

**RAPPORT D'ÉVALUATION
DU RECUEIL D'INDICATEURS DES PROGRAMMES EN TRANSPORT**

SERVICE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

QUÉBEC, JUILLET 1991

CANQ
TR
BSM
217

818892

Publication réalisée à la Direction
de la programmation
ministère des Transports

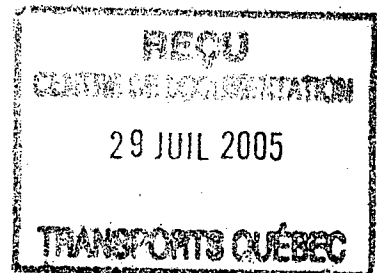
Ce rapport a été préparé par le Service
de l'évaluation des programmes

Analyse et rédaction:
André Robert

Collaboration spéciale:
Louise De la Sablonnière

Assistance technique:
Marylène Bélanger
Guylaine Poulin
Lynn Pelletier

CANQ
TR
BSTT
217



MINISTÈRE DES TRANSPORTS
CENTRE DE DOCUMENTATION
700, boul. RENÉ-LÉVESQUE EST, 21e étage
QUÉBEC (QUÉBEC) CANADA
G1R 5H1

Table des matières

Introduction.....	4
1. Mesure de l'efficacité.....	5
2. Mesure de l'efficience.....	7
3. Mesure de la pertinence.....	8
4. Mesure de la gestion.....	10
5. SEP.....	13
6. Modifications au contenu et éthique.....	15
Conclusions.....	16
Recommandations.....	18
Annexe: -nombre de personnes rencontrées dans chacun des secteurs du MTQ -énoncés généraux relatifs aux formulations textuelles -suite des formulations textuelles.....	20

*Note: les entrevues (dont le nom des gestionnaires n'a pas été identifié) sont disponibles sur demande.

Introduction

Le Service de l'évaluation des programmes (SEP) du ministère des Transports du Québec s'est vu confier la tâche de promouvoir la fonction évaluation à l'intérieur de ce ministère et d'en assurer son développement à la suite de l'adoption, en 1987, d'une politique ministérielle d'évaluation de programmes.

Ainsi, depuis 1989, le SEP produit annuellement un recueil d'indicateurs des programmes en transport, ce dernier fournissant de l'information relative à six programmes d'intervention du ministère des Transports, soit les programmes de construction et de conservation du réseau routier, de transport en commun urbain, de transport scolaire, de transport adapté, de transport maritime et du service aérien gouvernemental.

Les objectifs de ce recueil sont de deux ordres: disponibilité d'informations à caractère stratégique portant sur la performance des programmes; fournir un ensemble d'informations visant à faciliter la planification et la prise de décision. La clientèle visée par la production du recueil a été, quant à elle, reconnue comme étant, principalement, les gestionnaires, soit les personnes occupant des postes en autorité au sein du ministère des Transports.

Suite aux efforts et au temps consacrés par le personnel du SEP à la production du recueil d'indicateurs, il apparaissait opportun de vérifier la portée du document auprès de la clientèle visée. Ainsi, la présente évaluation a permis de vérifier l'efficacité de ce recueil, son efficience, sa pertinence et sa mesure de gestion. Également, elle nous donna l'opportunité de vérifier si les

objectifs de départ et la clientèle visée étaient encore aujourd'hui pertinents. Plusieurs gestionnaires ont aussi, d'une façon volontaire, manifesté le désir de s'exprimer sur le rôle du SEP et, dans certains cas, ont apporté un point de vue sur de nouvelles orientations. De ces différentes observations découlent de grandes conclusions et des recommandations.

Sur le plan méthodologique, précisons que la cueillette de l'information s'est effectuée à partir d'entrevues, au nombre de 16, avec des gestionnaires du ministère des Transports échantillonnés à partir d'une liste de distribution du recueil d'indicateurs. L'analyse des informations, quant à elle, a reposé sur les propos tenus par les gestionnaires, propos ayant été regroupés sous 11 énoncés généraux couvrant des aspects du recueil d'indicateurs et des rôles du SEP. Notez que l'identification des personnes rencontrées a été maintenue d'une manière confidentielle.

1. Mesure de l'efficacité

La mesure de l'efficacité consiste à dégager les résultats obtenus lors de l'évaluation et à les comparer aux objectifs de départ.

Pour 13 personnes interrogées, le recueil d'indicateurs des programmes en transport présente uniquement, sous la forme d'un seul et même document de référence, un regroupement de données générales pertinentes des différents programmes du MTQ. Ainsi, ce recueil d'indicateurs qui trouve son utilité par ces informations générales ne correspond pas nécessairement aux objectifs qu'il devait atteindre, c'est-à-dire:

"Fournir sur une base régulière aux différents gestionnaires du Ministère des informations portant sur la performance des activités dont ils ont la responsabilité et susceptibles de faciliter leur gestion;

. Fournir sur une base régulière à la direction du Ministère un ensemble d'informations à caractère stratégique portant sur la performance des programmes et visant à faciliter la planification et la prise de décision;

. Contribuer à faire de l'évaluation de programmes une fonction de gestion permanente et intégrée à tous les niveaux du processus décisionnel du Ministère."

11 personnes ont souligné que le recueil, qui présente un ensemble de données statistiques, vient contribuer à la création d'une confusion autour des mandats généralement reconnus aux services de la statistique et à celui de l'évaluation des programmes. A cet égard, une personne dit: "On juge que ce que l'on retrouve dans le recueil est plus près du mandat du service de la statistique plutôt que de celui de l'évaluation." Ceci vient en quelque sorte souligner une importante lacune en ce qui a trait au mandat précis du SEP et, montrer l'écart important existant entre les résultats connus (uniquement des données statistiques soulignent les gestionnaires) et les objectifs de départ (relatifs aux indicateurs de performance des programmes du MTQ).

Pour confirmer que le recueil n'a pas répondu aux attentes qu'il a pu créer, 7 personnes furent formelles en affirmant que ce recueil, tel qu'il nous est présenté en ce moment n'est d'aucune utilité pour les gestionnaires. A cet effet, un gestionnaire

affirme: "Pas de consultation du document, pas plus que les autres employés du service."

5 personnes dirent également que dans sa forme actuelle le recueil est plus utile dans le travail quotidien des professionnels plutôt qu'aux gestionnaires. Un de ces derniers déclare: "Le recueil n'est pas nécessairement destiné aux gestionnaires des différentes unités administratives pour favoriser la prise de décision, mais davantage axé pour le bénéfice des professionnels de ces mêmes unités."

Cependant, le point important à retenir en ce qui a trait aux résultats obtenus comparativement aux objectifs de départ déjà énoncés plus haut, est que 11 personnes sont unanimes pour affirmer que le recueil d'indicateurs n'aide aucunement à l'évaluation de la performance des programmes parce qu'il y a absence d'analyse. Parmi elles, une déclare: "L'information ne permet pas de conclure à l'efficacité ou à l'inefficacité des services puisqu'on en a pas fait l'analyse". Une autre ajoute: "Le recueil n'est pas utile à la prise de décision tel qu'il est constitué en ce moment." De plus, pour plusieurs gestionnaires, le recueil ne renferme aucun indicateur de performance. Un gestionnaire le confirme en ces termes: "Ce sont uniquement des statistiques qui sont présentées dans le recueil et non des indicateurs d'efficacité des programmes."

2. Mesure de l'efficience

La mesure de l'efficience cherche à vérifier le rendement obtenu en fonction des ressources investies.

Par les résultats obtenus et que nous venons, pour quelques uns,

de considérer à la partie A par la mesure de l'efficacité, il est démontré que trop de temps et d'énergie sont déployés par le personnel du SEP dans la réalisation du recueil d'indicateurs des programmes en transport alors que ce dernier ne répond pas, aux dires d'un intervenant, aux résultats auxquels les gestionnaires devaient s'attendre: "Au niveau de la présentation du document, il semble y avoir une incohérence puisque dans sa forme actuelle le recueil ne répond pas aux exigences mentionnées, c'est-à-dire aider à la prise de décision des gestionnaires."

Parce que ce sont des données générales pertinentes, mais qui se présentent sous la forme de statistiques; parce que le document apparaît d'une inutilité totale pour au moins le tiers des personnes rencontrées; parce que la clientèle visée ne correspond plus, tel que le voulait un des objectifs de départ, aux différents gestionnaires des unités administratives, mais aux professionnels de ces unités administratives; parce que plus des deux tiers des gestionnaires affirment que le recueil n'aide pas à l'évaluation de la performance des programmes étant donné que l'analyse y est trop superficielle et que ce ne sont pas de véritables indicateurs de performance qui y sont présentés, il apparaît donc très explicitement que les résultats obtenus ne correspondent pas aux objectifs clairement identifiés au départ et que l'effort et le temps consacrés par les professionnels du SEP à la réalisation du recueil semblent, dans un tel contexte, injustifiés.

3. Mesure de la pertinence

La mesure de la pertinence permet de mettre en évidence la capacité d'une activité à répondre aux besoins exprimés, d'abord par rapport aux objectifs et ensuite par rapport aux résultats.

Lorsque nous considérons les besoins des différents gestionnaires, nul doute que les objectifs que visait le recueil d'indicateurs des programmes en transport, au départ, étaient pertinents.

Les gestionnaires reconnaissent et reconnaissent toujours d'ailleurs le besoin d'obtenir des informations sur la performance des programmes. Pour un de ces gestionnaires: "Il faudrait viser le développement d'indicateurs de qualité étant donné que c'est là une priorité gouvernementale fondamentale." Pour un autre: "Importance de développer des indicateurs de performance et en assurer la gestion."

Ainsi, les besoins ne se sont pas modifiés en cours de route puisque l'information de gestion reste impérative pour toutes les unités administratives. C'est le moyen pour arriver à produire une information juste sur la performance des différents programmes et activités qui est à repenser en tenant compte des préoccupations des gestionnaires. Quelqu'un affirme à ce sujet: "Pour qu'un outil de gestion soit utile, il faut d'abord qu'il s'adresse aux gestionnaires (les clients) et que sa diffusion soit restreinte parce qu'il devrait contenir des statistiques ou éléments qui sont avant tout de régie interne, à caractère confidentiel." Une autre personne ajoute: "Apporter des changements majeurs au recueil (tout reconsidérer) afin de répondre aux véritables besoins des gestionnaire."

Si nous venons de mentionner que les objectifs de départ étaient légitimes quant aux différents besoins exprimés par les gestionnaires, les résultats obtenus, quant à eux, viennent clairement démontrer que l'outil représenté par le recueil

d'indicateurs n'était tout simplement pas le moyen conduisant à une réponse adéquate aux besoins exprimés des personnes rencontrées. Une de celles-ci dit: "C'est un recueil qui permet uniquement une connaissance générale sur l'ensemble du MTQ." De plus, un gestionnaire ajoute: "Le recueil doit combler son mandat initial, soit celui de porter un jugement sur les différents chiffres obtenus. Présentement, ce n'est pas le cas."

Toutefois, reconnaissant le bien fondé d'un tel document pour l'information générale qu'il procure par ses différentes statistiques, il est plausible que les gestionnaires aient considéré que les objectifs que voulait atteindre le recueil laissaient entrevoir bien plus en terme d'analyse et qu'il serait un instrument servant véritablement à la prise de décision. Devant les faits, il aurait fallu réduire la portée des objectifs énoncés. Ainsi, maintenir les objectifs de départ, d'une part, renvoi à un document qui serait davantage analytique et la modification des objectifs, d'autre part, renvoi à considérer que le contenu, davantage statistique, de l'actuel recueil pourrait devenir la responsabilité d'une autre unité administrative dont ce serait le mandat précis.

4. Mesure de la gestion

La mesure de la gestion dont il est question ici portera essentiellement sur la manière de gérer la production du recueil d'indicateurs.

D'abord, il importe de considérer qu'un changement majeur pourrait être envisagé concernant l'actuel recueil d'indicateurs. Tenant compte que les objectifs de départ étaient tout à fait

justifiés, il serait pertinent que les professionnels du SEP concentrent davantage leurs efforts sur les véritables préoccupations des différents gestionnaires, et ce, en vue de faciliter la prise de décision de ces derniers, voire même en éliminant le recueil d'indicateurs du secteur de l'évaluation tout en favorisant l'intégration de certains indicateurs (jugés comme étant les plus utiles aux administrateurs) à un système d'information.

Une suggestion est apportée à ce sujet pour maximiser les résultats attendus des gestionnaires: **"Il faudrait penser à publier le document par sections ou secteurs afin de répondre aux besoins de chacun."** Une autre suggestion est présentée: **"Il faut développer des indicateurs exclusifs aux différentes unités administratives."** Un gestionnaire souligne avec justesse la contribution possible des systèmes d'information: **"Il serait également important de tenir compte des liens à faire avec les systèmes d'information."**

Si nous considérons un changement en profondeur du recueil et même sa sortie définitive du secteur de l'évaluation, une conséquence est alors inévitable: la modification des rôles du SEP (nous traiterons du SEP dans le chapitre suivant) et des mandats de ses professionnels. Cette nouvelle tangente pourrait, entre autres, prendre la forme d'un service-conseil en évaluation auprès des unités administratives afin que ces dernières, d'elles-mêmes, puissent effectuer leurs propres évaluations ou pourrait prendre, dans certains cas, la forme d'études évaluatives précises pour le compte d'unités administratives intéressées à améliorer la performance du programme auquel elles sont rattachées et de leurs différentes activités ou composantes. De plus, dans ce dernier cas, la collaboration volontaire de ces unités administratives devrait

être mise à contribution étant donné que la réalisation de travaux toucherait de près chacune d'elles.

Lorsque nous parlons de collaboration d'unités administratives, notons que le Service de la statistique s'est dit prêt à collaborer étroitement avec le SEP et même à déléguer 1 professionnel pour que puisse être analysée, avec un autre professionnel du SEP, la possibilité de fusionner le recueil d'indicateurs des programmes en transport ou une partie des informations qu'il contient avec les différentes informations statistiques du Service de la statistique, ceci s'inscrivant parfaitement dans une procédure logique étant donné la possibilité de doter le SEP d'une nouvelle orientation axée sur les besoins spécifiques des gestionnaires. Et comme le mentionne un de ceux-ci: "Concernant le recueil d'indicateurs tel qu'il est, il devrait faire l'objet d'une harmonisation avec d'autres données et possiblement avec le mémento statistique du Service de la statistique de la Direction de la recherche."

Notez qu'en affirmant que le recueil d'indicateurs renferment des données pertinentes pour le travail de professionnels, plusieurs administrateurs croient en l'importance de maintenir un tel recueil d'informations statistiques. L'un de ceux-ci affirme: "On devrait diffuser plus largement le recueil d'indicateurs; ils en voudraient au moins 1 par 2 professionnels." Ainsi, tel qu'envisagé plus haut, il serait pertinent que le SEP vérifie la possibilité d'un transfert de responsabilités concernant le recueil afin que ce service puisse exercer davantage de rôles correspondants à son mandat et qui lui permettront d'être encore plus près des unités administratives.

5. SEP

Il y a, de la part de plusieurs gestionnaires, une reconnaissance des rôles clés qui doivent être joués par le SEP en ce qui a trait à l'évaluation des programmes et qui sont inscrits au mandat relatif à ce Service. Toutefois, il apparaît à ces mêmes gestionnaires des unités administratives que les réalisations actuelles du SEP ne correspondent pas aux véritables rôles qui lui ont été attribués. Un gestionnaire apporte ce qui suit: "Confusion qui règne quant au mandat exact du service de l'évaluation."

Comme pour préciser le véritable rôle du SEP, un gestionnaire déclare: "Il est important d'incarner une pratique de l'évaluation de programmes à l'intérieur du MTQ. Et le rôle fondamental du SEP est celui d'être le déclencheur de cette pratique au sein des différentes unités administratives. Ainsi, le SEP doit être vu comme un agent de changement et de réflexion".

En relation avec ce qui vient d'être dit, le SEP doit, selon les répondants, viser l'amélioration de son approche face aux gestionnaires. Certains affirment: "Il faudrait que le SEP soit de plus en plus présent avec les différentes directions. On voit un rôle clé joué par le SEP en autant que les interactions soient nombreuses." D'autres ajoutent: "Il serait important de se donner une nouvelle façon de procéder en tant que Service de l'évaluation, c'est-à-dire se refaire une base. Il faut changer l'attitude. Ainsi, l'approche face aux différents intervenants doit être modifiée." Ceci venant à toute fin pratique éliminer une situation où les interventions étaient jugées plutôt négatives lors de la mise sur pied du SEP. Et pour supporter toutes ces nouvelles orientations, un gestionnaire affirme ce qui suit: "L'effort des

communications ne devrait pas se faire via le recueil d'indicateurs, même si l'on considère qu'il est le fruit d'un très grand travail, mais que cet effort soit fait dans une communication directe avec les clients qui sont les gestionnaires."

Quelque soit le moyen privilégié par le SEP pour répondre aux véritables attentes des administrateurs, il doit faire en sorte de bien préciser, et surtout démontrer, que son action s'inscrit dans l'objectif d'amélioration de la performance des programmes. Et sur ce point, un gestionnaire fait l'affirmation suivante: "Il faut que le SEP puisse préciser aux gestionnaires, en termes clairs, cette idée d'amélioration des performances." A ce moment-ci nous évitons que les administrateurs croient que le principal rôle du SEP en soit un de contrôle, mais qu'il soit, au contraire, un véritable rôle support aux unités administratives.

Toutefois, la mesure de l'amélioration de la performance des programmes ne peut s'effectuer en comptant uniquement sur le personnel du SEP. Pour un gestionnaire, le SEP n'a pas tous les atouts pour procéder aux véritables analyses puisque son personnel n'a pas l'expertise relative aux divers milieux spécifiques qui feront l'objet de ces analyses. Il affirme: "Nous n'avons pas le personnel (expertise), ni assez d'informations, ni assez de temps pour scruter en profondeur chacun des programmes dans le recueil." Un autre gestionnaire déclare, pour appuyer en quelque sorte ce qui vient d'être énoncé: "Chaque unité administrative devrait être impliquée dans le processus d'évaluation puisque c'est là, à la base, qu'est située l'expertise sectorielle."

Dans un même ordre d'idées, et pour mettre un accent particulier sur une présence du SEP davantage tournée vers les unités

administratives et qui correspond à une partie de son mandat, il est important de tenir compte des intérêts propres à chacun des administrateurs. Un de ces derniers dit: "Il est impératif de considérer les intérêts des uns et des autres puisque le Service de l'évaluation se veut à l'écoute du client." Et pour démontrer une certaine réciprocité, quelqu'un affirme ce qui suit: "Chaque unité administrative pourrait faire un effort sur l'élaboration des prérequis relatifs à l'évaluation de leur propre programme et des différentes activités et que les analyses soient réalisées par le SEP."

6. Modifications au contenu et éthique

S'il nous apparaissait inopportun de refondre entièrement le recueil, et ce, à la lumière des résultats obtenus, il nous faudrait regarder de près les différentes suggestions présentées par les gestionnaires rencontrés dans le but d'améliorer l'actuel recueil tout en considérant que celui-ci demeurera sous la forme que nous lui connaissons.

Ces modifications toucheront par exemple: l'appellation du document; l'insertion possible d'un sommaire; l'ajout d'indicateurs (touchant les immobilisations du réseau de transport en commun; les structures; les coûts relatifs à la préparation des travaux et à la surveillance de ces derniers; au transport par taxi; etc.); la possibilité de connaître les noms de personnes ressources dans des secteurs précis pour faciliter les contacts menant à l'obtention d'informations; etc.

Particulièrement, un gestionnaire souligne les principaux changements à apporter afin de sauver des coûts importants reliés à

la production du recueil d'indicateurs: "Annexer annuellement des tableaux statistiques (sans texte accompagnateur) et publier le document tel que nous le connaissons (si possible avec certaines modifications) à tous les trois ans." Les administrateurs ayant considéré que l'analyse est tout à fait superficielle et que, par conséquent, les données statistiques sont plus importantes dans le contexte, un de ceux-ci suggère: "Que le texte soit davantage synthétisé; qu'il y ait moins de données, mais qu'elles soient plus représentatives."

Étant donné que le recueil est considéré comme un instrument utile par les informations statistiques qu'il renferment, un gestionnaire nous a fait part de l'importance d'avoir une éthique en ce qui touche à la diffusion des données et à la citation des sources, parce que cette éthique n'a pas semblé avoir été respectée avec rigueur au cours des dernières années. A cet égard, il mentionne: "Le SEP emprunte parfois des données sans dévoiler l'usage qui en sera fait. Quelquefois, ce sont les sources qui sont inexactes. Ainsi, on demande qu'une certaine éthique soit respectée dans la diffusion des données et dans la citation des sources."

Conclusions

A la suite des entrevues réalisées dans le cadre de l'évaluation du recueil d'indicateurs des programmes en transport, il apparaît évident que:

- Ce recueil n'a pas répondu aux attentes qu'il a pu créer du fait qu'il n'a été d'aucune utilité pour les gestionnaires par rapport au mandat initial qu'il avait, soit: aider à la prise de décision des gestionnaires;

- Le contenu du recueil ne présentait que des statistiques sur les différents programmes du MTQ;
- L'analyse y était tout à fait superficielle, ce qui ne favorisait aucunement l'évaluation de la performance des programmes;
- Les statistiques sont, même si ce n'était pas le but à atteindre, pertinentes et qu'il faut chercher à maintenir ce type d'informations;
- Les données statistiques regroupées à l'intérieur d'un tel document produit par le SEP vient créer de la confusion sur les mandats respectifs du SEP et du Service de la statistique à qui est reconnu généralement tout cet aspect d'informations statistiques;
- Le recueil, dans le contexte actuel, n'a pas atteint la clientèle visée au début, soit les gestionnaires, mais fut un instrument d'aide dans le travail de certains professionnels et un outil d'information pour le public en général;
- Trop de temps et d'énergie sont déployés par les professionnels du SEP dans la réalisation d'un tel recueil d'indicateurs, et ce, pour les résultats obtenus;
- Les objectifs de départ ont été reconnus par les différents gestionnaires rencontrés comme étant tout à fait justifiés puisque ces derniers ont un réel besoin d'information de gestion.

Recommandations

Par l'évaluation réalisée et les différentes conclusions tirées de celles-ci, nous portons à votre attention les recommandations suivantes:

- L'élimination du recueil d'indicateurs des programmes en transport du secteur de l'évaluation des programmes;
- Étant donné un besoin affirmé d'informations statistiques, proposer (sur une demande du Service de la statistique) la création d'un comité conjoint (1 professionnel de la statistique et 1 professionnel de l'évaluation) dont la première tâche serait de superviser la fusion, en tout ou en parties, du contenu du recueil d'indicateurs aux différentes données chiffrées existantes dans ce Service de la Direction de la recherche, et ce, dans le but d'obtenir un cahier d'informations statistiques complet et qui deviendrait la responsabilité du Service de cette Direction de la recherche;
- Favoriser l'intégration de certains indicateurs utiles aux gestionnaires à un système d'information de gestion (banque de données informatisées);
- Importance pour le SEP de mieux publiciser ses services et d'insister particulièrement à préciser aux gestionnaires, en termes clairs, que l'idée principale de son action est d'apporter un support professionnel en évaluation afin de viser l'amélioration de la performance des programmes qui relèvent des unités administratives et pour lesquels ces gestionnaires avaient des objectifs potentiels à atteindre;

- Que le SEP oriente ses actions de façon à accorder un véritable support aux différentes unités administratives désireuses d'améliorer la performance de leur programme respectif, actions centrées sur une approche-client et prenant, avant tout, la forme d'un service-conseil.

ANNEXES

Nombre de personnes rencontrées au bureau du ministre délégué, au bureau du sous-ministre, dans les Directions relevant du sous-ministre et dans les Directions générales du MTQ

Bureau du ministre délégué	1
Bureau du sous-ministre	1
Directions relevant du sous-ministre	2
Direction générale de l'administration et de la gestion financière	3
Direction générale du transport des personnes et des marchandises	3
Direction générale du génie	4
Direction générale des opérations	2
TOTAL	16

ÉNONCÉS	FORMULATIONS UTILISÉES PAR LES PERSONNES RENCONTRÉES	TOTAL SUR 16 ENTREVUES
<p>3- Le recueil d'indicateurs est un document qui n'aide pas à l'évaluation de la performance des programmes du MTQ parce que l'analyse y est très superficielle.</p> <p>4- Propositions d'une refonte entière du recueil d'indicateurs de programmes en transport afin que ce dernier devienne un outil de gestion plus individualisé pour le bénéfice des gestionnaires, et ce, afin de faciliter la prise de décision.</p>	<p>"L'information ne permet pas de conclure à l'efficacité ou à l'inefficacité des services puisqu'on en a pas fait l'analyse."</p> <p>"Il faudrait que soit fait plus d'interprétation et d'analyse des tableaux présentés."</p> <p>"Pour vérifier la pertinence d'un programme, c'est beaucoup trop restreint comme information."</p> <p>"Ce que nous offre le recueil, ce sont de grandes tendances pour les différents programmes du MTQ, mais n'offre pas davantage."</p> <p>"Ce sont uniquement des statistiques qui sont présentées dans le recueil et non des indicateurs d'efficacité des programmes."</p> <p>"Le recueil n'est pas utile à la prise de décision tel qu'il est constitué en ce moment." (suite en annexe)</p> <p>"Il faudrait penser à publier le document par sections ou secteurs afin de répondre aux besoins de chacun."</p> <p>"Il faut personnaliser les envois, intéresser les gestionnaires à prendre le recueil et à s'en servir."</p> <p>"Apporter des changements majeurs au recueil (tout reconsidérer) afin de répondre aux véritables besoins des gestionnaires."</p> <p>"Il serait également important de tenir compte des liens à faire avec les systèmes d'information."</p>	<p>11</p> <p>11</p>

ÉNONCÉS	FORMULATIONS UTILISÉES PAR LES PERSONNES RENCONTRÉES	TOTAL SUR 16 ENTREVUES
<p>5- Le recueil d'indicateur, tel qu'il est constitué en ce moment, ne présente aucune utilité pour certaines unités administratives.</p>	<p>"Pour qu'un outil de gestion soit utile, il faut d'abord qu'il s'adresse aux gestionnaires (les clients) et que sa diffusion soit restreinte parce qu'il devrait contenir des statistiques ou éléments qui sont avant tout de régie interne, à caractère confidentiel."</p> <p>"Manque de rigueur dans l'élaboration des énoncés et de l'analyse de certaines données (ex: il semble y avoir une amélioration). Ainsi, il faut être certain de ce que l'on avance et il faut chercher à appuyer les diverses allégations par des chiffres." (suite en annexe)</p> <p>"Ce n'est pas le document le plus consulté au MTQ, pas plus que le rapport annuel."</p> <p>"Le document n'est pas consulté du simple fait qu'il ne contient pas d'éléments directement reliés aux activités de la Direction."</p> <p>"Pas de consultation du document, pas plus que les autres employés du service."</p> <p>"Document qui n'est d'aucune utilité." (suite en annexe)</p>	<p>7</p>
<p>6- Dans sa forme actuelle, le recueil d'indicateurs de programmes est davantage axé pour le bénéfice des professionnels des différentes unités administratives du MTQ par l'information factuelle qu'il leur procure et au public en général plutôt qu'aux gestionnaires.</p>	<p>"Ce document est très fort pour l'information qu'il peut fournir au public en général."</p> <p>"On devrait diffuser plus largement le recueil d'indicateurs; ils en voudraient au moins 1 par 2 professionnels."</p>	<p>5</p>

ÉNONCÉS	FORMULATIONS UTILISÉES PAR LES PERSONNES RENCONTRÉES	TOTAL SUR 16 ENTREVUES
<p>7- Utilisation à caractère spécifique de l'actuel recueil d'indicateurs de programmes en transport par certaines unités administratives."</p> <p>8- Disponibilité manifestée de certaines unités administratives à collaborer étroitement avec le SEP dans l'élaboration d'un processus d'évaluation de programmes.</p> <p>9- Absence d'éthique touchant la diffusion des données et la citation des sources.</p>	<p>"Le recueil n'est pas nécessairement destiné aux gestionnaires des différentes unités administratives pour favoriser la prise de décision, mais davantage axé pour le bénéfice des professionnels de ces mêmes unités." (suite en annexe)</p> <p>"Le document a uniquement servi de base dans le processus de l'élaboration de la planification stratégique."</p> <p>"Document qui a servi dans le cadre de la planification stratégique et utilisé afin d'obtenir de la documentation sur un travail portant sur le transport des marchandises."</p> <p>"Recours au recueil afin d'obtenir certaines données utiles à la réalisation d'un travail spécifique." (suite en annexe)</p> <p>"Service de la statistique prêt à travailler en concertation avec le service de l'évaluation de programmes."</p> <p>"Direction prête à collaborer avec le SEP dans des démarches conduisant à l'amélioration des performances de certaines activités en autant que ces démarches puissent vraiment contribuer à rendre service à cette Direction de la DGO."</p> <p>"Le SEP emprunte parfois des données sans dévoiler l'usage qui en sera fait. Quelquefois, ce sont les sources qui sont inexactes. Ainsi, on demande qu'une certaine éthique soit respectée dans la diffusion des données et dans la citation des sources." (suite en annexe)</p>	<p>6</p> <p>2</p> <p>1</p>

ÉNONCÉS	FORMULATIONS UTILISÉES PAR LES PERSONNES RENCONTRÉES	TOTAL SUR 16 ENTREVUES
<p>B- Énoncé concernant les rôles devant être joués par le service de l'évaluation des programmes.</p> <p>Reconnaissance, par les unités administratives du MTQ, des rôles clés qui doivent être joués par le SEP en ce qui a trait à l'évaluation de programmes, et ce, conformément au mandat initial dévolu à ce service; toutefois, les activités actuelles du SEP ne leur paraissent pas correspondre aux véritables rôles qui lui ont été attribués.</p>	<p>"Confusion qui règne quant au mandat exact du service de l'évaluation."</p> <p>"Il faudrait que le SEP soit de plus en plus présent avec les différentes directions. On voit un rôle clé joué par le SEP en autant que les interactions soient nombreuses."</p> <p>"Il serait important de se donner une nouvelle façon de procéder en tant que service de l'évaluation, c'est-à-dire se refaire une base. Il faut changer l'attitude. Ainsi, l'approche face aux différents intervenants doit être modifiée."</p> <p>"Rôle du SEP: développer des indicateurs de performance des programmes et en assurer la gestion."</p> <p>"Il serait primordial d'améliorer l'approche au niveau des contacts avec les gestionnaires."</p>	<p>9</p>

ÉNONCÉS	FORMULATIONS UTILISÉES PAR LES PERSONNES RENCONTRÉES	TOTAL SUR 16 ENTREVUES
<p>C- Énoncé portant sur les modifications suggérées au recueil d'indicateurs dans le cas où celui-ci sera conservé sous sa forme actuelle.</p> <p>Modifications suggérées au contenu du recueil d'indicateurs qui devront être considérées dans l'éventualité où ce recueil sera conservé selon la forme actuelle.</p>	<p>"Chaque unité administrative devrait être impliquée dans le processus d'évaluation puisque c'est là, à la base, qu'est située l'expertise sectorielle."</p> <p>"Il faut que le SEP puisse préciser aux gestionnaires, en termes clairs, cette idée d'amélioration des performances."</p> <p>"Il est important d'incarner une pratique de l'évaluation de programmes à l'intérieur du MTQ. Et le rôle fondamental du service de l'évaluation est celui d'être le déclencheur de cette pratique au sein des différentes unités administratives. Ainsi, le SEP doit être vu comme un agent de changement et de réflexion."</p> <p>"L'effort des communications ne devrait pas se faire via le recueil d'indicateurs, même si l'on considère qu'il est le fruit d'un très grand travail, mais que cet effort soit fait dans une communication directe avec les clients qui sont les gestionnaires." (suite en annexe)</p> <p>"Pour sauver des coûts, suggestion d'annexer annuellement des tableaux statistiques (sans texte accompagnateur) et de publier le document tel que nous le connaissons (si possible avec certaines modifications) à tous les trois ans."</p>	<p>12</p>

ÉNONCÉS	FORMULATIONS UTILISÉES PAR LES PERSONNES RENCONTRÉES	TOTAL SUR 16 ENTREVUES
	<p>"Il serait intéressant de vérifier la possibilité que des données relatives à l'aspect réglementation puisse figurer dans un futur document."</p> <p>"Que le texte soit davantage synthétisé; qu'il y ait moins de données, mais quelles soient plus représentatives."</p> <p>"Afin de compléter le recueil, il serait peut-être intéressant, dans le cas de certains indicateurs, de comparer les données avec celles d'autres provinces ou états américains."</p> <p>(suite en annexe)</p>	

Suite des formulations textuelles tirées des entrevues
réalisées dans le cadre de l'évaluation du recueil
d'indicateurs des programmes en transport

- A1: "Il y a de l'information pertinente que l'on ne retrouve pas ailleurs".
"Instrument de référence".
"Les données sont présentées de façon trop globales".
"Le recueil contient des données «macro»".
"Les données sont pertinentes, mais elles apportent une connaissance globale sans plus".
"Le recueil n'offre qu'une connaissance globale du MTQ. Il n'est qu'un document de référence".
"Bon véhicule pour permettre une vue globale du MTQ".
"Le document représente un bon outil de référence".
"Les notes à la fin des chapitres sont appréciées et peut-être faudrait-il y mettre plus d'importance".
"C'est avant tout un document de référence".
"Indicateurs pertinents en ce qui a trait aux autoroutes".
"Très bon document d'information et de référence".
"C'est un outil de référence qui permet de mieux visualiser les efforts déployés à l'intérieur du MTQ".
"C'est l'amorce d'un outil qui s'annonce de plus en plus cohérent".
"Document utile à titre d'information".
"Ce que présente le recueil, c'est de l'information générale pour les gestionnaires, celle-ci pouvant, dans quelques cas, aider dans le choix de certaines orientations".
- 2: "Appréciation des tableaux plus que des textes".
"Les graphiques sont trop petits".
"Doublages ou croisements entre les services de l'évaluation et de la statistique".
"Doublages à éviter avec d'autres directions, en particulier celle de la recherche".
"Conserver l'uniformité dans les tableaux".
"Bonne base de données techniques".
- 3: "Ce document peut aider plus ou moins à l'évaluation de la performance; ce sont souvent des données brutes sans explication".
"Il ne s'agit pas d'indicateurs véritables".
"Les informations ne sont pas suffisamment «mâchées» pour aider à prendre des décisions".
"Recueil qui présente une compréhension très superficielle des programmes".
"En terme d'outil d'aide à l'évaluation, cela ne vaut pas

grand chose, c'est trop superficiel".

"Souvent, on n'a pas de normes établies, pas d'objectifs qualitatifs ni quantitatifs; comment donc vérifier par la suite l'atteinte des objectifs".

"Il faudrait laisser tomber cette recherche de mise en évidence de performance, d'efficacité, de pertinence des programmes, car dans ce cas on risque de se noyer et de biaiser la réalité par manque d'informations".

"Les renseignements ne vont pas assez loin".

"C'est un recueil qui permet uniquement une connaissance générale sur l'ensemble du MTQ".

"On ne peut dire que ce sont des indicateurs qui sont présentés à l'intérieur du recueil. Ce sont plutôt des statistiques".

"L'analyse est superficielle".

"Au niveau de la présentation du document, il semble y avoir une incohérence puisque dans sa forme actuelle le recueil ne correspond pas aux exigences mentionnées, c'est-à-dire aider à la prise de décision des gestionnaires".

"Le recueil est incapable de fournir des réponses adéquates étant donné qu'il manque une partie importante du processus logique de l'évaluation de programmes (éléments constitutifs d'un programme (environnement, ressources, objectifs, etc))."

"C'est un document qu'on considère d'information bien plus que de gestion".

"Le document présente une analyse trop superficielle".

"Comment savoir si l'état du réseau routier s'améliore? Le recueil dans sa version actuelle ne peut répondre à cette interrogation".

"Le recueil doit combler son mandat initial, soit celui de porter un jugement sur les différents chiffres obtenus. Présentement ce n'est pas le cas".

"Portrait d'ensemble permettant aux gestionnaires de mieux se situer par rapport à leur programme respectif sans toutefois aider à une véritable prise de décision".

4: "Serait idéal que la sortie du document coïncide avec un moment de prise de décision".

"Il faudrait viser le développement d'indicateurs de qualité étant donné que c'est là une priorité gouvernementale fondamentale".

"Il faut développer des indicateurs de performance des programmes, c'est là le but à atteindre".

"Une meilleure publicité du recueil d'indicateurs (avec les différentes améliorations apportées) serait nécessaire".

"Le recueil qui est public renferme certaines données dont la diffusion aurait dû être restreinte".

"Il faudrait faire en sorte de personnaliser les envois afin d'inciter le plus grand nombre de gestionnaires à le lire et à en retirer le maximum".

"Éviter que le recueil devienne trop lourd avec l'ajout de

- nombreux indicateurs".
- "Suggestion: faire une démarche d'évaluation en considérant quelques hypothèses relatives à des données".
- "Il faut développer des indicateurs exclusifs aux différentes unités administratives".
- "Il serait souhaitable d'avoir les informations le plus à jour possible".
- "Il faudrait peut-être songer à regarder les liens possibles avec le rapport annuel".
- "Il serait vraiment intéressant et profitable de penser à publier le contenu du recueil d'indicateurs des programmes en transport par secteurs".
- 5: "Pas une utilisation courante des données. Direction qui se veut autonome à ce niveau".
 "Direction qui n'a pas fait de consultation systématique du recueil d'indicateurs de programmes".
 "Le service n'utilise pas le recueil d'indicateurs des programmes en transport dans le cadre de ses activités régulières".
 "Le service n'utilise d'aucune façon les différentes statistiques qui y sont présentées".
 "A titre personnel je n'ai fait aucune utilisation de ce recueil d'indicateurs".
- 6: "Le recueil est certainement autant utile aux professionnels qu'aux gestionnaires; il est aussi très utile pour répondre aux questions que posent les gens de l'extérieur, des visiteurs au ministère".
 "Le recueil plaît certainement davantage au public en général et moins aux gestionnaires".
- 7: "On peut utiliser ces données pour défendre certains projets".
 "Il servira peut-être dans l'élaboration de la planification stratégique".
 "Utile pour fournir une meilleure connaissance du MTQ afin d'aider certains gestionnaires dans une perspective de participation à un concours visant l'obtention d'un grade supérieur".
- 8: _____
- 9: "On note que certaines données à l'intérieur du recueil sont non fiables. On cite en exemple les chiffres touchant la profilométrie. Il faut être très prudent dans leur utilisation".
 "Incohérence dans le choix des termes par rapport à la terminologie habituellement employée par le MTQ".
- B: "Nous n'avons pas le personnel (expertise), ni assez d'infor-

mations, ni assez de temps pour scruter en profondeur chacun des programmes dans le recueil".

"On note une mauvaise situation des interventions".

"La difficulté du recueil, c'est qu'il n'attire pas l'attention sur les éléments spécifiques".

"Il faudrait que chaque direction soit consultée afin que le SEP puisse considérer les intérêts propres de chacune des unités administratives du MTQ".

"L'amélioration des interactions serait bénéfique dans le cadre de l'élaboration d'un outil de travail qui se veut une aide à la prise de décision des différents administrateurs".

"Plus grand effort de concertation dans une démarche de gestion intégrale de la qualité au MTQ et la possibilité pour le SEP de revenir sur des bases nouvelles".

"Un aspect est à développer: celui de faire connaître le mandat précis du SEP".

"Il est impératif de considérer les intérêts des uns et des autres puisque le service de l'évaluation se veut à l'écoute du client".

"Rôle majeur pour le service de l'évaluation".

"Chaque unité administrative pourrait faire un effort sur l'élaboration des prérequis relatifs à l'évaluation de leur propre programme et des différentes activités et que les analyses soient réalisées par le SEP".

"Il faut tout reconsidérer pour répondre aux véritables besoins des gestionnaires".

"Profiter des circonstances de changement au niveau de la structure du MTQ pour préciser le mandat du SEP".

"Le service de l'évaluation devrait jouer un rôle majeur dans le processus d'évaluation de divers programmes du MTQ".

"Aller de l'avant dans un processus de gestion intégrée".

"Le premier geste du SEP sera de travailler avec la base, soit avec les unités administratives".

"La publication d'un recueil d'indicateurs n'est vraisemblablement pas le rôle essentiel du SEP, mais est plutôt secondaire à ce qui devrait être sa principale fonction".

C: "Le titre du document n'est pas accrocheur; il n'incite pas à lire. Suggestion: «informations statistiques sur les différents programmes du ministère des Transports»".

"Prioriser les domaines de recherche en technologie".

"Suggestion: un sommaire pourrait s'avérer intéressant".

"On devrait ajouter les immobilisations du réseau de transport en commun".

"Titre mal choisi: ce sont plutôt des statistiques qui sont présentées, pas des indicateurs".

"Situation des permis hors normes (largeur excessive, pesant excédant les normes, hauteur) à explorer".

"Absence d'information au niveau administratif. L'évaluation des dépenses serait intéressante, c'est-à-dire le «savoir où l'on s'en va»".

"Il serait peut-être intéressant de voir apparaître l'évalua-

tion des contrats à l'intérieur du recueil".
"Le recueil ne contient rien sur les structures".

"Lors d'une prochaine diffusion, accorder une grande importance à la présentation visuelle".

"Absence de données relatives au transport par taxi".

"Il serait impératif de mettre moins d'emphase sur les tableaux et que les graphiques, eux, soient plus évidents et même placés dans le haut des pages".

"Absence des coûts relatifs à la préparation des travaux et à la surveillance de ces derniers".

"Pour chaque secteur précis, indiquer les noms de personnes ressources afin de faciliter les liaisons menant à l'obtention d'une information".

"Il serait intéressant d'obtenir des données relatives aux frais d'administration et aux coûts de la gestion du personnel".

"Il serait pertinent de vérifier les impacts sur le secteur administratif qu'entraîne l'entrée massive de l'informatique et considérer également l'impact de nouveaux secteurs tel l'environnement".

Questionnaire destiné aux gestionnaires ayant eu l'usage du Recueil d'indicateurs de programmes en transports de mars 1990.

Le questionnaire a pour objectif l'évaluation du recueil d'indicateurs.

QUESTIONNAIRE

1. Avez-vous reçu le document "Indicateurs de programmes en transport"?

2. De quelle façon avez-vous utilisé le document?
 - . rapide coup d'oeil
 - . lecture partielle
 - . lecture complète
 - . comme instrument de référence:
 - indiquez le nombre de fois
 - indiquez dans quel(s) but(s)

3. a) Quelles furent vos premières impressions concernant ce document?

b) Ces impressions se sont-elles modifiées par la suite? Pourquoi?

4. En tant que gestionnaire:

- a) Ce document vous est-il d'une quelconque utilité dans l'exercice de vos fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle?
- b) Ce document vous paraît-il adéquat pour juger de la performance d'un programme?

Pourquoi?

- c) Ce recueil vous a-t-il été utile à titre de simple information?

5. Sur le fond:

- a) Les indicateurs choisis vous semblent-ils pertinents? Suffisants en nombre?
- b) Le choix des programmes devait-il être modifié? Plus exhaustif?

6. Vos besoins en tant que gestionnaire:

a) En l'état actuel, à quels besoins pensez-vous que le recueil réponde?

b) Le recueil en l'état actuel répond-t-il?

. à la majorité de vos besoins?

. à peu de vos besoins?

. à aucun de vos besoins?

c) Exprimez les besoins auxquels vous voudriez que le prochain recueil réponde.

7. Les informations contenues dans le document étaient-elles connues de vous avant sa parution?

Le document est-il au contraire arrivé à un moment stratégique de prise de décision?

Devrait-il coïncider avec un moment de prise de décision (stratégique ou opérationnelle)?

8. Selon vous, y a-t-il des éléments qu'il faudrait retrancher? Lesquels? Pourquoi? Y a-t-il des éléments qu'il faudrait rajouter? Lesquels? Pourquoi?

9. Quel est (sont) le(s) point(s) fort(s) de ce document?

Quel est (sont) le(s) point(s) faible(s) de ce document?

10. Dans l'ensemble, comment qualifiez-vous ce document? Expliquez votre réponse.

11. Comme document de synthèse comportant des comparaisons dans le temps, le recueil d'indicateurs de programmes en transport vous semble-t-il utile à d'autres qu'aux gestionnaires auxquels il est principalement destiné?

12. Avez-vous d'autres commentaires, réflexions dont vous désirez nous faire part?