

# Bulletin SQÉP

Société québécoise d'évaluation de programme

affiliée à la Société canadienne d'évaluation

Numéro de décembre 2005

Volume 18 numéro 2

## Mot du président



Sylvain Bernier

Depuis quatre ans, j'ai occupé diverses fonctions au sein du conseil d'administration de la SQÉP. J'ai d'abord agi à titre de secrétaire et d'éditeur du *Bulletin* pour ensuite me concentrer sur la fonction de vice-président de la SQÉP. Pendant ces quatre années, j'ai eu la chance de travailler avec des personnes de grande qualité et d'apprendre beaucoup à leur côté. Fort de cette expérience, j'ai sollicité votre appui afin de prendre la relève de M. Richard Marceau au poste de président de la SQÉP lors du dernier colloque annuel de notre société. Aujourd'hui, je profite de l'occasion qui m'est offerte pour vous remercier sincèrement de m'avoir accordé votre confiance. C'est donc avec enthousiasme, confiance et modestie que j'entreprends la première année d'un mandat de deux ans comme président de la SQÉP.

Je ne peux qu'être en accord avec le président sortant qui affirme, dans son dernier rapport annuel, « *que la SQÉP a progressé comme organisation par le dynamisme de ses membres, par une vision stratégique plus développée, par une plus grande structuration du fonctionnement de la SQÉP, par un accroissement significatif de ses activités et conséquemment de son membership et par sa situation financière toujours solide* ». D'ailleurs, M. Richard Marceau n'est pas étranger à cette situation. Au cours de son mandat, il a œuvré à la mise en place de nombreux projets structurants qui ont contribué de façon significative au développement de la

SQÉP. Malgré tous les efforts déployés, nous en sommes encore au stade de la mise en œuvre. Il faudra encore patienter un peu avant d'entreprendre l'évaluation des effets de ces initiatives.

Au cours de la prochaine année, j'ai l'intention de poursuivre la mise en œuvre des projets initiés au cours des deux dernières années. En particulier, je compte assurer un suivi serré de certains dossiers prioritaires. Je pense ici au projet d'une charte d'évaluation ainsi qu'au dossier du rapprochement entre les fonctions évaluation et vérification d'optimisation des ressources. À cet égard, je tiens à remercier, en mon nom personnel et au nom de la SQÉP, M. Renault Lachance, Vérificateur général du Québec, pour sa participation fort appréciée à notre dernier colloque annuel. Au terme de sa présentation, M. Lachance a soulevé plusieurs questions en ce qui concerne la fonction évaluation. La SQÉP apportera une réponse officielle à ces questions dans le prochain numéro du *Bulletin*.

En plus de ces dossiers cruciaux, j'entends mettre un accent particulier sur la planification de notre offre de formation. Le conseil d'administration se penchera bientôt sur une proposition qui vise à accroître le rôle de ses partenaires dans le processus de définition des priorités en matière d'offre de formation continue en évaluation. J'entends également porter une attention toute spéciale à la planification du Colloque annuel de la Société canadienne d'évaluation qui se tiendra au Château Frontenac à Québec en 2008. J'espère faire de ce colloque un événement

incontournable pour la communauté internationale d'évaluation.

Finalement, je suis heureux de pouvoir compter sur l'appui d'une équipe forte pour mener à bien nos projets actuels et à venir. En plus de l'implication et des efforts des membres du conseil d'administration, la SQÉP compte maintenant sur l'appui de membres non-élus qui gèrent des dossiers importants et assurent ainsi

un rôle primordial dans la croissance de la SQÉP. Je vous invite donc à vous joindre à nous ou à nous proposer des projets dont vous aimeriez être les maîtres d'œuvre afin d'optimiser notre organisation.

À bientôt !



**Desjardins**  
Caisse du personnel de l'Administration  
et des Services publics

CONSTRUISONS  
**VOS RÊVES**  
votrecaisse.com

À votre  
Service  
depuis 1939

**MA CAISSE : PRÉSENTATION GÉNÉRALE**

Fondée en 1939 et anciennement connue sous le nom de Caisse Desjardins des fonctionnaires du Québec, la Caisse Desjardins du personnel de l'Administration et des Services publics est une coopérative d'épargne et de crédit affiliée au Mouvement Desjardins. La Caisse appartient à ses 20 000 membres et forme une institution financière capable de répondre à leurs intérêts communs.

La Caisse Desjardins du personnel de l'Administration et des Services publics est une coopérative de services financiers dédiée au personnel de l'État.

La Caisse s'engage à fournir un accompagnement personnalisé et respectueux de l'évolution des besoins financiers de ses membres.

La Caisse soutient les initiatives qui reflètent son engagement au sein de sa collectivité.

**Siège social**  
Édifice Marie-Guyart  
1035, rue De La Chevrotière  
Québec (Québec) G1R 5X4  
Téléphone : 418 643.2540  
Sans frais : 1 866 246.2540  
Télécopieur : 418 528.2459

**Centres de services**

**Revenu Québec**  
3810, rue de Marly  
Sainte-Foy (Québec) G1X 4B1  
Téléphone : 418 643.2540  
Télécopieur : 418 646.5445

**Quartier International de Montréal**  
1000, place Jean-Paul-Riopelle  
Montréal (Québec) H2Z 2B3  
Téléphone : 1 866 246.2540  
Télécopieur : 514 847.2056

**Employés de la Société des alcools du Québec**  
Centre Fernand Béland  
7500, rue Tellier  
Montréal (Québec) H1N 3W5  
Téléphone : 514 864.3539  
Télécopieur : 514 864.3537

## ÉDITEUR EN CHEF

Daniel Otis

## COMITÉ DE RÉDACTION

Sylvain Bernier  
Constance Herrera  
Michel Gagnon

## COLLABORATEURS

Sylvain Bernier  
André Caron  
Shelley Borys  
Benoit Gauthier  
Natalie Kishchuk  
Simon Roy  
Jacques Gagnon  
Yves Bannon  
Daniel J. Caron  
Gérald Daly

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sylvain Bernier, Président  
Jim Cullen, Vice-président Montréal  
André Caron, Vice-président Québec  
Constance Herrera, Trésorière  
Daniel Marchand, Secrétaire  
Richard Marceau, Président sortant  
Yves Bannon, Administrateur  
Jacques Gagnon, Administrateur  
Sylvie Lefrançois, Administratrice  
Daniel Otis, Administrateur  
Monia Prévost, Administratrice

## COORDONNÉES

Daniel Otis  
Développement Économique Canada  
800, Square Victoria, bureau 3800,  
C.P. 247  
Montréal (Québec) H4Z 1E8  
Téléphone : (514) 283-0287  
Télécopieur : (514) 283-0041  
Courriel : daniel.otis@dec-ced.qc.ca

Secrétariat :  
4120, rue Bériault  
Québec (Québec) G2A 3S8  
Téléphone et télécopieur :  
(418) 843-1446  
Courriel : info@sqep.ca  
Site Web : www.sqep.ca

# Sommaire

■ Mot du président

1

■ Mot du rédacteur en chef

4

■ Enquête sur les pratiques et les enjeux de  
l'évaluation au Canada

5

■ Textes des membres du panel tenu lors du Colloque  
SQÉP 2005

7

■ Un billet d'humeur...

19

■ Remise du Prix Reconnaissance

22

■ Nouvelles brèves...

24



Daniel Otis

## Mot du rédacteur en chef

Le congé des fêtes étant déjà loin derrière nous, l'équipe du Bulletin de la SQEP souhaite, avec un peu de retard, à toute la communauté de l'évaluation ces vœux de bonne année 2006 !

Le bulletin constitue un numéro spécial consacré au dernier colloque de la SQEP qui avait comme thème : ***Évaluation, suivi, contrôle et vérification : des fonctions parallèles, convergentes ou complémentaires ?*** Dans le cadre de ce colloque, monsieur Renaud Lachance, le nouveau Vérificateur général du Québec est venu faire une présentation attendue et fort appréciée durant laquelle il nous a fait part de ses réflexions sur les interrelations entre l'évaluation de programme et les activités des vérificateurs internes et du Vérificateur général du Québec. Vous trouverez d'ailleurs sa présentation sur notre site Internet à l'adresse suivante : ([http://www.sqep.ca/archives/presentations/Lachancer\\_colsqep05.pdf](http://www.sqep.ca/archives/presentations/Lachancer_colsqep05.pdf)).

Ces réflexions ont inspiré notre collègue André Caron, qui, dans un billet d'humeur et non éditorial - évitons les problèmes des Zapartistes, porte un regard critique sur la place et l'utilité de l'évaluation de programme. Pour compléter ce numéro spécial, nous reproduisons de manière quasi-intégrale les questions-réponses de notre panel d'experts composé de Messieurs Yves Bannon, directeur de l'évaluation, Revenu Québec, Gérald Daly, associé de la firme Raymond Chabot Grant Thornton Daniel J Caron, directeur général, Gestion intégrés, Archives Canada. Chacun a, à tour de rôle, répondu à quatre grandes questions sur le positionnement des fonctions de gestion, des places respectives de la vérification et de l'évaluation, des perspectives d'avenir de l'évaluation, et enfin, du rôle de la SQEP. Le texte sera disponible sur notre site Internet après la parution du Bulletin.

Vous retrouverez également un résumé des résultats une enquête sur les pratiques de l'évaluation réalisée au cours de l'été 2005 par des collègues de la Société canadienne d'évaluation - Shelley Borys, Benoît Gauthier, Natalie Kishchuk et Simon Roy - et quelques nouvelles et échos du conseil d'administration de la SQEP.

Enfin, je vous invite à lire le «Mot » du nouveau président de la SQEP, monsieur Sylvain Bernier qui...

Bonne lecture!

# Enquête sur les pratiques et les enjeux de l'évaluation au Canada

Par Shelley Borys, Benoît Gauthier, Natalie Kishchuk et Simon Roy.

Certains d'entre vous ont peut-être participé au cours de l'été 2005 à cette enquête (voir encadré pour la méthodologie) réalisée par Shelley Borys, Benoît Gauthier, Natalie Kishchuk et Simon Roy.

En effet, la collecte de données – via une application WEB - s'est déroulée en juin et juillet 2005 et les résultats ont été présentés lors de la conférence conjointe SCE/AEA tenue à Toronto le 26 octobre dernier. Trois objectifs étaient poursuivis, soient :

- De fournir un portrait des évaluateurs de programme au Canada;
- De décrire leur travail et leur environnement de travail, et enfin;
- D'identifier quelques enjeux auxquels les membres de la profession seront confrontés dans le futur.

## Quelques faits saillants

Au niveau du profil de la communauté d'évaluateurs ayant participé à l'enquête, voici quelques observations.

- Les évaluateurs proviennent de différentes disciplines mais plus de la moitié détiennent une formation en sciences sociales (37%) et en psychologie (17 %);
- Quant au diplôme, plus de 60 % ont obtenu un diplôme de maîtrise
- Seulement un évaluateur sur cinq (19%) déclare que son temps de travail est entièrement consacré à l'évaluation de programme comparativement à 52 % qui estiment qu'ils consacrent 50 % ou moins de leur temps à l'évaluation de programme.
- Sept répondants sur dix déclarent qu'ils sont devenus un évaluateur sans l'avoir vraiment planifié.

En ce qui a trait aux pratiques liées à l'évaluation, il ressort que :

- le facteur principal qui influence ou motive leur travail en évaluation serait, par ordre décroissant, les exigences des organismes centraux tel que le Conseil du Trésor (85 %), l'amélioration des programmes (75%) et
- Plus de huit répondants sur dix (85 %) indiquent que leurs évaluations tiennent compte des perspectives des différentes parties prenantes (« stakeholders »).
- Les trois quarts décrivent que leurs travaux d'évaluation sont participatifs notamment ceux réalisés par les organismes à but non lucratifs.
- Enfin, un peu plus de la moitié des répondants (54 %) considèrent que leurs évaluations sont indépendantes. À cet égard, les évaluateurs externes sont plus susceptibles de déclarer que leur évaluation est indépendante.
- Un peu moins des deux tiers des répondants (68 %) déclarent que leurs méthodes sont rigoureuses. Paradoxalement pourrait-on observer, plus de 80% des répondants considèrent que les évaluations réalisées permettent de produire des observations crédibles (« credible evidence») et une proportion similaire (85 %) affirme que les évaluations sont perçues comme utiles pour les décideurs.

En ce qui a trait à l'environnement de travail des répondants, ces derniers sont :

- Particulièrement satisfaits du niveau d'indépendance dans leur travail (90 %), ce qui est contraste avec les résultats sur la perception, de la variété des projets (85 %) et du type de projets (84 %). Ils se déclarent satisfaits dans une moins grande proportion sur la formation reçue reliée au travail (54 %) et les possibilités de promotion en évaluation (43 %).



- Plus de la moitié des répondants considèrent que la charge de travail est trop lourde. Près des deux tiers des répondants (63%) estiment qu'ils seront toujours en évaluation d'ici 5 ans. Cette proportion diminue à 48 % pour les répondants du gouvernement fédéral.

En ce qui regarde la certification, un enjeu qui a fait l'objet d'une table ronde lors du dernier colloque de la SQEP et qui est un dossier prioritaire du conseil d'administration:

- les répondants considèrent qu'elle devrait contribuer à améliorer la qualité des évaluations (64 %), protéger le public (53 %) et assurer une offre adéquate d'évaluateurs qualifiés (45 %). Un peu plus du tiers d'entre eux (35 %) perçoivent que la certification devrait conduire à des pratiques plus rigides en évaluation.

Bref, cette enquête nous informe davantage sur certains aspects de la pratique et enjeux d'évaluation au Canada. Nous devons, à cet égard, souligner la faible représentativité de la communauté des évaluateurs québécois. Bref, je

vous invite à lire le rapport des auteurs, sous format «Power point».

### Méthodologie

Plus de 1000 répondants (n=1005) ont complété le questionnaire. Le calcul du taux de réponse n'est pas possible car la population d'évaluateurs et d'évaluatrices de programme est inconnue. De ce nombre, 68 % font partie de la catégorie que les auteurs qualifient de «producteurs de l'évaluation», les autres répondants étant soit des utilisateurs de l'évaluation (15 %), soit des chercheurs en évaluation (10 %), soit dans une autre catégorie que celle identifiée (7 %). Mentionnons que seulement 6% de ces répondants «producteurs», soit environ 37 répondants proviennent du Québec. Lorsqu'on sait que la SQEP regroupe plus de X membres dont une bonne partie sont des producteurs d'évaluation, il y a lieu de constater une sous-représentativité de la communauté des évaluateurs québécois.<sup>1</sup>

### Pour en savoir plus :

[www.evaluationcanada.ca/distribution/20051026](http://www.evaluationcanada.ca/distribution/20051026)

[borys\\_shelley\\_gauthier\\_benoit\\_kishchuk\\_natalie\\_roy\\_simon.pdf](#)



<sup>1</sup> La principale raison est que les chercheurs n'avaient que la liste des membres de la SQEP qui étaient aussi membres de la SCÉ. Les membres uniquement de la SQEP n'ont donc pas été invités individuellement, mais seulement par le biais d'un message général envoyé par l'exécutif de la SQEP à tous ses membres.

## Textes des membres du panel lors du Colloque SQÉP 2005

M. Yves Bannon, Directeur de l'évaluation à Revenu Québec  
M. Daniel J. Caron, Directeur général de la gestion intégrée, Archives Canada  
M. Gérald Daly, associé de la firme Raymond Chabot Grant Thornton



De gauche à droite, l'animateur M. Sylvain Bernier, M. Yves Bannon, M. Gérald Daly et M. Daniel J. Caron.

### Première question de Sylvain Bernier :

**Est-ce que l'évaluation, le suivi, le contrôle et la vérification sont des fonctions de gestion parallèles, convergentes ou complémentaires?**

#### La réponse de Monsieur Bannon :

*... Je continuerai sur ce que monsieur Renaud Lachance nous a dit ce matin. Pour ma part, il s'agit de fonctions complémentaires. Par expérience, on peut voir que les travaux qu'on livre en évaluation sont rarement de la même couleur que les travaux de vérification. Il y a une façon de faire, une méthodologie qui est propre à l'évaluation, et pour autant qu'on fasse vivre cette nature là, je ne crois pas qu'il y aura un recoupement plus que partiel, qu'il ait un recoupement qui crée la redondance.*

*Pour donner un exemple, je dirais que dans le cas de la vérification interne, on est toujours attaché à cette philosophie à des principes comptables généralement reconnus; il y a un ascendant de cette nature là. Dans le cas de l'évaluation de programme, il y a un ascendant qui est de nature sociale, qui n'a pas rapport aux chiffres. On utilise des chiffres pour amener la*

*preuve de ce qu'on veut bien faire, mais en définitive, cela demeure tout simplement un outil de démonstration.*

**«Par expérience, on peut voir que les travaux qu'on livre en évaluation sont rarement de la même couleur que les travaux de vérification. Il y a une façon de faire, une méthodologie qui est propre à l'évaluation ...»**

*Donc, complémentaire, j'en suis certain. Maintenant, est-ce qu'il y a possibilité, malgré tout, qu'il y ait un chevauchement ? Dans une organisation comme celle où je travaille et dans plusieurs autres, on croise parfois la vérification et l'évaluation de programme en les regroupant dans la même boîte. Malgré cela, on devrait toujours être capable, soit par un comité, soit par une planification des travaux, de différencier les tâches pour éviter qu'on ait un recoupement ou un chevauchement des activités. J'écoutais ce matin monsieur Lachance qui disait à ce propos*

qu'il n'y a personne d'ambidextre. Je ne partage pas entièrement ce son point de vue. Je considère que c'est là tout mettre en noir ou tout mettre en blanc. Et s'il y a quelque chose que l'évaluateur fait apparaître dans les nuances justement, c'est qu'il y a parfois beaucoup plus de gris que de blanc et de noir. On peut, je le pense, à un moment donné mettre un chapeau d'évaluateur et on peut mettre, à un moment donné, mettre un chapeau de contrôleur interne ou vérificateur interne. Et ce n'est pas incompatible. Ce n'est pas non plus à l'encontre des codes de déontologie qui sont en vigueur dans les corporations professionnelles. Ce mélange est sûrement réalisable, pour autant que l'équipe possède la compétence, qu'elle possède un joueur, au moins un évaluateur qui sait appliquer les méthodologies d'évaluation.

Mais il ne devrait pas avoir ces difficultés là. C'est au gestionnaire à faire vivre ces différences. Quand il place sa demande, il faut qu'il fasse vivre les intérêts de l'évaluation dans un cas, et les intérêts de la vérification dans l'autre cas. J'ai remarqué ce qu'on disait ce matin concernant sur la charte [des évaluateurs], qui était en vigueur je ne sais trop dans quelle juridiction. On disait, qu'il fallait faire vivre, dans la charte, l'intérêt de la part du commanditaire, ce qui revient à dire que le commanditaire [le gestionnaire] doit placer les conditions favorables à la réalisation de l'étude. Donc, je dirai que le conflit est peut-être de ce côté au départ. Celui qui commandite l'étude doit déterminer ce qu'il veut avoir comme produit. S'il confond tout, bien il y aura une difficulté au départ et le gestionnaire ou l'évaluateur ne pourra pas remplir la commande. Dans l'administration publique, il est certain que le gestionnaire n'est pas le citoyen mais bien le gestionnaire ou la direction de l'organisme. Il peut y avoir un conflit là. Ce n'est pas un conflit de compétences, ce n'est pas un conflit de pouvoir non plus pour les gens qui réalisent l'étude, mais peut-être un conflit propre à l'autorité qui demande l'étude.

- Merci Monsieur Bannon.

#### La réponse de Monsieur Daly :

... À titre de comptable, je vais diviser les choses en deux. Dans les quatre sujets, il y a deux préoccupations de gouvernance et deux préoccupations de gestion. L'évaluation et la vérification sont deux sujets dont le but est de renseigner un donneur d'ouvrage, et le donneur d'ouvrage est habituellement quelqu'un qui fait partie de la gouvernance, pour l'informer à

l'égard des résultats auxquels sont arrivés les gestionnaires qui ont reçu l'ouvrage. Donc, on a une préoccupation de gouvernance.

Dans le cas du contrôle et du suivi, on a une préoccupation de gestion. C'est le gestionnaire qui veut s'informer lui-même sur les résultats de ce qu'il a fait pour être capable de réaligner son tir.

Quand on dit : est-ce que tout ça c'est parallèle? Est-ce que c'est convergent? Est-ce que c'est complémentaire? C'est sûr qu'il y a des préoccupations de gouvernance par rapport à des préoccupations de gestion. Seront-elles parallèles ou non? Elles ne sont pas parallèles, parce que d'une part, elles ne sont pas du tout sur le même niveau et, ensuite, l'une a une préoccupation de prévention (les contrôles internes sont là pour prévenir les problèmes), alors que la vérification et l'évaluation sont là pour constater les résultats, ce qui est donc une préoccupation de détection après coup.

**«Je me pose toujours la question. Comment se fait-il que dans les rapports des vérificateurs généraux qu'on connaît, on ne retrouve pas une fonction d'évaluation de programme? On est certainement capable de dire : « Le programme nous a coûté trop cher, il a été mal fait, on n'a pas pris les bons moyens pour y arriver ».»**

Est-ce que ça va être convergent? La plupart des travaux de vérification et d'évaluation se font de façon ponctuelle. Les travaux de suivi et les travaux de contrôle interne sont continus. Je n'ai jamais vu une ligne pointillée converger avec une ligne pleine, elle va arriver dans le vide. Alors, ce ne sera pas convergent.

Est-ce que ça peut être complémentaire? Oui, effectivement, les deux ont le même but final. La vraie finalité, c'est de réussir à offrir le meilleur service possible aux payeurs de taxes ou à l'actionnaire si on est dans une société privée, mais dans le but de donner la meilleure valeur pour son argent. Ce sont donc des fonctions effectivement complémentaires.

Maintenant, considérons chacun des bloc : à l'intérieur de la gouvernance, est-ce qu'évaluation et vérification sont parallèles, convergentes ou complémentaires? En théorie, ce devrait être une seule et même chose. En pratique, on a remarqué que depuis les vingt-cinq dernières années, ce sont des choses bien différentes. Je me souviens, quand j'ai commencé ma carrière dans le domaine, au Vérificateur général du Canada, au début des



années 80, on démarrait la vérification intégrée. En fait, on ne savait pas trop ce que c'était, mais c'était dans une loi, donc on essayait de l'appliquer. Et une chose qu'on ne faisait pas, c'était de dissocier l'efficacité, l'efficience et l'économie. L'évaluation, à ce que j'en comprends, traite de l'efficacité. Elle évalue si un programme a livré ce qu'il devait livrer. Alors, comment peut-on faire une vérification intégrée si on n'examine pas la livraison du programme? Je me pose toujours la question. Comment se fait-il que dans les rapports des vérificateurs généraux qu'on connaît, on ne retrouve pas une fonction d'évaluation de programme? On est certainement capable de dire : « Le programme nous a coûté trop cher, il a été mal fait, on n'a pas pris les bons moyens pour y arriver ». La grosse question est : « Va-t-il donner un résultat? » Si on ne répond pas à cette question là, les autres sont plus ou moins utiles.

Si je considère le groupe de gestion, est-ce que suivi et contrôle interne se rejoignent? C'est la même chose. Les préoccupations du contrôle interne sont à l'égard d'un ensemble de petits gestes qui sont posés de façon continue, et le suivi est une attitude où un gestionnaire va prendre un peu de recul et regarder l'ensemble des éléments de contrôle qui se font dans son entreprise ou dans son entité pour une seule et même raison : essayer de voir s'il est en train de dérapier. C'est donc la même chose.

Alors, la question pertinente est la suivante : on a deux éléments, soit un élément de gouvernance et un élément de gestion, et les deux cherchent à aller au même endroit, chacun par des moyens fort différents : pourquoi fait-on encore la différence entre évaluation et vérification, à part les préoccupations politiques? Mais je reste au niveau théorique et c'est la question que je vous laisse.

- Merci Monsieur Daly.

#### La réponse de Monsieur Caron :

... Je pense qu'une partie de la réponse à votre question est que la raison instrumentale des fonctions est différente. Je vais y arriver. Mais d'abord, je crois qu'on a observé au cours des dernières années énormément de nouveaux maîtres-mots : mesure de rendement, mesures de suivi, contrôles, monitoring, évaluation, vérification et j'en passe. Il y a peut-être une nouvelle activité par mois qui sort dans le Harvard Business Review et la littérature en gestion de façon générale et se sont des activités qui se ressemblent beaucoup. Ce qui

m'amène à dire qu'il faut camper ces activités là quelque part. Et je les campe dans deux grands ensembles.

**«Je pense que ce sont des fonctions ou activités qui, chacune, apporte ou produit des signaux, des informations, jusqu'à de la connaissance dans le cas de l'évaluation, et permettent ainsi d'améliorer la prise de décision et de mieux faire ce que l'on a à faire.»**

Le premier, c'est par rapport au cycle de gestion. Évidemment, ceci se fait par rapport à la prise de décision. Je pense que ce sont des fonctions ou activités qui, chacune, apporte ou produit des signaux, des informations, jusqu'à de la connaissance dans le cas de l'évaluation, et permettent ainsi d'améliorer la prise de décision et de mieux faire ce que l'on a à faire. Donc, parfois elles se font en parallèle, parfois elles convergent, mais elles se situent généralement dans le cycle de prise de décision et sont toujours complémentaires. Elles apportent toutes des informations qui sont intéressantes ou à tout le moins nécessaires pour la gestion. L'évaluation vise davantage le long terme parce qu'elle produit de la connaissance et non seulement des signaux sur la façon dont on fait les choses.

Le deuxième grand ensemble sous l'angle duquel il faut regarder ces choses là, c'est ce que j'appelle la raison instrumentale ou l'angle de la substance comme telle. Qu'est-ce que les activités d'évaluation amènent exactement ? Et je mets cette raison instrumentale dans un cycle, dans le cycle de formation des politiques publiques. C'est là que l'évaluation peut être campée. Alors que je vois suivi, contrôle, monitoring, jouant un rôle autour des enjeux de rectitude, de la conformité, de savoir qu'on fait bien les choses. Il faut savoir cela lorsqu'on gère. Il faut interroger la machine pour avoir des réponses à ça. Mais l'évaluation, je la mets dans un cycle avec la recherche fondamentale. Lorsqu'on fait une politique publique, on fait d'abord de la recherche fondamentale. On va voir, on essaie de comprendre qu'est-ce qui se passe, comment influencer un comportement, que ce soit dans n'importe quel domaine : économique, social, santé... On fait de la recherche pour essayer de comprendre les comportements des individus.

La deuxième chose après avoir obtenu ces informations qui nous viennent habituellement des universités et des grands centres de recherche, on passe à l'analyse et à la

conception des politiques publiques comme telles. On va prendre cette recherche et on va essayer de formuler une théorie de programme qui va nous amener à intervenir. Et finalement, on devra passer à l'évaluation. C'est-à-dire que c'est après un certain temps où le programme, où l'intervention est à l'œuvre qu'on va essayer de comprendre dans quelle mesure ce qu'on avait créé fonctionne réellement. Et on va nourrir à la fois les décideurs : la gouvernance, ceux qui gèrent le programme au quotidien, et aussi les chercheurs. On va revenir nourrir ceux qui font la recherche fondamentale pour leur dire : bon, il faut ajuster. Les constatations de l'évaluation sont des éléments qui vont nourrir la pensée et qui vont probablement amener des ajustements au niveau de la politique et de l'intervention comme telle. Donc, cette raison instrumentale, elle est différente du reste des autres activités. Elle n'est pas comme les activités de suivi, de contrôle, de monitoring. Dans ce cadre- là, je suggère qu'il y a une spécificité à l'évaluation, et je pense qu'il faut garder cette contribution spécifique de l'évaluation en tête.

Les questions qu'il faut se poser. D'abord, il faut savoir comment se prennent les décisions. C'est la première des choses. Parce qu'on a une multitude de clients.

**«Donc, pour eux, parce que ce qu'ils ont à faire est de prendre des décisions immédiates, peut-être que l'évaluation n'est pas l'outil le plus approprié.»**

Moi je ne suis pas certain que l'on comprenne bien qui on sert et pour qui on fait ce travail-là. Je pense qu'il faut se poser la question : comment se prennent les décisions ? Je vais vous étonner un peu mais vous savez qu'on a standardisé, normalisé la pratique d'évaluation. On demande des cadres d'évaluation pour tous les programmes au gouvernement fédéral. Toutefois, quand on regarde l'utilisation qui en est faite, je ne suis pas convaincu que ce soit une bonne chose. Ça ne sert pas à grand-chose dans le sens que cela ne garantit pas qu'il y aura mesure et évaluation. Par contre, quand on regarde comment se prennent les décisions il y a des leçons à tirer et des orientations à définir. Vous avez entendu parler du comité de revue de dépenses qui revoit toutes les dépenses fédérales et qui fait une ponction annuelle et réattribue en fonction des priorités gouvernementales. Ce comité-là est probablement un des meilleurs clients et un des meilleurs utilisateurs potentiels de l'évaluation, parce que c'est à partir de l'information que ces

gens auront qu'on réallouera ces argents. C'est ce qu'on essaie de faire avec la nouvelle politique : réorienter un peu où serait le client, le preneur de décisions. Pour qu'il ait l'information nécessaire à la prise de décision. Deuxième élément : il faut avoir l'opinion des utilisateurs. Il faut savoir ce que ces gens-là demandent. Et on l'a demandé à quelques hauts dirigeants. On a eu des surprises dans les réponses. Je ne les partagerai pas avec vous dans le détail mais ce n'est pas nécessairement très reluisant et surtout loin de nos attentes. Disons que la fonction n'est pas nécessairement très connue ou appréciée. Il semble que la fonction soit quelque chose d'assez obscur. Et surtout ce n'est pas quelque chose qui est « à temps ». Donc, pour eux, parce que ce qu'ils ont à faire est de prendre des décisions immédiates, peut-être que l'évaluation n'est pas l'outil le plus approprié. On pense toujours que ce sont les meilleurs clients. Peut-être que ce ne sont pas les meilleurs clients. Peut-être que ce n'est pas là qu'est l'avenir de l'évaluation. Éventuellement, ils s'en serviront pour assurer une certaine forme d'imputabilité. Ce qu'ils ont besoin généralement c'est la personne qui va leur dire où ça marche et où ça ne marche pas dans le quotidien. Je ne suis pas sûr qu'on garderait notre rigueur, si on faisait ça au quotidien. Je ne suis convaincu non plus que nous pourrions bien servir dans ce rôle.

Et la troisième question est justement de savoir : qu'avons-nous à offrir ? C'est quoi notre valeur ajoutée. Qu'est-ce qu'on a précisément à offrir ? Et moi je pense qu'on a quelques défis. Le premier, c'est d'abord de sortir de cette compétition où nous nous définissons toujours par rapport à la vérification et ça me pose un problème. Parce qu'on existe en tant que tel. L'évaluation est une fonction qui est causée par, qui ressort du fait qu'on vit dans le domaine public. Dans le secteur privé, quand vous avez un produit, il est sur la tablette. S'il reste là, votre évaluation, vous l'avez. Votre produit n'est pas bon. Vous retournez sur la table à dessin, vous faites du marketing, vous changez. Dans le secteur public, c'est infini. Vous avez un parc qui n'est pas utilisé, mais vous ne pourrez pas y toucher. Parce qu'il n'y a personne qui va vous dire qu'il n'est pas utilisé. Donc, il faut aller vers lui, il faut aller voir. Parce qu'il n'y a pas d'enjeu de rentabilité, la demande est infinie. Conséquemment, il faut nous définir par rapport au bien public et à l'intérêt public davantage que par rapport à d'autres fonctions qui sont tout aussi nécessaires mais qui sont différentes. Elles sont-là pour jouer des rôles différents,

complémentaires. C'était mon deuxième point. Le deuxième défi que nous avons à relever, il faut mettre le focus sur l'intérêt public. Et Richard le mentionnait plus tôt. J'étais content parce que c'est important qu'on revienne au bien public. C'est ça qu'il faut au départ, c'est ça que l'évaluation peut faire. Pourquoi a-t-on tant de question autour de la rectitude financière alors qu'on ne pose pas une seule question sur : est-ce que cet argent qu'on dépense a effectivement des impacts ? C'est ça qu'on devrait se poser comme question dans le fond. C'est bien qu'elle soit bien dépensée, qu'il n'y ait pas de fraude. Bon d'accord. Mais il faut qu'elle produise des répercussions. Et mon troisième point, troisième défi, concerne les gestionnaires. On parlait de la charte tout à l'heure. Il faut induire ce

comportement, ce réflexe, au niveau des gestionnaires, de se poser ces questions d'évaluation, que ce soit formatif ou sommatif, il faut que les gens arrivent à gérer de cette manière-là, qu'ils aient ce réflexe naturel. Donc, c'est dans le curriculum de formation des gestionnaires à l'ÉNAP, à l'école de fonction publique du Canada que ça va commencer. Parce qu'il faut le décloisonner, il faut que les gens comprennent que ce sont des questions qui vont amener une meilleure utilisation des fonds publics. Alors, pour moi, c'est complémentaire, mais je crois que l'évaluation a une identité forte, et il faut la faire valoir, non pas par rapport à d'autres fonctions qui existent, mais par rapport à ce pourquoi elle a été créée, c'est-à-dire, la protection et la défense de l'intérêt public.

## Deuxième question de Sylvain Bernier :

- **Quelle est la perception des gestionnaires vis-à-vis des fonctions de vérification et d'évaluation à Québec? à Ottawa?**
- **Les gestionnaires accordent-ils le même poids aux recommandations des vérificateurs et des évaluateurs?**

### La réponse de Monsieur Bannon :

... Bien la réponse à ça, tout de suite, est d'ailleurs, après en avoir discuté avec des collègues du GRAEP avant de venir ici. Le GRAEP étant le groupe des responsables en évaluation au gouvernement du Québec, c'est 31 personnes qui sont en charge de l'évaluation de programme dans les ministères et organismes. Je n'ai pas parlé à tout le monde, je ne prétends pas cela. Mais au moins aux gens qui sont avec moi au sein de l'exécutif. Ce qu'on peut dire, c'est que dans le fond, les éléments qu'on apporte par l'évaluation font, je dirais, pour utiliser des termes un peu peut-être, hors de l'ordinaire, font autant peur un que l'autre [la vérification interne]. Donc, l'évaluateur, je pense, s'il a tellement de difficultés à sortir son rapport, c'est parce qu'il fait peur quelque part. Ce qui nous différencierait par rapport au vérificateur interne, dans le fond, ça serait une question, je dirais d'urgence. Pourquoi on s'intéresse tant au vérificateur interne, c'est parce que, comme le disait mon voisin d'extrême gauche, il y a un besoin immédiat. Et le vérificateur interne peut y répondre. S'il y a une possibilité de perte financière, lui peut intervenir tout de suite. Ça se détecte très rapidement.

**«Pourquoi on s'intéresse tant au vérificateur interne, c'est parce que, il y a un besoin immédiat. Et le vérificateur interne peut y répondre. S'il y a une possibilité de perte financière, lui peut intervenir tout de suite.»**

Tandis qu'en évaluation, il faut fouiller de midi à quatorze heures pour trouver quelque chose de présentable. Donc, il y a cette question là de l'urgence, de l'immédiat. Deuxièmement, en ce qui concerne l'impact, l'évaluation a autant de conséquences, sauf que cela s'explique à un niveau différent. C'est-à-dire que c'est plutôt l'intégrité administrative est en cause dans le cas de l'évaluation alors que l'intégrité de la personne, du gestionnaire en temps que gestionnaire de portefeuille préoccupe le vérificateur. Du côté de l'évaluation, on parle de l'incidence politique et je crois que c'est souvent une chose qu'on oublie. Une des raisons pour lesquelles on a de la misère à passer un rapport d'évaluation, c'est que finalement, on s'attaque à une bibitte politique, pour emprunter le vocabulaire d'un collègue de travail. Ce n'est pas un élément administratif, mais un programme qu'on évalue. C'est une création [politique] et il y a des études parfois sérieuses derrière cette vision. Quoi que je ne suis pas tout à fait d'accord avec mon voisin d'extrême gauche sur ce point.



Oui, il y a des études fondamentales dans certains cas, mais il y a d'autres programmes qui naissent sur un coin de table. Et probablement plus qu'on pense. Cela fait rire, mais je pense qu'il y en a des comme ça. J'ai été témoin de la création de programmes et d'ajustement de certains programmes résolus à sept heures et demi du soir, un vendredi soir à la course. Il y a, oui, une réflexion fondamentale parfois qui vient de chercheurs universitaires. Mais la façon dont on configure le programme et les moyens qu'on va mettre en place, ce sont des moyens qui plaisent à la population, que les politiciens choisissent comme étant ceux plaisant à la population. Donc, quand on touche à cela, on effraie beaucoup de gens. Finalement, sortir un rapport d'évaluation de la bâtisse, c'est du stock. Beaucoup plus que de sortir un rapport de vérification interne, si vous voulez mon avis. Je regarde l'ouvrage que produit mon collègue vérificateur interne, je constate que oui c'était difficile mais que finalement il arrive à en faire quatre pendant que je n'arrive qu'à en faire un. Et il me semble que ce n'est pas l'énergie qui est le problème. C'est plutôt le sujet qui est le problème. Donc, c'est beaucoup plus délicat sur le plan de l'impact que ça peut avoir. Maintenant, pourquoi nos rapports ne sortent pas plus que ceux de la vérification interne : c'est que les chiffres de la vérification interne ont souvent un caractère privé, que souvent qu'ils sont associés à des éléments personnels. On contrôle l'utilisation des fonds, donc c'est souvent le nom d'une personne qui est en cause. Dans le cas de l'évaluation de programmes, comme je vous dis, c'est souvent l'impact qu'on a sur la population. C'est sûr que le programme n'est parfois pas d'une très grande efficacité, mais c'est tout ce que le politique a à offrir. Et sur le plan académique de la chose, oui il n'est pas entièrement efficace ; mais c'est la seule façon connue d'intervenir. Peut-être que le citoyen aurait-il une opinion différente au plan individuel toutefois il est représenté par un politicien et par des élus. Et il y a un certain conflit là-dedans qui se présente et nous, on fait affaire avec l'élu, comme fonctionnaires de l'État. Même j'irais jusqu'à dire, et je ne veux pas attaquer le Vérificateur général, mais je pense au Vérificateur général ce matin, monsieur Renaud Lachance, qui est venu nous voir, qui disait qu'il avait eu le courage d'indiquer [dans son rapport annuel] qu'il n'avait pas atteint son objectif à la première année. Dans cinq ans, je ne sais pas s'il aura le même courage ; je ne le connais pas. C'est sûrement quelqu'un de très intègre. Mais il reste que quand notre nom est en cause, on a

de la retenue. [À titre de preuve], son personnel a eu de la retenue, il nous l'a signalé. Pourtant, ce sont des gens, on les connaît, qui n'ont pas peur de peser sur le crayon. Donc, il y a un impact quand on touche au niveau politique, qui est extrême. Et je dirais que là-dessus, il est probablement même plus fort qu'en vérification interne. Donc l'incidence est au moins aussi forte.

- Merci Monsieur Bannon.

#### La réponse de Monsieur Daly :

*Est-ce que je peux encore diviser le monde en deux? La réussite ou l'échec d'une entreprise privée se mesure en dollars des deux côtés : j'ai des dollars dépensés, j'ai des dollars en revenus, ce qui est relativement facile à mesurer et relativement facile à expliquer. Je me place dans le secteur public, j'ai des dollars de dépenses et des services de l'autre côté. Évidemment, c'est beaucoup moins facile à mesurer... et encore moins facile à expliquer. Ainsi un vérificateur, même dans le secteur public, travaille avec des dollars d'un côté et quelquefois des dollars de l'autre ou des services de l'autre. On voit rarement un vérificateur produire des conclusions sur les services rendus, mais ça arrive. C'est sûr qu'il y a une majorité de comptables dans ce métier, ce qui fait qu'on se réfugie dans notre zone de compétence et dans notre zone de confort. Alors, c'est bien évident que le rapport fait par le vérificateur va faire peur parce qu'il est facile à comprendre, qu'il y mesure une valeur qui est exacte ou inexacte.*

**«En évaluation, on fait un constat de résultats, alors qu'en vérification, on fait un constat des moyens.»**

*D'autre part, mon rapport d'évaluation sera plus facile à comprendre par le gestionnaire d'opérations parce que je vais lui amener une préoccupation de livraison et l'effet sera beaucoup plus grand. Par exemple, si je viens dire à mon ami monsieur Dingwall qu'il a trop dépensé pour mâcher sa gomme, c'est une chose. Si je viens dire que mon programme d'enregistrement d'armes à feu n'a rien fait, c'est autre chose. Dans un cas, je fais mal à une personne. Dans l'autre cas, je fais mal à un organisme. Le vérificateur produit un rapport en soulevant un ensemble de petits problèmes : que telle facture n'a pas été signée, et puis que telle pièce n'est pas dans le dossier de monsieur ou madame Untel. Finalement, le vérificateur oblige le gestionnaire à se doter de contrôles et de*

contraintes. Qu'est-ce qui arrive quand on donne des contraintes supplémentaires à un gestionnaire? Il réduit son rendement et augmente ses coûts. Il augmente ses coûts parce que, comme il a des contraintes à respecter, il va engager des consultants pour pouvoir s'appuyer et va passer plus de temps à se gérer que de temps à produire. Donc, je viens de coûter très cher à la population avec un ensemble de petites recommandations.

Et de l'autre côté, je viens expliquer à un ensemble de gens qui gèrent un programme que leur programme ne sert pas à grand-chose. Donc, je ne viens pas d'augmenter les coûts. Je viens de déclarer qu'on est capable d'en économiser beaucoup. Alors, lequel des deux fait le plus peur? Il y en a un qui fait peur à des individus et l'autre fait peur à une collectivité. Lequel des deux va amener plus de corrections? C'est sûr que c'est le rapport du vérificateur parce que c'est un ensemble de petites choses qu'on est capable de corriger à la pièce. Quand on vous dit : votre programme ne marche pas, c'est une grosse pièce à corriger. En évaluation, on fait un constat de résultats, alors qu'en vérification, on fait un constat des moyens. Je fais des remarques sur deux aspects totalement différents de la même chose. Alors, je constate évidemment que ce qui est facile à corriger va se corriger rapidement. Et ce qui est plus difficile risque de ne pas se corriger ou d'être corrigé d'un seul coup et complètement. C'est rare que ça arrive. Je vous passe la parole mon collègue.

- Merci Monsieur Daly.

#### La réponse de Monsieur Caron :

... Je vais me permettre de revenir un petit peu sur ce que Yves Bannon vous disait par rapport au cycle de formation des politiques publiques. Parce que c'est important et ça justifie, vos commentaires justifient justement le rôle de l'évaluation. C'est que, oui c'est vrai qu'il s'écrit des programmes sur le bord des tables, il y en a énormément. Il y en a plus d'ailleurs qui s'écrivent comme ça, je suis entièrement d'accord. Et de là le rôle important de l'évaluation pour venir valider la théorie du programme. Justement, de revenir, de s'assurer que quelque part, à un moment donné, on se pose ces questions et on va réajuster ce qui a été fait, peut-être sur le coin d'une table. Et avec plus d'informations. Et c'est là le rôle de l'évaluation. C'est ça qui est important. C'est que ça nous permet de nous réaligner continuellement.

**«... je dirais que l'évaluation a possiblement autant sinon plus de poids mais pas dans les mêmes termes. Et ça a été souligné tout à l'heure. Pour une raison simple, il y a une certaine urgence à réagir à une vérification interne.**

Pour répondre à la question, je pense que tout d'abord, il faut reconnaître que, moi ce que j'ai observé au cours de ma carrière, c'est qu'il y a une certaine ignorance de la part des gestionnaires par rapport à l'évaluation. Ils ne savent pas trop exactement ce que c'est. La vérification est assez claire habituellement. Ce sont des choses que l'on peut corriger. Mais au niveau du poids, une fois qu'on rencontre les gestionnaires, je dirais que l'évaluation a possiblement autant sinon plus de poids mais pas dans les mêmes termes. Et ça a été souligné tout à l'heure. Pour une raison simple, il y a une certaine urgence à réagir à une vérification interne. Qui est celle de corriger avant que le vérificateur externe vienne ou avant que la population ne s'empare des constatations. Donc, on peut corriger et ça, ça crée une certaine pression. Ce sont des choses qui sont faisables. On va ramener donc les pratiques dans le bon ordre et le tout va revenir à la normale.

Au niveau de l'évaluation, c'est un petit peu plus compliqué. Et j'ai observé deux tendances. Quand il s'agit d'une évaluation qui est à caractère formatif, je dirais qu'on comprend bien l'utilité et généralement on applique bien les recommandations et même au fur et à mesure que l'évaluation évolue. Quand on est au niveau sommatif, on est un peu perdu. Les gestionnaires immédiats ne savent pas trop quoi faire avec ça, parce que ça dépasse généralement leur niveau de compétence en termes de prise de décision. Ça devrait se rendre plus haut, et souvent même plus haut que le ministère, parce qu'il s'agit d'allocations de ressources, donc je dirais jusqu'au Conseil du Trésor. Jusqu'aux grands décideurs. Alors, ils sont un peu mal pris avec ces choses là. Et c'est là je pense que ça revient, à l'idée de bien cibler, de bien déterminer nos clients, et de s'assurer que l'utilité de l'évaluation soit maximisée en distribuant le produit là où il doit être distribué. Et donc que les recommandations, que les constatations soient bien connues, à la grandeur du système. Parce qu'une évaluation couvre plus que simplement la gestion immédiate du programme. Elle va beaucoup plus loin dans l'allocation des ressources. Elle touche au niveau gouvernemental, donc elle dépasse



souvent un simple ministère. Elle peut toucher à deux, trois ministères et le Conseil du Trésor. Alors, ça varie. Mais je pense que l'intérêt pour les recommandations et la façon dont les recommandations sont reçues, c'est tout aussi important, avec autant de poids, dans un cas comme dans l'autre. Avec la nouvelle politique de vérification dont vous avez peut-être pris connaissance suite aux annonces de monsieur Alcock après tout ce qui se passe, ça pourrait changer énormément, parce que les comités de vérification ministériels vont être composés de gens de l'extérieur. Majoritairement. Donc il y aura le sous-ministre plus les gens qui auront été nommés pour s'asseoir avec le sous-ministre pour regarder les vérifications internes qui ont

été faites. Et ce sont des gens majoritairement de l'extérieur du ministère. Il y en aura de la fonction publique, mais il y aura de l'extérieur du gouvernement aussi. Donc, ça va changer la dynamique. En ce qui a trait à la divulgation des résultats, on a déjà une politique qui fait en sorte que toute évaluation et toute vérification doit être sur le site web du ministère dans les trois mois suivant son dépôt. Donc c'est assez connu, les produits sont généralement connus et sont présentés au public de façon automatique. Cependant, il y a peu de lecteurs, d'après ce que je comprends.

- Merci Monsieur Caron.

### Troisième question de Sylvain Bernier :

- **Un nouveau contexte s'installe, mettant l'emphase sur la gestion rigoureuse des fonds publics plutôt que sur la gestion axée sur les résultats. Cela risque-t-il de « défavoriser » l'évaluation au profit de la vérification?**
- **Aurions-nous éventuellement besoin d'un « Évaluateur général » tant à Québec qu'à Ottawa?**

#### La réponse de Monsieur Bannon :

... Encore, je reprends sur les propos de monsieur Lachance (ce matin) qui faisait de l'évaluation et de la vérification des vases communicants. Je ne suis pas sûr que ça s'applique à tous les cas. Dans plusieurs organisations où les équipes sont distinctes ou tout au moins les ressources sont distinctes, les évaluateurs sont déjà un très très petit nombre. Et je ne pense pas qu'ils sont nécessairement mobiles entre vérification et évaluation. Donc, de dire qu'il y aura une ponction de faite, par exemple, pour consacrer plus d'efforts en vérification qu'en évaluation, je ne suis pas certain que les changements d'orientation qu'on voit venir d'une tendance qui est créée par le fédéral ou je dirais même internationale, que ça présente un risque pour l'évaluation de programme. Et je serai plus opportuniste, je dirais qu'il y a au VG des gens qui travaillent très bien. Qui peuvent très bien venir travailler avec nous en évaluation de programme, s'il n'y a plus de places pour eux autres en optimisation des ressources. Moi j'ai deux postes vacants et bien intéressé à en prendre un. Il y a du bon personnel là-dedans. J'en connais d'autres qui feraient pareil comme moi. Donc, que le VG se

retire un peu, je dirais que ça peut nous donner, au contraire, de la place. Ce n'est pas en soi une mauvaise chose. Maintenant, j'irais plus loin encore. Le Vérificateur général n'a pas encore couvert tous les mandats qu'il pourrait couvrir. C'est-à-dire qu'il n'a pas tenté d'aller chercher au-delà de l'activité de contrôle de la donnée financière ou de l'optimisation des ressources. C'est-à-dire le rendement pur. La question des programmes, il ne l'aborde pas. Et il n'a pas de mandat des parlementaires pour opérer dans ce champ là. Donc, si on voulait, par exemple, créer nous-mêmes, et c'est l'idée d'avoir un Évaluateur général, on aurait le même problème que lui, c'est-à-dire est-ce que les parlementaires sont prêts à nous laisser le terrain, de brasser les concepts de programme à leur place, et de les questionner à leur place.

**«... je pense qu'on a tout avantage à faire en sorte que le Vérificateur général intègre cette fonction là (l'évaluation), progressivement, dans son rôle, et peut-être que ça pourra devenir éventuellement, je dirais, un service du Vérificateur général, une branche spécialisée.»**

Le Vérificateur général est déjà très bien placé pour aller chercher ce pouvoir là ; d'étendre son

investigation dans le champ des programmes. Donc, créer un Évaluateur général, je dirais qu'on n'a pas plus de chances de se faire que le Vérificateur général n'a eu de chances, jusqu'à maintenant, d'investiguer ce champ là. Je pense que c'est cette position là qu'on devrait prendre. Maintenant, comme il est déjà en place, et si on en a un sympathique à la cause, je pense qu'on a tout avantage à faire en sorte que le Vérificateur général intègre cette fonction là, progressivement, dans son rôle, et peut-être que ça pourra devenir éventuellement, je dirais, un service du Vérificateur général, une branche spécialisée. Donc, on pourrait s'appuyer sur les forces qui sont déjà là, en place plutôt que d'essayer de créer un autre corridor. Il ne faut pas oublier que les parlementaires ont déjà le Protecteur du citoyen qu'ils rencontrent en plus du Vérificateur général. Deux institutions qui relèvent de l'Assemblée nationale, c'est déjà pas mal. Si on en crée une troisième, cela créera beaucoup de papiers additionnels alors qu'ils [les parlementaires] se plaignent déjà qu'ils en ont beaucoup en main. Je pense que c'est à l'intérieur des rapports qui sont déjà fournis par ces institutions là que sont [le VG] et le Protecteur du citoyen. Le Protecteur peut aussi intervenir là-dedans, soit dit en passant, et pourrait aussi nous donner une ouverture.

- Merci Monsieur Bannon.

#### La réponse de Monsieur Daly :

... Il y aurait probablement un énorme avantage à créer un Évaluateur général. Je ne veux pas vous contredire. Non, c'est correct. Il y aurait un énorme avantage. C'est de permettre aux résultats des évaluations de sortir dans le public. Ce serait énorme. Maintenant, comme je suis un vérificateur, mais aussi un payeur de taxes, je crains la multiplication des structures.

**«... mais tentons de rapprocher les fonctions et de permettre au moins, quand un rapport de vérification sort, qu'on soit appuyé sur l'évaluation du programme qui va avec. Là, on serait capable de produire une information complète et pas seulement une information partielle qui dit : « Le programme a coûté un petit peu trop cher ».**

J'opterais à ce moment là beaucoup plus pour la solution que vous venez de mentionner : pourquoi ne pas rapprocher les deux fonctions d'une façon quelconque? On peut oublier les petits problèmes politiques que ça amènerait, mais tentons de rapprocher les fonctions et de permettre au moins, quand un rapport de

vérification sort, qu'on soit appuyé sur l'évaluation du programme qui va avec. Là, on serait capable de produire une information complète et pas seulement une information partielle qui dit : « Le programme a coûté un petit peu trop cher ». D'ailleurs, une charmante dame, que j'ai rencontrée hier et qui doit être dans la salle, m'a dit qu'aux Affaires municipales, on faisait actuellement l'essai de cette approche. On a regroupé vérification et évaluation. On ne s'est pas parlé longtemps, l'ascenseur est arrivé (rires). Comme l'expérience semble très récente, je ne pense pas qu'il y ait déjà de résultat. Mais il y a au moins un essai qui se fait dans ce domaine et je suis persuadé que c'est un pas dans la bonne direction pour, il me semble, regrouper les forces et être capable de frapper beaucoup plus fort. Au lieu d'avoir le rapport du Vérificateur général, qui fait du bruit une fois par année, le rapport d'un vérificateur interne, qui reste dans son ministère, et le rapport de l'évaluateur, qui sont trois choses séparées, si on pouvait les regrouper, ils auraient une force beaucoup plus grande. Ils visent probablement à peu près la même chose ou visent le même but.

- Merci Monsieur Daly.

#### La réponse de Monsieur Caron :

... Alors, c'est une question intéressante. Ce qu'on essaie de faire actuellement à Ottawa, c'est d'intégrer davantage. Parce que la question en fait, la deuxième, je reviendrai à la première, la deuxième ce qu'elle pose, c'est : est-ce qu'on veut un autre agent du Parlement ? Est-ce qu'on demande, finalement, à créer un nouvel agent du Parlement qui va amener l'autonomie et l'objectivité, tout en demeurant en poste! Mais on a déjà beaucoup d'agents du Parlement à Ottawa: commission de la fonction publique, commissaire d'accès à l'information, commissaire à la protection des renseignements personnels, etc.

**«Donc je vois beaucoup cette fonction à l'intérieur d'un bureau de budget : un « Budget office » un peu à la britannique. Le but est de mieux faire connaître ces résultats-là. Je pense que c'est à l'intérieur de ce qui existe : le contrôleur général, le bureau d'examen des dépenses où on aurait avantage à rehausser peut-être la manière, la structure qui existe déjà, de manière à utiliser les différentes évaluations qui sont faites, plutôt que de créer un agent du Parlement.»**

Alors, je ne sais pas si ça serait la bonne place, parce que je ne crois pas nécessairement que le

rôle de l'évaluation est une fonction de surveillance de cette nature là. Une fonction de blâme ou de surveillance. Je pense que c'est une fonction qui contribue davantage à tirer des conclusions et à mieux allouer les budgets. C'est ma façon de le voir. Donc je vois beaucoup cette fonction à l'intérieur d'un bureau de budget : un « Budget office » un peu à la britannique. Le but est de mieux faire connaître ces résultats-là. Je pense que c'est à l'intérieur de ce qui existe : le contrôleur général, le bureau d'examen des dépenses où on aurait avantage à rehausser peut-être la manière, la structure qui existe déjà, de manière à utiliser les différentes évaluations qui sont faites, plutôt que de créer un agent du Parlement. Ce dernier ne ferait probablement qu'inonder davantage le comité des comptes publics ça nous ferait pas nécessairement avancer davantage en termes d'utilisation des conclusions des évaluations.

Pour ce qui est de la première question, je riais parce que je me disais quand je lis votre question, premièrement, on ne s'entend même pas sur le mot « résultat ». Je pense qu'on dit « gestion axée sur les résultats », et quand vous parlez aux gens, il y a une multitude de définitions sur les résultats. Pour beaucoup, ce sont encore des extrants, etc. Donc il va falloir travailler cet aspect là c'est-à-dire qu'on comprenne d'abord ce que ça veut dire. Mais à la question, je répondrais : oui, ça pourrait défavoriser l'évaluation au profit de la vérification. Il faut dire qu'à Ottawa, c'est ce qui

est en train de se produire actuellement. On a embauché trois cents nouveaux vérificateurs. Il y a donc un très grand appétit pour la vérification interne. Mais je dis : oui, dans la mesure où on continue, les évaluateurs, à nous comparer, à nous définir par rapport à la vérification. Je dis non dans le cas contraire. Si on existe par nous-mêmes pour cette promotion du bien public et cette idée : dans quelle mesure sommes-nous efficace et avons-nous contribué au bien public, à l'intérêt public, je pense que non, ça ne devrait pas nuire. Parce que ce sont deux questions différentes, totalement différentes. Mais aussi longtemps qu'on va rester collé à ça, et qu'on se montre comme substituables jusqu'à un certain point, oui il y a un risque énorme, parce qu'effectivement, la communauté est beaucoup mieux organisée, et c'est bien. Ce n'est pas négatif. Sauf que ça ne nous permet pas de nous mettre en valeur et de mettre la spécificité de l'évaluation en valeur et donc, on va toujours être à risque. À ce moment là, on va être dans l'ombre de la vérification. Et là, il y a effectivement un risque, parce que l'intérêt, le poids public c'est évidemment la rectitude qui est la chose la plus accessible pour l'instant. Donc, on pourrait voir l'évaluation qui est déjà petite, comme le mentionnait mes prédécesseurs, et donc disparaître et donc en fait, à tout le moins s'évanouir tranquillement.

- Merci Monsieur Caron.

#### Quatrième question de Sylvain Bernier :

- **« La SQÉP devrait-elle développer une stratégie pour mieux se positionner par rapport à la vérification ? »**
- **« Si la SQÉP devait développer une telle stratégie quels en seraient les principaux éléments? »**

#### La réponse de Monsieur Bannon :

... Oui. Je vous dirai que cette réflexion là, on l'a au sein du groupe des responsables en évaluation de programmes. Le GRAEP. Et on a considéré qu'il y avait quelque chose à faire, effectivement.

**«... si on a un rôle à jouer pour protéger la fonction, c'est faire en sorte qu'il existe, si ce n'est pas des normes, au moins une**

**documentation, quelque chose qui nous fait vivre, un lieu commun, entre les gens qui sont dans le domaine de l'évaluation.»**

Cette année, on a entrepris un travail qui est de constituer un manuel de l'évaluateur. On a dit : il faut au moins qu'il y ait quelque chose de constituant, qu'il y ait de la substance autour du rôle de l'évaluateur. Tout ce qui existe



actuellement au gouvernement du Québec, c'est un guide de pratique qui est émis par le Conseil du Trésor. C'est comme si la communauté d'évaluateurs ne vivait pas autrement que par le Conseil du Trésor. C'est un peu décevant. Et je pense que l'idée de la charte qu'on voyait plus tôt et qui était discutée dans le cadre de l'assemblée annuelle des membres de la SQEP, fait aussi référence au même malaise, c'est-à-dire qu'on existe juste parce qu'il y a une association. Donc, il n'y a rien de plus qui nous réunit. Et je dirais que si on a un rôle à jouer pour protéger la fonction, c'est faire en sorte qu'il existe, si ce n'est pas des normes, au moins une documentation, quelque chose qui nous fait vivre, un lieu commun, entre les gens qui sont dans le domaine de l'évaluation. D'autant plus que la formation des gens, à la différence des gens en vérification, est, comment est-ce que je dirais, éparpillée. On rassemble toutes sortes de personnes dans le domaine de l'évaluation. Et c'est peut-être l'élément heureux, disons, de la chose, parce que ça amène plusieurs disciplines, plusieurs points de vue. Mais il reste qu'il faut quand même un terrain commun, un lieu commun qui permette de définir la fonction de façon certaine. Et quand j'écoutais, encore là, monsieur Renaud ce matin, je voyais qu'encore là, il avait un filon heureux dans l'affaire. Il veut s'adjoindre des gens qui ne sont pas des vérificateurs ou des comptables de formation. Donc, ce courant là, je pense qu'on devrait l'utiliser. C'est une occasion pour nous de faire connaître qu'est-ce qui distingue justement ce rôle d'évaluateur. Lui, il ne vise peut-être pas juste l'évaluation dans sa démarche. Mais je pense qu'il y a une niche là, qu'on devrait utiliser.

- Merci Monsieur Bannon.

#### La réponse de Monsieur Daly :

... En 1979, j'étais dans une salle semblable à celle-ci, dans une association qui s'appelait alors : l'association de Montréal des vérificateurs en informatique. En 1979, la vérification informatique, n'était pas connue. Il y avait encore des cartes perforées dans ce temps-là. Excusez

#### La réponse de Monsieur Caron :

... Alors en deux mots, la première question, je dirais : oui, il faut mieux positionner la fonction comme telle, pas nécessairement par rapport à la vérification, mais positionner la fonction par rapport à ce qu'elle peut apporter dans la gestion du gouvernement.

**«... donc, il faut qu'elle soit positionnée pour ce qu'elle est, c'est-à-dire, ancrée dans**

mon âge. On se posait un peu la même question qu'ici. Parce que c'était une association, une simple association comme la SQEP, qui sentait le besoin de s'organiser pour se transformer peut-être en profession. Elle voyait à côté d'elle l'institut des vérificateurs internes qui était une association beaucoup plus vieille, beaucoup plus puissante et déjà très organisée. Cette association sentait bien que le milieu se développerait rapidement. Je pense qu'on n'a pas fait d'erreur dans ce cas là, parce que ce développement c'est matérialisé. Alors, aujourd'hui, il existe une profession, qui n'est pas encore reconnue par l'Office des professions du Québec, mais qui est une profession. Il existe des examens d'entrée dans un groupe international. Il existe un titre professionnel qui s'appelle « CISA » qui permet à des gens de se faire reconnaître et de travailler dans cette profession, partout à travers le monde. Mais cet effort a effectivement permis de créer une charte, de faire un manuel, des méthodes, des procédures et des outils qui circulent à travers cette profession, et l'éternel journal, avec les potins, les bulletins techniques et tout ce qui vient avec. Évidemment, ça ne se fait pas en quelques années. Je parle de 1979, on est en 2005. Mais ça existe aujourd'hui. Alors, je me dis : pourquoi ne pas faire à peu près la même chose en évaluation? Les résultats se verront dans plusieurs années, mais je crois que c'est dans cette ligne là qu'on devrait s'engager pour essayer, premièrement, de garder l'expertise. Parce qu'il y a une expertise ici qui n'est pas ailleurs, qui n'est peut-être pas normée, qui n'est peut-être pas tout à fait organisée, structurée, et sommarisée dans une méthodologie, mais qui existe. Je me souviens aussi qu'en 1979, on était un petit groupe à travers le monde et on avait reçu une demande de rédiger des questions pour le premier examen de passage. L'expertise était dans la salle comme elle est ici dans la salle. Pourquoi ne pas arriver à quelque chose d'un peu semblable?

- Merci Monsieur Daly.

**l'allocation des ressources et l'utilisation des fonds publics et de façon efficace. Je pense que c'est là que se situe notre défi.»**

Je pense que c'est comme ça qu'on devrait peut-être poser la question et se positionner, et je répondrais oui, définitivement, il y a du travail à faire. Comment je le ferais? Je pense qu'il est important, et on en a parlé tout à l'heure, de développer la charte. Je pense que la charte est un outil qui est quelque chose d'assez humble,

*mais qui devrait regrouper et être rassembleur, et si on le fait comme il faut, je pense que c'est une occasion rêvée pour mieux faire connaître la fonction. Le deuxième élément est qu'il faut développer un peu de contenu au niveau de la formation. Il est vrai qu'il n'y a pas de curriculum comme tel, au moins un profil de compétences, quelque chose qui serait le début finalement d'un regroupement de cours, un curriculum qui devrait refléter ce qui est nécessaire de connaître pour pratiquer l'évaluation. Et finalement, ça va être un travail qui peut se faire aussi à l'intérieur de la charte, mais c'est de démontrer la valeur ajoutée. Qu'est-ce que cette fonction apporte comme valeur ajoutée à la population. Je crois*

*que c'est là que devrait être vu l'avantage, la valeur, si on veut la positionner la fonction. Il va falloir la positionner au-delà de nos organisations, parce qu'il y a tellement d'outils, il y a tellement de modes, il y a tellement de choses qui se passent actuellement, que juste la positionner à l'interne, on va être délogé quand quelqu'un va inventer quelque chose d'autre, donc, il faut qu'elle soit positionnée pour ce qu'elle est, c'est-à-dire, ancrée dans l'allocation des ressources et l'utilisation des fonds publics et de façon efficace. Je pense que c'est là que se situe notre défi.*

- Merci Monsieur Caron.

Conseil du trésor  
Québec 



Créé en 1971, le Conseil du trésor est un comité permanent du Conseil des ministres. Il se compose de cinq ministres et est présidé par Madame **Monique Jérôme-Forget**, ministre responsable de l'Administration gouvernementale et ministre responsable de la région de Montréal.

---

La Société québécoise d'évaluation de programme remercie chaleureusement Madame Monique Jérôme-Forget, présidente du Conseil du trésor pour sa généreuse contribution à notre organisme.

Cette somme témoigne de l'intérêt et du soutien du Gouvernement du Québec pour la poursuite de nos objectifs.



## « Billet d’humeur... »

### Hors du contrôle, point de salut ?

Par André Caron, Vice-président Québec de la SQÉP.



On a dit de la science économique qu’elle était la « discipline à la triste figure ». À entendre l’exposé<sup>2</sup> – fort intéressant au demeurant – du Vérificateur général du Québec, M. Renaud Lachance, lors du colloque de la SQEP qui s’est tenu les 3 et 4 novembre dernier, on peut se demander si l’évaluation de programme ne se verra pas affublée un jour du titre de « discipline de la déprime chronique ». Avec le bilan que fait le Vérificateur général de la place de l’évaluation de programme dans les organisations publiques, on ne voit guère le jour où l’on pourra seulement parler d’une véritable complémentarité avec la fonction de vérification, tant son existence même apparaît précaire. Mais définir l’évaluation par rapport à la vérification est-elle une voie porteuse d’avenir ? Le champ d’intervention propre à l’évaluation de programme se définit-il nécessairement à l’horizon du *contrôle* ? N’est-il pas plutôt temps de revoir nos relations avec nos organisations ?

#### Sortez vos mouchoirs

Le rappel des travaux passés du Vérificateur général (VG) en matière d’évaluation de programme n’avait rien pour dissiper la grisaille matinale de ce vendredi. M. Lachance, reprenant les conclusions des études menées sur le cadre de gestion gouvernemental de l’évaluation de programme (1992-1993) et sur l’envergure et l’utilité de l’évaluation de programme (1992-1993), nous rappelait d’entrée de jeu notre mauvais

karma : « pour l’ensemble des entités vérifiées, il est *fort difficile* » - admirez l’effort de retenue – « d’établir un lien direct entre les recommandations formulées et la prise de décision ». Qu’en est-il donc de l’évaluation, cette démarche rigoureuse consistant à porter un jugement indépendant sur la pertinence, l’efficacité, l’efficience et les impacts des interventions publiques ? Que « la majorité des évaluations de programme ne permettent pas de porter un jugement sur la performance » ? Que « la structure administrative n’encourage que péniblement l’objectivité des évaluations » ? Que « la sélection des interventions ne repose pas toujours sur l’importance relative des programmes » ? Que « le processus d’évaluation est amputé d’étapes cruciales » ? On en serait arrivé là selon M. Lachance par une vision de l’évaluation de programme « trop théorique et trop large pour être réaliste » (faut-il entendre par là *utile* ?). Plus troublant encore est cet appel pour que l’évaluation de programme puisse apporter « sa contribution stratégique au processus de prise de décision gouvernementale ». *Comment se fait-il que cela ne soit pas encore le cas* ? Si l’évaluation de programme est « un instrument au service des gestionnaires », si l’approche de gestion axée sur les résultats favorise l’évaluation de programme, et que malgré tout cela, l’évaluation reste « trop théorique » et peu considérée dans le processus de décision, je ne crois pas qu’il faille y voir un simple problème de visibilité. Il y a plutôt lieu de s’interroger sur la relation entre les concepteurs de programmes, les gestionnaires (ceux dont la responsabilité est de les faire fonctionner), et l’évaluateur (qui devrait être l’ami du programme<sup>3</sup>).

<sup>2</sup> Le lecteur pourra se référer à la présentation du Vérificateur Général du Québec, M. Renaud Lachance « *Réflexions sur l’interrelation entre l’évaluation de programme et les activités des vérificateurs internes et du Vérificateur général du Québec* » dans les archives de la SQEP.

[http://www.sqep.ca/pages/p\\_archipresenta.htm](http://www.sqep.ca/pages/p_archipresenta.htm)

<sup>3</sup> Là-dessus, on relira avec intérêt la présentation de Nathalie Kishchuk lors du colloque de la SQEP du 24 octobre 2003 : « La transparence : ennemi du progrès en évaluation de programmes ? ».

## Sus au rendement !

M Lachance voit dans les activités de vérification, particulièrement dans la vérification d'optimisation des ressources (VOR), une parenté avec l'évaluation de programme. En effet, les deux fonctions partagent une problématique commune : le rendement et l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Vérification et évaluation constituent toutes deux des outils de contrôle et d'information, à la différence près que la VOR ne remet pas en cause la pertinence d'un programme et n'analyse pas les moyens alternatifs. Il en va de même de la fonction de vérification interne : tout comme l'évaluation de programme, ses activités relèvent du contrôle, sont au service du gestionnaire et exigent une forme d'indépendance. Malheureusement, le bilan que fait le VG de la vérification interne en 2005 laisse songeur. Les comités de vérification « n'ont pas suffisamment de membres indépendants » et « ne sont pas suffisamment encadrés par les comités de vérification et les dirigeants des entités ». Ainsi, en théorie, la vérification interne et l'évaluation de programme remplissent des fonctions similaires; en pratique on ne les voit pas souvent remplir ces rôles.

M Lachance ouvre une voie qui paraît séduisante lorsqu'il aborde la question du peu d'efforts consacrés à l'examen de l'utilisation économique des ressources en vérification interne et externe. Le VG compte consacrer, en 2005-2006, 30 % de ses ressources en VOR, contrairement à 40 % l'an dernier. Du côté de la vérification interne, l'effort en VOR déclaré par 25 unités sondées en 2004-2005 ne représente que 17 % des travaux entrepris. Faut-il voir dans l'étude du rendement la planche de salut de l'évaluateur en quête d'une tribune ? Les scandales politiques récents alimentent peut être la sensibilité actuelle du public, des administrations et des autorités politiques pour la question de l'utilisation judicieuse des ressources. Mais une fois la poussière retombée, que restera-t-il de la pertinence d'entretenir *deux* activités de contrôle ? N'y a-t-il pas un autre champ d'action à occuper, un champ plus vaste, où la richesse de la réflexion propre à l'évaluation pourrait être mise en valeur ? On se plaint assez souvent du caractère imprécis des objectifs de certains programmes, de leur élaboration « sur le coin de la table » et des tours de reins que s'infligent les évaluateurs à force de contorsions méthodologiques et politiques pour ne pas se demander si l'évaluation n'y gagnerait

pas à revendiquer une plus grande participation dans la *conception* même des programmes.

## Le syndrome de la petite pilule bleue

Au lieu d'aborder le problème de la contribution de l'évaluation de programme à la prise de décision en terme de visibilité, on devrait peut être l'aborder sous l'angle de l'influence, ou plutôt du manque d'influence, de l'évaluation sur la vie des programmes publics. Les constats du VG nous ramènent à cette relation difficile entre les gestionnaires des programmes et les évaluateurs. D'une certaine façon, on peut les comprendre. Les conclusions de l'évaluateur représentent un risque pour le gestionnaire. Et à moins de pouvoir se vanter en public de performances avantageuses, tels ces messieurs à la petite pilule bleue d'une publicité par trop envahissante, on n'en trouve peu disposés à admettre que leur programme ne lève pas.

L'exposé du VG rend encore plus urgent me semble-t-il de revoir les relations entre les acteurs institutionnels et les évaluateurs. L'évaluation de programme devrait se débarrasser de sa réputation de croquemitaine toujours prêt à débusquer la faute pour adopter une stratégie d'intervention axée sur le dialogue, en mettant de l'avant l'idée que l'évaluateur intervient en appui aux responsables dans la poursuite des objectifs de programme.<sup>4</sup> Sans doute y reconnaîtra-t-on une vision qu'on qualifiera de constructiviste, de participative ou de formative de l'évaluation, peu importe. On ne saura surmonter le fossé de l'utilisation des travaux d'évaluation sans trouver un terrain d'entente avec les gestionnaires, où tout le potentiel de l'évaluation de programme pourra se déployer. Les multiples développements théoriques et méthodologiques de la discipline, au confluent du développement organisationnel, de la recherche participative et des approches culturelles-symboliques, ne constituent-ils pas autant de voies alternatives pour surmonter les obstacles auxquels référerait M. Lachance ? Il ne sert à rien de sommer les programmes d'être efficaces, efficients et de produire des effets si nos propres rapports n'ont aucun impact réel. Il y a là selon moi tout un chantier à ouvrir. Pourquoi pas dans un prochain colloque ?

---

<sup>4</sup> Natalie Kishchuk, « *La transparence : ennemi du progrès en évaluation de programmes ?* », colloque de la SQEP du 24 octobre 2003. [http://www.sqep.ca/pages/p\\_archipresenta.htm](http://www.sqep.ca/pages/p_archipresenta.htm)

## Rien de plus pratique qu'une bonne théorie

La vérification est une activité axée sur la notion de *risque* – surtout de risque financier. Elle est avant tout destinée à identifier les situations organisationnelles comportant un danger potentiel exprimé en terme d'écart de conformité par rapport à des normes ou des règles généralement admises. Mais on admettra qu'éviter de rouler dans le fossé, ce n'est pas la même chose que d'aller en ligne droite. Concevoir la relation entre l'évaluation de programme et la vérification en termes de parallélisme, de complémentarité ou de convergence bride le potentiel de l'évaluation de programme en confinant celle-ci à la sphère du *contrôle*. Or l'évaluation de programme a beaucoup plus à offrir. Elle peut contribuer aux succès des interventions publiques par une vision qui dépasse les seuls problèmes de rendement. Je réfère ici à sa capacité *critique*, sa faculté d'aborder tous les aspects d'une intervention publique avec un certain recul. L'évaluation de programme peut aller au-delà

de l'optimisation des ressources – un terrain déjà occupé par d'autres disciplines – pour porter sa réflexion sur toutes les dimensions qu'impliquent l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme. Par-dessus tout, l'évaluation peut poser la question du « *pourquoi* » et du « *comment* » d'une intervention, réussie ou non.

La participation à la conception des programmes ne représente-t-elle pas le lieu par excellence où l'évaluateur pourrait déployer son potentiel critique ? Au lieu de se désoler de l'imprécision des objectifs ou du caractère irréaliste des effets attendus, les évaluateurs pourraient contribuer à assurer la solidité des interventions en mettant à profit, au moment propice, le bassin de connaissances qu'ils ont accumulées sur les programmes publics. Le rôle de l'évaluateur serait alors vraiment stratégique, puisqu'il questionnerait dès le départ la cohérence des fins et des moyens. Nos partenaires institutionnels pourraient ainsi mieux comprendre l'utilité de nos interventions, s'appuyer sur elles, au lieu de s'en défendre.



**Johnson & Roy inc.** est une entreprise de services en mesure et évaluation. L'équipe professionnelle est composée de membres associés, **Hélène Johnson** et **Sylvie Roy** ainsi que de **partenaires spécialisés** en mesure et évaluation ou dans les domaines concernés par l'évaluation. Notre clientèle est principalement constituée d'organismes publics et parapublics de même que d'institutions d'enseignement supérieur et d'organismes divers oeuvrant sur la scène locale, nationale et internationale.

### Nos coordonnées

2406, chemin des Quatre-Bourgeois, bureau 200  
Sainte-Foy (Québec) G1V 1W5  
Canada  
Téléphone : (418) 650 2555  
Télécopieur : (418) 650 0697  
Courriel : [contact@johnson-roy.com](mailto:contact@johnson-roy.com)  
Site web : <http://www.johnson-roy.com>

## Allocution de la remise du Prix Reconnaissance 2005

Par Monsieur Patrick Moran



M. Jean Turgeon

Pour la dixième fois depuis sa création en 1996, la SQÉP décerne son Prix Reconnaissance à une personnalité du monde de l'évaluation de programme qui a contribué, de façon exemplaire, à l'essor de la discipline.

Le récipiendaire de cette année a complété sa maîtrise en analyse des politiques à l'Université Laval en 1977. Peu de temps après, il a entrepris une carrière d'agent de recherche à la Direction générale des Relations de travail au ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. En 1982, il a sauté de plein pied dans l'univers de l'évaluation en devenant agent de recherche à la Direction de l'Évaluation de ce ministère.

Au cours des sept années suivantes, il a travaillé sur de nombreux dossiers d'évaluation tout en poursuivant ses études de troisième cycle en sciences politiques. Il a obtenu son doctorat de l'Université Laval en 1989, et il est devenu professeur adjoint à l'École nationale d'administration publique en 1991 et professeur agrégé en 1995.

La contribution du récipiendaire de cette année à l'évaluation de programme s'est exprimée de plusieurs façons. En particulier, il a contribué au développement de l'évaluation de programme par ses activités d'enseignement à l'ÉNAP. Il a activement participé à la mise en place de sessions de formation en évaluation, soit dans le cadre des sessions régulières de l'École, soit dans le cadre d'activités sur mesure pour

différentes clientèles, ministères ou organismes publics. Ses enseignements en évaluation de programme ont profité à de nombreux cadres supérieurs et professionnels du gouvernement du Québec, de la fonction publique fédérale et des régions régionales de la santé et des services sociaux. De plus, son expertise et ses compétences en évaluation de programmes ont été reconnues à l'étranger. En 2003, il a été chargé d'enseignement à l'École nationale de la santé publique de Rennes en France. Il a aussi été maître de conférences à l'École nationale d'administration (ENA), en France, de 1997 à 2003. À elles seules, ses activités d'enseignement et l'encadrement qu'il a fourni aux étudiants de la maîtrise en évaluation de programme de l'ÉNAP, qu'il a eu à superviser, constituent, de fait, une contribution exemplaire au développement de l'évaluation de programme.

En plus de ses activités d'enseignement, il a contribué au développement de l'évaluation de programme par ses activités de recherche. Depuis plus de vingt ans, ses recherches fondamentales en évaluation de programme portent principalement sur les arrangements institutionnels de l'évaluation des politiques et des programmes. À l'échelle internationale, il a participé à une analyse comparative des processus institutionnels d'évaluation des programmes publics du Québec, du Canada, de la France et des États-Unis. À l'échelle nationale, il s'est intéressé de près à l'évolution de la fonction évaluation de programme aux



gouvernements du Canada et du Québec. Il s'est également intéressé à l'évaluation de programme dans le domaine de la santé. Ses travaux portent notamment sur la conception, les courants de pensée et la mise en oeuvre des évaluations au sein du système de santé québécois de même qu'à l'évaluation des actions sociales et médico-sociales du gouvernement du Québec

Tout en contribuant à l'avancement de la recherche fondamentale en évaluation de programme, le récipiendaire de cette année a participé à l'évaluation des unités hospitalières de recherche, d'enseignement et de soins sur le sida, à l'évaluation du Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) au Québec, à l'évaluation du processus de décentralisation administrative vers le niveau régional en affaires sociales l'évaluation, pour ne nommer que celles-là.

Finalement, son intérêt particulier pour la pratique de l'évaluation se reflète également dans son engagement au sein de la communauté d'évaluation. Il est membre de la

SQÉP et de la SCÉ depuis 1989. Il a participé activement à plusieurs colloques de la SQÉP et de la SCÉ à titre de panéliste et de conférencier. Il a aussi représenté la communauté d'évaluation lors de sa participation à divers colloques sur la santé et les services sociaux de même qu'aux Journées Françaises de l'Évaluation en 2001.

Le récipiendaire du Prix Reconnaissance de cette année a donc contribué, de façon exemplaire, au développement de l'évaluation de programme dans tous les domaines et il répond parfaitement aux critères de choix des lauréats. Toutes ces réalisations n'auraient pas été possibles cependant, s'il n'avait pas fait preuve, tout au long de sa carrière, d'une rigueur intellectuelle exemplaire, alliée à une grande capacité d'écoute et de dialogue.

Je suis certain, qu'après avoir écouté ce résumé rapide de sa carrière, beaucoup de personnes dans cette salle ont déjà percé le secret de son identité. Sans plus tarder, je vous demande d'applaudir Jean Turgeon, le récipiendaire 2005 du Prix Reconnaissance de la SQÉP.



Société conseil en gestion de programmes publics

1075, rue Saint-Alexandre  
Longueuil (Québec) J4H 3H2  
Téléphone : (514) 990-0546  
(450) 670-8952  
Télécopieur : (450) 670-0009  
Courriel : [sogemap@sogemap.com](mailto:sogemap@sogemap.com)  
Site Web : [www.sogemap.com](http://www.sogemap.com)

Sogémap inc. est une société conseil spécialisée dans la gestion de programmes publics.

Depuis 1994, **SOGÉMAP INC.** réalise des mandats auprès de ministères, d'organismes publics et d'organismes à but non lucratif afin de les soutenir dans l'amélioration de leurs services à la clientèle.

Composée d'une équipe de consultants expérimentés et de collaborateurs externes, **SOGÉMAP INC.** est en mesure de constituer des équipes de recherche selon les besoins spécifiques de chaque mandat.



5252, rue de Maisonneuve Ouest, #310  
Montréal (Québec) H4A 3 S5  
Téléphone : (514) 485-3565  
Télécopieur : (514) 485-3210  
Courriel : [universalia@universalia.com](mailto:universalia@universalia.com)  
Site Web : [www.universalia.com](http://www.universalia.com)

Universalia est une maison de service-conseil en gestion qui compte 40 employés dans ses bureaux de Montréal et d'Ottawa. Universalia a acquis une expertise considérable dans la planification et la réalisation de programmes d'amélioration du rendement et de changement organisationnel au sein d'organismes du Canada et de plus de 90 pays aux quatre coins du monde.



# Nouvelles brèves...

Par Jacques Gagnon

La Société québécoise d'évaluation de programme comptait 352 membres au 30 septembre 2005.

---

L'assemblée générale de la SQÉP tenue à Montréal en novembre lors du Colloque 2006 marquait la fin des travaux du Conseil d'administration (CA) de la SQÉP 2004-2005 et le début du nouveau. C'est un moment privilégié pour le président et les membres du CA de rendre des comptes directement aux membres de la SQÉP, de réviser les règlements s'il y a lieu et de d'élire les membres du CA pour les postes en nomination.

Cette année, une modification aux règlements a été acceptée par les membres. Une proposition visait à assurer une meilleure représentation régionale au sein du Comité exécutif par la division du poste de vice-président en un poste pour la région de Québec et un autre, pour la région de Montréal. Dans ces nouveaux postes, le nouveau CA a choisi respectivement monsieur **André Caron** pour la région de Québec et monsieur **Jim Cullen** pour la région de Montréal. La plupart des membres résident dans l'une ou l'autre de ces régions et il sera plus facile ainsi de s'assurer une participation des membres du CA et de la SQÉP aux activités en cours.

---

Quant aux élections, madame Constance Herrera et messieurs Jim Cullen et Richard Marceau ont été réélus, tandis que madame Hélène Johnson a tiré sa révérence après de nombreuses années. Monsieur **Yves Bannon**, du ministère du Revenu et ancien membre du CA, lui a succédé. Monsieur Bannon est un membre très actif de la communauté des évaluateurs de programme et sa vaste expérience dans ce milieu sera un atout très appréciable pour tous les membres. Le Conseil d'administration se réjouit de sa nomination.

---

Au mois de décembre, plusieurs membres du CA se sont réunis dans un grand restaurant de Québec pour honorer deux piliers de la SQÉP, qui ont accompli énormément de travail au sein de la SQÉP, soit madame **Hélène Johnson** et monsieur **Patrick Moran**. Les deux ont déjà présidé à la destinée de la SQÉP avec un grand dynamisme et ont siégé sur le CA durant de nombreuses années. Hélène s'est distinguée particulièrement avec le dossier de la formation, tandis que Patrick a vu au développement de l'évaluation de programme dans l'administration publique. Leur bonne humeur et leur sagesse manqueront à coup sûr au CA!