

## **DIMINUER LA RSISTANCE L'VALUATION:**

### ***L'EXEMPLE DE L'IMPLANTATION D'UN SERVICE D'VALUATION*** Prsentation au 7<sup>e</sup> colloque annuel de la Socit d'valuation de programme (SQP)

Normand Lauzon, Service des tudes et de l'valuation  
Rgie rgionale de la sant et des services sociaux de Montral-Centre, octobre 1998

#### **MISE EN SITUATION**

Lorsque j'ai vu qu'un des thmes d'atelier tait " Diminuer la rsistance l'valuation ", j'ai immdiatement fait le lien avec l'implantation d'un service d'valuation que je mne depuis six ans. Cette exprience m'apparat bien rpondre la thmatique aborde.

Tout au long de mon expos, je dcrirai les approches et mthodologies que j'ai utilises pour implanter le service. Il faudra sans doute que vous fassiez un parallle entre implanter et rsistance.

#### **PLAN DE L'EXPOS**

Prsentation du service

Un pou d'histoire

Des alliances

Nature des mandats

De nouveaux crneaux

L'importance d'une quipe

En conclusion

Tout au long de l'expos, je mettrai en lumire les difficults relatives la mise en place d'un service d'valuation et les solutions utilises pour rsoudre ces difficults.

#### **PRSENTATION DU SERVICE**

Je dirige le Service des tudes et de l'valuation la Rgie rgionale de la sant et des services sociaux de Montral-Centre. Le service est rattach la Direction de la programmation et coordination. L'origine, le service tait compos de deux personnes. Actuellement, il est form d'une douzaine de personnes (sept postes permanents et cinq postes contractuels).

Le service est ddi principalement aux travaux d'valuation administrative : formative et sommative, ainsi qu'au dveloppement d'indicateurs de suivi de gestion.

Il s'agit d'un service conseil rattach la Direction de la programmation et coordination. Le chef du service fait partie du comit de coordination de la direction. Le service travaille essentiellement sur la base de mandats qui lui sont confis. Par conséquent, le service ne dfinit pas de faon indpendante ses propres priorit d'action.

#### **UN PEU D'HISTOIRE**

Il y a six ans, j'ai accept le mandat d'implanter un service d'valuation la Rgie rgionale de Montral-Centre.

Le contexte : nouvelle loi; insertion dans la loi de la responsabilit d'valuation pour les Rgies rgionales; nouvelles orientations impliquant l'atteinte de rsultats; concepts de reddition de comptes et d'imputabilit introduits dans la gestion publique. Le terrain tait propice au dveloppement de

l'évaluation.

Quelques réalités s'imposent rapidement :

1 . Le contexte financier a tourné au cauchemar compte tenu des compressions budgétaires

*2. L'évaluation était une coquille vide dans laquelle il fallait introduire un contenu.*

*3 Le mandat général qui m'était confié d'implanter un service d'évaluation a vu progressivement des comptiteurs (chacune des directions s'est réclamée graduellement un mandat spécifique d'évaluation). Rappelons que le mandat initial ne se confinait pas nécessairement une seule direction.*

**Des solutions** - Les premiers exercices auxquels je me suis attardé quand j'ai amorcé les travaux ont été de :

- préciser la mission ventuelle du service et la faire entrainer par la Direction générale;
- me donner un cadre théorique de ce qu'est l'évaluation de programmes. Il existe plusieurs documents de référence pertinents. Ces documents s'appliquent en contexte d'administration publique;
- et me positionner par rapport aux autres instances intéressées par l'évaluation : évaluation administrative versus recherche évaluative, travaux centrés sur l'organisation et la coordination des services par rapport aux aspects financiers, ressources humaines, prévention-promotion et relations avec la population.

L'avantage de se positionner est d'annoncer ouvertement le champ d'activités que l'on veut occuper.

Le désavantage est de donner prise aux comptiteurs qui veulent occuper le même champ. Entre autres, l'arrivée d'une nouvelle direction dans l'organisation a donné lieu de nombreuses discussions pour savoir qui fait quoi.

Le mandat initial pouvait s'appliquer à l'ensemble de l'organisation. Pour les premières années, le positionnement retenu a été de se confiner à une seule direction, soit la programmation et coordination.

Actuellement, le service s'ouvre aux autres directions soit par le biais de la coordination de différents dossiers ou par le biais de mandats spécifiques répondant aux besoins d'autres directions.

## **DES ALLIANCES**

Après quelques semaines d'implantation, j'avais une personnalité " juridique " et une approche théorique de l'évaluation basée sur les classiques de l'évaluation de programmes applicables aux administrations publiques. Il me fallait des mandats.

Trois difficultés sont mentionnées :

1 . L'évaluation est une partie intégrante de l'exercice de gestion. Le gestionnaire doit par conséquent accepter de confier, au besoin, cette partie de son exercice de gestion des spécialistes qui analyseront, selon des méthodes reconnues, une problématique particulière.

2. Le gestionnaire peut, dans une région, faire appel au service d'évaluation ou encore faire appel à une ressource extérieure. Le gestionnaire peut aussi se fier uniquement son jugement et ne pas recourir à une démarche d'évaluation qui aurait pu lui être utile.

3. Il faut ici mettre en lumière le fait qu'il n'existe pas d'obligation formelle de la Région régionale pour que les gestionnaires utilisent le Service des études et de l'évaluation. Les gestionnaires sont tenus de produire des résultats en utilisant les moyens qu'ils estiment les meilleurs.

Des solutions - Les premiers mandats sont les plus difficiles à obtenir. Ce sont sur ces mandats que l'on construit un service et sa crédibilité dans l'organisation. Il a donc fallu faire de la promotion, rencontrer individuellement chaque personne susceptible de confier des mandats. Il faut convaincre des collègues qu'il leur est avantageux pour la prise de décision de s'appuyer sur le service. Le noyau

de base du service permet d'offrir un service professionnel gratuit. L'élargissement du nombre de mandats implique que la ressource supplémentaire soit financée par le service qui confie le mandat. Le respect de la relation client, la qualité du produit, la présentation du produit (contenu des faits et recommandations) sont des éléments qui sont essentiels à l'implantation d'un service d'évaluation. Le gestionnaire confie une partie de sa responsabilité à un évaluateur. Celui-ci n'est pas là pour le juger ou pour divulguer sans l'autorisation du gestionnaire les résultats de l'évaluation.

Le gestionnaire est en position d'information et peut juger d'une situation. Par conséquent, il peut jouer un rôle très utile au moment de la validation des constats et de la formulation des recommandations. Ceci contribue à son approbation des résultats. Ce partage exige une ouverture aux commentaires et suggestions tout en respectant les exigences d'une évaluation rigoureuse.

### **NATURE DES MANDATS**

Dans le cadre d'une implantation, la question de savoir ce qui est de notre domaine et ce qui n'est pas de notre responsabilité se pose occasionnellement. Le domaine de l'évaluation de programmes est vaste ou restreint selon la définition qu'on lui donne, et ce, même en le spécifiant autour de l'organisation et la coordination des services.

C'est ainsi que, dans une perspective large de l'évaluation, j'ai accepté de suivre le plan de transformation du réseau de la santé et des services sociaux. On entre dans le cadre de la gestion de projets et de son suivi pour permettre d'apprécier le degré d'évolution des mesures de transformation. De même, j'ai accepté de produire des rapports d'audiences et de consultation relatifs à la transformation du réseau.

**Des solutions** - Accepter de dépasser les cadres d'une pratique standard d'évaluation c'est créer des opportunités pour d'autres mandats, donner une visibilité essentielle au service et se donner une connaissance des contenus organisationnels qui sont vécus par les collègues d'une organisation.

### **DE NOUVEAUX CRÉNEAUX**

La notion de tableaux de bord est devenue progressivement un des outils les plus populaires pour apprécier l'évolution des programmes. Si l'on se reporte à il y a quatre ou cinq ans, cet outil n'était pas présent sur la scène de la gestion des services de santé et des services sociaux.

**Des solutions** - Cet outil, qui est devenu un des éléments importants de la pratique du service, s'est incorporé progressivement à nos travaux. En s'inspirant des travaux du ministre, j'ai convaincu un collègue d'explorer cette avenue et de l'appliquer à un programme clientèle sous sa responsabilité.

Quand le ministre a décidé de suivre le plan de transformation par le biais d'indicateurs, personne n'était désigné pour assumer le rôle de coordination des indicateurs de suivi régionaux. Je me suis donc proposé pour assumer ce rôle tout en faisant le lien avec l'ensemble des directions. Il faut par conséquent saisir les opportunités payantes quand elles se présentent et se former sur le terrain lorsqu'on ne dispose pas de la compétence requise.

### **L'IMPORTANCE D'UNE ÉQUIPE**

En cette période de rareté de ressources, il faut savoir saisir les opportunités qui se présentent. Le service a profité de différents apports : cadre en transition de carrière, contrats, parts de services, intégration de personnel dans le cadre d'une restructuration et redéfinition de tâches de personnel transféré.

**Des solutions** - Sélectionner du personnel ayant les compétences requises y compris au plan relationnel, gagner la complicité du personnel intégré, orienter les tâches en fonction des priorités du service, faire le marketing de chacune des ressources et avoir la bonne personne pour le bon dossier. Il ne faut pas oublier que le secrétariat est la porte d'entrée et de sortie, entre autres par le biais des documents et de la correspondance. Une excellente secrétaire est l'annonce d'un excellent service. De bonnes ressources professionnelles sont la confirmation d'un bon service.

### **EN CONCLUSION**

Implanter un service c'est donc accepter de composer avec les résistances normales à l'introduction

d'un nouveau service.

mon avis, il n'existe pas de recette unique ou de miracle l'introduction d'une dmarche systmatique d'valuation. La conjoncture actuelle est favorable ce dveloppement.

Il **faut composer** avec le milieu, dvelopper une crdibilit base sur l'expertise, accepter que ce rle d'expert implique une forte composante relationnelle et tre tenace.

jyoce\confbil2.doc 13 10 98