

Examen par les pairs des activités d'évaluation de la Cour des comptes de la République et Canton de Genève

L'essentiel en bref

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a effectué un examen des activités d'évaluation de la Cour des comptes de la République et Canton de Genève (CdC), à la demande de cette dernière. En tant qu'organe de surveillance externe de l'Etat, la CdC assure un contrôle indépendant et autonome, entre autres, de l'administration cantonale, des entités subventionnées et des institutions de droit public. Depuis 2013, elle a pour mission d'évaluer les politiques publiques. Elle a repris cette activité de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques.

Entre 2013 et 2017, la CdC a publié sept évaluations. Cinq autres ont été initiées ou sont en cours de réalisation. Au 31 décembre 2017, la CdC dispose de 3,4 postes équivalent plein temps placés sous la supervision des magistrats et d'un budget de près de 1,2 million de francs. Le CDF estime que la CdC a atteint un bon niveau de maturité pour des activités qu'elle réalise depuis peu de temps. C'est une organisation apprenante qui produit des rapports de qualité. Le CDF l'encourage à poursuivre dans cette voie. Différentes possibilités d'amélioration existent, principalement en renforçant les compétences en gestion de projet de l'équipe et en rendant les rapports plus accessibles à des non-spécialistes.

Démarche d'évaluation conforme aux standards et mise à jour régulière des processus

La CdC réalise ses évaluations selon les standards de la Société suisse d'évaluation et les lignes directrices des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques. Elle a une démarche conforme à la pratique, cherche constamment à s'améliorer et adapte ses processus. Elle a développé l'assurance qualité, tâche confiée à un magistrat. Le CDF est d'avis que le magistrat qualité doit être davantage en mesure de se prononcer sur les questions méthodologiques et la planification relatives aux évaluations.

De formation académique, l'équipe d'évaluation dispose de bonnes compétences métier. La démarche évaluative et les outils méthodologiques de base leur sont familiers. L'engagement d'un évaluateur supplémentaire en 2017, spécialiste en méthodes quantitatives, donne un nouvel équilibre à une équipe d'abord orientée vers les approches qualitatives. La CdC utilise peu les sondages et enquêtes par questionnaire alors que ces techniques permettent d'interroger de nombreux acteurs ou bénéficiaires de prestations. De même la CdC n'intègre pas de perspective comparative, ce qui permettrait d'examiner les pratiques et les solutions élaborées par d'autres collectivités.

Améliorer la planification et la gestion de projet

La CdC utilise en moyenne 255 jours par évaluation. Ces ressources se situent dans un ordre de grandeur comparable avec les pratiques d'autres organes de contrôle menant des évaluations. La répartition des ressources entre la phase préparatoire et la phase de réalisation correspond aux pratiques connues.

Le CDF a constaté que la CdC ne planifie pas ses évaluations de manière réaliste. En effet, elle a utilisé nettement plus de ressources que prévu dans les quatre missions où une estimation du temps avait été effectuée. La planification manque de précision au lancement de la mission. Il existe des difficultés à confier des tâches précises à des auditeurs alors que ces derniers pourraient apporter une plus-value pour l'analyse de données financières. Dans deux cas de figure, le suivi de mandataires externes s'est révélé difficile ou les résultats n'ont pas répondu aux attentes initiales. Le CDF estime qu'une gestion de projet plus rigoureuse pourrait contribuer à améliorer l'efficacité dans la conduite des évaluations.

Avec quatre personnes, l'équipe d'évaluation demeure petite. Les évaluateurs peuvent se retrouver seuls face à des sujets complexes, avec une forte composante technique. Les magistrats ne sont pas nécessairement des spécialistes du domaine. Pour remédier à cette situation, les évaluateurs pourraient recevoir le soutien ponctuel d'un expert du domaine. Ce serait une personne de référence durant les différentes phases de l'évaluation.

Des rapports sur des thèmes captivants, mais un manque de vulgarisation des résultats

Le CDF est d'avis que les sujets évalués par la CdC sont pertinents. La majorité des thèmes proviennent d'auto-saisine. La CdC ne fixe pas de priorités spécifiques pour ses missions d'évaluation et se réfère aux orientations générales déterminées en début de magistrature. Elle dispose de critères de sélection. En 2017, elle a décidé de revoir son analyse de risques. Le CDF estime que la CdC doit saisir cette opportunité afin d'avoir une meilleure qualification des risques, en fonction du cycle d'une politique publique allant de la définition des besoins aux effets.

La CdC a développé une démarche itérative pour la réalisation de ses évaluations. Cela lui permet d'adapter son approche en fonction de nouvelles connaissances et de surmonter des difficultés comme la mauvaise qualité de données. Durant la phase de validation des résultats se met en place un dialogue entre la CdC et les entités évaluées. Ceci permet de clarifier les incompréhensions et les points de divergences sur les éléments factuels et contextuels. Le rapport final est en général bien accepté, de même que les recommandations.

Les rapports sont exhaustifs et présentent en détails la politique publique évaluée et son contexte. Cependant, les rapports sont longs, une centaine de pages en moyenne et s'adressent à des spécialistes. Le CDF est d'avis que la CdC doit rendre ses rapports d'évaluation plus synthétiques et accessibles à un large public. La vulgarisation passe par une meilleure utilisation de supports résumant les résultats essentiels.