

### Le mot de la rédaction

Vous avez entre les mains une édition un peu spéciale du bulletin... L'objectif premier de ce numéro est de diffuser auprès des membres le Mémoire déposé récemment par la SQÉP à la Commission parlementaire sur l'administration publique. Ce Mémoire présente la contribution de l'évaluation au développement de services publics mieux adaptés aux besoins réels des citoyens et des citoyennes. Ce débat ne concerne

Décembre 1997

pas seulement les évaluateurs-trices oeuvrant dans les ministères et organismes, car les avancées (ou les reculs) de l'évaluation dans la fonction publique ont des résonances dans tous les secteurs de pratique. C'est la raison pour laquelle le Conseil d'administration de la SQÉP tenait à faire parvenir à tous ses membres ce document par ailleurs disponible sur notre site Internet.

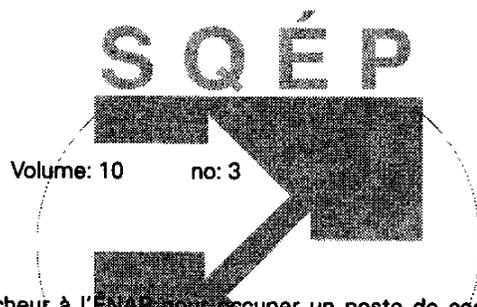
Que le véhicule choisi pour cette diffusion soit le Bulletin a de quoi éjouir ses artisan-e-s. Étant donné les échéances très courtes, nous avons cependant renoncé à produire les différentes chroniques auxquelles vous êtes désormais habitué-e-s. Elles vous reviendront dans le prochain numéro. Outre le Mémoire situé dans les pages intercalaires, vous trouverez également, dans ce numéro, un compte rendu des événements survenus lors de notre Colloque de novembre dernier. Il s'agit plus particulièrement de la remise du Prix reconnaissance de la SQÉP à Céline Mercier ainsi que de la nomination d'un nouveau Conseil d'administration.

Que vous lisiez ce numéro sous l'arbre de Noël, en file à la pâtisserie ou après les agapes, avec une bouillotte sur la tête, l'équipe du Bulletin ainsi que les membres du Conseil d'administration tiennent à souhaiter à chacun et chacune d'entre vous un bon Noël et une joyeuse année 1998.

L'équipe du Bulletin

## La relève de la garde

À la SQÉP revient à chaque automne la relève de la garde. Lors de l'assemblée annuelle qui clôturait le Colloque de novembre, les membres de la SQÉP ont en effet procédé à l'élection du nouveau Conseil d'administration. Quatre membres du CA ont choisi de ne pas renouveler leur mandat. Soulignons d'abord le départ de notre dévouée présidente, Alice Dignard, sous l'égide de laquelle la SQÉP a vu croître de façon importante son membership. Ont également choisi une autre forme d'implication, Julie Lavoie, à qui nous devons la mise en place de la Banque de ressources professionnelles, Christian Dagenais qui cesse d'être coéditeur du Bulletin mais nous a promis de rester parmi nos proches - tout proche - collaborateurs et Sony L. Perron qui quitte ses fonctions de secrétaire de la SQÉP et de



chercheur à l'ENAP pour occuper un poste de coordonnateur Qualité au BFDRIQ (et se préparer à son nouveau rôle de papa?). Heureusement pour nous, il entend poursuivre son remarquable travail de mise en forme du Bulletin.

Heureusement, le vide laissé par ces départs est atténué par la relève. Et quelle relève... ! Signe du dynamisme de notre association, nous constatons qu'encore une fois cette année, il y avait plus de postulant-e-s que de postes à combler. Une élection a servi à départager les membres appelé-e-s à nous représenter et de nouveaux visages ont fait leur apparition au CA (dans certains cas, il convient de parler de réapparition). Ce sont Jim Cullen (MEQ), Lysette Trahan (MSSS), Marie-Hélène Adrien (Universalialia) et Monique Comeau (Centre de santé publique de Québec). Les brèves descriptions qui suivent vous permettront de mieux les connaître ou de rafraîchir votre mémoire en ce qui concerne ceux et celles dont le mandat se poursuit.

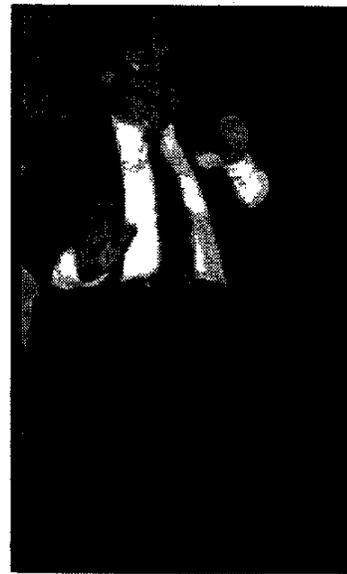


Photo: Natalie Kishchuk

Le voilà notre nouveau président! Féru de politique et doté d'un humour caustique, notre ami Kenneth a décrété, sitôt élu, à l'instar du président Clinton, que dorénavant on ne mangerait plus de brocoli à la SQÉP... et que s'il n'en tenait qu'à lui toutes les réunions auraient lieu à Montréal !

## La relève de la garde

### **Kenneth Cabatoff, président**

Kenneth Cabatoff est un professeur de science politique qui croit encore que l'évaluation peut aider les gouvernements à améliorer la gestion de leurs politiques publiques. Ayant publié un article sur "L'évaluation qualitative et les politiques symboliques", il est à la recherche d'une définition scientifique des "politiques symboliques". Il nie avoir collaboré avec le bureau du Vérificateur Général dans la préparation de l'article en question. Il considère que la SQÉP doit favoriser une plus grande collaboration entre les évaluateurs-trices québécois/canadiens et français. Cela permettrait aux premiers-ières de développer davantage leur capacité d'analyse théorique et aux second-e-s de mieux comprendre l'importance de l'improvisation.

### **Patrick Moran, vice-président**

Après des études en génie, d'abord dans son pays natal, l'Irlande, et ensuite en Grande-Bretagne, en Allemagne et finalement à l'Université Queen's en Ontario, Patrick Moran a travaillé au gouvernement de l'Ontario avant de s'établir à Québec en 1965. Sa carrière au gouvernement du Québec l'a amené au ministère des Finances, en passant par le ministère des Transports, jusqu'au Secrétariat du Conseil du trésor, où il est resté jusqu'à sa retraite récente, exception faite de brèves incursions à l'ÉNAP et au Conseil exécutif. Monsieur Moran s'intéresse à l'évaluation de programme depuis le début de sa carrière. Cet intérêt s'est exprimé de multiples façons : il a participé à l'implantation du système PPB dans lequel l'évaluation de programme occupe une place stratégique; il a été responsable de l'évaluation des politiques administratives du Conseil du trésor; il a développé la première politique gouvernementale en matière d'évaluation de programme; il a organisé le premier colloque sur l'évaluation au Québec en 1987; il a rédigé de nombreux articles et prononcé des allocutions qui avaient pour sujet l'évaluation de programme. Il a de plus été membre du Conseil d'administration de la SCÉ dans les années 1980 et membre de la Commission d'évaluation du Conseil des Collèges au début des années 1990.

### **Monique Comeau, secrétaire**

Monique Comeau, secrétaire de la SQÉP, a effectué une maîtrise en psychologie et une en santé communautaire, à l'Université Laval. Elle a développé des intérêts pour l'intervention communautaire, la promotion de la santé et la recherche dans le domaine psychosocial. Son parcours professionnel l'a mise en contact avec l'évaluation de besoins de diverses clientèles des services de santé et sociaux de même qu'avec l'évaluation d'implantation d'un projet visant à introduire une technologie médicale dans la prestation de soins de santé, la carte à microprocesseur. Plus récemment, elle s'est intégrée à une équipe de recherche s'intéressant aux impacts sociaux et psychologiques du travail, au Centre de santé publique de Québec. Ses contacts réguliers lors de la dernière année avec plusieurs membres du Conseil d'administration, particulièrement grâce à son rôle de réviseuse des textes du Bulletin, lui ont valu le surnom d'Oeil-de-lynx (mais l'erreur reste humaine...) et une

invitation stimulante à prendre une place plus active au Bulletin et au CA. De la part d'une personne encore relativement peu éclairée sur les grands enjeux de la pratique de l'évaluation de programme, cette implication sera parsemée d'apprentissages féconds!

### **Jacques Gagnon, trésorier**

Jacques Gagnon détient une maîtrise en économie et travaille comme analyste au Bureau du sous-ministre associé aux mines au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles depuis six ans. Il a auparavant oeuvré au ministère de l'Environnement en tant que chef de l'évaluation et chef des études économiques. Il s'intéresse particulièrement aux indicateurs de performance, à la planification stratégique et à l'évaluation. Il est membre du conseil d'administration de la SQÉP depuis huit ans. Il voit la SQÉP comme un lieu privilégié d'échanges et de formation, un promoteur et un défenseur de l'évaluation.

### **Hélène Johnson, administratrice**

Nutritionniste de formation, Hélène Johnson a d'abord goûté à l'évaluation de programme dans le secteur de la santé communautaire. Après avoir obtenu un Ph.D. en mesure et évaluation, elle s'est laissée séduire par le monde de l'éducation. Depuis 1992, elle travaille à l'Université Laval comme conseillère en évaluation de programme. Elle accompagne aussi les comités responsables de donner suite aux recommandations générées par l'évaluation ou chargés d'élaborer de nouveaux programmes de formation. Éluë pour un troisième mandat au CA de la SQÉP, elle s'intéresse particulièrement au dossier de la formation continue des membres et à l'organisation du colloque annuel.

### **Jean-René Bibeau, administrateur**

Jean-René Bibeau est diplômé de l'Université McGill, en économie et en science politique, et de l'Université Laval en administration publique. Il est à l'emploi du gouvernement du Québec depuis 1972. Il a travaillé comme analyste de programmes au Secrétariat du Conseil du Trésor et à titre de professionnel de l'évaluation de programme dans plusieurs ministères. Il a aussi travaillé deux ans à l'Unité centrale d'évaluation de l'UNESCO, à Paris. Il est un des fondateurs de la Société québécoise d'évaluation de programme. Il est membre du conseil exécutif de la Société canadienne d'évaluation. Il est actuellement directeur par intérim de la Direction de l'évaluation de programme au ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.

### **Natalie Kishchuk, administratrice**

Détentrice d'un doctorat en psychologie sociale, Natalie Kishchuk pratique l'évaluation de programme depuis maintenant 12 ans. Elle a été membre du Conseil d'administration de la SQÉP en 1988-89. Anciennement responsable de l'unité Organisation et évaluation des services préventifs de la Direction de la santé publique de Montréal-centre, elle s'est jointe tout récemment aux Associés de recherche Ekos, à titre de Vice-présidente, région du Québec. Elle est également professeure accréditée au

Département de médecine sociale et préventive de l'Université de Montréal, chercheure associée au GRIS et professeure associée au Département d'épidémiologie et de biostatistique à l'Université McGill.

**France Maher, administratrice**

Élue pour un deuxième mandat à la SQÉP, France est coéditrice du Bulletin. Expert comptable de formation (une erreur de jeunesse), France a exercé sa profession dans la fonction publique avant de développer une aversion malade aux coupures paramétriques. Diplômée de maîtrise en évaluation de programme (ÉMAP), elle est convaincue que l'évaluation constitue un outil pour améliorer l'allocation des ressources. C'est afin d'en promouvoir la pratique qu'elle a choisi de s'impliquer à la SQÉP. Elle travaille en évaluation de programme au ministère des Relations avec les citoyens et de l'immigration (MRCI).

**Marie-Hélène Adrien, administratrice**

Marie-Hélène Adrien a une formation en administration et étudie des politiques en éducation et détient un doctorat de l'Université McGill, ainsi qu'un baccalauréat en psychologie organisationnelle. Elle est associée à la firme Universalia, cabinet-conseil montréalais dont l'un des champs d'activités est l'évaluation de programme et l'évaluation institutionnelle, tout particulièrement sur la scène internationale. Madame Adrien est l'auteure de la publication "Évaluation institutionnelle: Cadre conceptuel pour les partenaires du CRDI" (Presses du CRDI, 1996) et travaille présentement sur plusieurs guides portant sur l'auto-évaluation ainsi que sur des sessions de formation sur l'évaluation institutionnelle pour les agences d'exécution des Banques africaine et interaméricaines de développement. Elle applique ses méthodologies d'évaluation à des projets, programmes ou institutions dont la mission est l'éducation, l'entrepreneuriat et le développement du secteur privé. Arrivée au Québec il y a vingt-cinq ans, Madame Adrien est d'origine haïtienne.

**Lysette Trahan, administratrice**

Détentrice d'un doctorat en physiologie de l'Université de Montréal, Lysette Trahan pratique l'évaluation de programmes depuis bientôt 15 ans au ministère de la Santé et des Services sociaux. Elle a débuté sa carrière dans le monde merveilleux de l'éducation, d'abord comme stagiaire de recherche à l'Université de Grenoble pendant une année puis à titre de chargée d'enseignement au Centre universitaire des Sciences de la Santé de l'Université de Yaoundé (Cameroun) pendant deux ans et de professeure adjointe à l'Université d'Ottawa. Elle a par la suite réorienté sa carrière en oeuvrant comme agente de recherche au sein du gouvernement québécois à l'Office de la protection du consommateur, puis au ministère de la Santé et des Services sociaux. Ses principales fonctions au MSSS sont la conception, la planification, la réalisation et la coordination de recherches évaluatives et d'analyses concernant les politiques et orientations ministérielles, principalement dans les champs de l'intégration sociale et de la santé physique en plus de jouer un rôle conseil auprès des partenaires du MSSS engagés dans l'évaluation.

Madame Trahan voit la SQÉP comme un lieu exceptionnel et dynamique d'échanges, de formation et de promotion de l'évaluation de programme.

**Jim Cullen, administrateur**

Jim Cullen détient une maîtrise de l'Université Concordia et un brevet d'enseignement de l'Université McGill. Il a également étudié à l'Université de Chicago et à l'Université de Montréal. Il a oeuvré au Conseil des ministres de l'Éducation, Canada (CMEC), organisme qui regroupe les ministres de l'Éducation des provinces et des territoires. Il y fut coordonnateur de l'enseignement primaire et secondaire et coordonnateur du programme d'indicateurs de rendement scolaire (PIRS). Actuellement professionnel à la Direction des politiques et des projets du ministère de l'Éducation du Québec, Monsieur Cullen est chargé du dossier des indicateurs de l'éducation en langue anglaise. Il occupe de plus les fonctions de secrétaire de la Commission de l'Éducation en langue anglaise, laquelle avise la Ministre sur l'offre de services dans les écoles anglaises. Nouveau membre de la SQÉP, il a été un participant actif aux derniers congrès de la SCÉ à Vancouver et à Ottawa. Membre de l'American Educational Research Association qui se réunira à Montréal en 1999, il entend promouvoir l'implication de la SQÉP dans le domaine de l'éducation.

## **Prix Reconnaissance de la SQÉP 1997: Céline Mercier**

L'an dernier, la SQÉP soulignait pour la première fois la contribution d'une personnalité du monde de l'évaluation de programme à l'essor de la profession en remettant le Prix Reconnaissance à Patrick Moran. Cette année, le Conseil d'administration de la SQÉP a tenu à souligner l'apport substantiel de Céline Mercier au développement de la fonction d'évaluation au Québec. Pour ceux et celles qui n'ont pu assister au Colloque de cette année, nous vous présentons brièvement notre lauréate ainsi que le texte de son allocution.

Après des études universitaires en psychologie, en anthropologie et en psycholinguistique, Céline Mercier a obtenu un doctorat de 3e cycle en psychologie de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg). Elle est actuellement chercheure à l'Unité de recherche psychosociale de l'hôpital Douglas, professeure agrégée au Département de psychiatrie de l'Université McGill et consultante senior au Centre collaborateur OMS de Montréal pour la formation et la recherche. Ses intérêts portent principalement sur le développement de modèles d'évaluation (pertinence, implantation et processus, efficacité et impact) adaptés aux approches communautaires et sur l'utilisation de la notion de qualité de vie comme critère d'évaluation des services de santé mentale et de réadaptation. Elle a réalisé l'évaluation de nombreux programmes d'intervention: prévention, désintoxication et réadaptation en toxicomanie; centres de crise, équipes de première ligne, programmes d'intégration à l'emploi et de suivi communautaire en santé mentale; services à la population itinérante de Montréal. Auteure de nombreux articles et consultante aux plans national et international, elle a reçu la bourse d'excellence en évaluation

du Conseil québécois de la recherche sociale. Elle est présidente du Comité Qualité de vie de l'Association mondiale de réadaptation psychosociale et vice-présidente du Comité de la santé mentale du Québec.

**Voici le texte de son allocution:**

Chers amis, lorsque j'ai appris ma nomination pour le prix Reconnaissance de la SQÉP, j'en ai été très contente. Réaction assez naturelle me direz-vous. Oui, mais j'étais «spécialement» contente parce que cette nomination représente pour moi la confirmation de ce qui a été central dans ma vie professionnelle en termes d'identité et de sens. Je m'explique....

Dans le milieu de la recherche, les gens s'identifient à des thèmes très spécialisés, la personne qui s'intéresse aux services et à l'évaluation apparaît comme une sorte de généraliste, sans thématique particulière. Pour me situer face à mes collègues, j'ai toujours voulu démontrer que l'évaluation en tant que telle constituait aussi un champ de recherche sur lequel on pouvait construire une carrière. J'ai donc voulu démontrer que l'on pouvait être une chercheuse dans le domaine de l'évaluation, j'en ai fait mon identité professionnelle et académique. Je suis donc particulièrement fière de recevoir cette distinction en tant qu'évaluatrice.

Par ailleurs, l'évaluation constitue le fil conducteur qui me permet d'articuler mes différents projets les uns par rapport aux autres. Souvent, c'est la diversité même des projets qui, en posant de nouveaux défis, permet d'avancer. Mais en même temps, dans le monde hyper spécialisé de la science, on ressent aussi le besoin de l'unité de son objet d'étude. De se référer à l'évaluation, en tant que corpus de théories, d'approches et de méthodes confère un sens unificateur à cette diversité. C'est pour cela que je peux dire que l'évaluation donne un sens à l'ensemble de mon travail.

En définitive, le fait que ce prix existe et que des personnes le reçoivent confirme que l'on puisse faire une carrière en évaluation et que l'évaluation constitue un champ d'expertise spécialisé. Vous comprenez donc pourquoi je serai si fière de mettre cette plaque dans mon bureau.

Je remercie M. Moran de m'avoir présentée au moment de l'attribution du prix. Je suis aussi très honorée de recevoir ce prix à la suite de Patrick Moran. Ensemble, on commence à constituer le territoire multidimensionnel de l'évaluation. M. Moran a travaillé dans le domaine de l'administration publique et je suis dans le milieu académique. Il s'est illustré dans l'étude des services publics, alors que j'ai un intérêt particulier pour les services communautaires. Année après année, on devrait ainsi voir se constituer le panorama de l'évaluation au Québec. La SQÉP contribue à l'élaboration progressive d'une pratique de l'évaluation à la québécoise, elle en assure la visibilité et la reconnaissance. Il me fait plaisir de le souligner ici.

Je suis une autodidacte de l'évaluation, je n'ai jamais suivi de formation dans ce domaine. Presque tout ce que je sais, je l'ai appris sur le terrain. C'est donc dire beaucoup avec les personnes

avec qui j'ai travaillé ou que j'ai côtoyées sur le plan professionnel. Je veux ici remercier toutes ces personnes, dont plusieurs sont membres de la SQÉP, sans pouvoir les nommer. Je remercie aussi la SQÉP, parce qu'elle existe, et les membres de son conseil d'administration, parce qu'ils font qu'elle existe.



Photo: Natalie Kishchuk, montage Franca Méher

*En l'absence de Céline Mercier, retenue à l'étranger, c'est Christian Dagenais qui a reçu de Patrick Moran le prix Reconnaissance de la SQÉP. Grâce au miracle du photo-montage et surtout à un très beau message de Céline, chaleureusement transmis par Christian, la principale concernée était un peu parmi nous ce jour-là...*

## Nouvelles brèves

Parmi les raisons plus ou moins farfelues mentionnées par nos collègues ne renouvelant pas leur mandat au CA, citons notre amie Julie qui dit vouloir «se garder du temps pour se trouver un chum». L'équipe du Bulletin souhaite bien du bonheur à Julie dont voici, à tout hasard, l'adresse électronique : [julavoie@total.net](mailto:julavoie@total.net).

Lors de sa visite à Montréal dans le cadre du Colloque de novembre, Sigrid Choquette, notre dynamique secrétaire permanente, a appris qu'il convenait de payer pour prendre le taxi à Montréal... Optant ensuite pour le métro, elle dut se faire expliquer où mettre son ticket. Décidément... les voyages ont du bon!

Il ne sera pas dit que les cordonniers-ières sont mal chaussé-e-s à la SQÉP! Les organisateurs-trices du Colloque nous ont fait part des résultats de l'évaluation de cette activité. Mentionnons que les membres ont apprécié la qualité des présentations et des ateliers. Les commentaires négatifs touchent essentiellement l'organisation physique du Colloque particulièrement les difficultés encourues pour trouver les locaux dans les dédales du Montréal souterrain... Au nombre des impacts, notons que 40 personnes ont profité de l'inscription pour adhérer à la SQÉP.

## **Mémoire de la Société québécoise d'évaluation de programme**

**Présenté à la Commission de l'administration publique**

*Québec, novembre 1997*

### **1. INTRODUCTION**

#### **La Société québécoise d'évaluation de programme**

La Société québécoise d'évaluation de programme (SQÉP) est une association professionnelle québécoise vouée à l'avancement de la fonction d'Évaluation de programme. La SQÉP a pour objectifs de :

- *promouvoir les échanges professionnels entre les personnes intéressées par l'Évaluation de programme;*
- *constituer un centre de référence, d'action, d'information et de formation;*
- *contribuer au développement de l'Évaluation de programme;*
- *prendre position sur des questions touchant l'Évaluation de programme.*

La SQÉP regroupe des évaluateurs<sup>1</sup>, des gestionnaires et toute personne intéressée par l'Évaluation des programmes, des politiques, des activités et des services. Actuellement, la SQÉP compte près de 200 membres dont la majorité œuvre au sein des ministères et des organismes gouvernementaux.

#### **L'Évaluation de programme**

L'Évaluation de programme est une fonction de gestion qui a pour objectif de fournir aux décideurs politiques et administratifs des appréciations qualitatives et quantitatives relatives à la pertinence, l'impact, l'efficacité et l'efficience des programmes dont ils sont responsables, afin d'éclairer les décisions à prendre sur leur développement, leur modification ou leur abandon. Précisons que l'Évaluation de programme porte non seulement sur les programmes mais également sur les politiques, les activités et les services des organisations.

L'Évaluation de programme a donc pour mission de fournir des informations et des analyses objectives, pertinentes et complètes concernant les résultats des programmes et des activités. Dans un contexte où les ressources sont limitées, où des programmes sont remis en question et où il faut rechercher des solutions de rechange qui sont aussi efficaces tout en étant moins cher, l'Évaluation de programme s'avère une nécessité pour une gestion efficace et une prise de décision éclairée.

#### **Vérification interne et Évaluation de programme : complémentarité et distinctions**

L'Évaluation de programme est une fonction de gestion qui est essentielle à l'amélioration de la gestion tout en étant complémentaire de la Vérification interne. Elle est essentielle à l'amélioration de la gestion parce que sans les informations et les analyses objectives qu'elle fournit sur les résultats obtenus, les gestionnaires ne sauraient pas quelles sont les corrections qu'il convient d'apporter aux programmes pour améliorer leur performance.

La complémentarité de la Vérification interne et de l'Évaluation de programme se comprend facilement. Les deux fonctions ont un objectif commun : l'amélioration de la gestion. Elles utilisent toutes deux les mêmes techniques, par exemple des sondages, même si parfois les modalités de leur emploi peuvent varier. Les études d'évaluation, tout comme les mandats de vérification, débouchent sur des recommandations faites aux gestionnaires. Une autre illustration de cette complémentarité est le fait que le Conseil du trésor a traité de ces deux fonctions dans une seule et même directive (CT 170407 concernant l'analyse de programmes et la vérification interne).

Mais, en raison même de cette complémentarité, il est important, afin d'éviter toute confusion dans l'esprit des gestionnaires, de préciser le plus clairement possible ce qui distingue ces deux fonctions. Pour y arriver, les deux critères les plus utiles sont l'objet de la fonction et la responsabilité pour son exécution.

Comme son nom l'indique bien, ce sont les programmes<sup>2</sup> et les activités, leur pertinence, leurs résultats et leur impact qui sont l'objet principal sur lequel focalise l'Évaluation de programme, tandis que dans le cas de la Vérification interne, ce sont plutôt les activités de gestion au sens large. La responsabilité pour l'Évaluation de programme appartient au gestionnaire qui peut bien sûr se faire conseiller et aider par des évaluateurs formés spécialement, tandis que l'indépendance du Vérificateur interne vis-à-vis le gestionnaire est essentielle.

#### **But du mémoire de la SQÉP**

C'est en raison de la complémentarité entre ces deux fonctions que la SQÉP a souhaité être entendue par la Commission de l'administration publique à l'occasion de son audition consacrée à la fonction de Vérification interne au gouvernement du Québec. En effet, la SQÉP estime que cette complémentarité commande une très étroite coordination des démarches qui visent à mieux asseoir ces deux fonctions dans le cadre de gestion gouvernemental. De plus, la SQÉP croit que l'harmonisation des démarches d'amélioration de la gestion gouvernementale ne doit pas se limiter à ces deux fonctions; au contraire, elle doit viser toutes les fonctions de gestion dans un effort global et intégré de modernisation du cadre de gestion gouvernemental.

Le présent mémoire a donc pour but d'exposer et de justifier la position de la SQÉP et de présenter des propositions qui auraient pour effet d'y donner suite tant en ce qui concerne l'amélioration du cadre de gestion gouvernemental que la consolidation de la fonction d'Évaluation de programme.

Ce mémoire met à jour la position exposée par la SQÉP dans un précédent mémoire intitulé «CONSOLIDER LA FONCTION D'ÉVALUATION DE PROGRAMME», présenté au gouvernement du Québec en juin 1995. Une copie de ce précédent mémoire a par ailleurs été distribuée aux membres de la Commission.

## 2. LA POSITION DE LA SQÉP

### Place de l'Évaluation de programme dans le cadre de gestion

L'Évaluation de programme, tout comme la Vérification interne, est un outil qui s'inscrit dans un concept intégré du cadre de gestion. Par «concept intégré du cadre de gestion», on comprend une vision de la gestion où toutes les fonctions, qu'on a parfois tendance à présenter séparément, en partant de la planification jusqu'à la reddition de comptes, en passant par l'organisation, la direction, le contrôle, l'évaluation et la vérification, forment un tout cohérent et intégré.

Un tel cadre assure l'arrimage entre les objectifs stratégiques gouvernementaux et ministériels, les objectifs opérationnels et la mesure du rendement des programmes. Il permet également de gérer, par le biais notamment d'indicateurs de performance, l'information stratégique de manière à ce que les gestionnaires, les autorités ministérielles, les organismes centraux et, en définitive, la population soient mieux informés sur le rendement des activités d'un ministère ou d'un organisme.

Dans une telle conception du cadre de gestion, où les différentes fonctions s'imbriquent les unes dans les autres, l'utilité de chaque fonction et sa contribution à l'amélioration de la gestion dépend étroitement de la qualité des autres fonctions. Ainsi, à titre d'exemple, si, pour un programme donné, la planification est déficiente et les objectifs visés sont imprécis, il va de soi que l'évaluation subséquente ne pourra jamais apporter des réponses adéquates aux interrogations concernant l'efficacité du programme. Autrement dit, dans la «chaîne» de la gestion, la faiblesse d'un maillon se répercute inévitablement sur tous les autres. Il s'ensuit également qu'il faudra toujours avoir à l'esprit l'architecture d'ensemble du cadre de gestion lorsqu'on envisage d'y apporter des améliorations. Par conséquent, il y a lieu d'éviter les directives «à la pièce» qui traduisent une vision morcelée du cadre de gestion.

## 3. LES PROPOSITIONS DE LA SQÉP

### Relatives au cadre de gestion gouvernemental

Au cours des dernières années, de nombreuses améliorations ont été apportées au cadre de gestion gouvernemental. On a, entre autres mesures, adopté un cadre budgétaire stable, mis en œuvre un processus de budgétisation globale et intégré,

mis l'accent sur la gestion axée sur les résultats et la délégation de responsabilités aux ministères et aux organismes. De plus, dans ses objectifs et orientations pour l'élaboration des plans stratégiques 1997-2000, le gouvernement du Québec a demandé que l'ensemble des politiques et des programmes soient évalués sous l'angle de leur efficacité, de leur efficience, de leur simplicité administrative ainsi que de leur rendement par rapport aux sommes investies et aux résultats obtenus. À ce titre, le gouvernement souhaite que soit instauré un processus systématique d'évaluation et de suivi des politiques et programmes dans chacun des ministères et des organismes.

Par ailleurs, en mettant sur pied des «unités autonomes de services», on a fait des avancées intéressantes qui ont permis aux administrateurs responsables, non seulement de disposer de plus d'autonomie administrative, mais aussi de fixer et de rendre publics, en début d'année, les objectifs poursuivis et de rendre compte en fin d'exercice des résultats obtenus. Il faut signaler ici l'importance du rôle joué par la Commission de l'administration publique pour appuyer cette innovation quand elle participe à cet exercice de reddition de comptes en recevant, comme elle a fait cet automne, des responsables d'une unité autonome de services. Enfin, il y a lieu également de souligner l'apport du Vérificateur général qui, année après année, propose des améliorations au cadre de gestion dans ses rapports.

Malgré toutes ces innovations, ou peut-être en raison même de leur foisonnement, il reste encore du chemin à faire à la fois pour consolider les progrès réalisés et pour compléter la modernisation en cours. De l'avis de la SQÉP, trois avenues sont à privilégier à cette fin :

- *harmoniser et intégrer les politiques et directives relatives au cadre de gestion gouvernemental;*
- *consolider les processus de reddition de comptes;*
- *améliorer la transparence de la gestion gouvernementale.*

À l'égard de ces trois avenues, la SQÉP propose les actions suivantes :

#### *Harmonisation et intégration des politiques et directives*

- *Remplacer l'ensemble des politiques et directives relatives au cadre de gestion par un manuel de gestion cohérent et intégré qui fasse ressortir les liens entre les différentes fonctions de gestion;*
- *Dans le cadre de cette opération, abroger la directive (CT 170407) concernant l'analyse de programmes et la vérification interne. S'assurer que les sections du nouveau manuel de gestion qui traitent de ces deux fonctions fassent ressortir les liens avec les autres fonctions de gestion.*

### **Consolidation des processus de reddition de comptes**

- *Demander au gouvernement de déposer annuellement à l'Assemblée nationale un rapport sur l'état de la gestion gouvernementale. Ce rapport fera l'objet d'auditions devant la Commission de l'administration publique chaque automne au cours desquelles les principaux responsables de la qualité de la gestion gouvernementale (le Secrétaire-général du gouvernement, la Secrétaire-générale associée à la Réforme administrative et le Secrétaire du Conseil du trésor) seraient entendus sur l'exercice de leurs responsabilités à cet égard;*
- *Relancer les processus de reddition de comptes à l'intérieur du gouvernement en réactivant, le cas échéant, les dispositions retenues en janvier 1991 par le Conseil des ministres relativement au «processus d'évaluation de la performance des sous-ministres relié à l'instauration d'un régime d'imputabilité interne» (décision 1-0020, 23 janvier 1991).*

### **Amélioration de la transparence de la gestion gouvernementale**

- *Continuer d'améliorer la qualité de l'information contenue dans les documents budgétaires, à savoir les objectifs des programmes des ministères et organismes ainsi que les indicateurs utilisés pour mesurer leur impact, leur efficacité et leur efficience;*
- *S'assurer que les rapports annuels des ministères et des organismes fassent état de la performance des programmes, en publiant les valeurs observées des indicateurs utilisés pour mesurer leur impact, leur efficacité et leur efficience.*

### **Relatives à l'Évaluation de programme**

- *Il y a lieu de compléter ces actions relatives à la modernisation du cadre de gestion par des actions spécifiques destinées à mieux encadrer l'Évaluation de programme de manière à ce qu'elle puisse être au coeur des efforts visant à revoir la pertinence des programmes, en améliorer leur efficacité et efficience, à s'assurer de leur impact en plus d'être un outil essentiel de la reddition des comptes.*

### **À cette fin, la SQÉP recommande les actions suivantes :**

- *Inciter les ministères et organismes à développer un processus d'évaluation en favorisant la participation des clients et des personnes concernées par la mise en œuvre des programmes, des politiques, des activités et des services évalués;*

- *Faire connaître le plan d'évaluation adopté par chaque ministère et organisme - celui-ci pourrait être incorporé dans les plans stratégiques publiés dans les documents budgétaires;*
- *Rendre compte dans les rapports annuels des ministères et organismes des résultats des évaluations de programme;*
- *Inclure dans tout nouveau programme et dans tout programme qui subit des modifications importantes une clause qui exige l'élaboration d'un devis de mesure continue et d'évaluation ainsi qu'une clause crépusculaire d'évaluation périodique (au maximum cinq ans après sa mise en œuvre);*
- *Veiller à ce que les ententes avec des organismes tiers pour la prestation d'un programme prévoient une clause d'évaluation périodique ;*
- *Mettre en œuvre des évaluations interministérielles et d'envergure gouvernementale et en prévoir les mécanismes de coordination;*
- *Prévoir, à l'occasion de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, conformément à la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, l'examen des évaluations réalisées par le ministère ou l'organisme concerné au cours de la période visée par l'audition;*
- *Veiller à ce que les gestionnaires des programmes soient adéquatement informés du rôle de l'Évaluation de programme dans le nouveau cadre de gestion;*
- *Soutenir la formation des gestionnaires en matière d'Évaluation de programme de façon à ce qu'ils sachent comment l'utiliser dans la prise de décision;*
- *Prévoir pour les professionnels œuvrant en Évaluation de programme le développement de compétences techniques spécifiques.*

1- Dans ce mémoire, le genre masculin est utilisé comme générique sans préjugé quant au sexe des personnes.

2- Comme mentionné précédemment, le terme «programmes» est employé pour désigner les programmes, les politiques, les activités et les services des organisations.

# RENCONTRES MENSUELLES

## QUÉBEC

OÙ: **Café au Temps Perdu**  
867, RUE MTRAND, SAINTE-FOY

QUAND: SYSTÉMATIQUEMENT,  
LE PREMIER MERCREDI DE CHAQUE MOIS  
ENTRE 17H00 ET 19H00.

Changement à  
partir de février

## MONTREAL

OÙ: **Café Le Pèlerin**  
330, ONTARIO EST

QUAND: SYSTÉMATIQUEMENT,  
LE PREMIER MARDI DE CHAQUE MOIS  
ENTRE 17H00 ET 19H00.

Nous avons  
changé d'endroit

# RENCONTRES MENSUELLES

### L'équipe du Bulletin

France Maher, coéditrice

Téléphone: (514) 873-2059

Télécopieur: (514) 873-1810

Courri-el: [fmaher@microtec.net](mailto:fmaher@microtec.net)

Monique Comeau, coéditrice

Téléphone: (418) 666-7000 # 269

Télécopieur: (418) 666 0684

Courri-el: [mcomeau@cspq.qc.ca](mailto:mcomeau@cspq.qc.ca)

Nathalie Fournel, collaboratrice

Christian Dagenais, collaborateur

Sony Lawrence Perron, édition électronique

### VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Kenneth Cabatoff, président • Patrick Moran, vice-président • Monique Comeau, secrétaire • Jacques Gagnon, trésorier •  
Marie-Hélène Adrien, administratrice • Hélène Johnson, administratrice • Natalie Kishchuk, administratrice • France Maher, administratrice  
Jim Cullen, administrateur • Jean-René Bibeau, administrateur • Lysette Trahan, administratrice •

Secrétariat permanent: a/s de Madame Sigrid Choquette, 199, boul Valcartier, Loretteville (Québec), G2A 2M8

Téléphone & Télécopieur: (418) 847-9850 Courrier électronique: [sqep@mediom.qc.ca](mailto:sqep@mediom.qc.ca)