

GLOSSAIRE

Il y a beaucoup de confusion concernant le sens de certains termes liés à la gestion et la budgétisation centrées sur les résultats. Résultats, produits, facteurs de production, performances, innovation, et apprentissage sont des termes assez imprécis et sont souvent confondus quand traduits d'une langue à une autre.

La glossaire ci-dessous a pour but de faciliter la communication sur la gestion et la budgétisation centrées sur les résultats. Merci d'envoyer des commentaires ou des propositions d'amélioration à jens.kristensen@oecd.org.

Résultats : Les effets sur la société des produits fournis par les organismes publics.

Les résultats, qu'ils soient intentionnels ou non, ne sont pas entièrement contrôlables, en général, par l'administration. Le degré de contrôle dépend de l'influence des facteurs externes sur l'objectif en question, de l'efficacité de l'application et de la qualité des mesures mises en oeuvre pour atteindre l'objectif.

Résultats intentionnels /objectifs de résultats : quels effets sur la société l'administration attend-elle de ses produits.

Dans cette définition, on entend par intentions de l'administration les objectifs de l'action gouvernementale annoncés explicitement et publiquement. Les intentions de l'administration peuvent être formulées, par exemple, dans le cadre de lois, de politiques ou de directives officielles.

En tant que telles, les activités des entités qui réalisent les objectifs des politiques peuvent reposer sur des objectifs de résultats mais ce n'est pas souvent le cas.

Évaluation des résultats : l'évaluation des résultats d'une activité de l'administration par rapport aux résultats intentionnels.

Il est rare que la mesure des résultats puisse être effectuée directement en raison de la complexité de l'opération, des délais nécessaires ou d'influences que l'administration ne contrôlent pas. Normalement, l'évaluation des résultats nécessite de prendre en compte différents indicateurs. Il arrive souvent qu'il ne soit pas possible d'effectuer une évaluation des résultats.

Évaluation : analyse systématique des principaux aspects d'un programme ou d'une politique et de son utilité, s'attachant à fournir des conclusions fiables et utilisables¹.

L'évaluation a pour but d'améliorer la prise de décision grâce à une meilleure information. Le but n'est pas qu'elle se substitue au jugement ou au choix politique dans la prise de décision mais qu'elle les éclaire en permettant de prendre en compte l'expérience du passé.

C'est pourquoi l'évaluation est un élément important de l'apprentissage dans le secteur public comme il est indiqué plus bas.

Risques liés aux résultats : le risque que les résultats intentionnels ne soient pas atteints et le risque que des effets non intentionnels et non souhaités se produisent.

Souvent, les résultats ne sont pas uniquement imputables à l'action de l'administration. Le temps, la guerre et les ralentissements de l'activité économique peuvent influencer les résultats et avoir des effets non intentionnels. Par risques liés aux résultats on entend les risques dus à des influences externes ayant un effet positif ou négatif sur les résultats.

Produits : les biens et services (habituellement des services) fournis par les organismes publics au citoyen.

Le concept de produits n'est pas limité aux biens matériels et aux services sociaux fournis directement au citoyen. Il englobe aussi des flux plus immatériels d'influences exercées par les organismes, les institutions ou d'autres entités réalisant les objectifs des politiques mises en œuvre.

Les organismes publics peuvent contrôler et mesurer, tant quantitativement que qualitativement, une grande partie des produits. Il est donc plus aisé dans le cadre de la gestion des performances d'utiliser des produits que des résultats.

Facteurs de production : ressources utilisées par l'administration pour assurer sa production.

Les facteurs de production englobent la main d'œuvre (l'éventail des compétences, spécialisations et connaissances des employés), les immobilisations (notamment les terrains et constructions, les véhicules motorisés et les réseaux informatiques), les actifs financiers et les actifs incorporels (comme la propriété intellectuelle) qui sont utilisés pour obtenir ces produits².

1. Voir OCDE, PUMA/PAC(99)1, Vers de meilleures pratiques de l'évaluation, Paris 1999.

2. Voir OCDE, PUMA/SBO(2000)7, Manuel de l'OCDE sur les résultats, Paris 2000.

Coûts : sommes déboursées ou dépenses encourues pour financer les facteurs de production.

Apprentissage : action permettant à une entité d'utiliser son expérience ou celle d'autres entités pour adapter ses objectifs et processus.

Concrètement, l'apprentissage dans le cadre de la gestion par les résultats repose sur l'utilisation des conclusions de l'évaluation des résultats dans la prise de décision – que les décisions concernent des politiques, des processus ou la conception organisationnelle.

La question essentielle est de savoir *si* l'évaluation des résultats a une incidence sur les décisions et *de quelle façon*. Compte tenu des rigidités institutionnelles, les organismes sont-ils capables d'apprendre et de s'adapter?

Performances

Aptitude d'un organisme ou d'une administration qui acquiert des ressources à des conditions économiques et les utilise de manière efficiente (facteurs de production-produits) et efficace (produits-résultats) et qui réalise les objectifs de performance fixés.

Information sur les performances

Données sur les performances collectées et exploitées systématiquement. Les informations sur les performances peuvent être quantitatives (chiffrées) ou qualitatives (descriptives). L'utilité des informations sur les performances est amplifiée si on se réfère à des normes ou d'autres éléments de comparaison (performances antérieures, autres types d'activité ou par rapport au besoin avant l'intervention, par exemple) ce qui permet d'étayer l'appréciation du degré de réalisation des résultats escomptés.

Souvent les informations sur les performances collectées à des fins de suivi soulèvent des problèmes qui sont ensuite analysés plus en profondeur dans le cadre d'une évaluation.

Gestion des performances

Système d'information sur les performances, d'évaluation, de suivi des performances, d'analyse et d'établissement de rapports sur les performances, qui est intégré à la gestion d'entreprise.

Objectif de performance

Niveau de performance visé exprimé par un objectif matériel mesurable permettant la comparaison avec la réalisation d'objectifs, objectif exprimé notamment par une norme quantitative, une valeur ou un taux. Les objectifs de performance peuvent être des objectifs de production ou de résultats.

Indicateur de performance

Valeur ou caractéristique particulière utilisée pour mesurer la production ou les résultats.

Mesure des performances

La mesure des performances concerne la mesure des facteurs de production, des produits et des résultats.

Responsabilité

La responsabilité est un aspect de la relation entre deux parties, l'une des parties conférant à l'autre des pouvoirs à condition que cette dernière puisse, tel qu'il est spécifié, justifier la détention et l'utilisation de ces pouvoirs.

Innovation

L'innovation est l'*application* de nouvelles idées créatives – la mise en œuvre d'inventions. La créativité est la production de nouvelles idées, de nouvelles techniques et d'inventions³.

3. Voir Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Risque, innovation et valeurs- Examen des tensions, 1999.