

L'utilisation des données dans la prise de décision publique

Nicolas Mazellier, président de l'Institut d'administration publique du Québec (IAPQ) et administrateur d'État

Pendant plus de 20 ans, Nicolas Mazellier a travaillé dans de nombreux ministères et organisations, gravitant rapidement vers des rôles de direction, notamment au sein du ministère des Finances du Québec, de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ou encore d'Infrastructure Québec. Il transmet aussi sa passion en enseignant à l'Université Laval et à l'École nationale d'administration publique.

Nous sommes tous exposés, quotidiennement, à une multitude d'informations recueillies, la plupart du temps, à partir de sources liées aux technologies numériques. Ces informations, après avoir été traitées, peuvent servir, et même doivent servir, à prendre des décisions éclairées. L'administration publique n'échappe pas à ce phénomène, elle qui doit analyser et traiter aussi bien des informations provenant d'activités de veille et de recherche que des données statistiques ou des indicateurs.

Le recours aux données s'appuie sur le courant scientifique du *Evidence-based policy and practice* (EBP), dominant l'action publique. Liée de près à la culture de la gestion axée sur les résultats, cette approche soutient les organisations publiques dans l'atteinte des cibles énoncées dans leurs plans stratégiques et dans leur déclaration de services aux citoyens.

Pour les besoins de cet éditorial, l'expression *décisions appuyées sur les données* est définie comme une approche visant à soutenir les acteurs en vue d'une prise de décision éclairée par un examen de diverses sources de données. Ce n'est ni un manuel d'instruction, ni une série de mesures prescriptives à mettre en œuvre sans aucune remise en question.

Les données font référence aux statistiques, aux résultats de recherche et d'enquêtes internationales ainsi qu'aux analyses comparatives avec d'autres juridictions. Il s'agit donc d'une variété d'intrants jouant un rôle dans la prise de décision.

Le milieu de l'éducation ne fait pas exception et utilise lui aussi les données pour appuyer la prise de décision. Le but visé est double. D'abord, orienter les décisions pour qu'elles aient le plus grand impact sur la réussite des élèves, et ce, à tous les paliers décisionnels, de la salle de classe au Ministère. Ensuite, piloter le système d'éducation pour qu'il réponde aux besoins des milieux scolaires et de la société, tout en s'assurant de la formation humaine, scientifique et culturelle des élèves.

Globalement, une multiplicité de données est à la disposition des décideurs au Québec et se regroupe principalement en trois catégories :

- 1) Les *données chiffrées* recueillies à partir de systèmes de données statistiques intégrés au sein de tableaux de bord, de collectes ponctuelles, d'enquêtes canadiennes ou internationales ou encore de partenariats auprès d'organismes comme l'Institut de la statistique du Québec.
- 2) Les *résultats de recherche* issus de notes produites à l'intérieur des organisations, de projets de recherche et d'activités de transfert et de formation permettant d'entretenir un lien entre le milieu de la recherche, les décideurs et les praticiens.
- 3) Les *analyses comparatives* avec d'autres juridictions qui tirent leur source d'une veille canadienne et internationale

La quantité d'intrants à la prise de décision est donc volumineuse et nécessite la mise en place de stratégies pour systématiser le repérage de ces données, leur filtrage, leur analyse et leur prise en compte au sein du processus décisionnel.

Les décisions appuyées sur les données comportent leurs lots de défis. Tout d'abord, la conciliation entre les impératifs politiques et ceux du domaine de la recherche peuvent s'avérer ardues. En effet, le délai avec lequel les décisions doivent se prendre au sein des organisations publiques est souvent rapide, ce qui est souvent difficilement compatible avec le délai de réalisation des recherches. De surcroît, les résultats de recherche et les données dans leur ensemble peuvent quelques fois pointer dans une direction opposée à la volonté politique, posant ainsi des dilemmes importants aux décideurs.

Un autre défi réside dans la capacité de traitement et d'utilisation des données. La capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance, à l'assimiler et à l'utiliser demande, des employés effectuant ces tâches, un certain sens critique et différentes compétences pour exploiter les plus porteuses d'entre elles, l'objectif étant de fournir des conseils impartiaux, exhaustifs, exacts et avisés.

Des mécanismes sont déjà en place dans plusieurs organisations publiques pour soutenir la prise de décision appuyée sur les données. Un élément essentiel semble l'existence d'une unité ministérielle dédiée à alimenter de façon transversale l'organisation en matière de données. Par exemple, l'existence d'un bureau d'intelligence d'affaires (BIA) apparaît de plus en plus incontournable pour centraliser les informations soutenant la prise de décision.

Du côté de la recherche, la création de mécanismes qui permettraient de sonder des chercheurs à courte échéance sur une question en particulier, par exemple par l'entremise de résultats préliminaires, remédierait en partie aux enjeux de délais. Le renforcement d'un tel réseau impliquerait des interactions constantes et formalisées entre la recherche et la sphère décisionnelle. Il est à noter que des lieux d'échange comme le Forum science et politique permettent déjà de faciliter le transfert et la compréhension de part et d'autre et d'ainsi mieux arrimer la recherche et les politiques publiques.

Le plus grand enjeu de la dynamique des décisions appuyées sur les données est, et restera, la conciliation des connaissances scientifiques et des statistiques avec les impératifs de la vie politique dans une démocratie représentative. Et le seul repère qui reste alors aussi bien à l'administratif qu'au politique, c'est la prise en compte de l'intérêt général qui est le phare de l'action publique.