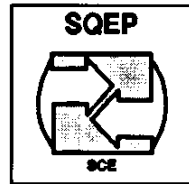




BULLETIN DE LA SQEP
Société québécoise d'évaluation de programmes



Vol. 6 no. 1

Mars 1993

UN MOT DE LA PRÉSIDENTE DE LA SQEP

par Danielle Cornellier

Assemblée générale

Le 2 novembre dernier avait lieu à Montréal, l'assemblée générale annuelle des membres de la Société québécoise d'évaluation de programmes (SQEP). Cette assemblée a regroupé environ une trentaine de participants.

Ce fut l'occasion de faire le bilan des activités de la SQEP et d'élire le nouveau conseil d'administration. Celui-ci est maintenant composé des personnes suivantes: A l'exécutif, nous retrouvons Danielle Cornellier (Sûreté du Québec), présidente; Cherif Ferah (Ville de Québec), vice-président; Denise Saint-Jean (Price-Waterhouse), secrétaire; André Gagné (Université du Québec à Rimouski), trésorier.

Les postes d'administrateurs et administratrices sont occupés par Marthe Hurteau (Marthe Hurteau Inc.), Carmen Sabag-Vaillancourt (Commission de la santé et sécurité du travail), Danièle Leroux (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration), Suzanne D'Annunzio (Ministère de la santé et des services sociaux), Jacques Gagnon et Paul Bureau (Ministère de l'énergie et des ressources), et de Michel Perreault (Centre hospitalier Douglas).

Les membres ont également entériné les amendements aux règlements de la SQEP. Ces amendements proposaient la création de cinq (5) comités permanents afin de consolider les activités encadrant divers services aux membres. Ceux-ci sont les comités du membership, du colloque, de la formation et des échanges, des publications et de la documentation et enfin le comité du bulletin de liaison.

Le colloque

Cette année encore, l'assemblée générale de la SQEP a été suivie du colloque annuel. Le thème de ce dernier était "Pratiques évaluatives et Qualité totale". Il a attiré plus de 140 personnes qui ont participé très activement aux différents ateliers. Depuis trois ans, la SQEP organise ses colloques avec la collaboration d'un partenaire. Cette année le Groupe CFC, société-conseil très active dans le domaine de la qualité totale, a uni ses efforts à la SQEP pour faire de cette journée un franc succès.

Le colloque a débuté par une table ronde qui exposait les paramètres historiques et théoriques

DANS CE NUMÉRO

I- RETOUR SUR LE COLLOQUE

- Pratiques évaluatives et qualité totale
- un mot de la présidente . . . p.1
- participation p.2
- impressions p.3
- réflexions p.4

II- BILAN DES ACTIVITÉS DE LA SQEP EN 1992 p.5

III- NOUVELLES DU GRAEP

- La SQEP et le GRAEP se rencontrent p.6
- Présentation du secrétaire général du Conseil du Trésor . p.8

IV- ANNONCES p.10

V- RENSEIGNEMENTS SUR LA SQEP

de l'évaluation et de la qualité totale ainsi que les liens qui les unissent. Paul-Émile Gingras de l'Université de Sherbrooke, Raymond Roberge de l'Association des hôpitaux du Québec et Martin Forest du Groupe CFC étaient les conférenciers de cette table ronde. Gilbert Raveleau, de la société-conseil Euro Maillage Consulting, a entretenu les participants de la "mesure en qualité totale" lors du déjeuner-conférence qui a suivi la table ronde.

Trois ateliers ont eu lieu dans l'après-midi. Le premier atelier présentait un processus d'évaluation tenant compte des besoins, de la participation et de la satisfaction des clientèles des programmes et des services (bénéficiaires ou usagers) en vue de l'amélioration continue des interventions qui leur sont destinées. Les personnes-ressources de cet atelier étaient Daniel Carignan de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, Gilles Lévesque de Québec-téléphone et Jacques Saint-Laurent du Groupe CFC.

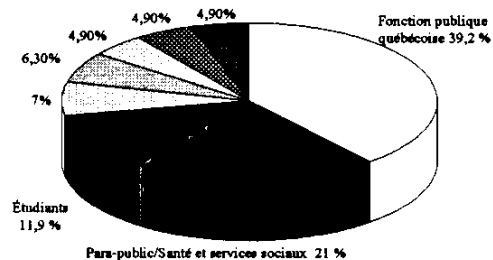
Le deuxième atelier portait sur l'importance de l'adhésion des ressources humaines (gestionnaires et employés) à l'ensemble du processus d'évaluation, qu'il soit ponctuel (évaluation de programmes) ou continu (qualité totale). Cet atelier présentait les communications d'Andrée Demers de l'Université de Montréal, de Jean Marcoux du Centre hospitalier Robert Giffard et de Chantal Hivon de l'Office des ressources humaines du Québec.

Enfin, le dernier atelier amorçait une réflexion, dans une perspective de qualité totale, sur la pratique des spécialistes de l'évaluation en tant que dispensateurs de services, tant au sein des organisations que des sociétés-conseil. Jacques Plante de l'Université Laval, Claude Létourneau du Ministère Emploi et Immigration du Canada et Jo-Ann Paquet du Groupe SNC-Lavalin ont été les personnes-ressources de cet atelier. Une plénière, animée par Yvon Brunelle du Ministère de la santé et des services sociaux, a permis de débattre des arrimages entre l'évaluation et la qualité totale, ainsi que de leurs limites et contraintes respectives.

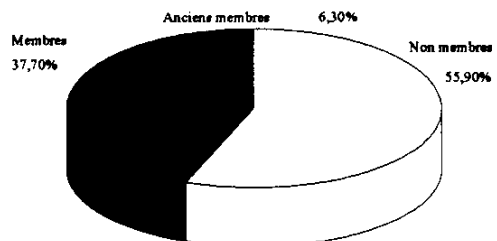
RETOUR SUR LE COLLOQUE

Le Colloque 1992 de la SQEP "Pratiques évaluatives et qualité totale": une bonne participation!

Cent quarante-trois personnes ont participé au Colloque 1992 de la SQEP, ce qui représente une bonne participation! Comme par le passé, la **fonction publique québécoise** a été la première en importance avec 39% de l'ensemble des participants. Les gens de la **santé et des services sociaux** étaient encore une fois les deuxièmes à la SQEP avec 21%. Et fait nouveau cette année, **les étudiants** représentaient le troisième groupe avec 12%. Le domaine d'emploi des participants était encore passablement varié si on considère, au graphique suivant (dans le sens des aiguilles d'une montre), ces autres groupes: les **firmes privées** (7%), les **universités** (6%), l'**éducation (para-public)** (5%), les **villes et municipalités** et la **fonction publique fédérale** (5%). Le dernier groupe représente des personnes de diverses autres affiliations.



De plus, comme on peut le constater, le colloque annuel de la SQEP attire beaucoup de non membres. En fait, ils étaient les plus nombreux, soit 56%. Les membres étaient néanmoins bien représentés avec 38% des participants. Nos statistiques nous indiquent que même des anciens membres de la SQEP étaient présents!



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES (SQEP)

affiliée à la Société canadienne d'évaluation

**LE COLLOQUE:
QUELQUES IMPRESSIONS**

par Alain Saucier
Direction Études et indicateurs, MSSS

Si je voulais résumer, en un mot, ma participation au colloque "**Pratiques évaluatives et qualité totale**", ce serait: «perplexité». Cette journée m'a incité à chercher plus activement les réponses à mes interrogations. Je suis venu pour mieux comprendre les différences et les similitudes entre les deux approches; je suis parti avec plus de confusion. Je vous propose de revivre cette journée à travers le prisme biaisé de mes souvenirs et de mes notes.

La journée commençait par une table ronde, qui en fait n'en n'était pas vraiment une. Ce qui m'a le plus marqué- et si je me fie aux réactions de mes voisins de table, je n'ai pas été le seul- c'est la comparaison entre l'évaluation de programmes et la qualité totale par une personne-ressource qui avouait candidement ne pas connaître l'évaluation de programmes. Et bien, elle avait raison! Ce parallèle entre Évaluation et Qualité a guidé mes réflexions pour le reste de la journée. En effet, malgré la mise au point au début de la journée nous présentant la Qualité totale comme une philosophie de gestion et l'Évaluation comme une fonction de gestion, je suis resté imprégné par la comparaison du type de mesure des deux approches, la première étant bien entendue supérieure...selon le présentateur.

On peut imaginer l'état d'esprit de certains participants quand est venu le temps de réagir en atelier. J'ai assisté à celui portant sur une **Réflexion sur les pratiques de l'évaluation**. L'atelier a bien commencé par une présentation de monsieur Létourneau, directeur des services de la création d'emplois. Je dois avouer que, à ce moment là, je n'avais pas tout à fait compris comment l'évaluation de programme pouvait être considérée comme un outil systématique favorisant l'amélioration de la qualité. D'une part, on ne me parlait plus de qualité «totale», mais d'amélioration de la qualité. D'autre part, je voyais mal comment une fonction pouvait en aider une autre, si les moyens étaient fondamentalement les mêmes. C'était bien entendu une

erreur de perception à ce moment là.

La présentation de madame Paquet sur la qualité totale n'a pas réussi à toucher les participants. Et pourtant, ce n'est ni à cause du contenu de la présentation, ni à cause de sa performance. Par un effet de sélection inexplicable, on a retrouvé dans cet atelier des sceptiques et quelques ennemis de la qualité totale. Quand la présentatrice nous parlait d'aide à la décision, on voyait la qualité totale comme une rivale de l'évaluation de programmes. Si par contre, elle nous amenait sur le terrain de la philosophie de gestion ou la façon de gérer une organisation, cette information semblait être perçue comme non pertinente par rapport aux préoccupations de responsables d'évaluation de programmes! On peut dire que cet atelier était plus que vivant: un vrai champ de bataille!

Le clou c'est monsieur Jacques Plante qui l'a donné. Sa présentation était habile. En présentant le modèle classique (systémique) décrivant les différents objets d'évaluation, il n'avait pas à fournir un gros effort pour convaincre l'assistance du bien fondé théorique de l'évaluation de programmes. Et comme on ne possédait pas une compréhension adéquate du concept de qualité et que l'on voulait en plus qu'elle soit totale, il n'était pas difficile de démontrer que son approche (également la nôtre) est supérieure. Malheureusement, selon moi, on est resté au niveau des comparaisons des pommes et des tomates.

La plénière a eu le mérite de semer (pour rester dans le domaine agro-alimentaire) des doutes dans mon esprit, en particulier une remarque de madame Mercier qui semblait avoir reçu les éclaircissements que je recherchais.

Depuis, j'ai compris que l'évaluation de programmes, comme fonction de gestion ou comme vision critique, peut effectivement être vu comme un outil supportant un type, une philosophie de gestion particulière centrée sur les clients. L'inverse est aussi vrai. Si la qualité totale devient une seconde nature chez les gestionnaires, les besoins d'évaluation devraient être systématiques. Enfin, et ce n'est pas rien, je me suis rendu compte que le vocable totale voulait dire «qui affecte toutes les parties» et non pas «entier ou parfait».

Le thème du colloque était manifestement très pertinent. Une journée n'était pas suffisante pour faire le tour ... du jardin. À moins que je ne me trompe, on n'a pas fini d'entendre parler de qualité -totale ou non. Est-ce une mode? Peut-être? Mais cela n'empêche pas la notion de qualité de devenir un élément incontournable dans les éléments à considérer dans une gestion par résultats. Mais comment s'opérationnalise cette notion de qualité? Est-ce que l'on fait référence au mode de gestion? Il reste beaucoup d'interrogations et beaucoup de choses à préciser. C'est selon moi, un excellent filon à exploiter pour d'éventuels articles, des déjeuners causerie ou des séminaires. Il faudrait cependant s'assurer d'une compréhension minimale des concepts de base pour ne pas assister encore une fois à une résistance qui laisse poindre de plus en plus des attitudes corporatistes.

LE COLLOQUE: QUELQUES RÉFLEXIONS

par Céline Mercier
Centre hospitalier Douglas

Il y a quelque chose d'accrocheur dans l'expression "Qualité totale". La qualité mur-à-mur, après "le beau défi de l'excellence". Le rêve du gestionnaire! Et quelque chose de sympathique aussi: la satisfaction du consommateur comme critère premier de qualité. Le bonheur du client, en prime... Et l'on comprend qu'avec de tels mots clés, l'approche soulève l'enthousiasme, suscite l'intérêt de toutes parts.

Mais voilà que tout cela me met dans une position défensive et provoque un agacement dont je retrouve aisément la source: j'ai l'impression de revivre avec la qualité totale ce que j'ai déjà observé avec l'évaluation de la 4e génération. Pourquoi, pour décrire et faire connaître une nouvelle approche, a-t-on tendance: 1) à la définir par opposition à ce qui existait avant? 2) à la positionner comme la phrase dernière d'un processus de "progression"? Serait-ce parce que la nouvelle approche se veut ou se perçoit comme la meilleure ou du moins vise à ce qu'on la considère comme telle? Comme s'il s'agissait de mettre un nouveau produit en marché? Avec la conséquence que l'on risque de réagir davantage à la façon dont le produit est présenté (ici la

qualité totale) plutôt que de s'arrêter au produit lui-même. Et de vouloir affirmer que la qualité totale ne peut être opposée à l'évaluation de programme, pas plus qu'elle ne peut s'y substituer.

En premier lieu, parce que son objet, c'est justement la totalité. Introduire la qualité totale dans une organisation, c'est en soi un programme, c'est modifier en profondeur les modes de gestion et les pratiques, développer de nouvelles procédures de suivi. C'est surtout promouvoir de nouvelles valeurs, mobiliser les énergies autour d'un projet. Il s'agit donc autant, sinon plus, d'une intervention en développement organisationnel que d'un processus de recherche.

En second lieu, la finalité de la qualité totale, c'est la survie et le développement de l'organisation. Satisfaire le client et aller même jusqu'à dépasser ses attentes, c'est s'assurer de sa fidélité et peut-être même en faire un promoteur. Si à un premier niveau, le client risque de profiter d'un programme de qualité, l'organisation n'en demeure pas moins la bénéficiaire ultime. Le cadre de référence de l'évaluation de programmes ne se confond pas avec la mission d'une organisation. Il est davantage de l'ordre des politiques, règlements, programmes, services, etc. considérés comme autant d'interventions au sens large face à des problématiques où les organisations ne représentent que l'un des groupes d'intérêt concernés.

Au cours du colloque de novembre dernier, dans l'enthousiasme des présentations et des discussions, on pouvait être tenté de conclure que la qualité totale représentait une forme plus achevée de pratique que l'évaluation de programmes. Des ancien/nés combattant/e/s se sont levé/e/s pour défendre l'évaluation "ordinaire". Cette montée aux barricades ne devrait pas faire perdre de vue les apports uniques de la qualité totale. Au plan des valeurs d'abord: l'orientation vers le client, la responsabilisation dans l'organisation, l'optimisation des ressources, la reconnaissance de la qualité, voilà des valeurs qui sont actualisées en qualité totale dans le cadre de pratiques explicites. Au plan des techniques ensuite: cercles de qualité, vigie, groupes de performance, autant d'outils qui ne peuvent qu'enrichir et diversifier la pratique de l'évaluation.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ÉVALUATION DE PROGRAMMES (SQEP)

affiliée à la Société canadienne d'évaluation

En résumé, j'ai du plaisir à voir la qualité totale croître et se multiplier dans le champ de l'évaluation et du développement organisationnel. Mais je ne voudrais pas pour autant que le champ en soit couvert! Il ne faudrait pas que la qualité totale ne se transforme en totalitarisme de la qualité. Qu'on laisse de la place au pluralisme, d'où naîtra la prochaine approche, non moins stimulante!

II - BILAN DES ACTIVITÉS DE LA SQEP EN 1992

Cette année encore, la SQEP a réalisé des activités en lien avec ses objectifs soit, d'être un lieu d'échanges, de contribuer au développement de l'évaluation, de constituer un centre de références et de prendre position sur des questions d'évaluation.

Formation et échanges

Dans le domaine de la formation et des échanges, **deux activités** ont été organisées à Québec: "Théorie et pratique de l'utilisation des groupes de discussion" (Hervé Déry), et "L'évaluation une approche tout autant stratégique que technique" (Daniel Caron). Ces activités ont regroupé environ **40 participants**. A Montréal, un sondage auprès des membres nous a permis de **cerner les besoins**. Même si peu de membres ont retourné le questionnaire, les réponses nous indiquent dans quelle direction **orienter les activités** de formation dans la région de Montréal.

Afin de favoriser les échanges entre ses membres, la SQEP a produit un **bottin**, qui se veut un **outil de référence** utile en ce sens.

Colloques annuels

Le colloque de 1991 a été un franc succès. Il avait été réalisé en collaboration avec l'ENAP, sous la présidence de Lise Martel-Boissonneault. Environ **175 participants** s'étaient regroupés pour entendre les différentes communications sur **L'AVENIR DE L'ÉVALUATION AU QUÉBEC**. Le Colloque de 1992, tenu à Montréal, sur **LES PRATIQUES ÉVALUATIVES ET LA QUALITÉ**

TOTALE a suscité la participation d'environ 140 personnes. Le travail du **comité organisateur** sous la présidence de Carmen Sabag-Vaillancourt et de Danièle Leroux nous aura permis de rencontrer nos objectifs concernant ce colloque.

Les communications des membres

Plusieurs **membres de la SQEP (42)** ont participé à la **conférence annuelle de la SCE**. A cette occasion plusieurs d'entre eux ont présenté des **communications**.

Bulletin de liaison

Le bulletin de liaison, qui en est à sa cinquième année, a paru à **trois reprises** (février, juin et octobre). Cette année, le comité du bulletin a mis l'accent sur le **fond** en publiant à chaque numéro des articles sur une **thématique**. De plus, le Bulletin a mis des **membres à contribution comme journalistes** en les invitant à écrire sur une activité ou une expérience les concernant.

Publications

Notre **collection de publications** s'enrichit toujours grâce aux **travaux des membres** qui présentent des activités de formation et d'échanges. De plus nous avons pu mettre à la disposition des membres et non-membres les **actes du premier colloque tenu en 1990**. Quant aux actes du **colloque 1991**, ils ont été envoyés aux participants de l'an dernier. Ces derniers ont été produits avec la collaboration de l'ÉNAP.

La SCE et le GRAEP

Cette année la SQEP a poursuivi le développement et le maintien de ses **relations avec la SCE et le GRAEP**. Une **rencontre exploratoire** a eu lieu entre les dirigeants des deux regroupements québécois, afin d'identifier des actions conjointes à réaliser durant la prochaine année. La SQEP poursuit son **engagement au sein de la SCE**. Notamment nous serons particulièrement actifs au niveau du comité de **développement professionnel**. Ce comité se penchera sur la question de **l'éthique en évaluation**. La SQEP participera également à plusieurs comités

tels que ceux sur la mise à jour du manuel d'organisation de la conférence annuelle, la définition de critères pour les prix d'excellence de la SCE et le membership.

La conférence annuelle de la SCE en 1994 aura lieu dans la ville de Québec.

L'organisation est sous la responsabilité de Cherif Ferah. En plus d'être le lieu habituel d'échanges entre les membres canadiens et québécois de la SCE, la conférence sera aussi l'occasion de **rencontres** entre les évaluateurs et évaluatrices des différents pays francophones d'Europe et d'Afrique. Une invitation spéciale leur sera adressée.

Prix d'excellence

Un comité a amorcé des travaux sur l'**instauration d'un prix d'excellence** décerné par la SQEP. Compte tenu de l'initiative de la SQEP à ce sujet, quelques-uns de nos membres participeront à la définition de critères de sélection pour les prix décernés par la SCE.

Fonctionnement

Trois membres du CA ont **démissionné** durant l'année. Deux postes ont été comblés durant l'année et le troisième est resté vacant jusqu'à l'assemblée générale du 2 novembre dernier.

Nous avons amorcé des **réflexions sur notre fonctionnement** afin d'assurer une continuité et une stabilité et pour garantir à la SQEP une vie associative dynamique. Cette orientation se traduit dans les **amendements aux règlements de régie interne** que les membres ont adoptés à l'assemblée générale.

C'est donc par un travail d'équipe que la SQEP a pu réaliser ces activités. Un remerciement sincère à tous les membres de la Société et aux membres du CA qui se sont dévoués à ces tâches.

III - NOUVELLES DU GRAEP

LA SQEP ET LE GRAEP SE RENCONTRENT

par Suzanne D'Annunzio*

CONNAISSEZ-VOUS LE GRAEP?

Le Groupe des responsables de l'analyse et de l'évaluation de programme (GRAEP) a été constitué en 1989, sous l'initiative d'un groupe de gestionnaires dans les ministères de la Fonction publique québécoise, pour favoriser le développement et la promotion des fonctions de suivi de gestion et d'évaluation de programme dans l'administration publique québécoise. Le GRAEP regroupe uniquement les personnes qui assument la responsabilité d'analyse de programme dans les organismes et ministères québécois. Actuellement, le GRAEP compte une soixantaine de membres.

Le GRAEP offre son soutien aux personnes chargées de ces fonctions de gestion pour développer l'aide à la décision et contribuer à l'effort gouvernemental visant à accroître la performance du secteur public. Il joue son rôle par:

- L'instauration d'un réseau de partage des expertises et des expériences entre ministères et organismes;
- L'action conseil auprès des organismes centraux;
- La promotion et l'organisation de forums d'échange sur les questions reliées à l'analyse de programme;
- Le soutien entre gestionnaires du Gouvernement du Québec dans l'implantation des fonctions de suivi de gestion et d'évaluation de programme.

Reconnaissant l'importance de l'information et d'un entendement commun en matière d'analyse de programme, le GRAEP a récemment produit une brochure pour les gestionnaires, le personnel d'encadrement, les décideurs et les praticiens concernés par l'analyse de programme au Gouvernement du Québec (1).

Cette brochure traite plus particulièrement de l'évaluation de programme. Elle répond aux principales questions que suscite l'évaluation de programme au Gouvernement du Québec:

- . Quelle est son utilité?
- . Quand est-elle applicable?
- . Par qui, pour qui et avec qui s'exécute-t-elle?
- . Quelles en sont les conditions de succès?

LE PLAN D'ACTION TRIENNAL DU GRAEP SUR LA CONTRIBUTION DE L'ÉVALUATION AUX DÉBATS DE L'HEURE

Pour les membres du GRAEP, l'évaluation de programme sert surtout à améliorer la qualité des services et la qualité de gestion, à aider au processus de décision et de planification et à viser l'optimisation des ressources.

A titre d'association regroupant des personnes chargées de l'évaluation de programme comme une des fonctions de gestion, le GRAEP entend prendre position sur sa contribution à l'effort gouvernemental visant à accroître la performance du secteur public (2).

A l'heure où le Québec veut "vivre selon ses moyens"(3), le GRAEP a l'intention de jouer un rôle de premier plan et ses orientations triennales 1992-1995 se situent résolument dans cette perspective. Les activités prévues sont diverses et elles s'articulent autour des trois axes prioritaires suivants:

1. **L'émergence d'un entendement commun.** La brochure, dont il est fait mention précédemment, s'inscrit dans cet objectif. Les autres activités prévues pour les membres du GRAEP sont: des forums d'échanges, des rencontres trimestrielles, une banque centrale de références relatives aux interventions réalisées et aux documents traitant du suivi de gestion et de l'évaluation de programme.
2. **Le partage d'expertise:** assistance-conseil auprès des ministères et organismes, action-conseil auprès des organismes centraux.
3. **Les mesures facilitant l'implantation des fonctions dans toute l'administration publique.** Plusieurs actions sont prévues ici:

- . Intervention auprès des instances centrales du gouvernement concernant les moyens à prendre pour promouvoir et développer la fonction d'évaluation de programmes;
- . Le soutien à la réalisation de suivis de gestion et des évaluations à impact multi-sectoriel;
- . Propositions relatives aux rapports de suivis des organismes centraux au sujet des initiatives mises de l'avant par les ministères et les organismes pour implanter ou améliorer les mesures adoptées par le gouvernement;
- . Incitation des gestionnaires à appuyer leurs bilans et leurs demandes en ressources sur des résultats d'évaluation;
- . Incitation à la reconnaissance et à l'appréciation des gestionnaires de programmes qui présentent des résultats d'évaluation éclairants pour la prise de décision des niveaux supérieurs.

LES LIENS POSSIBLES ENTRE LA SQEP ET LE GRAEP

Une rencontre a eu lieu en juillet dernier entre des membres du comité exécutif du GRAEP et du conseil d'administration de la SQEP. Elle a permis de jeter des ponts entre les deux associations. Les objectifs de la rencontre étaient d'une part un échange informel sur les mandats respectifs et le membership des deux associations, et d'autre part l'identification d'avenues possibles de collaboration future.(4)

Il est ressorti que le GRAEP et la SQEP partagent une vision commune sur l'évaluation de programmes. Les deux associations diffèrent quant à la base de leurs memberships. Même si les deux regroupements ont une plate-forme commune au sein de la fonction publique québécoise, la SQEP rejoint en plus, des personnes actives en évaluation dans les organismes parapublics, du réseau de la santé principalement, des universités et des firmes privées de consultants. Il est clair également que les deux associations doivent conserver leur identité spécifique

et poursuivre leurs objectifs respectifs en réponse aux besoins de leurs membres.

Une volonté s'est manifesté à unir les efforts pour la promotion de l'évaluation et d'agir en concertation dans certains dossiers, comme par exemple la démythification de l'évaluation (entendement commun), la formation, l'examen de l'implantation de la Directive du Conseil du Trésor sur l'analyse de programmes, la diffusion des études d'évaluation, etc. Enfin, on a souhaité la tenue d'une activité annuelle conjointe.

LA PARTICIPATION AU DÉBAT SUR LES FINANCES PUBLIQUES: UNE PRIORITÉ COMMUNE

Dans la sphère de leurs rôles et mandats, les deux associations ont actuellement l'occasion de mener une action commune en jouant un rôle actif dans le débat actuel sur les finances publiques, et ce, en apportant un niveau d'informations fiables sur l'efficacité et l'efficience des services publics et en faisant porter la discussion non seulement sur l'aspect budgétaire et financier, mais aussi sur la préservation des acquis de la société québécoise. A cet égard, nous proposerons aux exécutifs des deux associations la tenue d'une rencontre conjointe en 1993 sur la contribution de l'évaluation à ce débat majeur.

- (1) L'analyse de programme au Gouvernement du Québec: un atout pour le citoyen, GRAEP, 1992.
- (2) L'évaluation de programme et le suivi de gestion, document d'orientation, GRAEP, mai 1992.
- (3) Voir l'article de Jacques Gagnon dans ce numéro Résumé de la présentation du Secrétaire général du Conseil du Trésor lors d'un déjeuner-causerie du GRAEP et le document Les finances publiques du Québec: Vivre selon nos moyens, Gouvernement du Québec, 1993.
- (4) Tiré du compte rendu de la réunion rédigé par Danielle Comellier, présidente de la SQEP.
- Suzanne D'Annunzio siège au Conseil exécutif du GRAEP et au Conseil d'administration de la SQEP. Elle est directrice par intérim de la Direction de l'évaluation des programmes au Ministère de la Santé et des Services sociaux.

RÉSUMÉ DE LA PRÉSENTATION DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU CONSEIL DU TRÉSOR LORS D'UN DÉJEUNER-CAUSERIE DU GRAEP

par Jacques Gagnon
Bureau du sous-ministre associé des mines
Ministère de l'Énergie et des Ressources

J'ai assisté jeudi, le 10 décembre 1992 à un déjeuner-causerie du Groupe des responsables en analyse et évaluation de programmes (GRAEP). Le conférencier invité était monsieur André Dicaire, secrétaire général du Conseil du Trésor et la présentation portait sur deux points soit, la problématique des finances publiques et les moyens pour s'en sortir.

1) Problématique des finances publiques

Taille de l'appareil gouvernemental

Monsieur Dicaire nous a parlé d'abord de la problématique des finances publiques. Ainsi, il nous a dit que depuis 1982-83 des efforts considérables ont été tentés pour réduire la taille de l'appareil gouvernemental, mais que si des réductions avaient été faites vers 1985, nous en sommes encore au même point qu'en 1982, soit un poids équivalent à environ 25% du PNB et s'élevant à 50% si on ajoute les commissions scolaires et les municipalités.

Efforts de rationalisation du secteur privé

Le Québec est actuellement confronté avec un secteur privé qui a fait d'énormes efforts depuis quelques années pour rationaliser ses coûts, ce qui n'est pas le cas de l'appareil public. Avec la mondialisation des échanges, cette situation a d'énormes répercussions, notamment sur l'amélioration de la productivité de l'ensemble de l'économie et ne peut plus durer.

Fardeau de la dette publique

Depuis 15 ans, le déficit entre les dépenses d'opération gouvernementale et les immobilisations s'est considérablement accru, ce qui a créé un fardeau très lourd pour les générations futures. Ce déficit crée aussi un impact

important sur la dette publique: 35% de la richesse collective y est consacrée contre 22% en Ontario, et le Québec, étant après Terre-Neuve, la province ayant le niveau le plus élevé d'endettement.

Revenus

Toujours selon M. Dicaire, d'autre part, il y a impossibilité d'augmenter le fardeau fiscal. Le niveau de taxes est déjà très élevé, les contribuables ne veulent plus aucune augmentation, tout le champ est couvert, l'évasion fiscale est très forte (on estime qu'il y a environ 5 milliards de \$ en perte de revenus actuellement). De plus, les transferts fiscaux fédéraux sont à la baisse.

2) Des moyens pour s'en sortir

Il existe donc une grave crise des finances publiques et les moyens de s'en sortir ne seront pas faciles à trouver. On veut mieux contrôler nos dépenses mais, malgré toutes les compressions effectuées, on se dirige encore vers une augmentation de 5,2%, soit 2 fois plus que l'inflation.

M. Dicaire a présenté, trois grands types de moyens qui peuvent être entrevus dans le futur afin de solutionner ce problème:

- 1er bloc: revoir les programmes, les services et les clientèles des services publics du Québec;
- 2e bloc: réévaluer les façons de faire, les processus, les modes de fonctionnement, les ratios;
- 3e bloc: appliquer des mécanismes de régulation de l'offre et de la demande, s'attaquer en particulier à modifier les comportements abusifs, excédentaires.

Les moyens déjà utilisés dans la Fonction publique québécoise doivent être améliorés en ce sens:

- La **revue des programmes** n'existe plus actuellement à toutes fins pratiques. Les ministères et organismes reconduisent

pour la plupart, année après année, les mêmes activités sans trop s'interroger. Pourquoi ne pas la redécouvrir?

- Le **Budget Base Zéro** de cette année était un signal pour remettre en question l'existence de certaines activités. Cependant, l'opération a résulté en une montagne de papier et une "liste des horreurs" maintes fois répétées - on n'a pas d'argent, on est efficace et efficient, tout est pertinent, on n'a peu d'idées nouvelles. Par ailleurs, on pense aux réductions de dépenses pour plus tard et on a beaucoup de raisons (certaines étant mentionnées pour la n^{ième} fois après refus consécutif) pour pouvoir faire du développement (tout un catalogue!).
- **L'analyse de programmes et la vérification interne** "repensées" pourraient aider dans une certaine mesure à s'en sortir. Actuellement, il est difficile de cerner à quoi sert l'évaluation de programmes: elle est très peu liée à la prise de décision, aux mécanismes de la revue des programmes, elle est peu concernée avec l'efficacité et le coût des programmes. Elle s'attarde à l'impact des programmes, alors qu'on peut toujours démontrer sur ce point une certaine efficacité et pertinence des programmes. Pourquoi ne pas mieux utiliser cet outil?
- Il y aura une **commission parlementaire sur les finances publiques** en février. On espère beaucoup de cette commission pour discuter d'idées nouvelles pour faire face à la crise de finances publiques et de gestion dans laquelle on est plongé.
- On essaiera de développer **l'imputabilité, la reddition des comptes, la gestion par résultats et l'évaluation du rendement**. Les sous-ministres devront devenir de plus en plus responsables et devront engager leurs gestionnaires à atteindre des résultats planifiés, à gérer avec rigueur, à ne pas attendre les "coups de balai" forcés. Dans cette optique, on envisagera des nouveaux

cadres de gestion et des contrats de gestion - déjà certains ministères sont sur cette voie, dont le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie.

- La **planification** devra être réintroduite. On devra convenir de 2 ou 3 choses à faire et tenir mordicus à l'atteinte des objectifs.
- Un système de **récompenses** devra être instauré pour les ministères qui ont réalisé des bons coups.

L'exposé de monsieur Dicaire, suscite de nombreuses interrogations: quelle est la place de l'analyse de programmes dans l'important débat sur les finances publiques du gouvernement québécois qui s'amorce? Quel devrait être son rôle, comment peut-elle contribuer aux solutions, comment peut-elle apporter une valeur ajoutée?...

IV - ANNONCES

TREIZIÈME CONFÉRENCE ANNUELLE 1993 DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION

Le chapitre provincial de l'Alberta nous a envoyé dernièrement son dépliant annonçant la conférence "The Changing Face of Evaluation/Les nouveaux visages du monde de l'évaluation". L'événement a lieu à Banff (dans les Rocheuses!) du 25 au 27 mai prochain. Si vous n'avez pas reçu le dépliant, vous pouvez communiquer au (403) 259-6608 (Calgary) ou, par télécopieur, au (403) 255-2484.

Au retour, si vous désirez faire connaître votre appréciation, communiquez avec nous!

Bulletin de la SQEP
C.P. 805, Succursale Haute-Ville
Québec, Qc G1R 4S2

NOUVELLES DU COMITÉ FORMATION ET ÉCHANGES

Le comité a programmé un certain nombre d'activités, qui permettront au petit monde de l'évaluation de se rejoindre et de parfaire leurs connaissances. Ainsi, la première activité est prévue pour le 17 mars à Québec et portera sur des "stratégies pour favoriser l'utilisation des résultats de l'évaluation" (voir feuille ci-jointe). La deuxième activité pour Québec aura lieu en mai et Céline Mercier nous entretiendra de "l'évaluation participative".

Robert Jacob présentera "l'évaluation des technologies de la santé" vers la fin avril pour la région de Montréal.

Le comité organisera aussi une journée spéciale au mois de novembre, en remplacement du colloque annuel. Cette journée aura comme thème "la planification stratégique et l'évaluation". Il va sans dire que la SQEP travaille très fort présentement à l'organisation de la quatorzième conférence annuelle de la SCE en mai 1994.

Enfin, comme S. D'Annunzio le laisse percevoir dans son article, la SQEP conjointement avec le GRAEP pourrait tenir une activité en rapport avec le débat actuel sur les finances publiques.

Jacques Gagnon
(418) 643-7840

RENSEIGNEMENTS SUR LA SQEP

La Société a pour but de regrouper les personnes intéressées par l'évaluation de programmes au Québec en vue de faire progresser cette fonction de gestion.

Les objectifs

- Permettre aux personnes intéressées par l'évaluation de programmes d'échanger entre elles;
- Contribuer au développement de l'évaluation de programmes notamment en encourageant la recherche et la formation;
- Constituer un centre de référence, d'action, d'information et de formation pour les intervenants en évaluation de programmes au Québec;
- Prendre position sur des questions touchant l'évaluation de programmes.

Le bulletin

Le bulletin de la SQEP est publié par la Société québécoise d'évaluation de programmes et est distribué gratuitement à tous les membres de la SQEP. Les articles publiés ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'Éditeur ni celle de la Société québécoise d'évaluation de programmes.

Vous pouvez faire parvenir vos articles et commentaires à:

Michel Perreault
Centre de psychiatrie communautaire
Hôpital Douglas
6875, boulevard Lasalle
Verdun (Québec)
H4H 1R3

Les membres du Comité du Bulletin

Colette Boucher
Michel Perreault
Alain Saucier

Le bureau

Les membres du bureau de la Société sont pour l'exercice 1992-1993:

- Présidente: Danielle Cornellier (514) 598-4325 (Montréal)
- Vice-président: Cherif Ferah (418) 691-6803 (Québec)
- Secrétaire: Denyse St-Jean (418) 658-5782 (Québec)
- Trésorière: André Gagné (418) 724-1557 (Québec)

Correspondances avec la SQEP

SQEP
C.P. 605, succursale Haute-Ville
Québec
G1R 4S2

INVITATION À SOUMETTRE VOS ARTICLES ET COMMENTAIRES

Le bulletin du SQEP a pour principaux objectifs de faciliter la communication entre les membres et de fournir de l'information sur les activités de la SQEP. Dans ce contexte vous êtes invité(e)s à soumettre: vos impressions, vos réactions, vos réflexions ou toute autre information sur vos activités et pratiques évaluatives!

Michel Perreault
Responsable du bulletin