

POLITIQUE D'ÉVALUATION

du Ministère de la Santé et des Services sociaux



Évaluer
pour
s'améliorer

évaluation
objectifs
ressources
processus
résultats
besoins
implantation
plan d'action
gestion
services
recherche
amélioration
rendement
effets
moyens

POLITIQUE D'ÉVALUATION

du Ministère de la Santé et des Services sociaux



évaluation
objectifs
ressources
processus
résultats
besoins
implantation
plan d'action
gestion
services
recherche
amélioration
rendement
effets
moyens

Évaluer
pour
s'améliorer

Direction de l'évaluation, de la recherche et de l'innovation

Direction générale de la planification stratégique,
de l'évaluation et de la gestion de l'information

Juin 2003

Santé
et Services sociaux

Québec 

La publication de cette politique d'évaluation a été rendue possible grâce à la participation des personnes suivantes de **la Direction de l'évaluation de la recherche et de l'innovation** :

Nelson Potvin, conception et réalisation
Lise Lapointe, mise en page
Claude Dussault, direction du projet

Révision linguistique : Francine Bordeleau

Cette édition a été produite par :
la Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux

Pour obtenir un autre exemplaire de ce document, faites parvenir votre commande :

par télécopieur : **(418) 644-4574**

par courriel : **communications@msss.gouv.qc.ca**

ou par la poste : **Ministère de la Santé et des Services sociaux
Direction des communications
1075, chemin Sainte-Foy, 16^e étage
Québec (Québec) G1S 2M1**

Le présent document peut être consulté à la section **Documentation**, sous la rubrique **Publications** du site Web du ministère de la Santé et des Services sociaux dont l'adresse est : **www.msss.gouv.qc.ca**

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec, 2003
Bibliothèque nationale du Canada, 2003
ISBN 2-550-41018-1

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée, à condition que la source soit mentionnée.

© Gouvernement du Québec

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	5
LE CONTEXTE.....	7
LA DÉFINITION DE L'ÉVALUATION.....	9
PREMIÈRE SECTION : L'ENCADREMENT DE L'ÉVALUATION.....	11
1. LES DOMAINES D'ÉVALUATION AU SEIN DU MINISTÈRE.....	11
2. LE PLAN D'ACTION DE LA DÉRI EN ÉVALUATION.....	12
3. LA COLLABORATION AVEC LES RÉGIES RÉGIONALES ET LE RÉSEAU.....	13
4. L'ÉVALUATION ET LA REDDITION DE COMPTES.....	14
5. LE FINANCEMENT DE L'ÉVALUATION.....	14
DEUXIÈME SECTION : L'EXERCICE DE L'ÉVALUATION.....	17
1. LA PRATIQUE ÉVALUATIVE.....	17
2. LE CADRE D'ÉVALUATION.....	18
3. LES TYPES D'ÉVALUATION.....	18
LES CONDITIONS DE RÉALISATION.....	21
CONCLUSION.....	23
ANNEXE : LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS.....	25

INTRODUCTION

La présente Politique a comme objectif de soutenir le Ministère dans l'exercice de sa fonction d'évaluation. Dans le contexte actuel de la mise en place de la nouvelle Loi sur l'administration publique¹ et du récent arrêté du Conseil du trésor (CT 198345)², où sont précisées certaines attentes en matière d'évaluation, la nécessité d'une telle Politique se faisait de plus en plus pressante. Pour y répondre, cette Politique a donc reçu l'approbation du Comité de direction (CODIR) du Ministère, en date du 17 mars 2003.

-
1. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. L.R.Q., c.A-6.01, *Loi sur l'administration publique*.
 2. CONSEIL DU TRÉSOR (2002). *C.T. 198345 concernant les orientations du Conseil du trésor relatives à la fonction d'évaluation de programme dans les ministères et organismes*.

LE CONTEXTE

L'évaluation de programme est étroitement liée à la modernisation de la gestion publique, comme en témoigne l'arrêté du Conseil du trésor. Ce dernier découle de la nouvelle Loi sur l'administration publique, laquelle instaure un cadre de gestion axé sur les résultats et affirme la priorité accordée aux services aux citoyens. De ce fait, il incombe directement au Ministère de s'assurer de l'évaluation de ses politiques et de ses programmes, orientations, interventions et stratégies.

L'arrêté du Conseil du trésor s'inscrit également en concordance avec les dispositions de la Loi sur les services de santé et les services sociaux³ et de la récente Loi sur la santé publique⁴ qui définissent les responsabilités légales du Ministère et de son réseau en matière d'évaluation.

Par ailleurs, selon un récent document d'orientation du Secrétariat du Conseil du trésor⁵, le Ministère doit veiller à l'évaluation de ses programmes et politiques en vue de déterminer leur pertinence actuelle, dans quelle mesure les activités et les résultats sont conformes à sa mission, dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et, s'il y a lieu, les moyens d'atteindre les objectifs d'une manière plus efficace, soit par des améliorations opérationnelles à l'intervention existante, soit par l'introduction d'une nouvelle intervention. Soulignons également que l'évaluation permet de mettre en lumière certaines réalisations intéressantes des milieux d'intervention.

3. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. L.R.Q., c.S-4.2, *Loi sur les services de santé et les services sociaux*.

4. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. L.R.Q., c.S-2.2. *Loi sur la santé publique*.

5. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2002). *L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, Québec, SCT, Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes.

LA DÉFINITION DE L'ÉVALUATION

Le même document nous rappelle que l'évaluation d'un programme ou d'une politique est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement structuré sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Elle permet d'apprécier la pertinence de l'intervention, ou l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place, ou sa rentabilité, ainsi que ses retombées. Ajoutons à cela que l'évaluation porte en outre sur l'implantation d'une intervention, et sur les liens entre les composantes que sont les besoins, objectifs, ressources, processus et résultats.

PREMIÈRE SECTION : L'ENCADREMENT DE L'ÉVALUATION

1. LES DOMAINES D'ÉVALUATION AU SEIN DU MINISTÈRE

Quatre domaines d'intervention peuvent faire l'objet d'une évaluation au sein du Ministère. Les travaux d'évaluation entrepris dans chacun de ces domaines répondent *de facto* à des enjeux stratégiques pour le Ministère. Les objectifs fondamentaux qu'il compte rejoindre au moment de l'évaluation de ces quatre domaines d'intervention sont :

- L'amélioration de la performance des actions du Ministère.
- L'amélioration du processus de reddition de comptes du Ministère.
- L'amélioration des services aux citoyens.

L'évaluation des orientations, politiques et stratégies

Le premier domaine d'évaluation concerne les orientations, politiques et stratégies, dont la mise en œuvre requiert souvent une évaluation préalable afin de vérifier en quoi elles sont nécessaires, les résultats qu'on attend d'elles et leur ordre de coûts. L'évaluation de la mise en œuvre de ces orientations, politiques et stratégies est également indispensable. Ce travail est effectué par les professionnels de la Direction de l'évaluation, de la recherche et de l'innovation (DÉRI), qui remplissent aussi un rôle de soutien et d'accompagnement auprès des autres directions du Ministère aux étapes de la planification et de la réalisation de ces évaluations.

L'évaluation des plans d'action du Ministère

L'évaluation des plans d'action ministériels, par l'entremise des ententes de gestion et d'imputabilité prévues à l'intérieur de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, constitue le second domaine d'évaluation au sein du Ministère. Cette démarche se fait au moyen d'indicateurs de performance et met à contribution la Direction des ententes de gestion ainsi que la Direction des indicateurs et du pilotage, notamment.

L'évaluation de certains programmes du Ministère

Le troisième domaine d'évaluation est celui de l'évaluation des résultats de certains programmes, notamment ceux dont la situation est préoccupante pour les autorités du Ministère. Pour les besoins de l'impartialité, ces évaluations sont habituellement confiées à des ressources externes au Ministère et elles sont gérées au sein de la DÉRI. Cette dernière procédure demeure ponctuelle et s'apparente aux travaux menés par le Vérificateur général du Québec, au cours de ses investigations.

L'évaluation en santé publique

Enfin, et c'est là le quatrième domaine d'évaluation au sein du Ministère, la Direction générale de la santé publique s'est dotée d'un cadre d'évaluation⁶ pour son Programme national de santé publique auquel collaborent notamment la DÉRI, les régies régionales et certains autres partenaires du milieu de la santé et des services sociaux. Conjointement avec les régies régionales, la Direction générale de la santé publique gère également un programme de subventions en santé publique⁷ (PSSP) pour réaliser des projets d'études et d'évaluation.

2. LE PLAN D'ACTION DE LA DÉRI EN ÉVALUATION

Étant donné l'importance accrue que revêt désormais l'évaluation, les autorités du Ministère reconnaissent ici que la DÉRI est chargée de la fonction principale d'actualisation de la mission d'évaluation du Ministère. La DÉRI a un rôle de leader et de porteur principal du dossier, tant sur le chapitre de la planification que sur celui de la réalisation des mandats d'évaluation. Elle est également investie des rôles de coordination des intervenants du réseau, de gestion de contrats à l'externe, ainsi que de soutien et d'accompagnement des autres directions du Ministère.

L'évaluation au sein de la DÉRI, comme toute autre fonction de gestion, doit faire l'objet d'une planification opérationnelle rigoureuse. Cette planification constitue l'instrument de gestion par excellence qui accompagnera la présente Politique d'évaluation. Le CODIR et le Comité de gestion du réseau (CGR) sont les instances ministérielles qui préciseront les priorités d'évaluation dont devra tenir compte la Direction de l'évaluation de la recherche et de l'innovation pour l'élaboration de ce plan d'action. Ces choix devront également s'appuyer sur une analyse et des recommandations effectuées par la DÉRI.

Le choix des sujets et des priorités d'évaluation sera établi en fonction de certains critères, dont : l'importance stratégique de l'intervention, le besoin d'améliorer l'intervention, la nécessité de rendre compte de l'implantation et des résultats de l'intervention, la faisabilité technique, matérielle et financière de l'évaluation.

Essentiellement le plan d'action en évaluation de la DÉRI⁸ :

- ordonnera les activités de façon chronologique ;
- déterminera les étapes préalables à chaque activité ;
- définira les ressources humaines, matérielles et financières requises ;

6. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2003). *Programme national de santé publique*, Québec, MSSS.

7. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2002). *Programme de subventions en santé publique pour projets d'étude et d'évaluation. Orientations, objectifs et paramètres de gestion*, Québec, MSSS.

8. PINEAULT, R., et C. DAVELUY (1986). *La planification de la santé, concepts, méthodes et stratégies*, Montréal, Agence d'Arc.

- spécifiera clairement les responsabilités de chacun ;
- s'assurera de la collaboration des partenaires concernés ;
- étudiera les contraintes et les spécifiera ;
- précisera les dates de début et de fin des activités.

Ce plan d'action sera produit sur une base annuelle et sera présenté au CODIR afin de recevoir son approbation. Les informations qui découleront de la mise en œuvre du plan d'action seront du domaine du public, puisqu'elles permettront de démontrer que le Ministère prend les moyens nécessaires afin de procéder aux ajustements que demandent ses interventions.

Le partage des responsabilités permettant la réalisation de ce plan d'action se trouve en annexe à la présente Politique d'évaluation. Les modifications auxquelles doivent s'attendre les autres directions du Ministère y sont énumérées, du moins en ce qui concerne leurs responsabilités à l'égard de l'évaluation. La Direction générale de la santé publique possède quant à elle son propre plan d'action afin de réaliser l'évaluation du Programme national de santé publique, auquel la DÉRI collabore, en tant que partenaire.

3. LA COLLABORATION AVEC LES RÉGIES RÉGIONALES ET LE RÉSEAU

En matière d'évaluation, le Ministère et les régies régionales se sont dotés récemment d'un mécanisme de coordination, le Groupe de coordination interrégions-MSSS en évaluation (CIME)⁹. Le CIME est rattaché au Comité de concertation et de coordination en planification et en évaluation (CCCPE), lequel a été créé par le Comité de gestion du réseau.

Les avantages escomptés de cette coordination sont :

- Le développement d'une meilleure pratique en évaluation dans le réseau en bénéficiant des expériences réciproques.
- Une utilisation plus efficiente des ressources, déjà fort restreintes, en partageant les mandats et en évitant ainsi certains dédoublements.

Présentement, le CIME commence à définir des objets de travail communs en matière de projets d'évaluation. Il s'est également doté d'un outil informatisé d'échange d'information entre ses membres. Différents moyens sont en outre prévus afin de faire le suivi des travaux d'évaluation du Ministère et des régies régionales, ainsi que des ressources humaines et financières qui y seront investies. Par ailleurs, en plus de cette indispensable collaboration, le Ministère et les régies régionales continuent d'assumer leurs responsabilités légales respectives en matière d'évaluation.

9. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2002). Groupe de coordination interrégions-MSSS en évaluation (Groupe CIME), Québec, MSSS.

Ce partenariat s'étend aux établissements du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi qu'aux différents organismes rattachés au Ministère, puisqu'ils ont eux aussi des responsabilités à l'égard du processus d'évaluation, dont celle de collaborer aux démarches du Ministère, en plus de réaliser leurs propres démarches évaluatives.

4. L'ÉVALUATION ET LA REDDITION DE COMPTES

Il est essentiel, aux termes de la Loi sur l'administration publique, que le Ministère rende compte des résultats de ses politiques, orientations et programmes. Dans cette perspective, l'évaluation doit être insérée dans le processus de reddition de comptes du Ministère, afin qu'il puisse améliorer son imputabilité par rapport aux résultats de ses évaluations.

Pour ce faire, une section du plan stratégique sera consacrée à la planification des travaux d'évaluation du Ministère. Le rapport annuel de gestion, quant à lui, fera état des résultats auxquels conduisent les évaluations réalisées par le Ministère. Il est important de souligner ici que les contrats de gestion et d'imputabilité qui président à la reddition de comptes entre le Ministère et son réseau prendront en considération les attentes du Ministère quant à l'évaluation. Une telle façon de faire permettra au Ministère d'être proactif par rapport aux procédures de vérification intégrée du Vérificateur général du Québec, plutôt que d'en assumer les répercussions après coup.

Par ailleurs, l'évaluation, rappelons-le, fait partie intégrante du cycle de gestion d'une administration moderne. Elle peut être mise à contribution à chacune de ses étapes, de la planification à la mise en œuvre, jusqu'à la coordination des services et la reddition de comptes sur ceux-ci.

5. LE FINANCEMENT DE L'ÉVALUATION

Le financement d'une évaluation doit prendre en considération certains facteurs. Parmi ceux-ci, mentionnons les attentes du commanditaire de l'évaluation, l'état d'implantation de l'intervention, son ampleur ainsi que sa complexité. Habituellement, le commanditaire de l'évaluation est la direction générale responsable de la mise en œuvre d'une intervention, d'une orientation, d'une stratégie, d'une politique ou d'un programme.

De plus, au Ministère, le commanditaire est considéré comme étant le premier client de l'évaluation, ce qui se reflète tant dans l'usage qu'il fera de cette évaluation que par rapport à son financement. À cet égard, le Ministère devra prévoir, à l'intérieur de ses interventions, stratégies, politiques, orientations et programmes, une clause permettant le financement adéquat de l'évaluation.

À titre indicatif, il semble réaliste de consacrer 1 % du budget total de l'intervention à l'évaluation, lorsque ce budget est de grande taille ; l'évaluation d'une intervention de moins grande taille, mais plus complexe, mérite quant à elle de se voir allouer environ 2 % du budget total de l'intervention. Dans certains cas, ce financement peut s'échelonner sur la durée de vie du cycle temporel d'une intervention. En tout état de cause, il faut faire preuve d'un certain discernement dans l'application de cette mesure, c'est pourquoi elle est mentionnée à titre indicatif. Enfin, il est important que les coûts de l'évaluation soient intégrés aux prévisions budgétaires du Ministère.

DEUXIÈME SECTION : L'EXERCICE DE L'ÉVALUATION

1. LA PRATIQUE ÉVALUATIVE

Dans leur pratique évaluative, les évaluateurs et les évaluatrices de la Direction de l'évaluation de la recherche et de l'innovation privilégient une démarche d'accompagnement¹⁰ et de soutien où sont prises en considération les attentes des dirigeants du Ministère et celles de leurs partenaires, lors de la planification et de la réalisation de l'évaluation. Cette démarche vise l'amélioration de la prise de décision quant aux orientations, stratégies, politiques et programmes du Ministère, et doit être amorcée dès la conception de ceux-ci.

La pratique professionnelle des évaluateurs et des évaluatrices du Ministère se veut pluraliste, dans la perspective où elle tient compte d'un large éventail de points de vue, tant ceux des clientèles, des intervenants, des gestionnaires et des dirigeants, que ceux des associations professionnelles, des groupes communautaires et de la population. Ce mode de pratique cherche à favoriser la participation de ces différents acteurs au processus de l'évaluation.

Elle se veut également interne, car les évaluateurs et les évaluatrices de la DÉRI ont comme responsabilité première de voir à la réalisation des évaluations du Ministère. Pour ce faire, ils peuvent demander à l'occasion la collaboration extérieure de spécialistes en la matière, notamment lorsque le point de vue de ces derniers permet une appréciation différente des interventions du Ministère, et ce, particulièrement au cours de l'évaluation des résultats de certains de ses programmes. Les évaluateurs de la DÉRI remplissent donc un rôle essentiel de soutien et d'accompagnement des autres directions du Ministère pour l'évaluation de leurs interventions.

Dans cette perspective, il est important de considérer la question de l'évaluation sous l'angle de l'objectivité¹¹. Les résultats d'une évaluation doivent être vérifiables. Là réside un premier critère de validation auquel l'évaluation d'accompagnement n'échappe pas. Cela précisé, cette évaluation se faisant sur une base interne plutôt qu'externe, son impartialité pourrait être mise en doute. À cet égard, il faut se rappeler que l'objectivité dépend de plusieurs facteurs, notamment de l'intégrité personnelle de l'évaluateur ainsi que de son éthique professionnelle, balisée au moyen de différentes mesures édictées par les associations professionnelles, comme la Société canadienne d'évaluation¹². Elle dépend également des intentions du commanditaire de l'évaluation, c'est-à-dire des choix qu'il effectuera quant aux sujets d'évaluation et quant à l'utilisation des résultats de l'évaluation, et beaucoup moins du milieu d'appartenance de l'évaluateur ou de l'évaluatrice.

10. POTVIN, N. (1998-1999). *L'évaluation en tant qu'instrument d'amélioration des politiques. Une stratégie d'accompagnement*, Québec, Université Laval, *Service social*, vol. 47, n^{os} 1-2.

11. *Ibid.*

12. SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION (1996). *Lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation concernant la ligne de conduite en matière d'éthique*, Ottawa, SCÉ.

2. LE CADRE D'ÉVALUATION

Le cadre d'évaluation constitue le premier bien livrable de l'évaluation. Chaque politique, programme, projet, stratégie ou orientation du Ministère, jugés évaluable, doit obligatoirement contenir un tel cadre. Une intervention évaluable comporte habituellement des moyens d'action concrets (mesurables qualitativement ou quantitativement) que les demandeurs de l'évaluation souhaitent questionner avec le soutien d'un spécialiste en évaluation.

Les évaluateurs et les évaluatrices de la DÉRI font du cadre d'évaluation la pierre angulaire de leur pratique professionnelle, en plus des services-conseils et des démarches de consultation qui sont à la base même de leur pratique. Habituellement, un tel cadre comporte les éléments de base suivants : le mandat, le but du cadre d'évaluation, ses cibles et ses objectifs, le partage des responsabilités, l'identification des utilisateurs de l'évaluation et ses retombées.

Une fois ce cadre approuvé par les autorités du Ministère, sa mise en œuvre commande que les évaluateurs et les évaluatrices de la DÉRI le complètent par l'ajout de projets d'évaluation de nature opérationnelle. Ces projets se caractérisent habituellement par les éléments suivants : le contexte et le modèle d'évaluation, le but et les objectifs de la démarche d'évaluation, le questionnement évaluatif, l'approche méthodologique, la durée de l'évaluation et le financement requis.

3. LES TYPES D'ÉVALUATION

D'après le document du Secrétariat du Conseil du trésor auquel nous faisons référence et selon le Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes en promotion de la santé et en toxicomanie du Ministère¹³, cinq types d'évaluation peuvent être retenus :

- L'évaluation des besoins, qui porte sur la raison d'être du programme, sur sa conformité avec le besoin exprimé ou sur les problèmes reconnus à l'origine.
- L'évaluation des possibilités d'action, centrée sur les objectifs initiaux et la nature de l'intervention à offrir.
- L'évaluation d'implantation, qui s'intéresse à la conformité avec l'intervention planifiée ainsi qu'à son fonctionnement, à sa dynamique et aux facteurs, internes et externes, qui influent sur sa mise en œuvre.
- L'évaluation des résultats et des effets, qui a trait à l'atteinte des objectifs et aux retombées, intentionnelles ou non, de l'intervention.

13. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1998). *Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes, applications en promotion de la santé et en toxicomanie*, Québec, MSSS.

- L'évaluation du rendement, qui détermine le rapport entre le coût et les résultats et dans quelle mesure des bénéfices découlent de l'intervention.

Le choix de l'un ou l'autre de ces types d'évaluation dépend du degré d'avancement de l'intervention du Ministère. De plus, avant d'entreprendre l'une de ces évaluations, il est souvent nécessaire d'effectuer une étude de faisabilité pour en établir la pertinence.

LES CONDITIONS DE RÉALISATION

Depuis la mise en œuvre de son dernier cadre de référence en évaluation¹⁴, le Ministère a su mettre en place une expertise appréciable en matière d'évaluation. Cependant, cette expertise est limitée quant aux ressources. De plus, ce cadre de référence n'a jamais eu l'occasion d'être présenté aux autorités du Ministère, et l'ensemble de ses directions n'ont donc pu réellement se l'approprier.

Actuellement, la modernisation de la gestion publique, entreprise par le gouvernement, rend nécessaire la reconnaissance formelle de l'évaluation par l'approbation d'une Politique qui prenne en considération les nouvelles pratiques dans le domaine de l'évaluation, et ce, afin de maximiser le potentiel et les retombées de l'évaluation pour le Ministère, notamment en matière de reddition de comptes.

La modernisation de la gestion publique et les obligations qu'elle entraîne pour le Ministère en matière d'évaluation requièrent donc une attention soutenue de sa part. Pour assurer une meilleure intégration et un positionnement plus solide et durable de la fonction évaluative, différentes conditions doivent être respectées. Certaines s'avèrent essentielles, dont celles-ci :

- La reconnaissance formelle de l'évaluation comme fonction distincte au sein du Ministère, fonction à laquelle sont allouées des ressources financières particulières, de même que la reconnaissance de sa contribution et de ses avantages par les autorités du Ministère.
- L'allocation de budgets dédiés à l'évaluation à l'intérieur même de chaque orientation, stratégie, politique, programme ou intervention du Ministère.
- L'assurance que la planification des projets d'évaluation corresponde aux grands enjeux du Ministère et de son réseau.
- La présence d'un noyau suffisamment solide de ressources professionnelles, au sein du Ministère, dont la formation continue est reconnue comme un besoin essentiel.
- Des arrimages efficaces avec chacune des directions du Ministère.
- Des conditions de réalisation qui assurent la livraison des résultats de l'évaluation en temps opportun.
- La capacité de l'organisation, à tous les niveaux, à respecter les conditions favorables à l'utilisation, à la diffusion au sein de la population et au transfert des connaissances qui découlent des résultats d'une évaluation.

14. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1994). *La fonction d'évaluation au ministère de la Santé et des Services sociaux*, Québec, MSSS.

CONCLUSION

Dans le contexte actuel, une chose apparaît certaine, soit la nécessité de renforcer l'évaluation dans le processus de gestion, par la mise en œuvre d'une Politique d'évaluation et la dotation de moyens qui permettront de la concrétiser.

Le processus de modernisation de la gestion publique la rend incontournable. Cependant, cette Politique doit demeurer assez souple, afin de pouvoir évoluer selon les attentes et les besoins des dirigeants du Ministère à l'égard de l'évaluation.

Il serait souhaitable de réviser cette Politique, d'ici cinq ans, afin de s'assurer qu'elle demeure pertinente, voire de l'améliorer au besoin. À cet effet, il faudra examiner, entre autres, son implantation et sa contribution au processus de reddition de comptes du Ministère.

ANNEXE : LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Selon le document d'orientation du Secrétariat du Conseil du trésor auquel nous avons fait référence, le processus d'évaluation, pour s'implanter avec succès, doit obtenir l'adhésion des différents paliers de responsabilité. Ainsi le CODIR, s'inspirant de ces orientations, a retenu le partage des responsabilités suivant en ce qui concerne l'évaluation au sein du Ministère.

Les autorités du Ministère

- Le sous-ministre en titre voit à l'insertion des résultats de l'évaluation à l'intérieur du processus de reddition de comptes du Ministère, afin d'améliorer l'imputabilité ministérielle quant aux résultats de ses interventions.
- Le Comité de direction (CODIR) est responsable de la reconnaissance formelle de l'évaluation comme fonction distincte de gestion au sein du Ministère en fixant les priorités d'évaluation et en y allouant des ressources financières particulières.
- Le Comité de gestion du réseau (CGR) est responsable de la reconnaissance formelle de l'évaluation comme fonction particulière de gestion au sein du réseau de la santé et des services sociaux.

Les directions partenaires de la DGPSEGI sont responsables¹⁵

- De s'assurer de la mise en place du suivi de gestion de leurs interventions.
- De participer au processus d'évaluation pour s'assurer que les opérations, leur environnement et certains enjeux liés à l'évaluation soient pris en considération.
- De participer à la planification de l'évaluation et à l'élaboration de la méthodologie, s'il y a lieu, ainsi qu'au transfert des résultats.
- De fournir, si l'ampleur des travaux l'exige, des ressources financières à l'équipe d'évaluation, et ce, en concordance avec les priorités émises par le CODIR.
- De commenter les résultats et les recommandations des évaluations.
- De prendre les décisions appropriées à la lumière des résultats de l'évaluation.

La sous-ministre adjointe de la DGPSEGI est responsable

- De la mise en place et du développement d'une fonction d'évaluation répondant aux besoins du Ministère, ce qui signifie qu'elle devra prévoir les évaluations dès la préparation de la planification stratégique.

15. Toutes les directions du Ministère sont susceptibles, à un moment ou à un autre, d'établir un partenariat avec la DÉRI afin de voir à l'évaluation de leurs interventions.

- Du suivi de l'évaluation et de s'assurer que les décisions au regard des résultats d'évaluation mènent à l'action. De mettre à contribution les membres du Comité de direction du Ministère dans les choix stratégiques concernant notamment les interventions à évaluer, l'affectation des ressources, la disponibilité de l'expertise nécessaire.
- Par le truchement de la reddition de comptes du Ministère, de faire état des travaux effectués en matière d'évaluation des programmes, des politiques, des orientations et des stratégies.

Le directeur de la DÉRI est responsable

- De préparer et de mettre à jour la planification ministérielle en matière d'évaluation et de communiquer à la direction du Ministère l'information pertinente qui en découle.
- De développer une expertise en évaluation et d'affecter les ressources nécessaires à une évaluation de qualité.
- De recommander les critères encadrant la pratique de l'évaluation.
- D'assurer la qualité des évaluations.
- D'assurer la mise à profit et le transfert des connaissances (interne et externe) liées aux résultats de l'évaluation, en vue de soutenir la prise de décision quant à l'amélioration des interventions du Ministère.
- De soutenir les directions partenaires du Ministère dans la mise en place de l'évaluation de leurs interventions.

Les évaluateurs ou les évaluatrices sont responsables

- De formuler et de proposer les questions précises de l'évaluation, au regard des préoccupations des dirigeants en ce qui concerne un programme, une politique, une orientation et une stratégie.
- De proposer une stratégie et une méthode d'investigation précise de nature à répondre aux questions d'évaluation, y compris le recours à des moyens particuliers d'évaluation.
- De collecter les données pertinentes qui leur permettront de bien asseoir le processus d'évaluation et de faire les analyses et les rapports nécessaires et utiles à la prise de décision.
- De faire participer les professionnels et les gestionnaires responsables de l'intervention aux étapes stratégiques de la démarche d'évaluation, ainsi qu'au transfert des connaissances découlant des résultats de l'évaluation.

