

La seconde est que des démarches qualité sont possibles aujourd'hui en évaluation. De la méta-évaluation ponctuelle et profonde telle que celle du Limousin au contrôle régulier de qualité, les moyens existent aujourd'hui d'évaluer l'évaluation bien au-delà du travail fait par les instances scientifiques qui existent dans certaines régions. La professionnalisation des acteurs de l'évaluation progresse, même si elle est encore très insuffisante, et c'est de la professionnalisation de l'ensemble des acteurs de l'évaluation, que favorise la méta-évaluation, qu'il faut se préoccuper maintenant.

La troisième est que l'évaluation, qui produit encore ses effets presque essentiellement par l'apprentissage qu'elle induit chez ses acteurs, ne sera pleinement utile que si elle est véritablement un projet partagé par les décideurs, et notamment les élus. Cette dimension, qui suppose que les acteurs soient davantage inscrits dans une culture de la performance et du changement, est celle qui permettra aux uns et aux autres *d'attendre* quelque chose de l'évaluation et d'en faire un outil ordinaire de l'action publique.

## CHAPITRE 8

### **Appropriation des résultats de l'évaluation**

#### **Leçons de la pratique en Région Limousin**

Jacques TOULEMONDE

Ce chapitre<sup>1</sup> se fonde sur le bilan de onze évaluations conduites en Région Limousin dans la seconde moitié des années 1990. L'étude a été réalisée en 2001 par Eureval pour le compte des autorités régionales. Les pages qui suivent abordent successivement l'utilité de l'évaluation vue comme un des principaux critères de sa qualité, les différentes formes d'utilisation, la mesure du potentiel d'utilisation des évaluations, approche originale appliquée à l'expérience limousine, l'analyse de l'utilisation réelle des évaluations, le défi constitué par la non-utilisation de l'évaluation dans la sphère politique et les spécificités régionales de l'évaluation.

#### **1. L'utilité, un des premiers critères pour juger une évaluation**

Le bilan des évaluations en Limousin a fait référence à quatre critères de jugement : qualité méthodologique du rapport, transparence, partenariat et utilité. Le premier critère a été apprécié selon les standards établis par les professionnels et qui sont maintenant bien stabilisés. On peut dire qu'il s'agit de la qualité vue avec l'œil du « producteur ». À l'inverse, l'utilité a été examinée en enquêtant auprès des gestionnaires publics et des décideurs politiques. On peut donc dire qu'il s'agit de la qualité vue avec l'œil du « consommateur ». Les deux autres critères sont intermédiaires.

On commencera par évoquer la qualité considérée d'un point de vue professionnel avec une anecdote. Il y avait dans les onze évaluations étudiées le meilleur, mais aussi le pire. Une des évaluations, ne faisant

<sup>1</sup> Cette contribution reprend et développe une présentation faite au colloque de la Société française de l'évaluation à Lille en 2002. Elle est faite en concertation avec Benoît Lajudie en vue de fournir un complément à son chapitre.

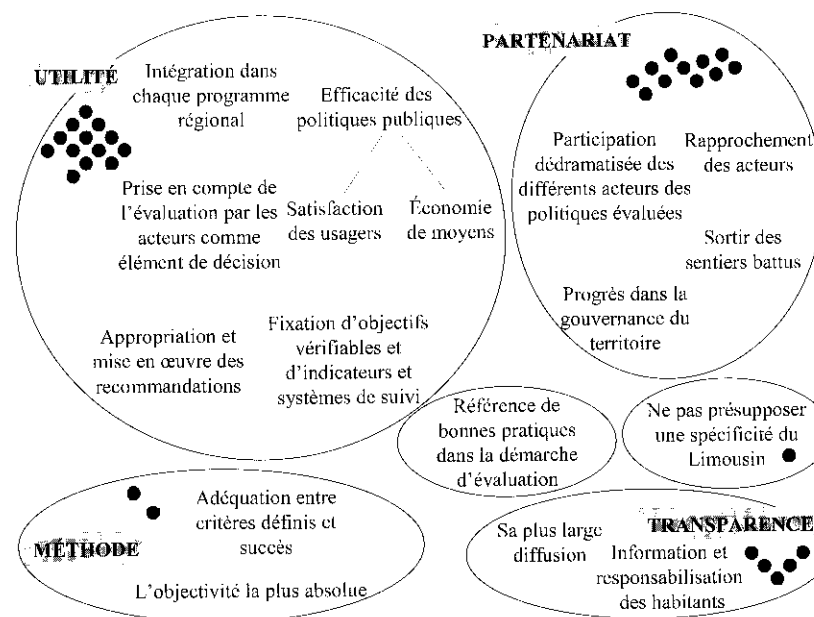
pas partie des meilleures, concernait un programme qui avait mobilisé une quinzaine d'opérateurs. L'évaluation avait été confiée à l'un d'entre eux et celui-ci avait apprécié son propre travail en même temps que celui des autres, à l'aide d'une méthode peu transparente. Il est apparu qu'il s'était attribué les meilleures notes, mais le rapport ne permettait pas de lever les doutes légitimes du lecteur quant à l'impartialité du travail.

Une mauvaise qualité professionnelle condamne-t-elle l'évaluation à être inutile ? Ou à l'inverse, une évaluation rigoureuse, transparente et impartiale est-elle toujours utile ? Ces questions ont souvent été posées. Dans l'anecdote citée ici, il se trouve que la qualité professionnelle était désastreuse et que l'utilisation a été insignifiante. Mais les recherches tendent plutôt à montrer une absence de corrélation<sup>2</sup>, ce qui veut dire que les deux formes de qualité doivent être recherchées en parallèle.

Lors du bilan des évaluations en Limousin, le critère de l'utilité a été plébiscité. Ceci est apparu lors d'une des premières réunions de l'instance qui pilotait l'étude, un groupe d'une vingtaine de personnes appartenant aux services de la Région et aux services déconcentrés de l'État. Au cours de la réunion, une session de travail a été consacrée aux critères de jugement et s'est terminée par un exercice de pondération. Les questions posées aux participants étaient : « À votre avis, quels seront les signes concrets de réussite de l'évaluation ? Quels sont pour vous les deux points-clés de réussite les plus importants ? ». Les énoncés qui figurent dans ce schéma ont été proposés par les membres du comité de pilotage de même que les groupes et leurs noms. Les points correspondent aux « vote » des participants en réponse aux questions posées. Comme le montre la figure ci-dessous, le critère d'utilité a eu la préférence des participants, suivi par celui du partenariat, dont on verra plus loin qu'il est lié à l'utilité dans le contexte de la Région Limousin.

Sans préjuger de l'importance des critères dans l'absolu, ce texte va dans le sens du consensus dégagé en Limousin. Il se concentre sur le critère d'utilité, sur sa signification, sur la façon dont il a été rendu opératoire et sur les conclusions obtenues.

Figure 1 : L'utilité, un critère essentiel pour juger les évaluations



## 2. Quatre formes d'utilisation

L'analyse de l'utilité des évaluations en Limousin a commencé par un rappel des connaissances existantes sur le sujet, à l'aide de la figure 1, un outil d'évaluation classique qui se trouve être appliqué ici à l'évaluation elle-même.

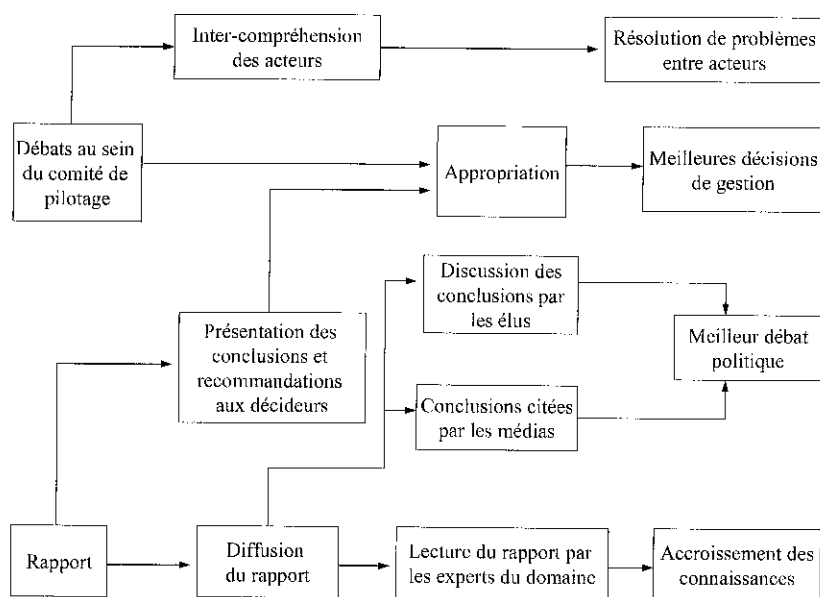
Une première forme d'utilisation correspond à la diagonale montante dans le schéma : le rapport d'évaluation contient des éléments de connaissances nouveaux, des jugements, des conclusions et des recommandations qui sont portés à la connaissance des décideurs. Ceux-ci s'approprient les résultats de l'évaluation et s'y réfèrent au moment de prendre des décisions. C'est ce que l'on appelle l'utilisation managériale. Une variante de cette première forme d'utilisation s'observe quand le comité d'évaluation implique des personnes qui ont la confiance des décideurs et que ces derniers agissent comme des relais.

La deuxième forme d'utilisation (haut de la figure) évoque un phénomène de catalyse. Elle se produit quand plusieurs partenaires participent à des réunions d'évaluation et réfléchissent ensemble à la finalité, à l'impact et la raison d'être de l'action évaluée. C'est une posture décalée

<sup>2</sup> Voir par exemple Toulemonde, J. et O. Rieper (eds.), *Politics and practices of inter-governmental evaluation*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1997.

par rapport au quotidien de l'administration publique dans lequel on a plutôt tendance à défendre des plates-bandes institutionnelles. L'évaluation élève le débat et les partenaires réalisent qu'ils partagent plus qu'ils ne le croient sur la nature du problème à résoudre et sur les effets de l'action évaluée. La discussion fait bouger l'équilibre au sein du réseau d'acteurs. Certains problèmes se résolvent ou se déplacent. Certaines négociations se dénouent. Il s'agit de l'utilisation partenariale de l'évaluation, quelque chose qui a été décrit à de nombreuses reprises et qui se confirme dans l'exemple du Limousin.

Figure 2 : Hypothèses sur l'utilisation des évaluations



Il y a ensuite une forme d'utilisation (centre de la figure) qui passe par la diffusion de l'évaluation dans la sphère politique, par exemple au parlement régional ou à l'assemblée du conseil régional. Les informations et les jugements contenus dans le rapport sont également repris par les médias et aboutissent à élever la qualité du débat démocratique. Cela peut conduire à modifier la façon dont les politiques se font mais par des chemins très complexes qui sont souvent difficiles à retracer. Cette forme d'utilisation est appelée démocratique.

Finalement (bas de la figure), les connaissances nouvelles produites par l'évaluation peuvent circuler dans les réseaux d'experts et contribuer

à une élévation générale du niveau des connaissances concernant le domaine politique concerné. D'évaluation en évaluation, les leçons apprises sont capitalisées et deviennent disponibles pour toutes les régions et même pour tous les pays. Cette dernière forme d'utilisation n'a pas été étudiée dans le cas du Limousin.

### 3. Une innovation méthodologique : la mesure du potentiel d'utilisation

Quand on a la chance de revenir enquêter deux ou trois ans après une évaluation, il devient possible de voir ce qui s'est concrètement passé après la remise du rapport. Le bilan des évaluations en Limousin s'est donc intéressé aux principaux « événements » survenus après la fin des évaluations dans les domaines politiques concernés.

Le potentiel d'utilisation a été défini comme la bonne anticipation de ces événements, c'est-à-dire le fait que les questions initialement posées correspondaient aux enjeux révélés par les événements survenus *ex-post*. En partant de cette définition, on a développé un indicateur de bonne anticipation des enjeux qui a été mesuré pour la plupart des évaluations étudiées.

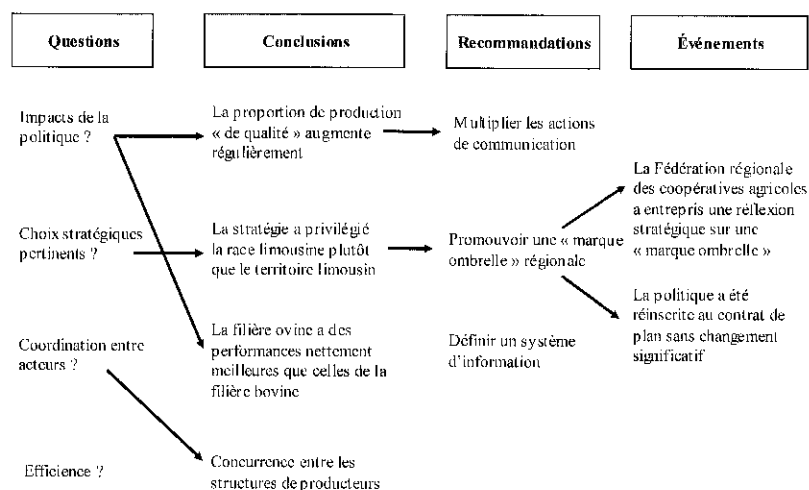
L'analyse a commencé par l'identification des principales questions posées dans les cahiers des charges. Pour les onze évaluations examinées, trente-neuf questions ont été recensées au total. Une analyse du rapport et en particulier de son résumé a également permis de repérer les conclusions-clés ainsi que les recommandations principales : quarante-deux conclusions et trente et une recommandations ont ainsi été recensées.

Des interviews en nombre relativement limité ont permis d'identifier les événements significatifs survenus dans le champ de l'action évaluée depuis la fin du travail d'évaluation. Cela a été possible pour toutes les évaluations sauf deux qui étaient trop récentes et pour lesquelles cet exercice n'avait pas de sens. Quinze événements de ce type ont été identifiés au total.

L'analyse des événements identifiés apporte une première surprise. Alors même que la Région a eu une influence forte dans le lancement de la plupart des évaluations étudiées, plus de la moitié des événements subséquents engagent principalement la responsabilité d'autres acteurs tels que des opérateurs de terrain, des organisations professionnelles, des services de l'État ou même la Commission européenne. Ce constat peut s'interpréter de deux façons : soit la Région agit presque toujours en partenariat avec des institutions extérieures, soit elle focalise ses évaluations sur les actions conduites en partenariat.

Pour chacune des questions recensées, on a recherché les correspondances avec les conclusions (la conclusion est-elle une réponse à la question ?), avec les recommandations (la recommandation découle-t-elle de la conclusion ?) et avec les événements postérieurs (la recommandation et l'événement sont-ils en phase ?). On a défini l'expression « être en phase » de façon très large par le fait qu'une recommandation et un événement portent sur le même sujet ou concernent un même enjeu, même s'il apparaît clairement que la recommandation n'a pas été suivie. Ainsi, dans la figure suivante, la politique de la Région a été reconduite dans les années suivantes sans changement significatif, alors même qu'une évolution stratégique était recommandée. Il n'en reste pas moins que l'évaluation a apporté une recommandation bien étayée et au bon moment par rapport au calendrier des décideurs. Cela suffit à dire qu'elle avait un bon potentiel d'utilisation. Il convient de rappeler ici que les décideurs sont toujours libres de suivre ou non les recommandations et qu'on ne peut pas juger de la qualité d'une évaluation au fait qu'elle dicterait des décisions aux pouvoirs publics.

**Figure 3 : Évaluation de l'aide régionale à la promotion de la viande labellisée**



Un diagramme semblable à cette figure a été réalisé pour chacune des évaluations étudiées. Dès ce stade une série de constats intéressants se sont dégagés. *Primo*, les questions portant sur la mise en œuvre et sur l'efficacité sont celles qui ont le meilleur potentiel d'utilisation. Ceci est d'autant plus vrai que la question est rédigée d'une manière qui appelle des recommandations. *Secundo*, 20 % des questions ne correspondent ni

à une conclusion-clé, ni à une recommandation importante, ni à un événement ultérieur significatif (« questions ratées »). *Tertio*, un plus grand potentiel d'utilisation a été trouvé pour les évaluations qui avaient été les mieux jugées du point de vue professionnel sur les critères de qualité des conclusions et de qualité de la diffusion.

#### 4. Le potentiel d'utilisation dépend du gestionnaire de l'évaluation

Dans certains cas, il est possible d'établir une correspondance complète entre une question, une conclusion, une recommandation et un événement postérieur (un exemple est visible à travers la suite de flèches au centre de la figure 3). Dans ces cas, on convient de dire que l'anticipation des enjeux a été réussie. Sur l'ensemble des évaluations étudiées, sept questions (sur trente-neuf) témoignent d'une anticipation réussie. Six évaluations (sur onze) ne comportent aucune anticipation réussie.

Est-ce que c'est satisfaisant ou non ? Il est impossible d'en juger par comparaison avec d'autres institutions car cette méthode est innovante et a été utilisée en Limousin pour la première fois. Par contre, il est possible de trouver des références de jugement au sein même de la Région Limousin. Puisqu'il a été possible de faire sept anticipations réussies, pourquoi six évaluations n'en ont-elles réussi aucune ? Et pourquoi une des onze évaluations était-elle complètement ratée ? On a constaté en effet qu'une des évaluations n'avait apporté aucune bonne réponse aux questions posées. Son rapport était conclusif, même si sur d'autres terrains sans rapport avec les questions, les principales recommandations étaient étrangères aux conclusions. Enfin, les événements intervenus par la suite dans le domaine politique concerné n'ont pas eu de rapport avec l'évaluation.

Un approfondissement de l'étude a porté sur les évaluations qui avaient le meilleur potentiel d'utilisation. Il est apparu que ces évaluations étaient celles qui avaient été gérées de la façon la plus professionnelle par les services de la Région. Cela conduit à dire que pour réussir l'anticipation d'enjeux, il faut s'en occuper sérieusement. En d'autres termes, il faut un bon gestionnaire de l'évaluation du côté de l'institution publique commanditaire. L'utilité de l'évaluation n'est donc pas seulement une affaire de disponibilité des bons évaluateurs sur le marché.

## 5. Analyse approfondie de l'utilisation

Après avoir mesuré et analysé le potentiel d'utilisation, l'étude s'est évidemment poursuivie par la question de la véritable utilisation. C'est un sujet qui requiert une analyse beaucoup plus approfondie et qui ne peut pas se traiter avec un indicateur. Elle a été traitée à l'aide de quatre études de cas appuyées sur des entretiens nombreux et sur des analyses qualitatives fouillées.

## 6. Les évaluations ont eu un effet de catalyse mais peu d'effet d'apprentissage

Ces analyses approfondies montrent plusieurs exemples dans lesquels les évaluations de la Région ont eu une influence réelle sur la stratégie des partenaires extérieurs. Lorsqu'elle a été identifiée, cette influence s'est produite par les mécanismes suivants : les partenaires-clés sont bien identifiés dès la phase initiale de préparation de l'évaluation, ces partenaires participent de façon assidue et constructive aux réunions du comité de pilotage, il se crée au sein du comité de pilotage un phénomène de « catalyse », les participants rapprochent leurs points de vue, ou découvrent que leurs points de vue sont plus proches qu'ils ne l'imaginaient, ils s'approprient la démarche d'évaluation et ils trouvent leur intérêt à promouvoir les recommandations de l'évaluation au sein de leurs institutions ou organisations et prennent des initiatives dans ce sens.

Le bilan a permis de caractériser ce mécanisme de « catalyse » comme un des principaux vecteurs de l'utilisation des évaluations en Limousin. Sur ce plan, il confirme un phénomène déjà identifié dans la littérature internationale (voir la figure 2 – partie haute) : le fait de faire conduire l'évaluation par un comité pluraliste est un facteur de résolution de problèmes.

Le bilan a conclu que les succès obtenus en termes de catalyse sont à mettre à l'actif du système d'évaluation du Conseil régional. En effet, celui-ci accorde une grande place au partenariat et au bon fonctionnement des comités de pilotage.

Cependant, un retour sur les cas analysés en profondeur montre que la catalyse se produit parfois par le simple fait de participer en commun au pilotage de l'évaluation. Dans un cas seulement, les informations et les analyses apportées par l'évaluation ont joué un rôle-clé dans l'influence que l'évaluation a pu avoir sur le cours des événements. Dans les autres cas, l'apport de connaissances a joué au mieux un rôle de légitimation de l'exercice ou au pire un rôle négligeable. Cela rejoint les conclusions d'une collègue italienne qui a fait un travail similaire de

méta-évaluation à la Banque mondiale et qui parle de l'évaluation comme d'une démarche qui sert surtout à révéler des connaissances implicites au moins autant qu'à produire des connaissances nouvelles<sup>3</sup>.

## 7. Mieux focaliser les évaluations sur leur utilisation

À la fin du bilan, il a été recommandé de mieux gérer les connaissances produites par l'évaluation et leur utilisation par les services, les décideurs politiques et les partenaires. À cet effet, le processus d'évaluation devrait être constamment resserré et focalisé sur les enjeux les plus stratégiques ainsi que sur des apports de connaissances liés à ces enjeux. Cela passe par un effort pour limiter le nombre de questions dans les cahiers des charges, pour concentrer progressivement les travaux en cours de route, pour identifier les principales conclusions et recommandations. Une évaluation utile ressemble rarement à une photo panoramique.

Il a également été recommandé de renforcer l'assurance qualité dans le cadre du système d'évaluation de façon à garantir l'obtention d'une bonne réponse aux questions posées ou à justifier le non-paiement des travaux dans le cas contraire.

## 8. Le défi de l'utilisation de l'évaluation dans la sphère politique

Une des conclusions marquantes a été que la Région utilisait finalement assez peu ses propres évaluations, en partie à cause du fait qu'elles étaient déconnectées de la sphère politique. Certains élus régionaux s'impliquaient personnellement en tant que membres de l'exécutif, mais les rapports d'évaluation n'étaient jamais l'objet de débats politiques ou publics. Dans une circonstance précise, on a pu voir que cela avait bloqué l'utilisation de l'évaluation par la Région.

À ce propos, l'étude comportait un exercice de *benchmarking* avec la Région Rhône-Alpes, une région française aussi pionnière en matière d'évaluation. La comparaison a révélé un fort contraste dans la mesure où la pratique de la Région Rhône-Alpes a émergé à partir d'un débat entre les partis politiques et a toujours eu une dimension politique forte, ce qui ne va pas sans créer des problèmes spécifiques qu'on n'évoquera pas ici.

<sup>3</sup> Marra, M., « The Contribution of Evaluation to Socialization and Externalization of Tacit Knowledge : The Case of the World Bank », *Evaluation*, vol. 10, n° 3, 2004, pp. 263-283.

Une des recommandations faites par le comité de pilotage a été de porter la discussion sur les évaluations au niveau de l'ensemble des élus du Conseil régional, c'est-à-dire dans un contexte de débat public en présence de l'opposition. Cette recommandation a été suivie par le Président de la Région.

En privilégiant l'utilisation managériale et partenariale au détriment de l'utilisation démocratique, la Région Limousin était alors dans la tendance dominante. On peut avancer sans grand risque de démenti que l'utilisation démocratique de l'évaluation est très minoritaire dans la plupart des pays et dans la plupart des secteurs. Pourquoi l'évaluation débouche-t-elle si peu sur la scène publique ? Cette question n'a pas été traitée dans le cadre du bilan des évaluations en Limousin, mais elle est de plus en plus à l'ordre du jour<sup>4</sup> et on peut se risquer à l'explication qui suit.

L'évaluation est née dans les milieux académiques et s'est toujours efforcée de mettre en évidence des faits, des preuves, des explications et des interprétations rationnelles. Un de ses grands mérites est d'obliger à préciser les objectifs, les concepts et les hypothèses qui sous-tendent les politiques publiques.

Or le monde politique fonctionne autrement. Les arguments y sont simplifiés et beaucoup de termes ont une puissance symbolique forte, puissance qu'ils ont toutes les chances de perdre si on les définit trop précisément. Il y a donc une sorte de schizophrénie à vouloir acoquiner l'évaluation et la politique. Cependant, cela n'a pas fait peur au président de la Région Limousin qui était à la fois un universitaire attaché aux explications rationnelles et un politicien capable de se faire réélire.

Il y a un art qui consiste à parler un jour avec le langage de la rigueur et le lendemain avec celui des symboles. C'est un art que les bons politiciens maîtrisent, peut-être quelquefois sans le savoir. Voilà en tout cas un sujet sur lequel il faudrait réfléchir si l'on veut donner à l'évaluation plus d'utilité démocratique.

Tout d'abord, il faut parvenir à condenser les constats, les conclusions et les recommandations, idéalement en une page, parce que le débat public et les médias ne s'embarrassent pas de longs développements. Pour beaucoup d'évaluateurs, cela relève déjà de l'exploit !

Mais il faut aller plus loin et affronter le problème du double langage. Tout en continuant à parler le langage des concepts précis et des explications rationnelles, l'évaluation doit apprendre à parler aussi le

<sup>4</sup> Breul, J. Boyle, R. et Dahler-Larsen, P. (eds.), *Open to the public : evaluation, media and the citizen*, New Brunswick, Transaction publisher, 2006.

langage des arguments simplifiés et des termes symboliques. C'est une condition pour déboucher dans la sphère politique et gagner en utilité. Toute la question est alors de s'assurer que les deux discours restent alignés, qu'ils soient les deux faces d'une même médaille. Comment garantir que l'utilisation démocratique ne tournera pas au double langage au sens de double jeu ? La question reste ouverte et l'équipe d'Eureval y travaille en développant et en testant de nouveaux outils.

## 9. Y a-t-il une spécificité régionale dans l'utilisation de l'évaluation ?

Il y avait indubitablement des spécificités propres à la Région Limousin en 2001. Tout d'abord, les politiques régionales étaient plutôt incitatives et partenariales. À cause du faible poids du niveau régional en France et de la petite taille du Limousin, on ne pouvait pas rencontrer de politiques lourdes dans cette région, avec un effet de masse comme la politique du logement du canton de Genève<sup>5</sup>. De ce fait, il n'est pas surprenant que l'utilisation partenariale ait été la meilleure réussite identifiée par l'étude.

Ensuite, la Région Limousin en était à ses débuts en matière d'évaluation avec une pratique émergente et en avance sur nombre d'autres régions. De ce fait, il n'est pas surprenant que l'utilisation démocratique ait été aussi faible. En effet, beaucoup d'institutions (mais pas toutes) en viennent à donner une dimension démocratique à leurs évaluations après quelques années de pratique, lorsque le souci du résultat et de l'impact commence à faire partie de leur culture.

Les enseignements du bilan des évaluations en Limousin ont-ils tous une dimension spécifiquement régionale ? La réponse est très probablement négative et plusieurs conclusions rejoignent des connaissances de portée universelle, par exemple : la bonne anticipation des enjeux, clé de l'utilité de l'évaluation, nécessite que celle-ci soit gérée avec professionnalisme ; le potentiel d'utilisation dépend de la capacité du commanditaire à poser les bonnes questions, à trouver l'évaluateur capable d'y répondre et à le contraindre de le faire ; l'utilisation partenariale dépend de la capacité du commanditaire à impliquer les partenaires au sein d'un comité d'évaluation et à les faire discuter sans langue de bois institutionnelle.

L'appropriation de l'évaluation dépend de facteurs qui ne sont pas spécifiquement régionaux. Le professionnalisme ne s'acquiert pas sans

<sup>5</sup> Au sujet de la politique d'évaluation du canton de Genève, voir le chapitre de Jean-Daniel Delley ci-dessus.

connaître l'expérience de tous les niveaux de gouvernement. Une bonne équipe d'évaluation est recruté sur un marché qui n'est pas spécifiquement régional. Obliger un évaluateur à répondre aux questions posées est une qualité partagée par tous les bons commanditaires publics. Obtenir une vraie discussion dans un comité de pilotage suppose un art de l'animation de réunion qui n'a pas de frontières. Et finalement, si une région arrive un jour à faire correspondre le langage des symboles et des slogans avec celui de la connaissance, cet exploit suscitera l'intérêt à tous les niveaux de gouvernement.

## CHAPITRE 9

### **L'expérience québécoise des trente dernières années en évaluation**

Richard MARCEAU<sup>1</sup>

L'expérience québécoise en matière d'évaluation s'étend maintenant sur une période d'un peu plus de trente ans. Nous aimerions bien conclure de cette expérience que ces trente ans furent une suite ininterrompue de succès, mais la réalité est autre : il s'agit plutôt de trente ans d'essais, de difficultés, mais aussi de succès, puisque l'évaluation est partout dans le monde une fonction qui s'avère politiquement fort délicate.

Le présent texte se divise en quatre parties. En premier lieu, nous présentons l'historique de la pratique évaluative au Québec. En deuxième lieu, nous discutons du dispositif actuel d'évaluation au gouvernement du Québec. En troisième lieu, nous tentons de cerner les enjeux auxquels la fonction évaluation est fatalement confrontée, en particulier les exigences liées à la méthodologie. Enfin, nous traitons des clés du développement de la fonction évaluation.

#### **1. L'historique québécois de l'évaluation**

##### ***1.1. La rationalisation des choix budgétaires : 1972 à 1978***

L'une des branches dominantes de l'évolution de la pratique évaluative au Québec est aujourd'hui en voie d'extinction. Elle trouve ses origines dans la période de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) pendant laquelle on a cherché à centraliser l'information et l'allocation des ressources, notamment au Conseil du trésor du Québec, responsable de l'allocation des crédits budgétaires des ministères et organismes (MO). De plus, les mécanismes d'évaluation prévus, à

<sup>1</sup> L'auteur tient à remercier Caroline Larochelle et Francine Sylvain du CREXE pour leur contribution à la révision du contenu et de la mise en forme de ce chapitre ainsi que les organisateurs du colloque pour leur soutien.