



# Evaluations «externes» au Contrôle fédéral des finances

---

Réseau des évaluateurs, 28.3.2019, Berne  
Emmanuel Sangra

# Au menu

## **1. Evaluation «externe» et indépendance**

Vu leur situation institutionnelle, le CDF (ou le CPA) n'engagent pas des mandataires pour bénéficier d'une perspective externe...

## **2. Mandats externes du CDF en matière d'évaluation**

Des mandats assez délimités et entrant dans le cadre d'un module méthodologique spécifique

## **3. Une récente expérience du CDF**

Outsourcing de trois audits de subventions à des bureaux d'évaluation

## **4. Conclusion**

# Les acteurs en matière d'évaluation à la Confédération

**Assemblée fédérale**

**Conseil fédéral**

Commissions des finances	Délégation des finances
Secrétariat	

Commissions de gestion	
Secrétariat	<b>Contrôle parlementaire de l'administration</b>


Services du parlement  
(~10 postes dans le contrôle)

**Contrôle fédéral des finances (CDF)**

(~105 postes EPT)

Administration fédérale (~35'000 postes EPT)

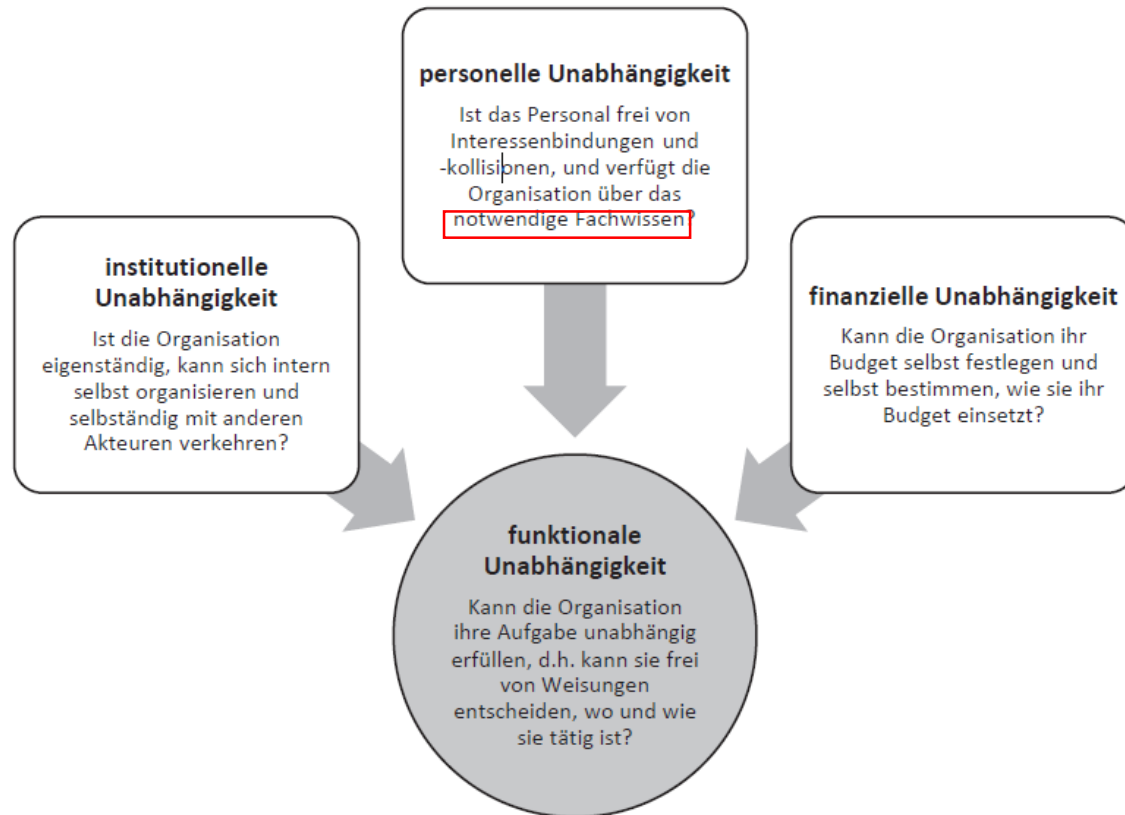
<b>EDA</b> GS-EDA	<b>EDI</b> GS-EDI	<b>EJPD</b> GS-EJPD	<b>VBS</b> GS-VBS	<b>EFD</b> GS-EFD	<b>WBF</b> GS-WBF	<b>UVEK</b> GS-UVEK
Staatssekr	EBG	BJ	Oberauditorat	SIF	SECO	BAV
PD	BAK	FEDPOL	V	EFV	SBFI	BAZL
DV	SNB	METAS	FStab	EPA	BLW	BFE
Vertretungen	BAR	ESBK	Heer	ESTV	BWL	ASTRA
	METEO CH	BFM	LW	EZV	BWO	BAKOM
	BAG	SIR	Kaderausb	BIT	Agrosco	BAFU
	BFS	EIGE	Logistik	BBL	ETH-Rat	ARE
	BSV	ESB	FUB	EAV	PUE	ESTI
	BVET MI	RAB	BABS	ISB	WEKO	RBI
	SWISSMEDIC		BASPO	FINMA	KTI	ENSI
	SNM		SND		EHB	
	Pro Helv		amasuisse	ZAS	OSEC	
	OAK BV		Swisstopo	Swissmint	CH-Tourism	

 Services actifs en matière d'évaluation

**Bureaux, organisations, institutions externes réalisant des évaluations sur mandat**

# 1. Evaluation «externe» et indépendance

## Eléments définissant l'indépendance...



Source : Ledermann, Simone 2016

# Éléments définissant l'indépendance du CDF

## Indépendance institutionnelle

### Choix du thème

Soutien du Conseil fédéral et du Parlement (Délégation des finances). Fixation autonome du programme annuel et possibilité de refuser des mandats !

- 85% de thèmes choisis par le CDF en auto-saisine / 15% Parlement ou Conseil fédéral (N=72)

### Organisation interne

- Directeur nommé par le Conseil fédéral pour six ans. Approbation par l'Assemblée fédérale.
- Personnel soumis au droit du personnel et nommé par le directeur.

### Accès aux informations

- Obligation pour les unités contrôlées de renseigner, de collaborer et de donner accès aux données.

# Éléments définissant l'indépendance du CDF

## Indépendance personnelle

- Personnel indépendant, mais connaissance préalable du domaine en général faible !
- Rédaction du rapport indépendante (consultation des unités contrôlée)
- Compétence de publier le rapport et l'avis des unités contrôlées, voire même obligation de publier un rapport en cas de demande (loi sur la transparence)

## Indépendance financière

- Budget et effectif décidé par l'Assemblée fédérale (25.9 Mio / 105 Poste EPT- 2017)
- Possibilité de faire appel à des experts (1.4 Mio – 2017)

## Conclusion

- Forte indépendance (statut quasiment similaire à celui d'une Cour des comptes)
- Difficulté en particulier pour l'évaluation et les audits de performance: peu de connaissance préalable du domaine!

# Evaluation «externe» et indépendance...

Domaines d'indépendance	EFK CDF	PVK CPA	Office + Bureau ext.
Choix du thème	Indépendance forte	-	Variable -
Connaissance préalable du domaine	Indépendance faible	Indépendance faible	Indépendance forte Variable
Choix des questions	Indépendance forte	Indépendance moyenne	Indépendance forte Indépendance faible
Affectation des ressources au projet	Indépendance forte	Indépendance forte	Indépendance moyenne Indépendance faible
Accès aux informations	Indépendance forte	Indépendance forte	Forte, mais souvent limitée aux infos détenues par l'office
Rédaction du rapport	Indépendance forte	Indépendance forte	- Indépendance moyenne

Indépendance forte
Indépendance moyenne
Indépendance faible

Source : EFK/CDF !

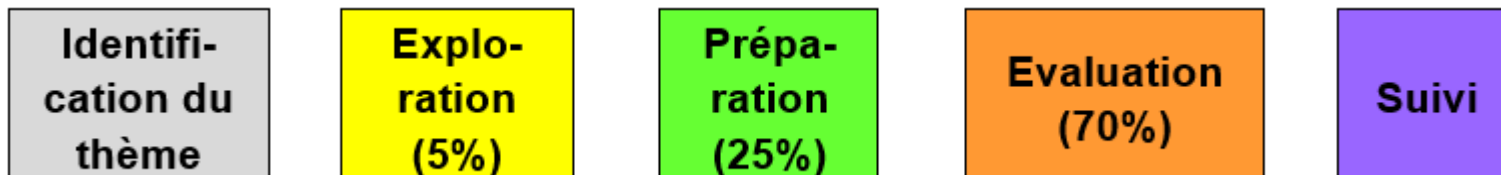
## 2. Contexte du CDF en matière d'évaluation

### Ressources

Centre de compétences «évaluations»: 8 postes FTE + 1 stagiaire.

### Démarche

Importance des phases de préparation !



### Programmes 2019

4 évaluations, 10 explorations, 3 audits, 1 suivi



# Méthodes utilisées

- Entre 3 et 5 questions principales (avec des sous-questions)
- Approche modulaire en fonction des méthodes (triangulation!) Entre 3 et 6 modules méthodologiques.
- Exemple pour une évaluation actuelle:

	2019						2020									
	Mar	Avr	Mai	Jun	Jui	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Jun
Module 1: Analyse documentaire																
Module 2: Analyse de données																
Module 3: Entretiens acteurs de la santé																
Module 4: Enquête sur les patients																
Module 5: Enquête hôpitaux et médecins																
Module 6: Comparaison intl guidelines																
groupe d'accompagnement		X											X			X
Rapport																

Mandats externes

# Mandats externes

- Budget environ 150'000.- par année
- 30 évaluations avec des mandats externes sur 72 évaluations depuis 15 ans - moyenne pour les 30 évaluations 75000.-
- Pas de mandat général pour une évaluation, mais des mandats partiels, exemples :
  - module particulier (comparaisons internationales, études de cas, etc.)
  - sondages téléphoniques, enquêtes par questionnaire
  - coachings (si compétences non disponibles à l'interne)
  - expertises juridiques / techniques
- Appel d'offres systématique
  - identification préalable de 3 à 5 experts intéressés
  - si mandat > 30'000.- parfois attribution de gré à gré si expertises ou coaching

# 3. Outsourcing pour des audits de subventions

- Objectifs pour le CDF
  - en peu de temps disposer de davantage de résultats
  - améliorer les compétences méthodologiques
- Expérience pilote pour trois subventions en 2018  
Pro Helvetia / Promotion de la paix / Jeunesse et sports
- Mandats attribués à trois bureaux d'évaluation
- Le CDF fixe les questions, mais pas la méthode.
- Le rapport et la synthèse du CDF avec des recommandations sont publiés.

# Bilan de l'expérience

- **Gros travail au sein du CDF**

- pour formuler les questions
- pour préparer les appels d'offres
- pour rédiger la synthèse et les recommandations

- **Des bureaux d'évaluation efficaces**

- contact professionnel et compétent avec les offices évalués
- bon respect des délais
- avantage lorsque le bureau est spécialisé dans le domaine
- coûts raisonnables
- rapports longs (style différent de celui des rapports du CDF)

# Bilan de l'expérience

- **Plus-value méthodologique limitée**
  - méthodes peu différentes de ce qu'auraient fait des auditeurs de performance
  - une ou deux bonnes idées (ex. workshop pour discuter de mesures d'amélioration, méthode pour calculer simplement des effets d'aubaine)
- **Un outsourcing peut être intéressant si...**
  - le CDF a besoin de connaissances particulières dans le domaine
  - le CDF n'a pas assez d'auditeurs spécialisés en matière d'audit de performance et que de nombreux mandats sont prévus dans son programme
- **Autres possibilités d'amélioration**
  - év. plus grande coopération bureaux – CDF lors du mandat pour faciliter la préparation du rapport de synthèse
  - demander au bureau de préparer des recommandations

## 4. Conclusion

### **Pourquoi le CDF donne peu de mandats généraux ?**

- Contexte différent de celui d'un office.
- Gros travail de préparation pour suivre un mandataire, car le CDF a souvent peu de connaissances préalables.
- Sans préparation ni questions précises, risque de perte de maîtrise pour un organe de de contrôle...
- Equipe d'évaluateurs ou d'auditeurs à disposition.
- Plus pertinent de mandater un bureau sur des modules particuliers demandant des connaissances très spécifiques.

# Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit!

## Fragen ?

### Bibliographie

- Ledermann, Simone 2016, Die Ausgestaltung der Unabhängigkeit von Evaluationsdiensten: Die Parlamentarische Verwaltungskontrolle im Kontext der Aufsichtsorgane des Bundes *LeGes*, H. 1, S. 63-82
- Pleger, Lyn / Sager, Fritz, 2016, Die Beeinflussung in der Evaluationstätigkeit in der Schweiz und was die SEVAL dagegen tun kann, *LeGes*, H.1, S.33-49
- Stockmann, Reinhard / Meyer, Wolfgang / Schenke, Hannah, 2011, Unabhängigkeit von Evaluationen, *Zeitschrift für Evaluation*, 10 (1), S. 39–67.
- Strebel, Felix, 2015, Kompensation von gesetzgeberischen Lücken bei der Unabhängigkeit von Aufsichts- und Regulierungsbehörden, *LeGes*, H. 3, S. 587–599.
- Widmer, Thomas, 2012, Unabhängigkeit in der Evaluation, *LeGes*, H. 2, S. 129–147.