

# L'évaluation de programmes au Québec : un état des lieux

Par **Steve Jacob**, professeur à l'Université Laval, Département de science politique, Québec • [Steve.Jacob@pol.ulaval.ca](mailto:Steve.Jacob@pol.ulaval.ca)

En présentant le rapport général des activités de la Société québécoise d'évaluation de programmes lors de sa dernière assemblée générale, Richard Marceau, président sortant, précisait que « le passé et le présent de l'évaluation au Québec sont riches. Ils nous situent d'emblée au rang des meilleurs. Plusieurs pays nous envient notre passé et notre présent », tout en rappelant que « les choses évoluent rapidement<sup>1</sup> ». Ce bref descriptif de la situation québécoise est partagé par de nombreux acteurs œuvrant dans le milieu de l'évaluation. Sans en contester les fondements, nous souhaitons dans cet article cerner d'une manière plus détaillée le portrait de la situation. À cette fin, nous présentons les résultats d'une étude que nous avons réalisé en vue d'esquisser un état des lieux de la pratique évaluative au sein de l'administration publique québécoise.

Cet article discute successivement du nombre et des caractéristiques des évaluations réalisées, de leurs facteurs de succès, de la valorisation politique de leurs résultats et, finalement, des pistes envisageables pour développer cet outil au niveau provincial. En guise de conclusion, nous formulons quelques premières questions à débattre qui découlent tant des constats actuels que des réflexions qu'ils suscitent en matière de consolidation de l'évaluation de programmes.

Cette présentation permettra de s'interroger sur la pratique actuelle à un moment où l'évaluation constitue

un thème au cœur de la modernisation de l'État. Le gouvernement libéral québécois met en avant les préceptes de gestion de la performance et estime que « la modernisation de l'État implique une évaluation des résultats obtenus. Des mécanismes seront mis en place à cette fin. La diffusion de ces résultats permettra d'informer les citoyens des améliorations effectivement apportées à la qualité des services publics<sup>2</sup> ».

Le plan de modernisation 2004-2007 intitulé *Moderniser l'État. Pour des services de qualité aux citoyens* précise les modalités de réalisation de cet engagement. Ce document met en avant la notion d'évaluation dans une perspective globale puisqu'elle vise tant les organismes dans une perspective d'allègement et de réorganisation structurelle que les programmes. En ce qui concerne ce dernier point, l'objectif poursuivi par une réévaluation des programmes est de mettre fin aux redondances, à la sédimentation et au cloisonnement en vue de s'assurer qu'ils correspondent aux besoins des citoyens. Cette culture de l'évaluation, guidée essentiellement par une quête d'efficience, doit, selon les vœux de la Présidente du Conseil du trésor, « devenir partie intégrante des modes de fonctionnement de l'État québécois<sup>3</sup> ». Le document consacre un chapitre à la réévaluation des programmes et précise les enjeux qui doivent être pris en considération dans la réalisation de cette entreprise. En vue de systématiser l'évaluation, « le gouvernement annonce la mise en place d'une gestion beaucoup plus cohérente et ordonnée des différents programmes de subventions existant au sein de l'appareil gouvernemental, avec l'instauration d'une véritable « clause crépusculaire » pour introduire une culture de rééva-

<sup>1</sup> Société québécoise d'évaluation de programme, Rapport du président pour l'année 2004-2005, [en ligne], <http://www.sqep.ca/rapports/rapport%20annuel/Rapport04.pdf>

<sup>2</sup> Gouvernement du Québec (2004), *Briller parmi les meilleurs. La vision et les priorités d'action du gouvernement du Québec*, Québec, p. 193.

<sup>3</sup> Gouvernement du Québec (2004), *Moderniser l'État. Pour des services de qualité aux citoyens*, Conseil du trésor, Québec, 2004, p. XI.

luation continue<sup>4</sup>» qui devrait conduire à un examen triennal des programmes. Ceci permettra de rencontrer le désir d'un des répondants de l'enquête qui estime que « tout nouveau programme devrait tenir compte des éléments visant une évaluation future ».

## ■ MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Nous avons réalisé une enquête écrite auprès des organismes publics au niveau provincial, afin de dresser un état des lieux de l'évaluation des politiques et des programmes, qui se base sur les avis exprimés par les personnes et les institutions directement impliquées. Telle que nous la définissons dans cette recherche, et par conséquent dans le questionnaire de l'enquête, l'évaluation d'une politique publique ou d'un programme consiste en une appréciation rigoureuse réalisée sur la base de différents critères tels que l'efficacité, l'efficacé, la pertinence, etc. Cette démarche ne concerne donc pas les évaluations – souvent individualisées – du personnel de la fonction publique. Pour les répondants à notre enquête, cette définition de l'évaluation semble largement acceptable et acceptée.

Le questionnaire soumis s'articule en trois parties et contient une douzaine de questions. Le premier thème abordé vise à fournir une image de la pratique de l'évaluation au niveau provincial au cours des cinq dernières années. Le deuxième a pour but de mesurer l'utilité perçue de cette pratique. Le troisième tente de dégager les tendances en ce qui concerne un éventuel renforcement, voire une future institutionnalisation, de l'évaluation de programmes.

Le questionnaire de l'enquête a été envoyé par voie postale, de façon personnalisée, le 31 janvier 2005 à 373 personnes que nous avons sélectionnées en vue d'assurer la meilleure représentation possible de tous les ministères et organismes au niveau provincial. Les personnes interrogées se trouvent au sommet de la hiérarchie des institutions concernées. En effet, il s'agit des présidents, directeurs et directeurs généraux, ministres et sous-ministres ainsi que des responsables des services d'évaluation.

Le taux de réponse est de 15,3%. En comparaison avec des exercices similaires, que nous avons réalisés

en Belgique, ce résultat est extrêmement faible. D'un point de vue statistique, il compromet d'ailleurs la représentativité des enseignements de l'enquête. En réalité, cette situation s'explique par une différence fondamentale entre les pays considérés. En effet, en Belgique, les services dédiés exclusivement à l'évaluation de politiques publiques sont extrêmement rares contrairement au Québec et les responsables administratifs répondent donc personnellement à ce genre de sollicitation de recherche. La situation est toute autre au Québec, où bon nombre de responsables administratifs ont fait suivre le questionnaire aux responsables du service évaluatif de leur institution. C'est ainsi par exemple qu'un questionnaire a été rempli une seule fois au « nom » de quatre responsables administratifs ou que quelques responsables administratifs nous ont contacté pour nous signaler qu'ils ne répondraient pas à notre enquête puisque des personnes compétentes en la matière allaient s'en charger. Cette précision nous permet donc, compte tenu de cette spécificité québécoise, de considérer les réponses qui nous sont parvenues comme représentative des ministères et organismes et plus particulièrement du « corps des évaluateurs ». De ce point de vue, la spécialisation de la fonction évaluative est avérée même si certains se demandent « par quelle organisation pourrait-on reconnaître la fonction, la profession de responsable en évaluation de programmes? ».

À la suite de ces précisions, nous devons garder à l'esprit, lors de la lecture et de l'interprétation des résultats, un biais fort probable de notre enquête. Les personnes qui ont pris la peine de répondre au questionnaire représentent celles qui sont les plus sensibles à la question de l'évaluation et qui la pratiquent le plus au sein du secteur public. Les réponses analysées ici peuvent donc donner une image de l'évaluation sensiblement plus favorable que ne l'est la réalité (y compris donc dans les organismes publics qui n'ont pas répondu au questionnaire).

Outre le taux de réponse (qui se base sur le nombre de questionnaires retournés dans les délais), il est également nécessaire de tenir compte de la « qualité » des réponses, c'est-à-dire du soin avec lequel les acteurs ont répondu aux différentes questions. En comparant les questionnaires obtenus en retour par

<sup>4</sup> Gouvernement du Québec (2004), Op. cit., p. 70.

rapport aux questionnaires véritablement exploitables pour notre recherche empirique, il apparaît qu'ils peuvent faire l'objet d'une analyse même s'il y a parfois des différences sensibles sur certaines questions.

## ■ PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Dans les paragraphes suivants, nous présentons en détail les trois thèmes traités par le questionnaire, à savoir la pratique effective de l'évaluation de programmes au niveau provincial, l'utilité de celle-ci du point de vue des acteurs « de terrain » et, finalement, les perspectives pour le futur de l'évaluation.

### La pratique de l'évaluation

#### • Existence et types de pratiques de l'évaluation.

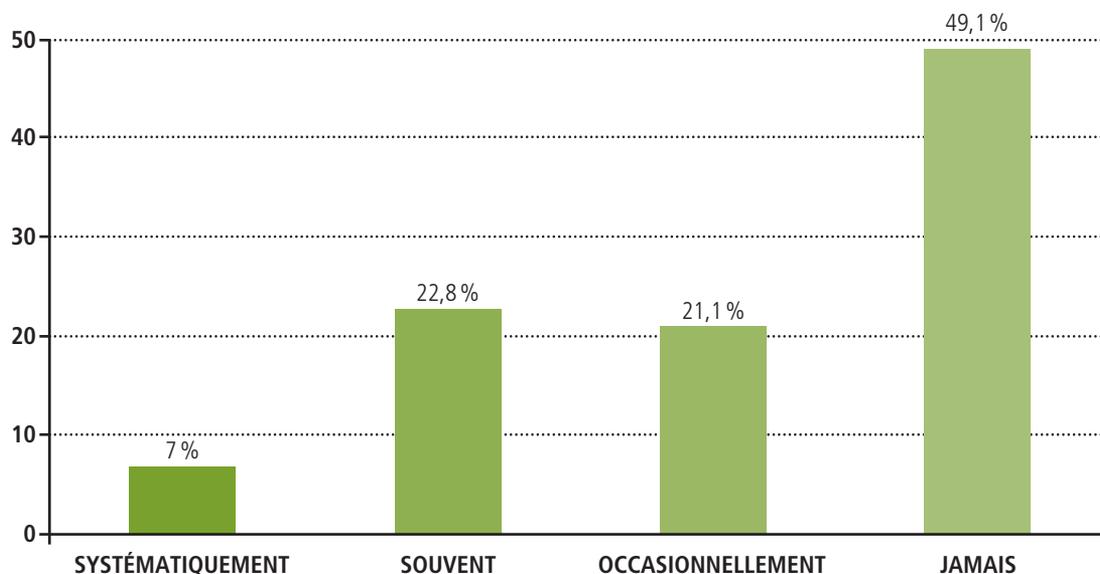
Une courte majorité des répondants (50,9%) déclare avoir réalisé des évaluations au cours des cinq dernières années en comparaison de ceux qui affirment n'en avoir réalisé aucune (49,1%). Ce premier résultat permet de tempérer une impression généralement partagée selon laquelle la pratique évaluative québécoise est pérenne et régulière et que « tout le monde "évalue" »

tout le temps!». Cette situation devrait toutefois évoluer puisque 75% des répondants envisagent de réaliser une évaluation dans le courant de l'année à venir.

L'évaluation n'est pas considérée comme une pratique inutile par ceux qui n'en font jamais et ce n'est pas une méconnaissance des méthodes qui freine le développement de la pratique même s'il arrive parfois que « la méthodologie n'est pas toujours rigoureuse ». Les principales raisons ou justifications invoquées sont essentiellement d'ordre financier<sup>5</sup> (« nous ne disposons pas du budget nécessaire pour financer un évaluateur externe ») et politique (« nous n'avons pas de support/soutien politique »). Comme autres raisons, les répondants précisent qu'ils manquent de ressources humaines dans le service pour conduire des évaluations, que cette pratique ne convient pas pour apprécier toutes les activités publiques ou qu'elle ne figure pas dans le mandat de la direction ou de l'organisme.

La figure 1 ci-dessous, qui présente la répartition de l'ensemble des réponses, démontre que la pratique évaluative est une activité peu systématisée au sein des ministères et organismes québécois.

FIGURE 1 : AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, VOTRE SERVICE A PRATIQUÉ L'ÉVALUATION...



<sup>5</sup> Il est vrai que l'évaluation est un exercice coûteux puisque le quart des répondants affirment dépenser plus de 200 000 \$ pour la réalisation d'évaluations.

Le nombre d'évaluations réalisées, sur une période de cinq ans, par une institution, varie considérablement selon les cas (entre 1 et 29 évaluations<sup>6</sup>). Sur la base du nombre d'évaluations accomplies, nous pouvons déduire que ceux qui réalisent « parfois » des évaluations en font, au cours de la période concernée, moins d'une par an. Ceux qui en réalisent « souvent » en font en moyenne trois par an. Ceux qui en réalisent « toujours » en font plus de cinq par an.

Dans la majorité des cas, l'évaluation s'intéresse à un programme d'action (par exemple la mise en valeur des ressources du milieu forestier). Ensuite, l'aspect général semble primer sur le particulier, puisque les évaluations d'une politique publique dans son entièreté (par exemple l'évaluation de la politique environnementale, de santé, etc.) précèdent celles d'une mesure isolée (par exemple l'intervention judiciaire en matière de protection de la jeunesse). Il apparaît donc que l'évaluation vise à expliquer de manière globale un programme d'action ou une politique publique.

Lorsque les services interrogés réalisent des évaluations, les principaux « facteurs de succès » sont, par ordre décroissant, la compétence méthodologique de l'évaluateur ainsi que la participation de l'administration et des usagers au processus évaluatif. Viennent ensuite la clarté des questions définies dans le mandat d'évaluation, l'attitude de la hiérarchie administrative et le choix des techniques utilisées par rapport à la politique évaluée. À l'inverse, les principales difficultés auxquelles se heurtent les ministères et organismes sont le coût trop élevé des évaluations et les délais trop longs avant l'obtention des résultats.

Plus de deux tiers des évaluations sont réalisées *a posteriori*, alors que moins d'un tiers de celles-ci accompagne la mise en œuvre des programmes. Les évaluations *a priori* demeurent vraiment exceptionnelles. Le choix dominant du moment de l'évaluation par rapport au cycle d'une politique peut être lié à la volonté de mieux interpréter et expliquer les effets des programmes d'action, mais aussi à celle de contrôler *a posteriori*, voire de sanctionner, ceux-ci. L'évaluation concomitante permet quant à elle d'amorcer, plus facilement, des processus d'apprentissage collectif et des adaptations incrémentales du programme évalué.

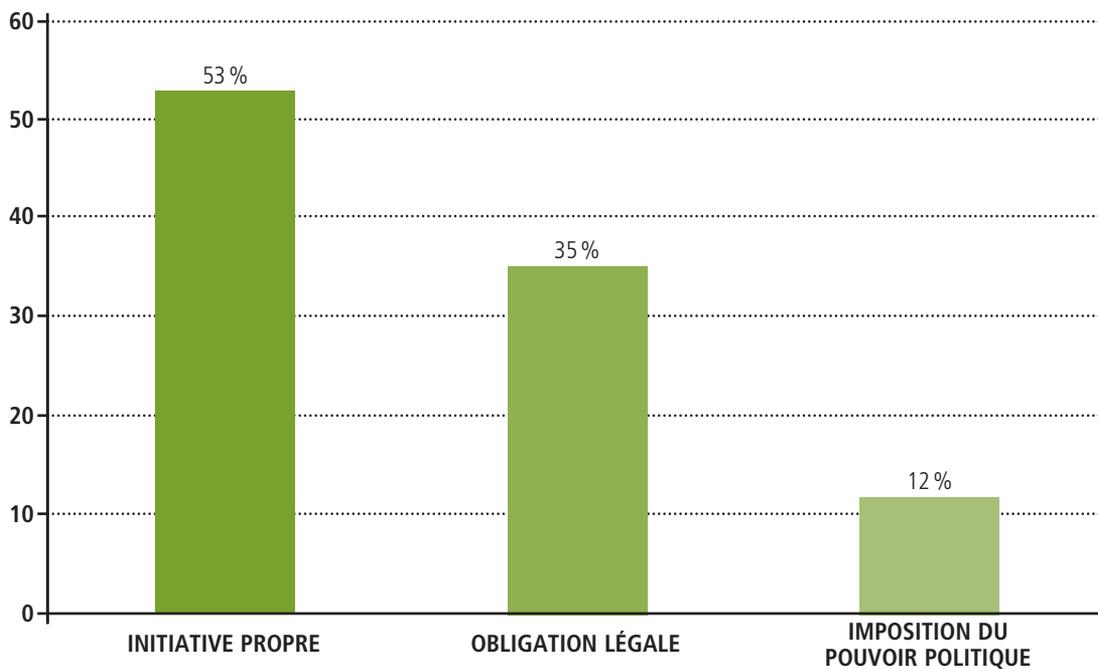
Pour conclure cette section, mentionnons que les répondants s'interrogent sur leurs pratiques évaluatives et que 38 % d'entre eux envisagent de modifier leur approche lors de la réalisation des futurs exercices en vue d'améliorer la planification, notamment en ce qui concerne l'adéquation aux besoins des services concernés par l'évaluation et l'appropriation des résultats produits.

• **Cadre institutionnel de l'évaluation et choix des évaluateurs.** L'évaluation est une pratique à laquelle on recourt pour satisfaire la volonté de certains acteurs administratifs et moins pour se conformer à une obligation légale et/ou réglementaire ou à une injonction politique (cette situation est très rare mais pas inexistante). Ainsi, plus de la moitié des évaluations réalisées résultent d'une initiative interne aux ministères et organismes publics.

---

<sup>6</sup> La phase suivante de notre projet de recherche cherchera à savoir si tous les travaux déclarés par les répondants peuvent effectivement être considérés comme des évaluations (selon la définition présentée plus haut).

FIGURE 2 : LES ÉVALUATIONS SONT INITIÉES PAR...



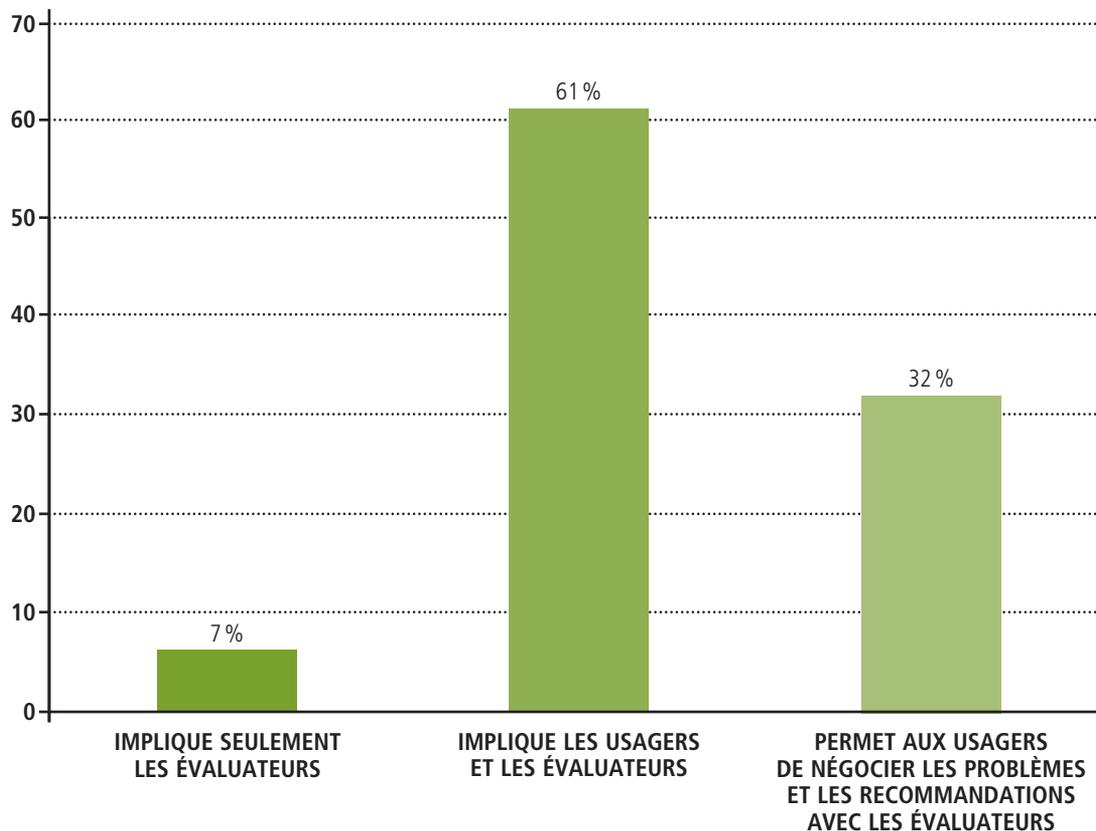
Plus de deux tiers des évaluations sont conduites par un évaluateur appartenant à l'organisation en charge du programme évalué. Lorsqu'ils font appel à un évaluateur externe, les ministères et organismes préfèrent qu'il n'appartienne pas au secteur public. C'est dans ce cas qu'ils s'adressent à un universitaire ou à un consultant privé. Sur la base des réponses obtenues aux questions portant sur l'origine des démarches évaluatives et sur le type d'évaluateur sollicité, nous pouvons faire l'hypothèse que les évaluations lancées à l'initiative de l'organisation sont réalisées par un évaluateur interne, que celles exécutées par obligation légale ou réglementaire imposent l'évaluateur externe et que le pouvoir politique s'adresse à des évaluateurs extérieurs à l'organisation mais issus du secteur public.

Plus de 95% des évaluations se font en intégrant l'administration aux travaux entrepris. Cette proportion s'explique, en partie, par la répartition relative à la

source de la démarche évaluative. En effet, à partir du moment où la majorité des évaluations sont entreprises à l'initiative de l'organisation, il semble logique qu'il y ait une forte interaction avec celle-ci. Par contre, et c'est beaucoup plus surprenant, selon les répondants à cette enquête, dans 80% des cas, les usagers et les parties prenantes sont associés à la démarche évaluative.

L'évaluation québécoise s'affiche donc comme un processus participatif, voire pluraliste. En effet, en plus d'associer des acteurs concernés par le programme évalué, il est intéressant de constater que ces derniers peuvent dans un tiers des cas profiter de cette occasion pour entamer des négociations sur les problèmes rencontrés ou sur les recommandations à formuler.

FIGURE 3 : LE PROCESSUS D'ÉVALUATION...



• **Démarche méthodologique de l'évaluation.** La lecture de manuels théoriques et la participation à des cours de formation continue<sup>7</sup> – notamment à l'ENAP – représentent le mode essentiel d'apprentissage des méthodes et des techniques d'évaluation par les répondants. Il est intéressant de constater que l'expertise en matière d'évaluation des politiques publiques se diffuse également au sein des administrations grâce à un échange d'expériences entre collègues (il semble donc exister une « culture de l'évaluation » partagée au sein du secteur public). Ensuite, il y a une variété de mode d'apprentissage de l'évaluation parmi laquelle figure la participation aux colloques de la Société québécoise d'évaluation de programmes. Malgré cette offre diversifiée, un répondant estime qu'il « faudrait

développer davantage les forums d'échange en matière d'évaluation ».

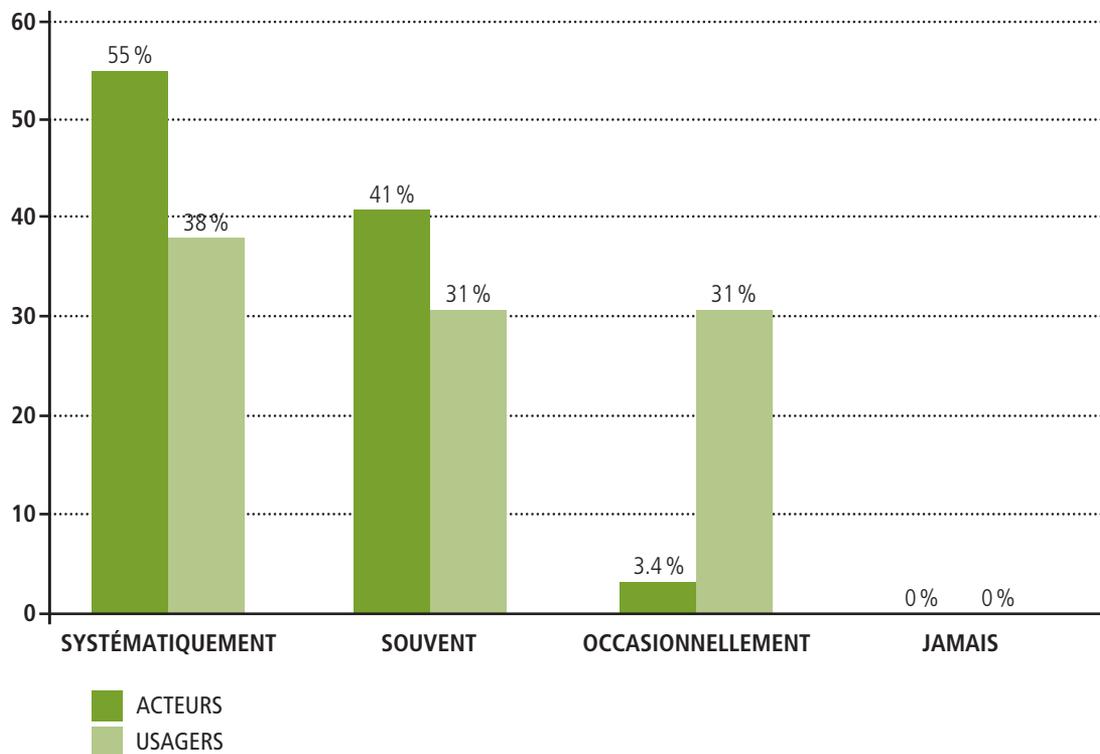
Les méthodes utilisées dans les évaluations de politiques publiques mobilisent des outils et des techniques tant quantitatifs que qualitatifs. D'une manière générale, les sources mobilisées par les services qui réalisent des évaluations mélangent les données primaires (recueillies pour l'occasion) et secondaires (déjà existantes). Les méthodologies les plus fréquemment utilisées lors de la réalisation d'une évaluation sont par ordre décroissant: l'analyse de bases statistiques, les enquêtes par questionnaire, les entretiens individuels approfondis, l'analyse comparative ainsi que les *focus group*.

<sup>7</sup> La formation de base, qui ne figurait pas dans la liste fermée du questionnaire, a également été mentionnée par plusieurs des répondants. Il faut également souligner le fait que plusieurs agents ont rédigé un mémoire et même parfois une thèse de doctorat sur un sujet de nature évaluative.

La dimension comparative est présente dans de nombreuses évaluations réalisées par les ministères et organismes. Le principal mode de contrôle en la matière est soit le niveau fédéral soit les autres provinces et beaucoup moins les comparaisons avant-après la mise en œuvre du programme ou entre les institutions provinciales. De l'avis d'un répondant, des efforts devraient être accomplis afin de « s'ouvrir davantage aux évaluations pluri-ministérielles ».

La figure 4 est particulièrement éclairante et complémentaire de la dimension participative du processus évaluatif que nous avons présenté précédemment. En effet, toutes les évaluations mentionnées permettent aux acteurs (administration et opérateurs) et aux usagers finaux des programmes de participer aux évaluations réalisées.

FIGURE 4 : LES ACTEURS OU USAGERS ONT-ILS L'OCCASION DE PARTICIPER AUX ÉVALUATIONS ?



Toutefois, en croisant cette information avec les résultats sur les méthodes employées, nous nous interrogeons sur la nature de la participation des personnes concernées. En effet, les *focus group* sont marginaux et les entretiens individuels sont loin derrière les enquêtes par questionnaire. Aussi, si la participation se réduit à l'envoi d'un questionnaire, force est de constater que nous n'avons pas véritablement à faire avec un processus participatif au sens classique du terme. Cette remarque vaut plus pour les

usagers finaux que pour les acteurs administratifs. En effet, dès lors qu'une majorité des évaluations sont réalisées sur la base d'une initiative interne et par un évaluateur appartenant au service, il semble logique qu'elle associe les membres des ministères et organismes concernés. C'est également pour cette raison que le rapport est dans près de 80 % des cas transmis au personnel de l'administration.

## L'utilité de l'évaluation pour l'administration

Dans les paragraphes suivants, nous analysons en détail l'utilité des évaluations de programmes telle qu'elle est perçue par les organismes publics ayant participé à cette enquête. D'après les répondants, les évaluations n'ont pas vocation à finir dans un tiroir ou à éclairer uniquement ceux qui les réalisent puisque 29 % des résultats sont systématiquement publiés et que 46 % le sont parfois. Il est rare que le rapport soit considéré comme confidentiel. Environ 20 % des répondants déclarent recourir, systématiquement ou souvent, à cette alternative.

La diffusion du rapport d'évaluation est avant tout organisée en interne, puisque dans 80 % des cas, le rapport est transmis au personnel de l'administration. Les services évalués se prononcent rarement sur le contenu du rapport au moment de sa diffusion. Dans la majorité des cas, il ne contient aucun commentaire de la part des services évalués. Lorsque des observations sont apportées, elles concernent principalement la nature des recommandations formulées ou la qualité générale de l'exercice entrepris.

Il semble donc que les chiffres que nous venons de présenter au sujet de la confidentialité des résultats des exercices évaluatifs sont à relativiser puisqu'ils concernent essentiellement une diffusion en « circuit fermé » à l'intérieur des ministères et organismes. L'évaluation est une pratique qui encourage la « réflexivité » interne de l'administration sans pour autant alimenter un débat public au sujet des actions menées par les organismes publics. Il semble donc que la finalité de gestion prime sur une perspective démocratique. En effet, la transmission aux autres acteurs de la sphère politique est marginale. Seuls 30 % des répondants affirment transmettre systématiquement ou souvent le rapport au ministre, et ils ne sont que 15 % à l'adresser à l'Assemblée nationale. La diffusion sur Internet est systématique (ou presque) dans 50 % des cas. Si cette volonté de transparence est certainement remarquable et à encourager, nous souhaitons tout de même relativiser ces résultats. Chacun sait que face à la masse d'information mise à la disposition des internautes, il est rare qu'une simple mise en ligne suffise à amorcer un débat. Or, puisque les résultats ne font pas souvent l'objet d'une conférence de presse et qu'ils sont rarement soumis à un débat public, l'évaluation québécoise est

essentiellement confinée au sein des administrations et organismes. Tout rapport devrait au moins alimenter la presse spécialisée et éveiller, si ce n'est mobiliser, les évalués. À ce sujet, il est intéressant de constater que la plupart des évaluations sont réalisées sans prendre en considération l'état de l'opinion publique, les préférences des ministres ni les enjeux médiatiques.

Il est bien connu que les retombées d'une évaluation constituent un des enjeux fondamentaux de la démarche. En effet, lors de sa réalisation, une évaluation fait souvent naître sur le terrain des effets de libération, voire des attentes de changement. Il est donc essentiel d'assurer un suivi des conclusions et des recommandations habituellement contenues dans le rapport d'évaluation. Toutefois, ce dernier ne fait pas toujours l'objet de la publicité ou de la diffusion qu'il mériterait, parce que les commanditaires politiques ont été remplacés, parce que les priorités politico-administratives ont changé ou parce que les enseignements de l'évaluation sont trop critiques.

Au niveau provincial, la réappropriation des résultats des évaluations semble assez diffuse selon les répondants. Si aucun répondant ne considère que les enseignements d'une évaluation ne sont jamais pris en compte, force est de constater que les avis sont beaucoup plus partagés entre ceux considérant qu'ils le sont parfois (37 %), souvent (26 %) ou systématiquement (37 %). L'appréciation des effets qui découlent des évaluations est différente selon qu'ils portent sur la politique, sur l'organisation ou sur les relations entre les différents acteurs impliqués dans la conduite de l'action publique. Les répondants estiment majoritairement qu'une évaluation produit des changements importants sur la politique et sur les procédures organisationnelles plutôt que sur les aspects structurels parce que « l'évaluation commence seulement à avoir une influence sur la culture organisationnelle ». Parmi ces changements, figure en bonne place une amélioration de la coordination entre l'administration, les opérateurs et les usagers même si, dans certains cas, il est nécessaire de surmonter l'absence de volonté politique en la matière. À l'inverse, l'évaluation engendre peu de changements sur la connaissance du processus politique si ce ne sont quelques adaptations mineures. À ce sujet, il convient de rappeler que l'appréciation des effets d'une évaluation est subjective et il serait intéressant d'approfondir cette question. En effet, selon un répondant, il est impos-

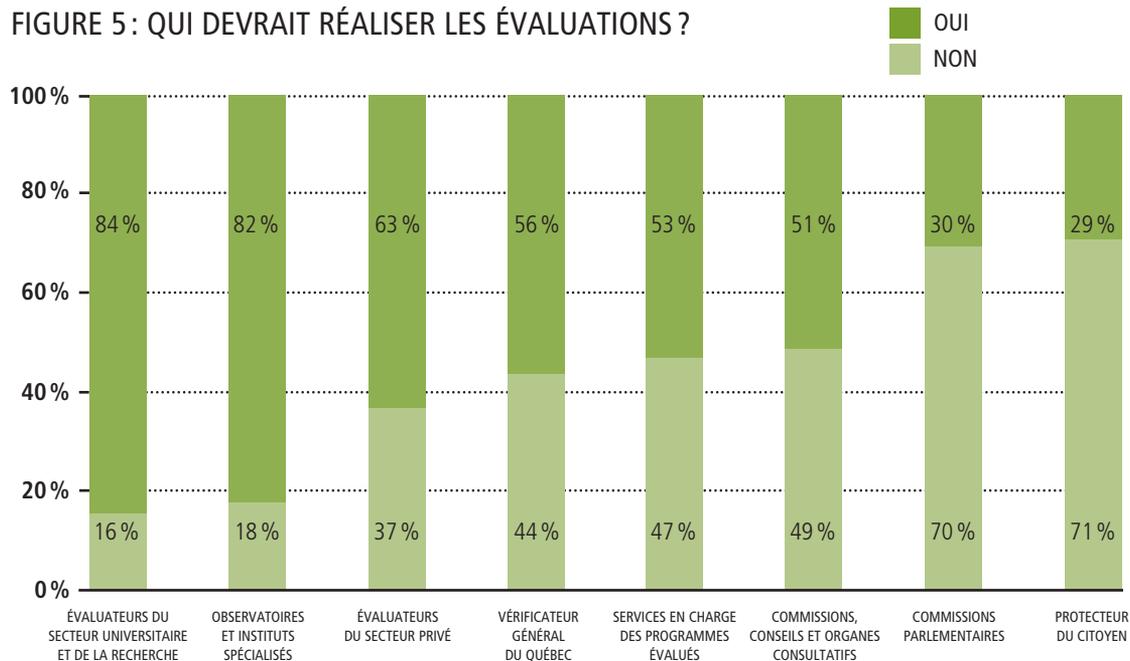
sible de se positionner sur ce point puisque « les rapports ne [lui] appartiennent pas et [qu'il] ne sait pas ce qu'il en advient ».

### Le futur de l'évaluation

Au-delà des pratiques antérieures de l'évaluation et de leur utilité déclarée que nous venons de présenter, nous avons enquêté sur le futur de l'évaluation, en demandant aux acteurs publics de se prononcer sur différentes modalités envisageables pour renforcer institutionnellement l'évaluation au niveau provincial. À ce sujet, nous devons garder à l'esprit le fait que « le développement de l'évaluation est tributaire du type d'État dans lequel il se produit et de la nature des élites susceptibles de la porter, comme des éléments plus culturels à travers lesquels la chose publique trouve sa définition et sa justification<sup>8</sup> ». D'une manière prédictive, mentionnons rapidement qu'une majorité de répondants (68 %) estime que l'évaluation va se développer, au Québec, et que personne ne pense que la pratique évaluative va amorcer un déclin. Indépendamment de cette perception optimiste, il est intéressant de constater que les répondants considèrent à l'unanimité qu'il est nécessaire de développer la pratique évaluative.

Les formes d'institutionnalisation privilégiées par les répondants encouragent un développement externe des capacités évaluatives. Ils estiment qu'il faudrait encourager les évaluations réalisées par le secteur universitaire et de la recherche ainsi que par des observatoires et instituts spécialisés, voire des évaluateurs du secteur privé. Il semble donc se développer une tendance qui consiste à distinguer l'évaluation des activités de mise en œuvre en raison d'une recherche d'un « processus neutre et spécialisé ». Cette volonté d'externalisation de l'évaluation se confirme par le fait qu'une faible majorité de répondants considère que les services en charge des programmes devraient également les évaluer ou qu'il faudrait confier ce mandat au vérificateur général du Québec. Cet élément contredit notre impression présentée ci-dessus au sujet d'une volonté des fonctionnaires d'encadrer le processus évaluatif. Enfin, le rejet d'une évaluation à connotation politique est manifeste puisque seul un tiers des répondants considère que les commissions parlementaires ou le protecteur du citoyen devraient réaliser les évaluations. La figure suivante récapitule ces préférences.

FIGURE 5 : QUI DEVRAIT RÉALISER LES ÉVALUATIONS ?



<sup>8</sup> Duran, Patrice (1993). « Les ambiguïtés politiques de l'évaluation », Pouvoirs, Paris, PUF, n° 67, p. 137.

## ■ EN GUISE DE CONCLUSION

À la lecture des résultats préliminaires de cette enquête, deux éléments méritent une attention particulière pour poursuivre la réflexion sur la pratique évaluative au Québec :

- *Primo*, l'institutionnalisation de la pratique évaluative auprès d'unités distinctes encourage vraisemblablement son développement. Toutefois, il ne semble pas exister de mécanismes qui garantissent ensuite la diffusion des résultats produits dans le processus administratif interne ou auprès des décideurs au sens large. La spécialisation peut dans certain cas engendrer une déconnexion et aboutir à une marginalisation des exercices réalisés.
- *Secundo*, selon les répondants, l'évaluation de programmes alimente le débat public. Toutefois, il ne semble pas exister de stratégie de valorisation des résultats clairement définie. Ainsi, en cédant parfois au culte contemporain de la transparence, il n'est pas certain que la mise en ligne des rapports sur Internet constitue la voie la plus pertinente pour

concourir à une discussion des conclusions et des recommandations. Sur ce point, il serait intéressant de s'interroger sur la communication et la vulgarisation des résultats en vue d'encourager une délibération citoyenne des enseignements. De toute évidence, il est peu vraisemblable de faire l'économie de l'intégration des médias dans une telle stratégie de communication. C'est d'ailleurs un constat partagé par un répondant qui estime qu'il « faut plus [d'évaluations qui soient] plus simples et accessibles aux usagers et plus d'intérêt de la part des médias ».

Ces premiers enseignements font surgir d'autres interrogations qui seront complétées par la suite lorsque, dans le cadre de nos projets de recherche, nous nous attacherons à savoir quelle est la qualité des évaluations réalisées, mesurée à l'aune des standards de la profession ainsi que l'utilité des recommandations formulées.