs le processus de réforme est plus lent et incomplet, voire même abandonné.

1. Une nouvelle culture de gestion

Comparaison intercantonale

Etat des réformes de gestion publique dans les cantons



© Département fédéral des finances

2. De nouveaux instruments de pilotage

A l'Etat de Fribourg, les instruments suivants ont été mis en place pour développer le pilotage de l'administration :

Outils usuels

- 1) Plan financier
- 2) Examen périodique des subventions
- 3) Analyse des prestations de l'Etat
- 4) Gestion par prestations

Outil ponctuel

- 5) Evaluations externes



2. De nouveaux instruments de pilotage

2.1. Le plan financier

- En application de l'article 112 de la Constitution du canton de Fribourg, «le Conseil d'Etat présente au Grand Conseil le programme de législature et le plan financier»;
- Le plan financier est l'expression chiffrée du programme de législature > il met en évidence les perspectives financières de l'Etat et permet ainsi, suffisamment tôt, d'attirer l'attention des autorités politiques sur les éventuelles difficultés financières futures;
- Actualisé périodiquement selon le principe de la planification financière continue > mise à jour tous les deux ans (début de législature / mi-législature);

2. De nouveaux instruments de pilotage

2.1. Le plan financier

- Le plan financier de la législature 2012-2016 a mis en évidence la détérioration importante des finances cantonales dans un avenir rapproché;
- Conséquence : mise en place d'un programme de mesures structurelles et d'économie.

2. De nouveaux instruments de pilotage

2.2. Examen périodique des subventions

- Inscrit dans la Constitution : art. 82: Gestion financière a) Principe d'économie :
 - 1 L'Etat et les communes gèrent les finances publiques avec économie.*
 - 2 Ils vérifient périodiquement que les tâches qu'ils accomplissent et les subventions qu'ils octroient sont toujours efficaces, nécessaires et supportables financièrement;*
- Au moins tous les 6 ans / depuis 2000;
- L'examen récurrent des subventions constitue une aide importante à la prise de décision politique > effets non négligeables qui permettent de prioriser les projets.

2. De nouveaux instruments de pilotage

2.2. Examen périodique des subventions

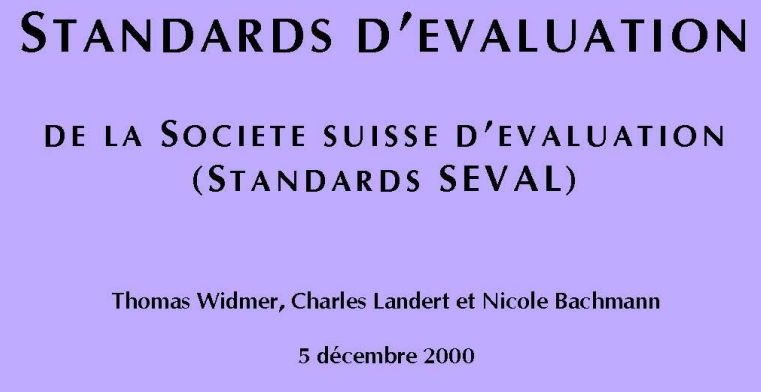
- Exemples d'examens de subventions en cours :
 - subventions dans le domaine de la forêt
 - subventions aux offices de consultation conjugale
 - subventions pour les programmes d'emploi qualifiant et lutte contre le chômage
 - aides au logement

2. De nouveaux instruments de pilotage

2.2. Examen périodique des subventions

Les standards d'évaluation de la SEVAL comme base de la méthodologie fribourgeoise :

- Instrument qui permet d'analyser les subventions
- But : garantir l'analyse la plus efficace possible



2. De nouveaux instruments de pilotage

2.3. Analyse des prestations de l'Etat (APE)

- But de l'APE : économies potentielles pour réaliser d'autres tâches;
- Chaque service a dû définir ses prestations et ses sous-prestations afin d'analyser l'affectation des ressources financières et humaines;
- Validation du catalogue par les services, les directions et le Conseil d'Etat;
- L'APE implique une nouvelle culture de l'**auto-évaluation** > aujourd'hui systémique à l'Etat de Fribourg.



2. De nouveaux instruments de pilotage

2.4. Gestion par prestations

La gestion par prestations (GpP) est un concept axé sur les activités d'un « manager public » exigeant notamment qu'il veille et rende compte de :

- la pertinence des prestations fournies;
- l'adéquation des programmes d'activités fixés;
- l'efficience productive des prestations accomplies;
- l'efficacité des plans d'action engagés;
- l'effet souhaité pour les citoyens des prestations produites.

2. De nouveaux instruments de pilotage

2.4. Gestion par prestations

- A ce jour, à l'Etat de Fribourg, la GpP est essentiellement utilisée pour la gestion courante de certaines unités administratives > concept devenu opérationnel;
- Au niveau de la gouvernance (Conseil d'Etat, Grand Conseil), l'idée doit encore faire son chemin;
- Finalité = remplacer l'approche du budget de l'Etat dans sa forme actuelle, mais cela prendra encore du temps.

2. De nouveaux instruments de pilotage

2.5. Evaluations externes

- L'Etat mandate ponctuellement des experts pour effectuer une évaluation dans des problématiques de grande complexité avec de nombreux paramètres à prendre en compte;
- Ce type d'évaluation permet d'examiner si les politiques publiques de différentes directions sont bien coordonnées, efficaces et efficientes;
- Aide à la prise de décision pour l'exécutif > plus-value;
- Exemples : évaluation des mesures de réinsertion socioprofessionnelles dans le canton de Fribourg / routes de contournement : Guin / Marly – Matran.

2. De nouveaux instruments de pilotage

2.5. Evaluations externes

- Quelques « recommandations » aux experts :
 - la méthodologie doit être compréhensible
 - procédure transparente > pas de black box (présentation des critères, pondération)
 - pas de conclusions complaisantes
 - objectivité
 - simplicité dans l'explication
 - vulgarisation



3. Conclusion

- L'administration cantonale fribourgeoise est reconnue pour la qualité de ses prestations.
- Si le développement des nouveaux instruments de gestion et de pilotage se poursuit, le plus important est de prendre en compte les besoins réels des administrations.
- Seul un outil réellement adapté et utilisé permet de soutenir et d'assurer des prises de décisions politiques efficaces et efficientes.
- « Le meilleur est parfois l'ennemi du bien. »

