

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

enap.ca

L'interface sciences, politiques et administration publique au Québec

Rapport du premier volet de l'étude

Stéphane Paquin, professeur titulaire, ENAP
Mélodie Briand-Lamarche, conseillère aux organisations, ENAP

À l'intention du scientifique en chef du Québec

Novembre 2024

© Tous droits réservés 2024 École nationale d'administration publique

NOTE

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la ou les personnes qui l'ont rédigé et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur ou de l'autrice, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2024

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	1
CONSTATS SUR LA MISE EN ŒUVRE ET LES IMPACTS DES MÉCANISMES	1
1) L'audit et l'évaluation de programme, des mécanismes plus reconnus	1
2) La veille stratégique et la prospective, un mécanisme polyvalent et plein de potentiel	1
3) Le conseil scientifique, un mécanisme émergent	2
4) Quelques ministères en tête du palmarès, avec une certaine réserve	2
5) Des positionnements organisationnels à mieux comprendre	2
6) De nombreux exemples porteurs à approfondir	2
CONSTATS SUR LE CONTEXTE QUI INFLUENCE LA MISE EN ŒUVRE DES MÉCANISMES	3
1) Des besoins qui ne sont pas suffisamment explicites	3
2) La mutualisation comme premier cheval de bataille pour renforcer les capacités	3
3) Les chercheurs sont des partenaires de choix, mais plus souvent sur une base ponctuelle et avec un accès aux données difficile	3
INTRODUCTION	4
CHOIX DES TERMES ET DE LA PORTÉE DE L'ÉTUDE	5
MÉTHODOLOGIE	6
POPULATION ET ÉCHANTILLON	6
CONCEPTION ET PASSATION DES QUESTIONNAIRES	6
TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	7
LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE	8
RÉSULTATS	8
CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS	8
Sondage court	8
Sondage long	11
CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE	13
Compétences en matière d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision	13
Accès aux données pour favoriser la prise de décision informée par les résultats probants	14
Besoins organisationnels, partenariats et outils de collaboration pour favoriser la prise de décision informée par les résultats probants	16

MÉCANISMES.....	19
Veille, prospective et intelligence d'affaires	20
Évaluation de programme	24
Audit.....	28
Recherche scientifique	30
Conseil scientifique	34
Cartographie du positionnement des mécanismes au sein des ministères.....	38
Autres mécanismes et exemples	41
OPINION SUR L'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS DANS LA PRISE DE DÉCISION	41
Fréquence jugée pertinente pour recourir à diverses sources de résultats probants	42
Obstacles à l'utilisation des résultats probants	44
CONCLUSIONS ET DISCUSSION	47
PRINCIPAUX CONSTATS	47
Constats sur la mise en œuvre et les impacts des mécanismes.....	47
Constats sur le contexte qui influence la mise en œuvre des mécanismes	50
PRINCIPALES LIMITES.....	52
CONCLUSION	52
RÉFÉRENCES	53
ANNEXE 1 : SONDAGE COURT SUR LES MÉCANISMES FAVORISANT L'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS.....	54
ANNEXE 2 : SONDAGE LONG SUR LES MÉCANISMES FAVORISANT L'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS	67
ANNEXE 3 : MATRICE DE LA CARTOGRAPHIE DU POSITIONNEMENT DES MÉCANISMES AU SEIN DES MINISTÈRES	86
ANNEXE 4 : POSITIONNEMENT DES MÉCANISMES AU SEIN DES MINISTÈRES ET DOCUMENTS STRUCTURANTS MENTIONNANT DES BESOINS EN RÉSULTATS PROBANTS	88
ANNEXE 5 : MÉCANISMES D'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS DANS LA PRISE DE DÉCISION AU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	108

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Ministère d'appartenance des répondants au sondage court.....	9
Graphique 2 : Ministère d'appartenance des répondants au sondage long	11
Graphique 3 : Perception du niveau de compétences en matière d'utilisation des résultats probant pour informer la prise de décision	13
Graphique 4 : Perception de l'offre de développement de compétences en matière d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision	14
Graphique 5 : Perceptions quant à la possibilité pour les équipes d'accéder aux données de leur ministère.....	15
Graphique 6 : Perceptions quant à la l'accès aux données du ministère par les chercheurs	15
Graphique 7 : Perceptions des répondants au sondage court quant à la mention explicites dans les documents structurant de leur ministère, des besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision	17
Graphique 8 : Fréquence des partenariats dans le cadre d'activités d'utilisation des résultat probants pour informer la prise de décision	18
Graphique 9 : Importance relatives des outils de collaboration dans le cadre d'activités d'utilisation des résultats probants dans la prise de décision	19
Graphique 10 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et/ou les ressources de la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court	22
Graphique 11 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et/ou les ressources de l'évaluation de programmes sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court	27
Graphique 12 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et/ou les ressources de l'audit sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court	30
Graphique 13 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et/ou les ressources de la recherche scientifique sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court.....	33
Graphique 14 : Fréquence d'utilisation des dispositifs utiliser pour les activités de recherche au sein des ministères selon les répondants au sondage long	34
Graphique 15 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et/ou les ressources de conseil scientifique sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court.....	37

Graphique 16 : Cartographie du positionnement des mécanismes au sein des ministères **40**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Niveau de gestion et fonctions des répondants au sondage court **10**

Tableau 2 : Niveau de gestion et fonctions des répondants au sondage long **12**

Tableau 3 : Perceptions des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaire dans leur ministère **20**

Tableau 4 : Perceptions des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de l'évaluation de programmes dans leur ministère. **25**

Tableau 5 : Perceptions des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de l'audit dans leur ministère **28**

Tableau 6 : Perceptions des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de la recherche scientifique dans leur ministère. **31**

Tableau 7 : Perceptions des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources du conseil scientifique dans leur ministère. **35**

Tableau 8 : Présence et type de structure en conseil scientifique dans les ministères **38**

Tableau 9 : Fréquence jugée pertinence pour recourir aux sources de résultats probants **43**

Tableau 10 : Perceptions sur les obstacles à l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision **45**

SOMMAIRE EXÉCUTIF

La présente étude, menée par une équipe de l'École nationale d'administration publique (ENAP) en collaboration avec le Forum sciences et politiques du Québec, vise à mettre en lumière les pratiques actuelles les plus porteuses dans l'interface entre la science et l'État. Ce rapport expose les résultats du premier volet de l'étude dont l'objectif est d'obtenir un premier niveau de compréhension des mécanismes en place dans la fonction publique québécoise pour favoriser l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision ainsi que des facteurs contextuels qui influencent la mise en œuvre de ces mécanismes. Les principaux constats de ce volet de l'étude sont au nombre de neuf.

CONSTATS SUR LA MISE EN ŒUVRE ET LES IMPACTS DES MÉCANISMES

1) L'audit et l'évaluation de programme, des mécanismes plus reconnus

Les deux mécanismes dont les impacts sur la prise de décision sont les plus reconnus sont l'évaluation de programme et l'audit. Cela pourrait notamment s'expliquer par le fait que ces deux mécanismes sont encadrés par des directives du Secrétariat du Conseil du trésor¹, ce qui n'est pas le cas des autres mécanismes étudiés. Par ailleurs, l'évaluation de programme et l'audit sont fréquemment positionnés au sein d'une même direction dans les ministères, direction souvent associée à la performance ou à la gouvernance du ministère.

2) La veille stratégique et la prospective, un mécanisme polyvalent et plein de potentiel

La veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires se classent au troisième rang en matière d'impact perçu sur la prise de décision, derrière l'évaluation de programme et l'audit, mais devant la recherche et le conseil scientifique. Alors que l'intelligence d'affaires semble associée à la performance, la veille stratégique et la prospective, comme la recherche, paraissent davantage associées à ce qui a trait aux « politiques » et, pour la recherche, à la notion d'« innovation ». Par ailleurs, bon nombre de gestionnaires estiment que les produits de la veille stratégique et de la prospective devraient être plus utilisés dans leur ministère pour informer la prise de décision. L'hypothèse est formulée que la veille stratégique et la prospective sont un mécanisme plein

¹ Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *Évaluation de programme*, www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/evaluation-de-programme
Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *Audit interne*, www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne.

de potentiel qui pourrait s'actualiser davantage avec plus de ressources et un meilleur positionnement organisationnel.

3) Le conseil scientifique, un mécanisme émergent

En ce qui concerne l'impact perçu du conseil scientifique sur la prise de décision, celui-ci arrive dernier parmi les mécanismes étudiés. Par ailleurs, plusieurs gestionnaires sont d'avis que personne n'assume le conseil scientifique au sein de leur organisation ou ne savent pas qui en est responsable. Il reste donc du chemin à faire pour que ce mécanisme trouve sa place dans les ministères. Cela dit, dans plus de la moitié des ministères, au moins un répondant a nommé un poste ou une structure qui, dans son organisation, assure le conseil scientifique. L'ensemble de ces résultats conduit au constat que le mécanisme est émergent et actuellement à géométrie très variable.

4) Quelques ministères en tête du palmarès, avec une certaine réserve

Le classement des ministères sur la base des perceptions des répondants au sondage court quant aux impacts, au soutien et à la valorisation ainsi qu'aux ressources de chaque mécanisme permet de constater que dix ministères qui se démarquent. Cela dit, certains de ces ministères comptent un petit nombre de répondants au questionnaire. Ces résultats doivent donc être accueillis avec prudence puisque les perceptions de ces quelques répondants ne sont pas nécessairement représentatives.

5) Des positionnements organisationnels à mieux comprendre

Les résultats de ce volet de l'étude permettent d'établir que les cinq mécanismes étudiés se déploient de manière très variable d'un ministère à un autre. Ce volet ne permet pas de cibler les bénéfiques et les défis propres à chacune de ces formules. Le second volet devra s'y pencher.

6) De nombreux exemples porteurs à approfondir

Des exemples de projets ou d'initiatives porteurs en matière d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision ont été donnés dans le cadre du sondage long par 29 répondants issus de 15 ministères. Ces exemples permettent d'estimer que les perceptions des répondants s'appuient sur un vécu et des exemples concrets qui pourront être documentés et approfondis dans le cadre du deuxième volet de l'étude.

CONSTATS SUR LE CONTEXTE QUI INFLUENCE LA MISE EN ŒUVRE DES MÉCANISMES

1) Des besoins qui ne sont pas suffisamment explicites

La moitié des répondants à la version longue du sondage affirment que les besoins en matière de résultats probants sont explicités dans les documents stratégiques de leur ministère. Or les résultats de l'analyse par ministère montrent que dans tous les ministères sauf deux, les points de vue des répondants au sein d'un même ministère divergent à cet égard. Une hypothèse est alors formulée : les besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision ne sont généralement pas explicités de manière suffisamment claire dans les documents stratégiques des ministères.

2) La mutualisation comme premier cheval de bataille pour renforcer les capacités

Le manque de mutualisation des ressources, des expertises et des résultats probants disponibles entre les ministères apparaît comme le principal obstacle à l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision. Par ailleurs, alors que les résultats montrent qu'il y a des progrès à faire pour améliorer les compétences en matière d'utilisation des résultats probants, cet élément ne semble pas être considéré comme un obstacle important aux yeux des répondants. L'amalgame de ces résultats fait naître l'hypothèse suivante : plus que le développement des compétences, la mutualisation des ressources, des expertises et des résultats probants est le premier cheval de bataille pour renforcer les capacités des personnes dont le rôle requiert l'utilisation de résultats probants pour informer la prise de décision.

3) Les chercheurs sont des partenaires de choix, mais plus souvent sur une base ponctuelle et avec un accès aux données difficile

Les résultats relatifs à la fréquence des relations avec différents partenaires dans le cadre des activités d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision révèlent que les chercheurs, les chaires et les instituts de recherche universitaires ou collégiaux sont des partenaires privilégiés. Les modalités de collaboration préférées sont celles donnant lieu à des contacts ponctuels et ciblés, par exemple des contrats de recherche ou la participation à un colloque ou à une conférence. Cela dit, l'accès aux données par les chercheurs pourrait être amélioré, et les résultats sur les relations avec les partenaires, les outils de collaboration et les dispositifs de réalisation des activités de recherche permettent d'avancer l'hypothèse qu'un meilleur maillage pourrait être établi pour favoriser, d'une part, les partenariats avec le Fonds de recherche du Québec et, d'autre part, une plus grande connaissance de ses programmes par les ministères.

Il faut être prudent dans l'interprétation des résultats de cette étude puisque les perceptions des répondants pourraient ne pas représenter celles de l'ensemble des gestionnaires de leur ministère.

Aussi, ce volet de l'étude se base sur des perceptions. Les constats ci-dessus seront approfondis, nuancés, voire possiblement démentis, dans le cadre du second volet de l'étude, grâce à des entrevues.

INTRODUCTION

En 1999, le Conseil de la science et de la technologie publiait le rapport *L'État acteur de l'innovation : la science et la technologie dans l'administration gouvernementale*². Ce rapport visait, comme on peut le lire dans son avant-propos, à « attirer l'attention sur un potentiel méconnu, souvent négligé, dont l'importance est généralement sous-estimée : la recherche et les activités scientifiques et techniques au sein de l'appareil gouvernemental ». Il soulignait l'importance que l'État s'appuie sur la science pour assurer la bonne gestion de l'État et offrir des services de qualité aux citoyens.

Vingt-cinq ans plus tard, de nombreuses initiatives et de nombreux projets structurants ont vu le jour afin de favoriser l'utilisation de la science au sein de l'administration publique et du gouvernement : grandes enquêtes longitudinales, programmes de recherche en partenariat, comités consultatifs, chaires et observatoires, données ouvertes, services de veille et de prospective, centres de recherche, etc. C'est pourquoi le Bureau du scientifique en chef du Québec souhaite mieux comprendre la capacité actuelle de l'administration publique québécoise, mais également des cabinets politiques, à mobiliser l'information, les technologies et les expertises scientifiques qui peuvent servir à répondre aux enjeux de politiques publiques au Québec.

Dans cette perspective, la présente étude, menée par une équipe de l'École nationale d'administration publique (ENAP) en collaboration avec le Forum sciences et politiques du Québec, vise à mettre en lumière les pratiques actuelles les plus porteuses dans l'interface entre la science et l'État. Ce rapport expose les résultats du premier volet de l'étude dont l'objectif est d'établir un premier niveau d'information sur :

- les mécanismes en place dans les 23 ministères³ de la fonction publique québécoise afin de favoriser l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision;
- les éléments de contexte pouvant favoriser ou entraver l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision.

² Conseil de la science et de la technologie (1999), *L'État acteur de l'innovation : la science et la technologie dans l'administration gouvernementale*, <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/39890>.

³ Bien qu'il ne soit pas un ministère, le Secrétariat du Conseil du trésor est inclus dans le terme « ministère » afin de rendre la lecture plus aisée.

Les résultats de ce premier volet permettront de cibler les ministères (et leurs directions) qui seront impliqués dans le deuxième volet de l'étude. Ce dernier permettra d'approfondir la compréhension des impacts de ces mécanismes ainsi que des facteurs qui influencent leur mise en œuvre.

CHOIX DES TERMES ET DE LA PORTÉE DE L'ÉTUDE

Plusieurs expressions peuvent être utilisées pour nommer l'objet de cette étude. On peut parler de décisions informées par : les données probantes, les résultats probants, les connaissances scientifiques, les connaissances issues de la recherche, etc.

Dans le cadre de la présente étude, en collaboration avec le comité de pertinence du projet, l'équipe de l'ENAP a décidé d'utiliser les expressions « décisions informées par les résultats probants » et « utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision ». L'équipe adhère au point de vue de Chagnon selon lequel :

[L]e terme « donnée » laisse penser que toute « donnée » existe en soi, indépendamment de la personne qui affirme son existence et qui n'aurait qu'à la cueillir, comme un fruit mûr. Un « résultat » désigne plutôt ce que l'on obtient au terme d'un travail, par exemple une recherche ou une intervention, sans présumer du processus qui conduit à ce résultat et du statut cognitif que l'on peut attribuer à ce dernier. C'est ainsi que, dans le cadre d'un examen critique du courant des résultats probants, le terme « résultat » exprime avec plus de précision que le terme « donnée » ce que mettent de l'avant les partisans de ce courant, soit la diffusion et l'utilisation de résultats de recherche qu'ils jugent probants⁴.

Par ailleurs, le choix de référer aux « résultats probants » plutôt qu'aux « connaissances scientifiques » ou aux « connaissances issues de la recherche » se justifie par la volonté de l'équipe de recherche d'inclure dans la portée de l'étude des mécanismes qui produisent des résultats probants pouvant influencer la prise de décision, mais qui, à proprement parler, ne sont pas de la science. La veille, la prospective, l'évaluation de programme et l'audit, par exemple, pourraient ne pas être considérés par les répondants aux collectes de données comme faisant partie de l'objet d'étude si celui-ci était désigné sous les termes « décisions informées par les connaissances scientifiques » ou « décisions informées par les connaissances issues de la recherche ».

⁴ Véronique Chagnon (2009), *Résultats probants et pratiques d'infirmières en milieu hospitalier*, thèse de doctorat, p. 7, <https://dam-oclc.bac-lac.gc.ca/fra/1f3f30a6-2652-4337-b151-164b8919d29b>.

MÉTHODOLOGIE

POPULATION ET ÉCHANTILLON

Ce volet de l'étude a été mené auprès des gestionnaires de niveau 4 à titulaires d'un emploi supérieur, et ce, dans les 23 ministères de la fonction publique québécois, sous la forme d'un sondage comportant deux versions, une longue et une courte.

Pour la version longue, les gestionnaires ciblés étaient ceux qui, au sein de leur ministère, ont une bonne connaissance des mécanismes qui contribuent à l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision. Comme ces mécanismes prennent différentes formes et se situent à différents endroits dans l'organigramme des ministères, le sous-ministre de chaque ministère a été sollicité pour nommer de un à quatre gestionnaires de son organisation pouvant répondre au sondage. Ce sont, à l'issue de cette démarche, 81 gestionnaires dans 21 ministères⁵ qui ont été identifiés. Parmi eux, 80 ont répondu au sondage de manière suffisamment complète pour être considérés dans les analyses.

Pour la version courte, l'ensemble des gestionnaires de niveau 4 à titulaires d'un emploi supérieur des 23 ministères était ciblé. En date du 20 septembre 2024, quelques semaines après la fin de la collecte des données, les gestionnaires de niveau 4 à titulaires d'un emploi supérieur représentaient un bassin de 2 492 personnes. Pour l'ensemble des gestionnaires de niveau 4 à titulaires d'un emploi supérieur, ce sont 610 gestionnaires issus des 23 ministères qui ont répondu au sondage de manière suffisamment complète pour être considérés dans les analyses.

Au final, ce sont donc 691 gestionnaires qui ont répondu à l'une ou l'autre des deux versions du questionnaire.

CONCEPTION ET PASSATION DES QUESTIONNAIRES

La version longue du sondage a été élaborée en s'inspirant de celui utilisé par le Centre commun de recherche (JRC) de la Commission européenne et l'OCDE dans le cadre du projet *Building capacity for evidence-informed policymaking in governance and public administration in a post-pandemic*

⁵ Au moment de la collecte de données, le ministère de la Santé et des Services sociaux vivait une période de changement organisationnel majeur en lien avec la création de Santé Québec. Dans ce contexte, il n'a pas été possible de cibler des personnes pour répondre au questionnaire long au sein de ce ministère. Bien que nous ayons obtenu des réponses au sondage court, il paraissait souhaitable, en l'absence de répondants au sondage long, de chercher à bien documenter les mécanismes d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision, dans ce ministère. L'annexe 5 de ce rapport présente un sommaire de l'information obtenue lors d'un échange avec un gestionnaire du Ministère.

Europe⁶. Le comité de pertinence du projet, constitué de membres du Forum sciences et politiques du Québec, a été mis à contribution pour veiller à ce que le sondage soit adapté à la réalité québécoise. Outre les questions visant à décrire l'échantillon, ce sondage couvre les aspects suivants :

- la capacité organisationnelle à utiliser les résultats probants pour informer la prise de décision;
- les mécanismes en place au sein des ministères pour favoriser l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision, dont principalement :
 - la veille, la prospective et l'intelligence d'affaires;
 - l'évaluation de programme;
 - l'audit;
 - la recherche scientifique;
 - le conseil scientifique.
- l'opinion sur l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision.

Quant à la version courte du sondage, elle a été conçue à partir de la version longue et en éliminant les questions jugées pointues, c'est-à-dire celles qui nécessitaient, pour y répondre, une connaissance plus poussée des mécanismes qui, au sein du ministère, favorisent l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision. Cette version aborde les mêmes aspects que la version longue, mais de manière moins poussée. Les questions retenues dans cette version sont celles servant principalement à mesurer les perceptions des gestionnaires de l'ensemble d'un ministère sur l'impact de ces mécanismes et les facteurs qui contribuent ou nuisent à leur mise en œuvre.

Les deux versions du sondage ont été prétestées auprès de deux membres du comité de pertinence du projet, toutes deux gestionnaires dans la fonction publique.

La collecte des données a eu lieu du 17 juin au 2 août 2024 au moyen de la plateforme de sondage LimeSurvey. La passation de la version courte du sondage est anonyme alors que les gestionnaires ciblés pour la passation du sondage long ont reçu un lien personnalisé.

TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Le nettoyage des données a été effectué à l'aide du logiciel SAS. Pour garantir la confidentialité, seule l'analyste qui a extrait les données du logiciel de sondage a eu accès aux données nominalisées

⁶ Joint Research Centre, *Evidence for Policy*, <https://jrccsurvey.limesurvey.net/726312>.

du sondage long. Le jeu de données utilisé par la suite par l'équipe de recherche excluait les noms et coordonnées des répondants.

Compte tenu de l'objectif de ce volet de l'étude, la majorité des analyses sont descriptives. Des analyses corrélationnelles exploratoires ont été menées, mais les résultats étaient peu concluants.

LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE

La passation de la version courte du sondage étant volontaire, la généralisation des résultats doit être faite avec prudence. Aussi, une participation plus faible de quelques ministères fait en sorte que certains résultats doivent être interprétés avec prudence.

Du côté de la version longue du sondage, la longueur du questionnaire peut avoir généré une certaine fatigue et donc une perte de justesse dans les réponses. De plus, certaines questions étaient très spécifiques et pouvaient concerner des secteurs de l'organisation moins bien connus du répondant. Finalement, l'échantillonnage très ciblé et le petit nombre de répondants pour cette version du sondage limitent l'utilisation de certains résultats.

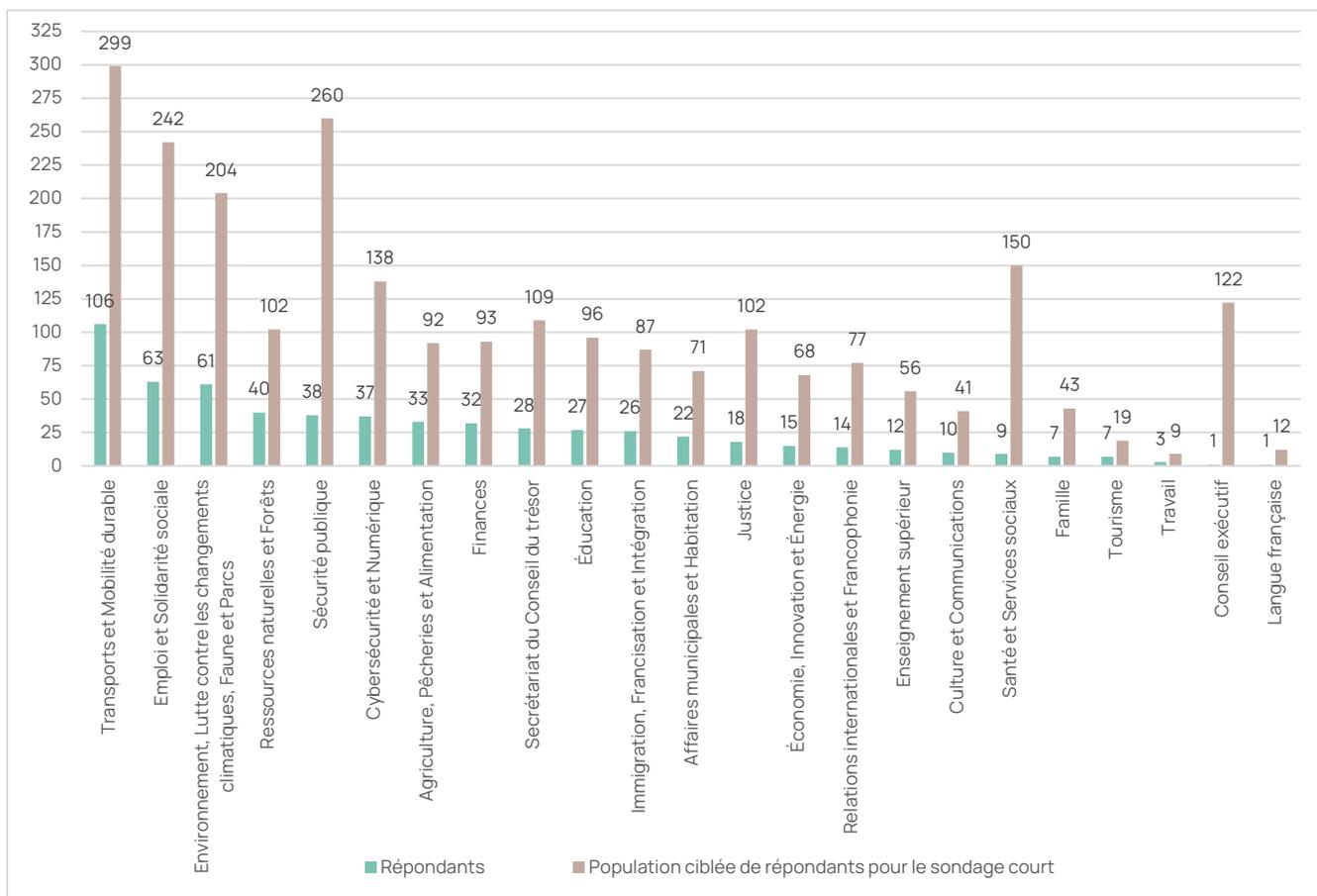
RÉSULTATS

CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

Sondage court

Le graphique 1 illustre la répartition des répondants à la version courte du sondage, en fonction de leur ministère d'appartenance. Il montre également le bassin de répondants potentiels dans chaque ministère. Les 23 ministères de la fonction publique sont représentés, bien que le nombre de répondants soit faible pour certains.

Graphique 1 : Ministère d'appartenance des répondants au sondage court



Le tableau 1 présente le niveau de gestion auquel agissent les répondants du sondage court. Les cadres de niveau 4 sont les plus représentés. Ce tableau permet aussi de constater que les fonctions occupées par bon nombre de ces personnes sont en lien avec le sujet de l'étude, puisque 76 % d'entre elles affirment qu'elles, ou qu'une autre personne de leur unité, ont produit dans les 24 derniers mois un ou des documents comprenant des recommandations pour des politiques, des programmes, des mesures, des stratégies ou des plans d'action.

Tableau 1 : Niveau de gestion et fonctions des répondants au sondage court

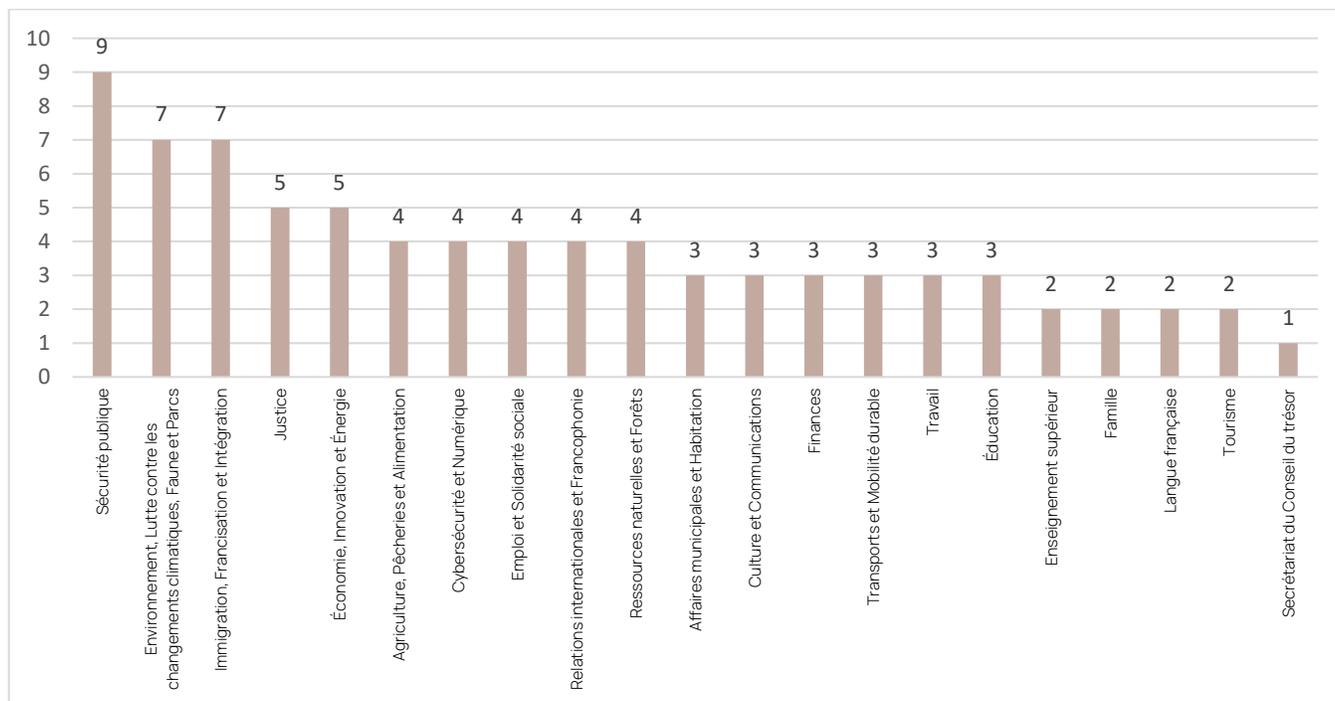
Choix	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants
À quel niveau de gestion vous situez-vous?		
Autre	11	2
Titulaire d'un emploi supérieur	34	6
Cadre 1	11	2
Cadre 2	118	19
Cadre 3	183	30
Cadre 4	253	41
Vos fonctions sont-elles liées à⁷ :		
La gestion de projets ou de programmes	269	44
L'offre de services à la population	241	40
L'élaboration de politiques	156	26
La conformité	126	21
Les technologies de l'information	108	18
Les ressources humaines	106	17
Les communications	56	9
Le juridique	37	6
Dans les 24 derniers mois, est-ce que vous ou les équipes de votre (vos) unité(s) avez produit un ou plusieurs documents comprenant des recommandations pour la modification, l'évaluation ou l'adoption de politiques, de programmes, de mesures, de stratégies ou de plans d'action (par exemple une note de breffage, un rapport d'évaluation)?		
Non	145	24
Oui	465	76

⁷ Toutes les réponses pertinentes pouvaient être sélectionnées, ainsi le total des pourcentages dépasse 100 %.

Sondage long

Le graphique 2 illustre la répartition des répondants à la version longue du sondage, en fonction de leur ministère d'appartenance. Parmi les 23 ministères de la fonction publique, deux ne sont pas représentés (le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère du Conseil exécutif).

Graphique 2 : Ministère d'appartenance des répondants au sondage long



Le tableau 2 présente le niveau de gestion auquel agissent les répondants au sondage long. Les cadres de niveau 2 sont les plus représentés. Ce tableau permet aussi de constater que les fonctions occupées par bon nombre de répondants sont en lien avec le sujet de l'étude puisque 99 % d'entre eux affirment qu'ils, ou qu'une autre personne de leur unité, ont produit, dans les 24 derniers mois, un ou des documents comprenant des recommandations pour des politiques, des programmes, des mesures, des stratégies ou des plans d'action.

Tableau 2 : Niveau de gestion et fonctions des répondants au sondage long

Choix	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants
À quel niveau de gestion vous situez-vous?		
Autre	0	0
Titulaire d'un emploi supérieur	11	14
Cadre 1	0	0
Cadre 2	37	46
Cadre 3	19	24
Cadre 4	13	16
Vos fonctions sont-elles liées à⁸ :		
La gestion de projets ou de programmes	45	56
L'offre de services à la population	24	30
L'élaboration de politiques	38	48
La conformité	25	31
Les technologies de l'information	10	13
Les ressources humaines	7	9
Les communications	3	4
Le juridique	4	5
Dans les 24 derniers mois, est-ce que vous ou les équipes de votre (vos) unité(s) avez produit un ou plusieurs documents comprenant des recommandations pour la modification, l'évaluation ou l'adoption de politiques, de programmes, de mesures, de stratégies ou de plans d'action (par exemple une note de breffage, un rapport d'évaluation)?		
Non	1	1
Oui	79	99

⁸ Toutes les réponses pertinentes pouvaient être sélectionnées, ainsi le total des pourcentages dépasse 100 %.

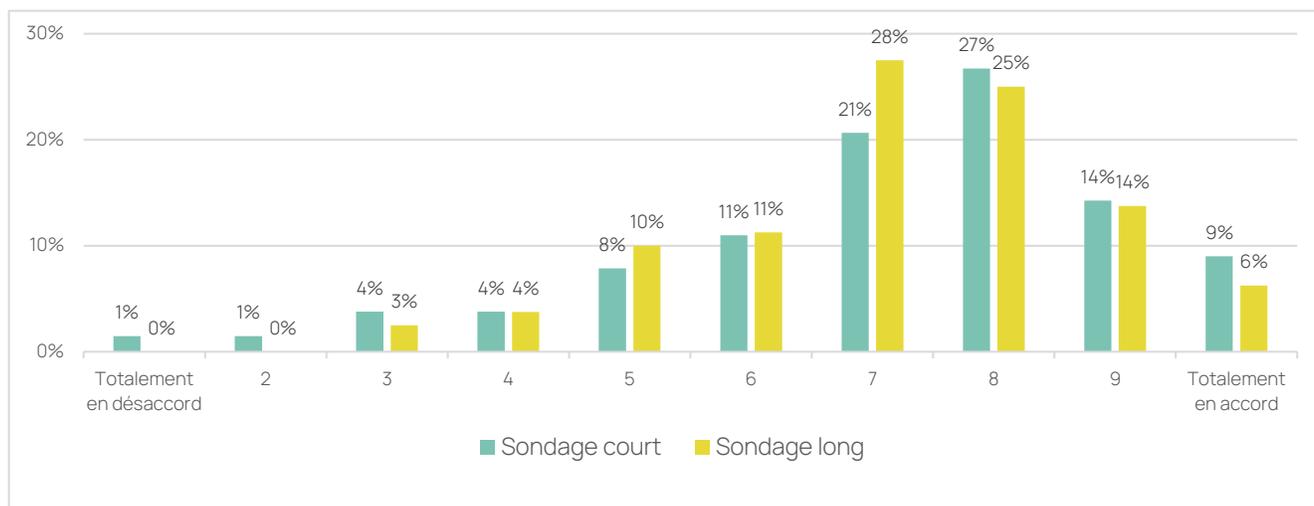
CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Afin d'évaluer la perception des répondants quant à la capacité organisationnelle des ministères en matière d'utilisation des résultats probants, les deux versions du sondage incluait des questions sur : 1) les compétences disponibles au sein de l'organisation à cet effet; 2) les opportunités offertes pour développer ces compétences; et 3) l'accès aux données au sein de l'organisation. La version longue du sondage comportait aussi des questions sur les partenaires et les outils de collaboration les plus mobilisés par les ministères pour favoriser la prise de décision informée par les résultats probants, de même que sur la présence explicite de mention, dans les documents structurants de l'organisation, des besoins en matière de résultats probants.

Compétences en matière d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision

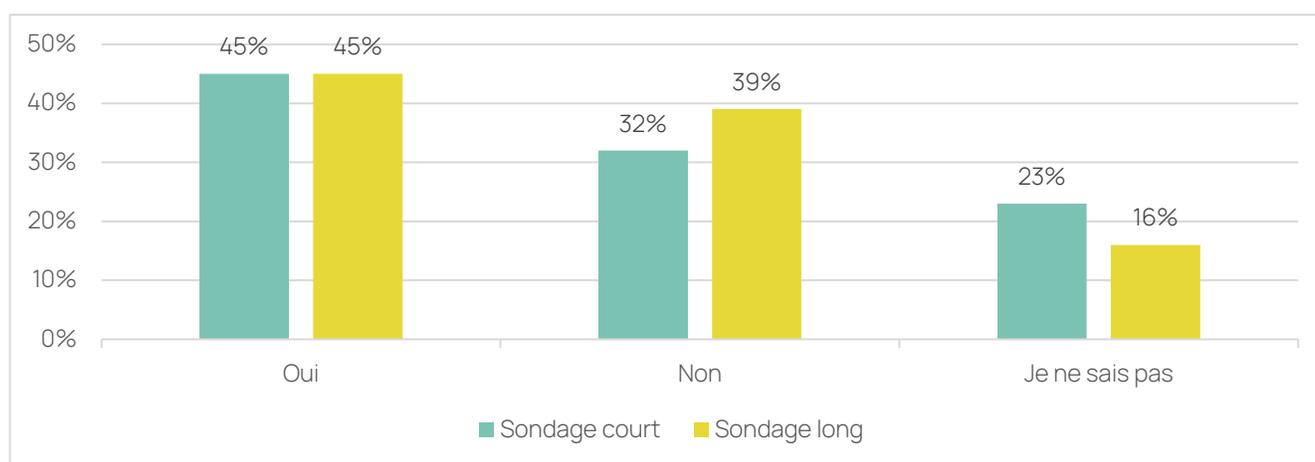
Le graphique 3 montre le niveau d'accord, sur une échelle de 1 (totalement en désaccord) à 10 (totalement en accord), quant à l'énoncé suivant : « Au sein de mon ministère, les personnes dont le rôle le requiert disposent des compétences nécessaires à l'utilisation des résultats probants dans leur propre prise de décision et pour informer la prise de décision de leurs autorités. » Pour la version courte du sondage, ce sont 50 % des répondants qui ont répondu 8 ou au-dessus (n = 305), alors que pour la version longue du sondage, il s'agit de 45 % des répondants (n = 36).

Graphique 3 : Perception du niveau de compétences en matière d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision



Par ailleurs, 45 % des répondants, et ce pour les deux versions du sondage (n = 273 pour le sondage court et n = 36 pour le sondage long), estiment que leur ministère offre aux gestionnaires et à leurs équipes des occasions de développement des compétences pour favoriser l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision.

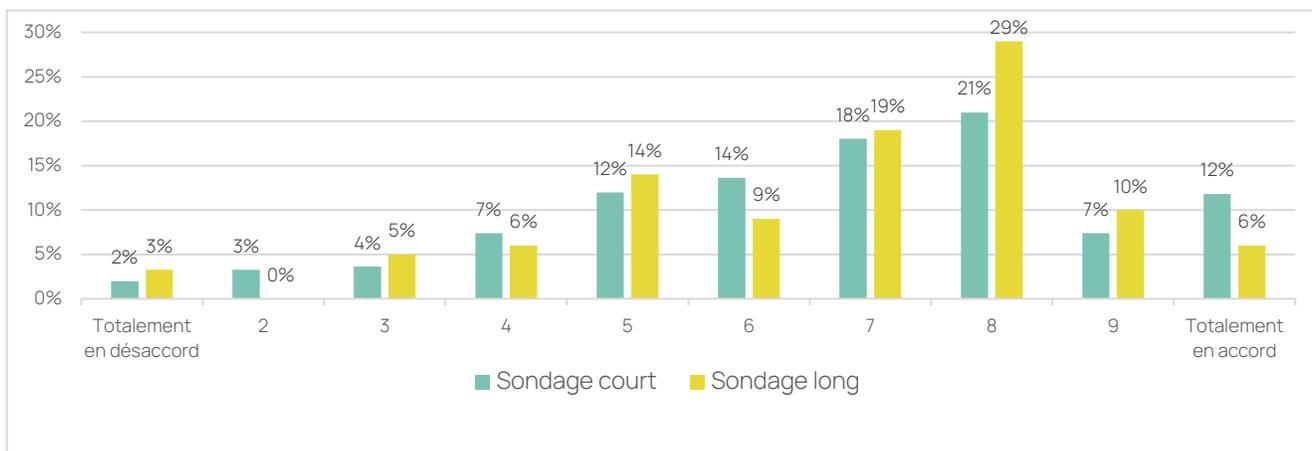
Graphique 4 : Perception de l'offre de développement des compétences en matière d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision



Accès aux données pour favoriser la prise décision informée par les résultats probants

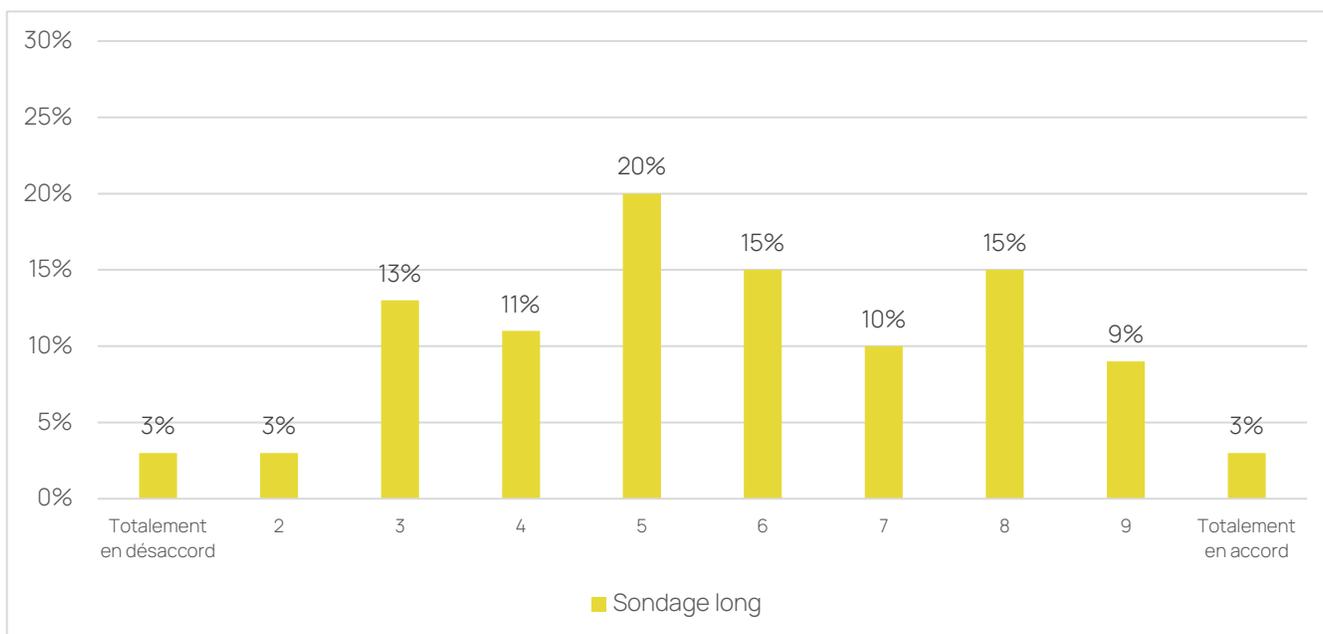
Les données sont la matière première dans l'élaboration de résultats probants pouvant informer la prise de décision. Le graphique 5 montre le niveau d'accord des répondants à l'énoncé : « Au sein de mon ministère, les personnes dont le rôle le requiert peuvent collecter des données et accéder aux données collectées par d'autres unités du ministère afin d'informer leur prise de décision ou celle de leur hiérarchie. » Pour la version courte du sondage, ce sont 40 % des répondants qui ont répondu 8 ou au-dessus (n = 245) alors que pour la version longue du sondage, il s'agit de 45 % des répondants (n = 36).

Graphique 5 : Perception quant à la possibilité pour les équipes d'accéder aux données de leur ministère



Les répondants à la version longue du sondage ont aussi été questionnés sur l'accès aux données par des chercheurs. Le graphique 6 présente le niveau d'accord des répondants à l'énoncé : « Au sein de mon ministère, les mécanismes d'accès et de gestion des données permettent aux chercheuses et aux chercheurs qui collaborent avec le ministère d'accéder aux données dont ils ont besoin pour produire des résultats probants dans des délais raisonnables. » Ce sont 27 % des répondants qui ont indiqué un niveau d'accord de 8 ou plus à cet énoncé (n = 21).

Graphique 6 : Perception quant à l'accès aux données du ministère par les chercheurs

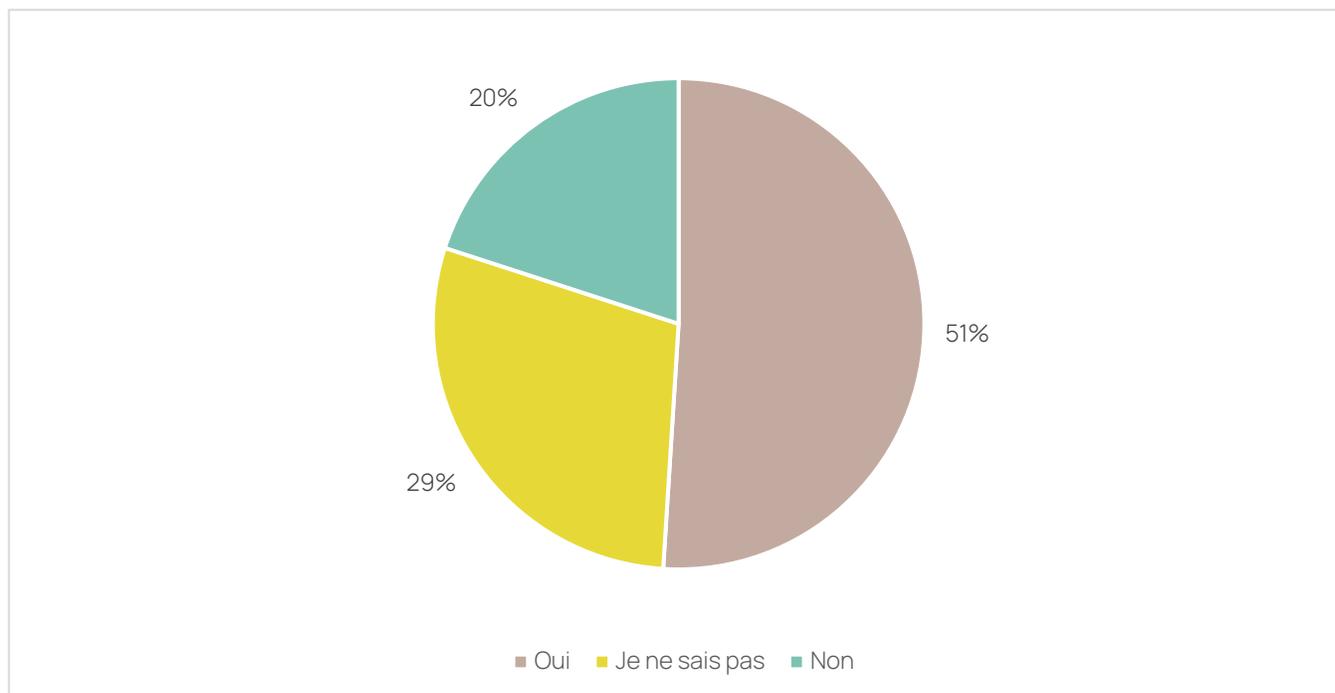


Besoins organisationnels, partenariats et outils de collaboration pour favoriser la prise de décision informée par les résultats probants

Seule la version longue du sondage abordait les aspects des besoins organisationnels, des partenariats et des outils de collaboration pour favoriser la prise de décision informée par les résultats probants.

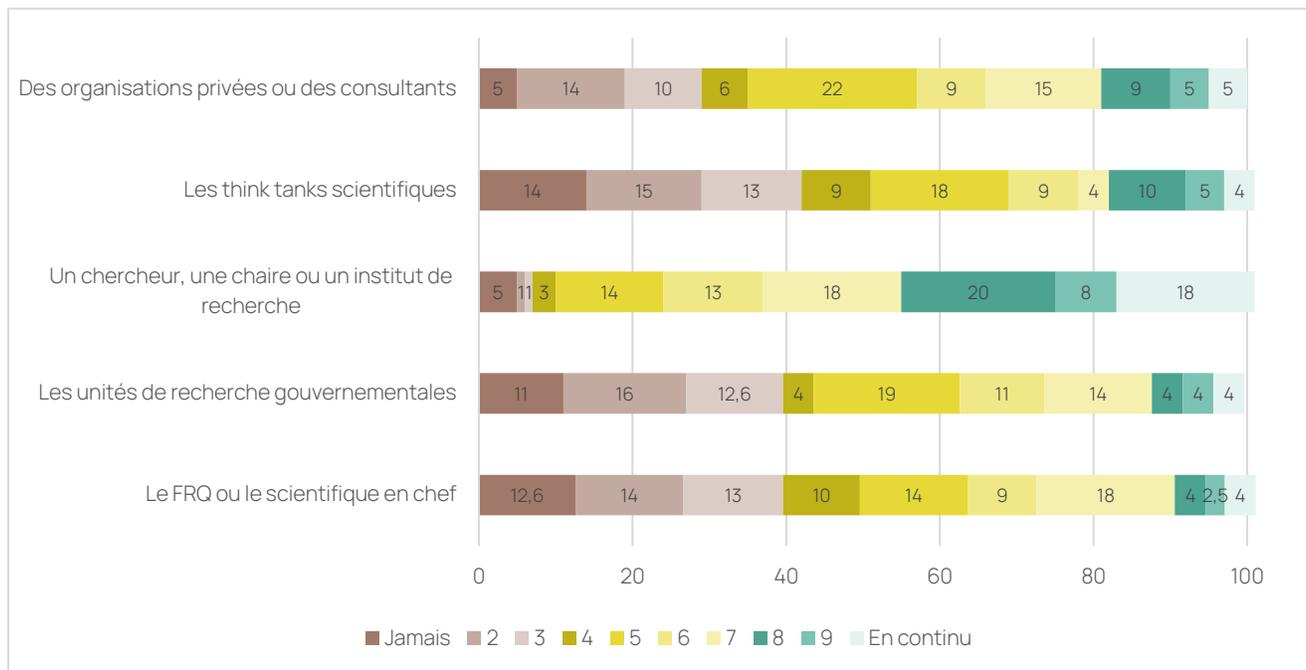
En ce qui concerne les besoins organisationnels, le graphique 7 présente les réponses à la question : « Les documents stratégiques qui influencent les activités de votre ministère (planification stratégique, stratégie gouvernementale, etc.) mentionnent-ils les besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision? » Une majorité de répondants (51 %, soit n = 41) répondent « Oui ». Cela dit, l'analyse des réponses par ministère met en lumière qu'au sein même de chaque ministère, les répondants divergent dans leurs perceptions. Il n'y a que dans deux ministères où l'ensemble des répondants ont la même perception, à savoir que leur organisation explicite effectivement dans ses documents structurants les besoins organisationnels en matière de résultats probants pour informer la prise de décision. Par ailleurs, les ministères dans lesquels au moins un répondant précise un titre de document spécifique sont au nombre de huit. Le nombre de ministères s'élève à 16 lorsque sont incluses les références plus vagues. Ultérieurement dans l'étude, une analyse de ces documents permettra d'aller plus loin dans la compréhension de comment les ministères explicitent leurs besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision.

Graphique 7 : Perception des répondants au sondage long quant à la mention explicite, dans les documents structurants de leur ministère, des besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision



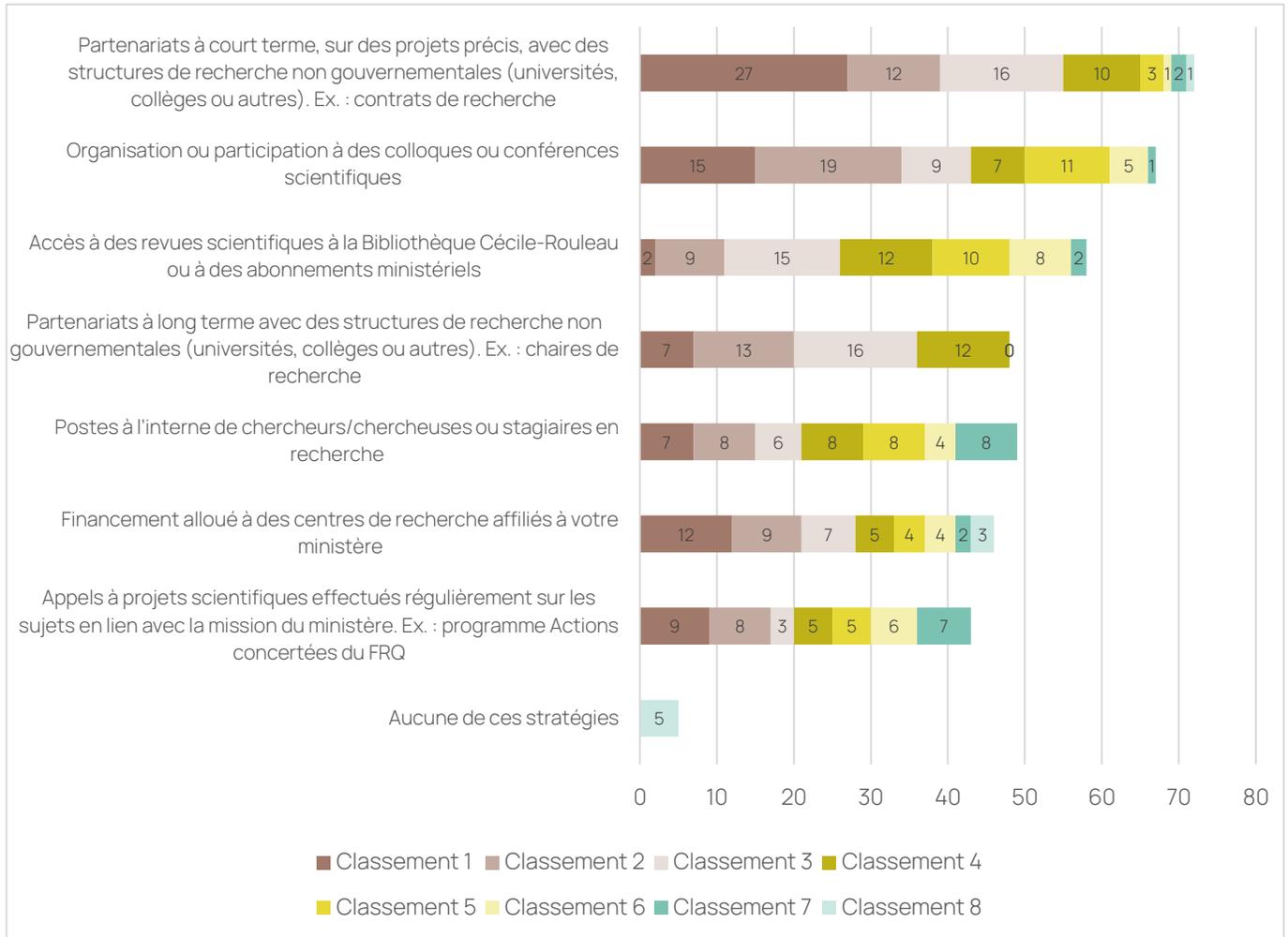
En ce qui a trait aux partenariats, le graphique 8 révèle les réponses à la question : « Dans le cadre de ses activités d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision, à quelle fréquence votre ministère collabore-t-il avec les partenaires suivants? » La collaboration la plus soutenue est celle avec les chercheurs, les chaires ou les instituts de recherche (universitaires ou collégiaux) pour lesquels 46 % des répondants (n = 36) ont noté la fréquence de la collaboration à 8 ou plus. Viennent ensuite les *think tanks* scientifiques (ex. : Ouranos, CIRANO, Institut de l'énergie Trottier, etc.) et les organisations privées et les consultants avec 19 % des répondants qui notent la collaboration à une fréquence de 8 ou plus (n = 15 dans les deux cas). Les unités de recherche gouvernementales (INSPQ, INESSS, etc.) arrivent en quatrième position sur le plan de la fréquence du partenariat, avec 12 % des répondants qui ont noté cette fréquence à 8 ou plus (n = 9), et le Fonds de recherche du Québec ou le scientifique en chef ferme la marche avec 11 % des répondants qui ont noté la fréquence du partenariat à 8 ou plus (n = 8).

Graphique 8 : Fréquence des partenariats dans le cadre d'activités d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision



Le graphique 9 présente le classement issu de l'énoncé suivant : « Indiquez, par ordre d'importance, quels outils de collaboration votre ministère utilise pour assurer la disponibilité des résultats probants en temps opportun pour informer la prise de décision. » Les partenariats à court terme, sur des projets précis, avec des structures de recherche non gouvernementales (universités, collèges ou autres), comme des contrats de recherche, sont l'outil de collaboration le plus souvent classé en première position (n = 27). Viennent ensuite l'organisation ou la participation à des colloques ou conférences scientifiques que 15 répondants ont classées en premier et le financement alloué à des centres de recherche affiliés à leur ministère, que 12 répondants ont classé en premier. Cela dit, si on considère les outils classés dans les trois premières positions plutôt qu'uniquement en premier, on remarque que les partenariats à court terme et la participation à des colloques ou à des conférences scientifiques demeurent les deux outils les plus importants (respectivement n = 45 et n = 43), mais que la troisième place en importance passe du financement alloué à des centres de recherche (n = 28) aux partenariats à long terme avec des structures de recherche non gouvernementales (universités, collèges ou autres), par exemple les chaires de recherche (n = 36).

Graphique 9 : Importance relative des outils de collaboration dans le cadre d'activités d'utilisation des résultats probants dans la prise de décision



MÉCANISMES

Les deux versions du sondage abordent les cinq mêmes mécanismes, mais apportent des informations distinctes. La version courte du sondage a permis de mesurer la perception des gestionnaires quant à l'impact de chacun des mécanismes dans leur organisation, à leur soutien et à leur valorisation ainsi qu'aux ressources qui leur sont attribuées. La version longue du sondage a permis de documenter comment se déploient ces mécanismes dans la structure organisationnelle. L'objectif demeure d'obtenir un premier niveau de compréhension des différents cas de figure dans l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision au sein des ministères afin de mieux cibler les mécanismes et les ministères qui pourraient faire l'objet du second volet de l'étude.

Veille, prospective et intelligence d'affaires

Le tableau 3 présente la perception des répondants au sondage court quant à l'impact de la veille, de la prospective et de l'intelligence d'affaires pour informer la prise de décision au sein de leur ministère ainsi que sur le niveau de valorisation et de ressources allouées à ce mécanisme. Ce sont 34 % des répondants (n = 203) qui évaluent à 8, 9 ou 10 leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant qu'au sein de leur ministère la veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires ont un impact significatif sur la prise de décision. À l'énoncé affirmant que la veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires sont suffisamment soutenues et valorisées au sein de leur ministère pour pouvoir informer la prise de décision, ce sont 26 % des répondants (n = 152) qui ont un niveau d'accord de 8 ou plus. Enfin, pour l'énoncé affirmant que la veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires disposent de suffisamment de ressources pour informer la prise de décision, ce sont 20 % des répondants (n = 116) qui indiquent un niveau d'accord de 8 ou plus.

Tableau 3 : Perception des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de la veille stratégique, de la prospective et de l'intelligence d'affaires dans leur ministère

Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?	Moyenne (%)	s. o. (%)	Totalemment en désaccord					Totalemment en accord					Accumulée (8 + 9 + 10) (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			Pourcentage										
Au sein de mon ministère, la veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires ont un impact significatif sur la prise de décision.	6	1	3	4	6	9	9	15	20	17	7	10	34
La veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires sont suffisamment valorisées et soutenues par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.	6	0	4	4	6	10	13	16	18	12	7	7	26
Au sein de mon ministère, la veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires disposent des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.	5	4	7	7	12	13	13	17	12	11	5	4	20

Un classement des cinq ministères où le plus de répondants ont une perception de 8 ou plus de l'impact du mécanisme de veille stratégique, de prospective et d'intelligence d'affaires a été effectué⁹. Comme l'illustre le graphique 10, ces ministères sont :

- le ministère du Tourisme avec 71 % de ses répondants (n = 4)
- le ministère du Travail avec 67 % de ses répondants (n = 2)
- le ministère des Relations internationales et de la Francophonie avec 64 % de ses répondants (n = 9)
- le ministère des Finances avec 53 % de ses répondants (n = 17)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 50 % de ses répondants (n = 14).

Pour l'énoncé sur la valorisation et le soutien, ce sont les cinq mêmes ministères qui arrivent premiers, mais dans un ordre un peu différent :

- le ministère du Tourisme avec 100 % de ses répondants (n = 7)
- le ministère des Relations internationales et de la Francophonie avec 79 % de ses répondants (n = 11)
- le ministère du Travail avec 67 % de ses répondants (n = 2)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 46 % de ses répondants (n = 13)
- le ministère des Finances avec 45 % de ses répondants (n = 14).

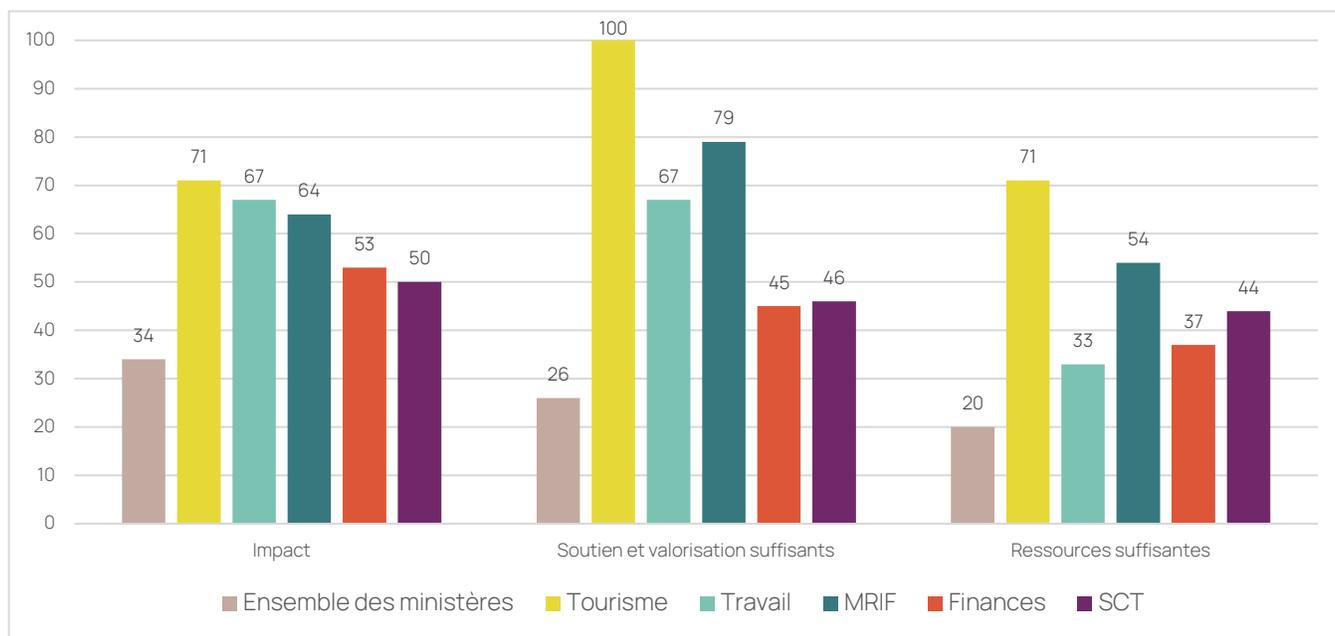
En ce qui concerne l'énoncé affirmant que les ressources sont suffisantes pour permettre à la veille stratégique, à la prospective et/ou à l'intelligence d'affaires d'informer la prise de décision, ce sont toujours les cinq mêmes ministères qui se hissent en tête de classement, dans l'ordre suivant :

- le ministère du Tourisme avec 71 % de ses répondants (n = 5)
- le ministère des Relations internationales et de la Francophonie avec 54 % de ses répondants (n = 7)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 44 % de ses répondants (n = 12)
- le ministère des Finances avec 37 % de ses répondants (n = 11)
- le ministère du Travail avec 33 % de ses répondants (n = 1).

⁹ Il est à noter que les ministères n'ayant qu'un seul répondant n'ont pas été considérés dans ces analyses.

Il est à noter que pour cet énoncé, deux autres ministères arrivent en cinquième position, ex æquo avec le ministère du Travail, avec 33 % de leurs répondants : le ministère de la Famille (n = 2) et le ministère de l'Enseignement supérieur (n = 4).

Graphique 10 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et les ressources de la veille stratégique, de la prospective et de l'intelligence d'affaires sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court



Les répondants à la version longue du sondage devaient indiquer si, au sein de leur ministère, il existe une unité de veille stratégique et de prospective (en quel cas ils devaient préciser où se trouve cette unité dans l'organigramme), si ce rôle est plutôt joué de manière décentralisée ou si personne ne joue ce rôle. La même question était posée pour l'intelligence d'affaires.

En ce qui concerne la veille stratégique et la prospective, dans neuf ministères l'ensemble des répondants ont affirmé qu'il existe une unité au sein de leur organisation qui joue ce rôle alors que dans neuf autres ministères, les répondants d'une même organisation ont donné des réponses distinctes, certains indiquant qu'il existe effectivement une unité qui assume ce rôle dans leur ministère tandis que d'autres précisent que ce rôle est joué de manière décentralisée, qu'il n'est tenu par personne ou encore qu'ils ne le savent pas. Pour ces 18 ministères où au moins un répondant indique qu'il existe une unité assumant ce rôle au sein de son ministère et précise le nom de la direction dans laquelle se situe cette unité, l'organigramme a été analysé dans le but de déterminer où se trouve la direction nommée. Cette analyse permet de constater que dans 6 de ces 18 ministères, la direction nommée comme étant celle d'appartenance de la veille stratégique et de la prospective se trouve directement sous le sous-ministre. Dans 11 autres ministères, la veille et la

prospective se situent dans le giron d'un sous-ministériat adjoint. Enfin, dans un ministère, les directions nommées par les répondants n'ont pu être validées dans l'organigramme.

Finalement, les noms des unités responsables de la veille et de la prospective, des directions et des directions générales dans lesquelles elles se trouvent ont été analysés (tels qu'ils sont inscrits dans l'organigramme) afin de dégager les termes revenant le plus fréquemment. Ainsi, les trois termes les plus souvent recensés dans les titres des directions associées à la veille et à la prospective sont « politiques » (8 occurrences), « recherche » (6 occurrences) et « veille » (4 occurrences). À égalité avec le terme « veille », soit avec quatre occurrences, se retrouvent aussi les termes « performance » et « gouvernance ». Dans cinq ministères, cette analyse recense des titres de directions très pointus, laissant percevoir que l'unité de veille joue probablement un rôle plus sectoriel que ministériel.

En ce qui a trait à l'intelligence d'affaires, bien que l'équipe de projet parte de la prémisse qu'elle fait partie du même mécanisme que la veille stratégique et la prospective, elle a fait l'objet d'un énoncé distinct afin d'évaluer si elle se trouve effectivement dans la même unité ou si elle est plutôt dans une unité différente de celle de la veille. L'ensemble des répondants de six ministères affirment qu'il existe une unité au sein de leur organisation qui remplit un rôle d'intelligence d'affaires, alors que dans neuf autres ministères, les répondants d'une même organisation fournissent des réponses distinctes, certains indiquant qu'il existe effectivement une unité qui assume ce rôle dans leur ministère alors que d'autres affirment que ce rôle est joué de manière décentralisée, qu'il n'est joué par personne ou encore qu'ils ne le savent pas. Pour les 15 ministères où au moins un répondant indique qu'il existe une unité assumant un rôle d'intelligence d'affaires et précise le nom de la direction dans laquelle se situe cette unité, l'organigramme a été analysé afin de déterminer où apparaît la direction nommée. Cette analyse permet de constater que dans 5 de ces 15 ministères, la direction considérée comme étant celle d'appartenance de l'intelligence d'affaires se trouve directement sous le sous-ministre. Dans les 10 autres ministères, l'intelligence d'affaires se trouve dans le giron d'un sous-ministériat adjoint.

Finalement, l'analyse des noms des unités, des directions et des directions générales responsables de l'intelligence d'affaires (tels qu'ils sont inscrits dans l'organigramme) permet de constater que les trois termes les plus souvent recensés sont : « intelligence d'affaires » (9 occurrences), « performance » (7 occurrences) et « veille » (3 occurrences). À égalité avec le terme « veille », avec trois occurrences, se trouve le mot « politiques ». Dans deux ministères, cette analyse a repéré des titres de directions très pointus, laissant percevoir que l'unité d'intelligence d'affaires joue probablement un rôle plus sectoriel que ministériel. Par ailleurs, cette analyse a permis de découvrir que l'intelligence d'affaires appartient, dans quatre ministères, à une direction liée aux ressources ou aux technologies de l'information.

Évaluation de programme

Le tableau 4 présente la perception des répondants au sondage court quant à l'impact de l'évaluation de programme pour informer la prise de décision au sein de leur ministère. Il illustre également leur perception par rapport au niveau de valorisation accordé aux résultats de ce mécanisme et aux ressources qui y sont allouées. Ce sont 38 % des répondants (n = 205) qui évaluent à 8, 9 ou 10 leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant qu'au sein de leur ministère l'évaluation de programme a un impact significatif sur la prise de décision. À l'énoncé affirmant que l'évaluation de programme est suffisamment soutenue et valorisée au sein du ministère pour pouvoir informer la prise de décision, ce sont 33 % des répondants (n = 174) qui enregistrent un niveau d'accord de 8 ou plus. Pour l'énoncé affirmant que l'évaluation de programme dispose de suffisamment de ressources pour informer la prise de décision, ce sont 31 % des répondants (n = 157) qui indiquent un niveau d'accord de 8 ou plus.

Tableau 4 : Perception des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de l'évaluation de programme dans leur ministère

Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?	Moyenne (%)	s. o. (%)	Totalemment en désaccord					Totalemment en accord					Accumulée (8 + 9 + 10) (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			Pourcentage										
Au sein de mon ministère, l'évaluation de programme a un impact significatif sur la prise de décision.	7	11	2	3	6	8	10	14	20	23	6	9	38
L'évaluation de programme est suffisamment soutenue et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour informer la prise de décision.	6	11	2	3	6	9	12	14	20	21	5	7	33
Au sein de mon ministère, l'évaluation de programme dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.	6	16	2	6	8	10	13	17	14	18	6	7	31

Un classement des cinq ministères dans lesquels le plus de répondants ont une perception de 8 ou plus de l'impact de l'évaluation de programme sur la prise de décision a été réalisé¹⁰. Comme le montre le graphique 11, ces ministères sont :

- le ministère des Finances avec 71 % de ses répondants (n = 17)
- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration avec 60 % de ses répondants (n = 15)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec également 60 % de ses répondants (n = 17)
- le ministère du Tourisme avec 57 % de ses répondants (n = 4)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 49 % de ses répondants (n = 19).

¹⁰ Il est à noter que les ministères n'ayant qu'un seul répondant n'ont pas été considérés dans ces analyses.

Le graphique présente aussi les résultats du ministère de la Famille, bien qu'il se positionne à la septième place relativement à cet énoncé (derrière le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui occupe le sixième rang), et ce, parce que le ministère de la Famille se trouve parmi les cinq premiers ministères pour les autres énoncés en matière d'évaluation de programme.

Pour l'énoncé se rapportant à la valorisation et au soutien, le classement est le suivant :

- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 60 % de ses répondants (n = 15)
- le ministère de la Famille avec 57 % de ses répondants (n = 4)
- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration avec 56 % de ses répondants (n = 14)
- le ministère des Finances avec 54 % de ses répondants (n = 13)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 46 % de ses répondants (n = 18).

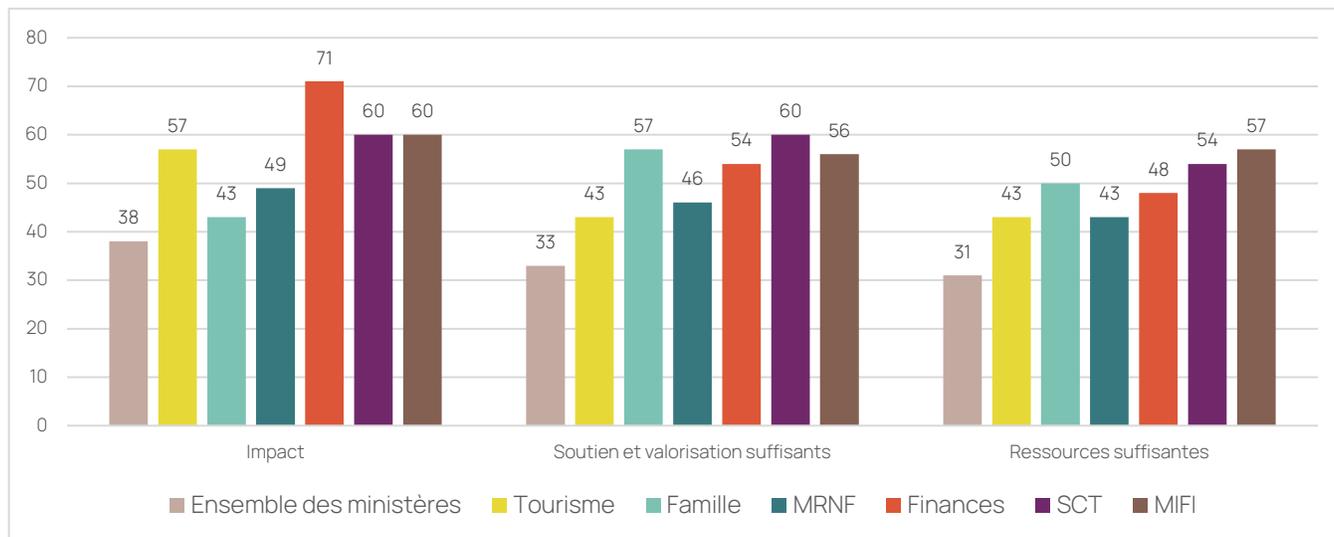
Le ministère du Tourisme se classe sixième par rapport à cet énoncé.

Pour l'énoncé affirmant que les ressources sont suffisantes pour permettre à l'évaluation de programme d'informer la prise de décision, l'ordre des ministères est le suivant :

- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration avec 57 % de ses répondants (n = 13)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 54 % de ses répondants (n = 13)
- le ministère de la Famille avec 50 % de ses répondants (n = 3)
- le ministère des Finances avec 48 % de ses répondants (n = 11)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 43 % de ses répondants (n = 16).

Le ministère du Tourisme se classe à égalité au cinquième rang pour cet énoncé.

Graphique 11 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et les ressources de l'évaluation de programme sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court



Les répondants à la version longue du sondage devaient indiquer si, au sein de leur ministère, il existe une unité d'évaluation de programme (en quel cas ils devaient préciser où se trouve cette unité dans l'organigramme), si ce rôle est plutôt joué de manière décentralisée ou si personne ne joue ce rôle.

Dans 14 ministères, l'ensemble des répondants ont affirmé qu'il existe une unité au sein de leur organisation qui joue ce rôle, tandis que dans les 7 autres ministères, les répondants d'une même organisation ont donné des réponses différentes, certains précisant qu'il existe effectivement une unité qui joue ce rôle dans leur ministère alors que d'autres affirment que ce rôle est joué de manière décentralisée, qu'il n'est assumé par personne ou encore qu'ils ne le savent pas. L'organigramme de 19 ministères a été analysé afin de déterminer où se situe la direction nommée par les répondants. Dans le cas d'un autre ministère, un répondant a indiqué qu'il existe une unité responsable de l'évaluation de programme, mais sans préciser de quelle unité il s'agit. Pour un autre ministère, les réponses fournies étaient trop différentes pour pouvoir établir avec certitude quelle direction était concernée. Ainsi, l'analyse n'a pu aller plus loin pour ces deux ministères. Dans 14 des 19 ministères, la direction désignée comme étant la responsable de l'évaluation de programme se trouve directement sous le sous-ministre. Dans les cinq autres ministères, l'évaluation de programme se trouve dans le giron d'un sous-ministériat adjoint. Par ailleurs, en comparant les réponses de cet énoncé avec celles du même énoncé pour les autres mécanismes étudiés (veille stratégique et prospective, intelligence d'affaires, audit, recherche scientifique et conseil scientifique), des recoupements ont été faits quant à l'appartenance de différents mécanismes à des directions communes.

Finalement, les noms des unités responsables de l'évaluation de programme et des directions et directions générales dans lesquelles elles se trouvent ont été analysés (tels qu'ils sont inscrits dans l'organigramme) afin de dégager les termes revenant le plus fréquemment. Ainsi, les trois termes les plus souvent recensés dans les titres des directions associées à l'évaluation de programme sont : « évaluation de programme » (11 occurrences), « performance » (8 occurrences) et « gouvernance » (4 occurrences).

Audit

Le tableau 5 présente la perception des répondants au sondage court quant à l'impact de l'audit pour informer la prise de décision au sein de leur ministère ainsi que leur perception par rapport à la valorisation de l'audit et aux ressources allouées à ce mécanisme. Ce sont 46 % des répondants (n = 255) qui évaluent à 8, 9 ou 10 leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant qu'au sein de leur ministère, l'audit a un impact significatif sur la prise de décision. À l'énoncé affirmant que l'audit est suffisamment soutenu et valorisé au sein de leur ministère pour pouvoir informer la prise de décision, ce sont 45 % des répondants (n = 248) qui ont un niveau d'accord de 8 ou plus. Finalement, pour l'énoncé affirmant que l'audit dispose de suffisamment de ressources pour informer la prise de décision, ce sont 40 % des répondants (n = 201) qui indiquent un niveau d'accord de 8 ou plus.

Tableau 5 : Perception des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de l'audit dans leur ministère

Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?	Moyenne (%)	s. o. (%)	Totallement en désaccord							Totallement en accord				Accumulée (8 + 9 + 10) (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
			Pourcentage											
Au sein de mon ministère, l'audit a un impact significatif sur la prise de décision.	7	10	1	2	4	5	9	12	22	25	8	13	46	
L'audit est suffisamment soutenu et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.	7	10	1	3	6	5	10	12	18	26	7	12	45	
Au sein de mon ministère, l'audit dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.	7	18	2	3	5	5	11	13	21	21	7	12	40	

Un classement des ministères a été réalisé afin de déterminer ceux dont le plus de répondants ont évalué à 8 ou plus leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant que l'audit a un impact significatif sur la prise de décision au sein de leur ministère¹¹. Comme l'illustre le graphique 12, ces ministères sont :

- le ministère du Tourisme avec 100 % de ses répondants (n = 7)
- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration avec 68 % de ses répondants (n = 17)
- le ministère du Travail avec 67 % de ses répondants (n = 2)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 61 % de ses répondants (n = 14)
- le ministère des Relations internationales et de la Francophonie avec 58 % de ses répondants (n = 7).

Le graphique présente aussi les résultats du ministère de la Famille pour cet énoncé, bien qu'il occupe ici le neuvième rang, parce qu'il se positionne parmi les cinq premiers pour les autres énoncés en matière d'audit.

Pour l'énoncé sur la valorisation et le soutien, le classement est le suivant :

- le ministère du Tourisme avec 100 % de ses répondants (n = 7)
- le ministère du Travail avec 67 % de ses répondants (n = 2)
- le ministère de la Famille avec également 67 % de ses répondants (n = 4)
- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration avec 64 % de ses répondants (n = 16)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 61 % de ses répondants (n = 14).

Le ministère des Relations internationales et de la Francophonie qui se classe cinquième en matière d'impact de l'audit arrive au sixième rang pour ce qui est de la valorisation et du soutien.

Pour l'énoncé affirmant que les ressources sont suffisantes pour permettre à l'audit d'informer la prise de décision, l'ordre des ministères où le plus de répondants indiquent avoir un niveau d'accord de 8 ou plus est le suivant :

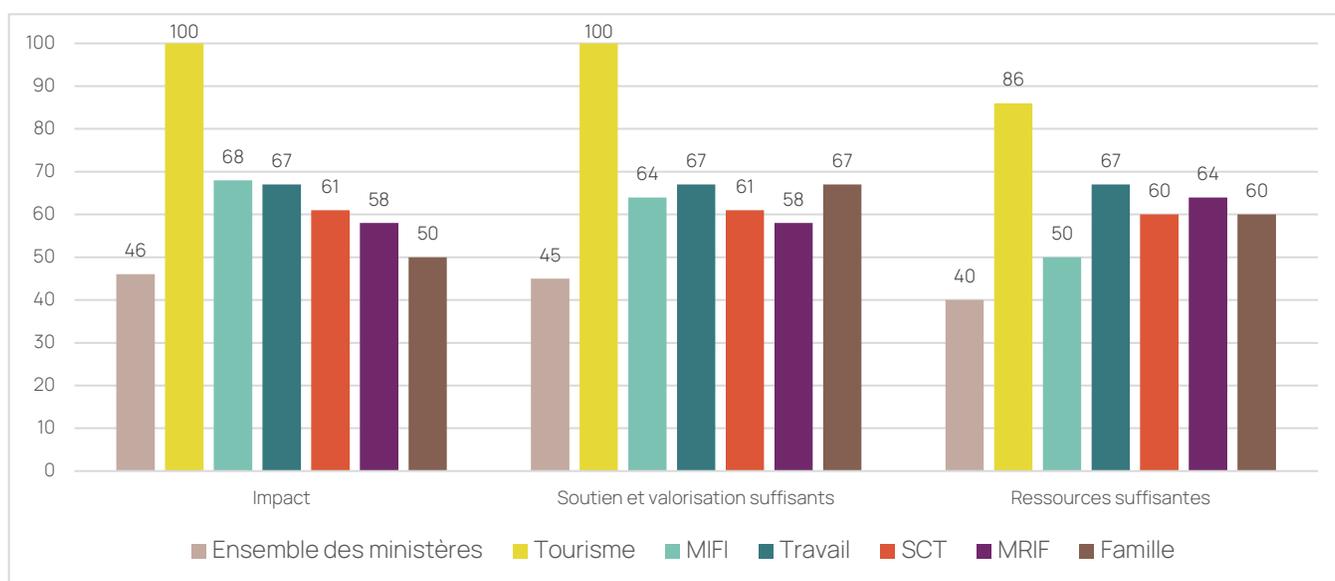
- le ministère du Tourisme avec 86 % de ses répondants (n = 6)
- le ministère du Travail avec 67 % de ses répondants (n = 2)

¹¹ Il est à noter que les ministères n'ayant qu'un seul répondant n'ont pas été considérés dans ces analyses.

- le ministère des Relations internationales et de la Francophonie avec 64 % de ses répondants (n = 7)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 60 % de ses répondants (n = 12)
- le ministère de la Famille avec également 60 % de ses répondants (n = 3).

Le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration se classe sixième pour cet énoncé.

Graphique 12 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et les ressources de l'audit sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court



La version longue du sondage confirme, pour l'ensemble des ministères, l'existence d'une unité responsable de l'audit qui relève directement du sous-ministre, conformément à la Directive sur l'audit interne dans les ministères et les organismes¹².

Recherche scientifique

Le tableau 6 présente la perception des répondants au sondage court quant à l'impact de la recherche scientifique pour informer la prise de décision au sein de leur ministère ainsi que leur perception par rapport au niveau de valorisation de la recherche et aux ressources allouées à ce

¹² Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *Audit interne*, www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne.

mécanisme. Ce sont 32 % des répondants (n = 173) qui évaluent à 8, 9 ou 10 leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant qu'au sein de leur ministère, la recherche scientifique a un impact significatif sur la prise de décision. À l'énoncé affirmant que la recherche est suffisamment soutenue et valorisée au sein de leur ministère pour pouvoir informer la prise de décision, ce sont 25 % des répondants (n = 139) qui ont un niveau d'accord de 8 ou plus. Pour l'énoncé affirmant que la recherche dispose de suffisamment de ressources pour informer la prise de décision, ce sont 22 % des répondants (n = 116) qui indiquent un niveau d'accord de 8 ou plus.

Tableau 6 : Perception des répondants au sondage court concernant le niveau d'impact, de soutien et de ressources de la recherche scientifique dans leur ministère

Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?	Moyenne (%)	s. o. (%)	Totalemment en désaccord					Totalemment en accord					Accumulée (8 + 9 + 10) (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			Pourcentage										
Au sein de mon ministère, la recherche a un impact significatif sur la prise de décision.	6	10	4	5	7	9	12	12	20	16	9	7	32
La recherche est suffisamment soutenue et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.	6	11	5	6	7	10	13	17	18	14	6	5	25
Au sein de mon ministère, la recherche dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.	6	16	6	7	10	9	15	15	17	12	5	5	22

Un classement des ministères a été effectué afin de déterminer ceux dont le plus de répondants ont évalué à 8 ou plus leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant que la recherche scientifique a un impact significatif sur la prise de décision au sein de leur ministère¹³. Comme l'illustre le graphique 13, ces ministères sont :

- le ministère du Travail avec 100 % de ses répondants (n = 2)

¹³ Il est à noter que les ministères n'ayant qu'un seul répondant n'ont pas été considérés dans ces analyses.

- le ministère des Finances avec 62 % de ses répondants (n = 18)
- le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs avec 59 % de ses répondants (n = 34)
- le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation avec 47 % de ses répondants (n = 14)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 41 % de ses répondants (n = 15).

Bien que le Secrétariat du Conseil du trésor occupe ici la septième place (derrière le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie), le graphique présente aussi ses résultats parce qu'il se positionne parmi les cinq premiers pour l'énoncé sur les ressources en recherche.

Pour l'énoncé sur la valorisation et le soutien, le classement est le suivant :

- le ministère du Travail avec 100 % de ses répondants (n = 2)
- le ministère des Finances avec 66 % de ses répondants (n = 19)
- le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs avec 40 % de ses répondants (n = 23)
- le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation avec 36 % de ses répondants (n = 10)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 35 % de ses répondants (n = 13).

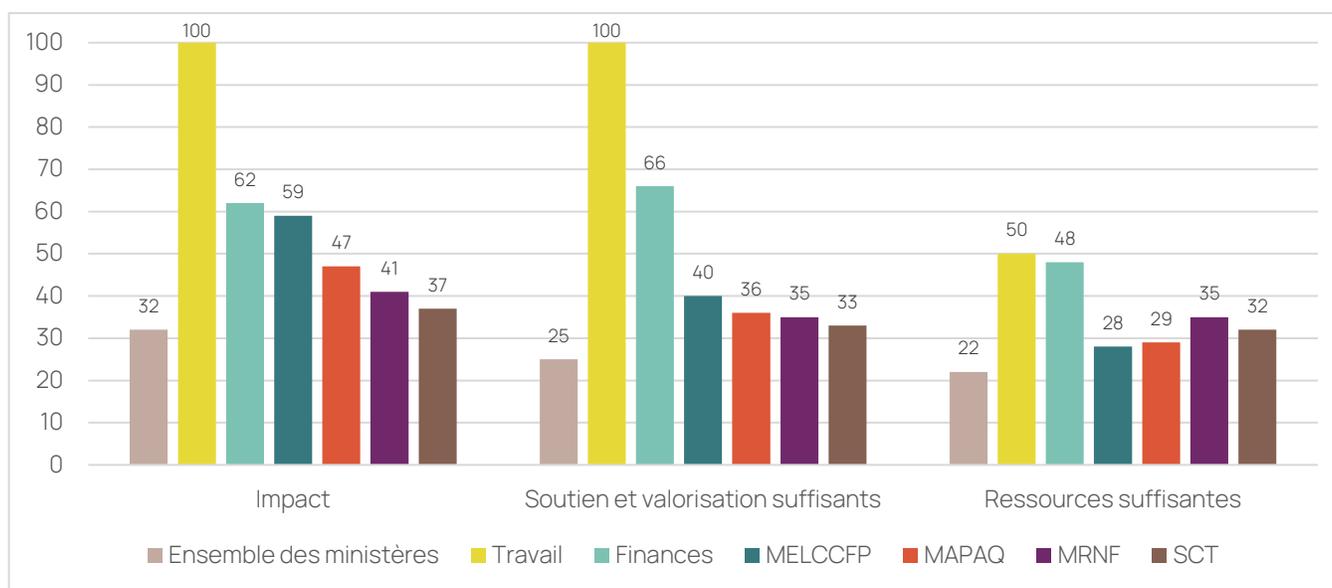
Bien que le Secrétariat du Conseil du trésor occupe ici la sixième place, le graphique présente aussi ses résultats parce qu'il se positionne parmi les cinq premiers pour l'énoncé sur les ressources en recherche.

Pour l'énoncé affirmant que les ressources sont suffisantes pour permettre à la recherche d'informer la prise de décision, l'ordre des ministères où le plus de répondants indiquent avoir un niveau d'accord de 8 ou plus est le suivant :

- le ministère du Travail avec 50 % de ses répondants (n = 1)
- le ministère des Finances avec 48 % de ses répondants (n = 14)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 35 % de ses répondants (n = 13)
- le Secrétariat du Conseil du trésor avec 32 % de ses répondants (n = 8)
- le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation avec 29 % de ses répondants (n = 8).

Le graphique présente aussi les résultats du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs qui occupe ici la sixième position.

Graphique 13 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et les ressources de la recherche scientifique sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court



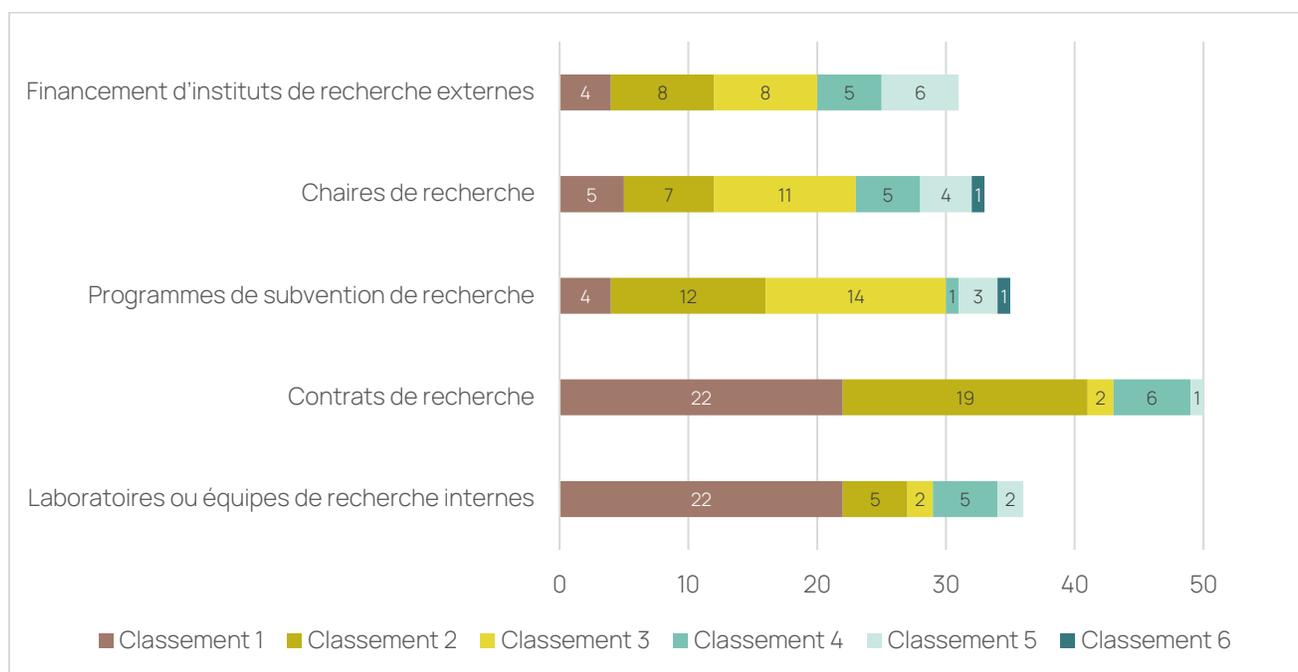
Les répondants à la version longue du sondage devaient indiquer si, au sein de leur ministère, il existe une unité responsable des activités de recherche (en quel cas ils devaient préciser où se trouve cette unité dans l'organigramme), si ce rôle est plutôt joué de manière décentralisée ou si personne ne joue ce rôle.

Dans 3 ministères, l'ensemble des répondants ont affirmé qu'il existe une unité au sein de leur organisation qui joue ce rôle, alors que dans 13 ministères, les répondants d'une même organisation ont fourni des réponses distinctes, certains indiquant qu'il existe effectivement une unité jouant ce rôle dans leur ministère et d'autres précisant que ce rôle est joué de manière décentralisée, qu'il n'est joué par personne ou encore qu'ils ne le savent pas. Afin de déterminer où se situe l'unité nommée par les répondants, l'organigramme de 15 des 16 ministères où au moins un répondant a indiqué qu'une unité est responsable de la recherche scientifique au sein de son ministère a été analysé. Cette analyse n'a pas pu être menée pour un ministère en particulier puisque le répondant n'a pas spécifié le nom de l'unité responsable. Pour deux autres ministères, elle n'a pas été fructueuse puisqu'aucune unité ou direction de l'organigramme ne correspondait de près ou de loin à ce qui avait été nommé par les répondants. Parmi les 13 ministères restants, l'analyse a révélé que l'unité nommée dans 2 ministères relevait directement du sous-ministre alors que dans les 11 autres ministères elle relevait d'un sous-ministériat adjoint.

Finalement, les noms des unités responsables de la recherche scientifique et des directions et directions générales dans lesquelles elles se trouvent ont été analysés (tels qu'ils sont inscrits dans l'organigramme) afin de dégager les termes revenant le plus fréquemment. Les trois termes les plus souvent recensés sont : « recherche » (7 occurrences), « politiques » (6 occurrences) et « innovation » (4 occurrences).

Les répondants à la version longue du sondage ont été invités à indiquer, par ordre de fréquence d'utilisation, à quels dispositifs leur ministère a recours pour réaliser ses activités de recherche et de développement. Les résultats, présentés au graphique 14, montrent que les contrats de recherche et les laboratoires ou équipes de recherche internes sont les deux dispositifs les plus fréquemment utilisés, avec tous deux 22 répondants qui les classent en premier. Cela dit, en tenant compte des trois premiers classements, les programmes de subvention (n = 30) rattrapent les laboratoires ou équipes de recherche internes (n = 29).

Graphique 14 : Fréquence d'utilisation des dispositifs utilisés pour les activités de recherche au sein des ministères selon les répondants au sondage long



Conseil scientifique

Le tableau 7 présente la perception des répondants au sondage court quant à l'impact du conseil scientifique sur la prise de décision au sein de leur ministère ainsi que leur perception par rapport au niveau de valorisation du conseil scientifique et aux ressources allouées à ce mécanisme. Ce sont 27 % des répondants (n = 128) qui évaluent à 8, 9 ou 10 leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant

qu’au sein de leur ministère le conseil scientifique a un impact significatif sur la prise de décision. À l’énoncé affirmant que le conseil scientifique est suffisamment soutenu et valorisé au sein de leur ministère pour pouvoir informer la prise de décision, ce sont 26 % des répondants (n = 119) qui ont un niveau d’accord de 8 ou plus. Enfin, pour l’énoncé affirmant que le conseil scientifique dispose de suffisamment de ressources pour informer la prise de décision, ce sont 22 % des répondants (n = 96) qui ont indiqué un niveau d’accord de 8 ou plus.

Tableau 7 : Perception des répondants au sondage court concernant le niveau d’impact, de soutien et de ressources du conseil scientifique dans leur ministère

Jusqu’à quel point êtes-vous d’accord avec les énoncés suivants?	Moyenne (%)	s. o. (%)	Totalemment en désaccord					Totalemment en accord					Accumulée (8 + 9 + 10) (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			Pourcentage										
Au sein de mon ministère, le conseil scientifique a un impact significatif sur la prise de décision.	6	24	8	7	8	9	11	12	16	16	6	5	27
Le rôle de conseil scientifique est suffisamment valorisé et soutenu par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.	6	24	8	8	10	10	11	14	14	15	5	6	26
Au sein de mon ministère, le conseil scientifique dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.	5	29	9	10	11	8	12	14	14	13	5	4	22

Un classement des ministères a été effectué afin de déterminer ceux dont le plus de répondants ont évalué à 8 ou plus leur niveau d’accord avec l’énoncé affirmant que le conseil scientifique a un impact significatif sur la prise de décision au sein de leur ministère¹⁴. Comme le dévoile le graphique 15, ces ministères sont :

- le ministère de la Santé et des Services sociaux avec 71 % de ses répondants (n = 5), le ministère des Finances avec 60 % de ses répondants (n = 12)

¹⁴ Il est à noter que les ministères n’ayant qu’un seul répondant n’ont pas été considérés dans ces analyses.

- le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs avec 56 % de ses répondants (n = 31)
- le ministère du Travail avec 50 % de ses répondants (n = 1)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 32 % de ses répondants (n = 10).

Bien que le ministère de la Justice et le ministère du Tourisme n'occupent pas les dix premiers rangs, le graphique présente quand même leurs résultats parce qu'ils font partie des cinq premiers ministères pour un autre énoncé lié au conseil scientifique.

Pour l'énoncé sur la valorisation et le soutien, le classement est le suivant :

- le ministère des Finances avec 65 % de ses répondants (n = 23)
- le ministère du Travail avec 50 % de ses répondants (n = 1)
- le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs avec 47 % de ses répondants (n = 26)
- le ministère de la Santé et des Services sociaux avec 43 % de ses répondants (n = 3)
- le ministère du Tourisme avec 33 % de ses répondants (n = 1).

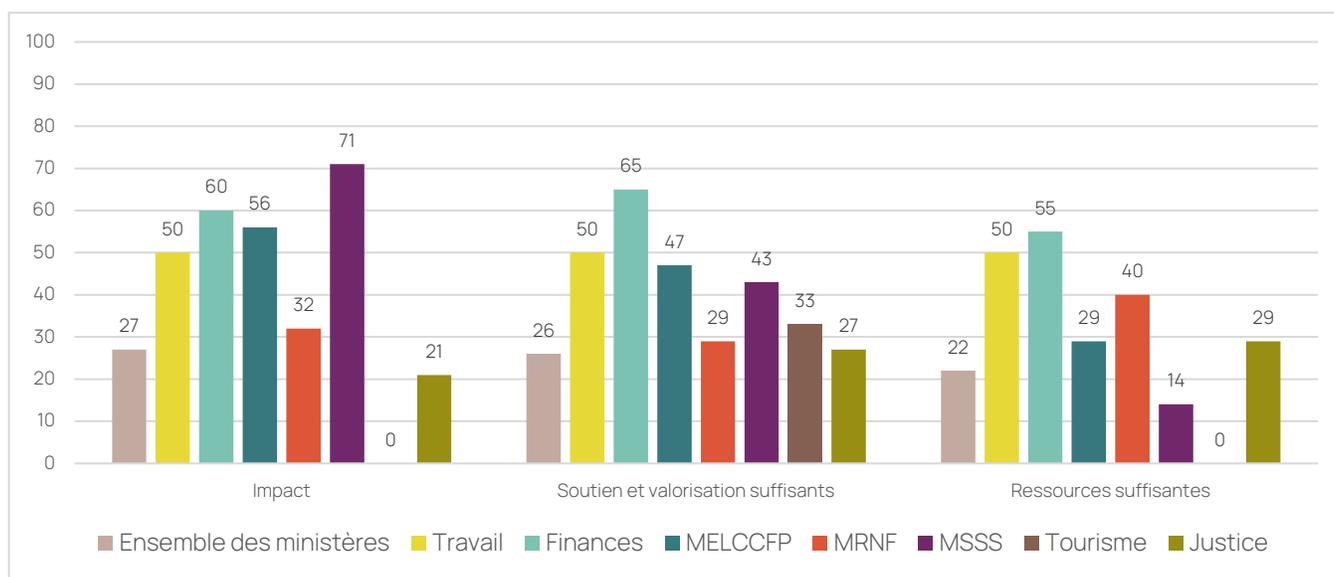
Bien que le ministère des Ressources naturelles et des Forêts occupe ici la septième position, le graphique présente tout de même ses résultats parce qu'il se positionne parmi les cinq premiers pour les deux autres énoncés liés au conseil scientifique. Il en est de même pour le ministère de la Justice qui se classe au neuvième rang par rapport à la valorisation et au soutien, mais qui se hisse parmi les cinq premiers quant à l'énoncé sur les ressources en conseil scientifique.

Pour l'énoncé affirmant que les ressources sont suffisantes pour permettre au conseil scientifique d'informer la prise de décision, l'ordre des ministères où le plus de répondants indiquent avoir un niveau d'accord de 8 ou plus est le suivant :

- le ministère des Finances avec 55 % de ses répondants (n = 11)
- le ministère du Travail avec 50 % de ses répondants (n = 1)
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts avec 40 % de ses répondants (n = 12)
- le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs avec 29 % de ses répondants (n = 16)
- le ministère de la Justice avec également 29 % de ses répondants (n = 4).

Bien que le ministère de la Santé et des Services sociaux et que le ministère du Tourisme n'occupent pas les dix premières positions, le graphique présente quand même leurs résultats parce qu'ils rejoignent les cinq premiers rangs pour un autre énoncé lié au conseil scientifique.

Graphique 15 : Classement des ministères dont les impacts, le soutien et les ressources du conseil scientifique sont les mieux perçus par leurs répondants au sondage court



Les répondants à la version longue du sondage devaient indiquer si, au sein de leur ministère, il existe un poste ou une structure affectés au conseil scientifique (en quel cas ils devaient préciser le titre de ce poste ou de cette structure), si ce rôle est plutôt joué de manière décentralisée ou si personne ne joue ce rôle. Les répondants pouvaient sélectionner plus d'une réponse. Le tableau 8 présente les résultats et permet de constater que 64 % des répondants (n = 51) indiquent qu'ils ne savent pas si un tel poste ou une telle structure existe dans leur ministère ou bien affirment qu'il n'y en a pas. Les autres réponses ont été analysées par ministère, en ne tenant compte que des réponses complètes, c'est-à-dire celles où le titre du poste ou le nom de la structure était précisé. De telles réponses étaient disponibles pour 13 ministères, avec parfois plus d'une réponse par ministère. Cette analyse a permis d'établir que ce rôle est assuré de manière décentralisée dans cinq ministères, qu'il existe un poste affecté au conseil scientifique dans quatre ministères, qu'un comité permanent joue ce rôle dans deux ministères et qu'un comité ad hoc assume ce rôle dans un ministère. Par ailleurs, six répondants issus de cinq ministères indiquent qu'une structure existe, mais qu'elle ne correspond à aucun des choix de réponses. Deux répondants nomment une structure de comité consultatif, deux autres mentionnent que dans leur ministère il s'agit d'un rôle assuré à la fois par une direction, mais

aussi de manière décentralisée, un autre répondant mentionne une organisation publique externe au ministère et un autre précise qu'un poste sera instauré prochainement.

Tableau 8 : Présence et type de structure en conseil scientifique dans les ministères

Existe-t-il, au sein de votre ministère, un poste ou une structure affectés au conseil scientifique?	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants
Non, aucune.	35	44
Je ne sais pas.	16	20
Non, mais ce rôle est assuré de manière décentralisée dans différentes unités. Si vous le savez, indiquez quelques-unes des unités où quelqu'un joue ce rôle (même à temps partiel) :	14	18
Oui, une personne occupe un poste affecté au conseil scientifique. Si vous le connaissez, précisez l'intitulé complet du poste et de la direction :	6	8
Oui, mais aucune des réponses précédentes ne décrit bien la structure. Précisez :	6	8
Oui, il existe un comité permanent à cet effet. Précisez le nom du comité si vous le connaissez :	4	5
Oui, lorsque jugé pertinent, nous formons des comités ad hoc à cet effet.	3	4

Cartographie du positionnement des mécanismes au sein des ministères

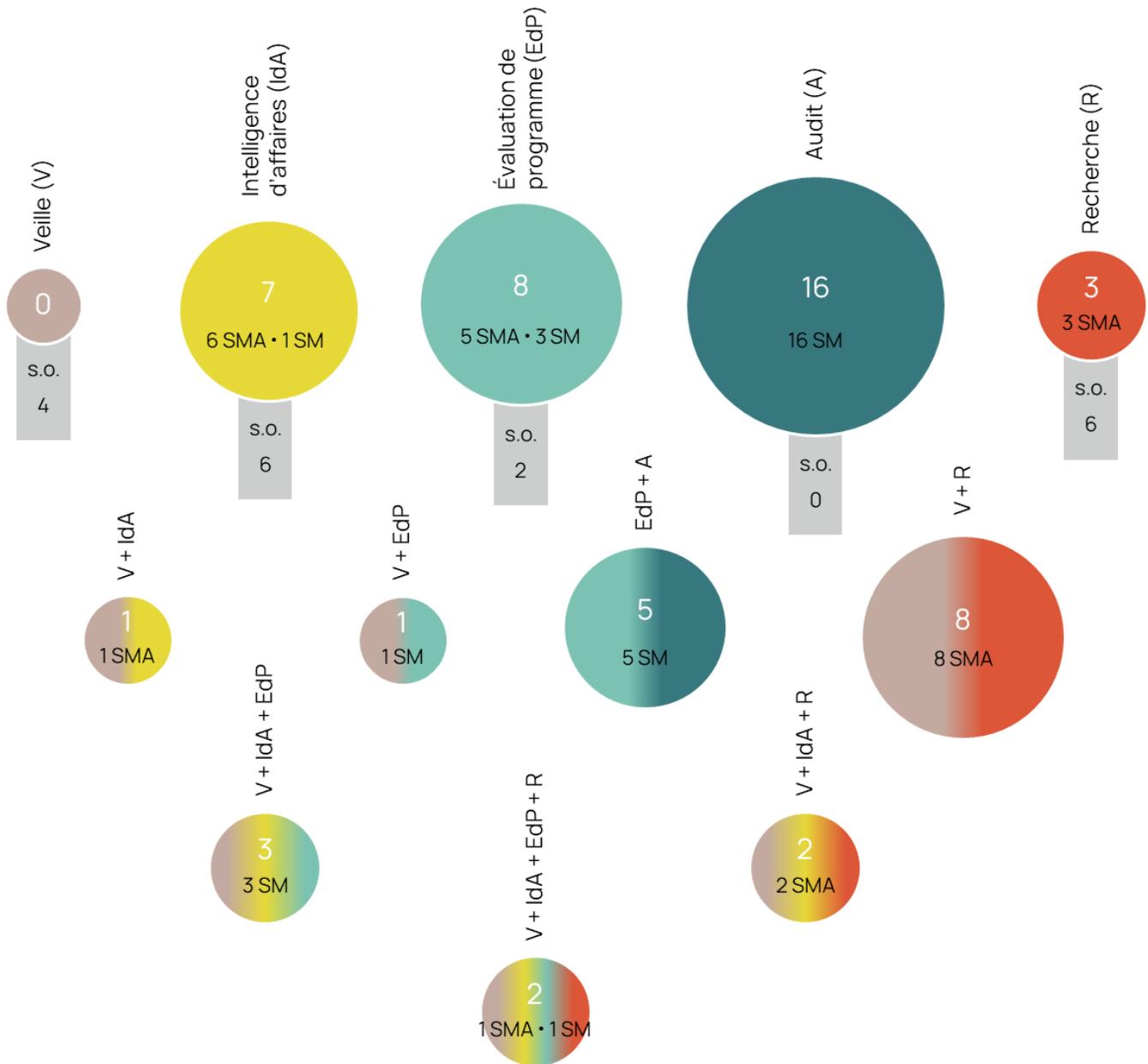
Une cartographie du positionnement des mécanismes au sein des ministères a été établie en comparant les réponses au sondage long pour les différents mécanismes, mis à part le conseil scientifique. Cette cartographie, présentée au graphique 16, indique, sur sa première ligne, le nombre de ministères dans lesquels chacun des mécanismes est seul au sein de sa direction générale, c'est-à-dire qu'aucun autre des mécanismes étudiés ne se trouve dans la même direction générale. Par exemple, dans 15 ministères, l'audit se trouve dans une direction générale où aucun autre des mécanismes étudiés n'est présent. La taille des cercles est proportionnelle au nombre de ministères représentés, indiqué aussi par le chiffre au centre des cercles. Sous ce chiffre se trouve précisé dans combien de ministères la direction concernée se trouve directement sous le sous-ministre (SM) ou plutôt sous un sous-ministériat adjoint (SMA). Toujours sur la première ligne, dans l'encadré gris, se trouve aussi indiqué le nombre de ministères où le positionnement du mécanisme dans le ministère n'a pu être validé dans l'organigramme (s. o.), soit : 1) parce que les répondants n'ont pas donné le nom d'une unité précise, indiquant plutôt que le mécanisme est décentralisé ou qu'ils ne le savaient pas; 2) parce que le nom de l'unité indiqué ne se trouvait pas dans

l'organigramme; ou 3) parce que les répondants d'un ministère ont donné plusieurs noms d'unités différentes, ne permettant pas d'identifier une unité avec certitude.

Sur la deuxième ligne de la cartographie se trouvent les directions générales qui regroupent deux mécanismes. Par exemple, le premier cercle sur cette deuxième ligne indique, d'une part, que dans un ministère, il existe une direction générale qui regroupe le mécanisme de veille stratégique et de prospective et celui d'intelligence d'affaires et, d'autre part, que cette direction se trouve dans un sous-ministériat adjoint. Dans la même logique, se trouvent représentés, sur la troisième ligne, le nombre de ministères où des directions générales rassemblent trois mécanismes et, sur la quatrième ligne, le nombre de ministères où des directions générales regroupent quatre mécanismes.

Cette cartographie permet de constater en un coup d'œil que dans les ministères où une unité est responsable de la veille stratégique et de la prospective, celle-ci se trouve toujours dans la même direction générale qu'un autre mécanisme, généralement la recherche. Ces unités sont le plus souvent positionnées sous un sous-ministériat adjoint. La veille et la prospective semblent être le mécanisme le plus « polyvalent » puisque celui-ci apparaît aux côtés de tous les autres mécanismes, sauf l'audit. À l'inverse, l'audit est un mécanisme qui est souvent seul dans sa direction générale, mais lorsqu'il côtoie un autre mécanisme, c'est toujours l'évaluation de programme. Ils sont par ailleurs toujours situés directement sous un sous-ministre.

Graphique 16 : Cartographie du positionnement des mécanismes au sein des ministères



Autres mécanismes et exemples

Dans le cadre de la version longue du sondage, les répondants ont été invités à décrire des mécanismes qui favorisent l'utilisation des résultats probants, qu'il s'agisse d'exemples des cinq mécanismes documentés dans la présente étude ou d'autres mécanismes. Des exemples ont été fournis par 29 répondants provenant de 15 ministères différents. Ils peuvent être regroupés en neuf grandes catégories, soit :

- la mise en place de groupes d'experts pour formuler des recommandations ciblées;
- le positionnement d'un bureau de projets ou d'une instance de soutien à la transformation organisationnelle près des unités responsables de l'élaboration des résultats probants;
- le développement et la mise en œuvre d'innovations en gouvernance de données pour appuyer la prise de décision;
- l'utilisation des résultats probants dans l'élaboration de documents stratégiques (plan d'action ou stratégies gouvernementales, avis sectoriels, etc.);
- l'élaboration ou la révision de programmes informés par les résultats probants;
- la mise sur pied de comités réunissant des gestionnaires et des scientifiques autour d'une même table;
- la collaboration interministérielle autour de projets visant explicitement à informer la prise de décision sur des sujets complexes, à la jonction des missions;
- la mise sur pied de réseau de recherche;
- le déploiement d'une culture de la prise de décision informée par les résultats probants et de mécanismes d'imputabilité à cet égard.

OPINION SUR L'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS DANS LA PRISE DE DÉCISION

Dans les deux versions du sondage, les répondants étaient interrogés sur leur opinion concernant l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision, et ce, à l'aide de deux questions : l'une portant sur la fréquence jugée pertinente pour recourir à diverses sources de résultats probants afin d'informer la prise de décision et l'autre sur les obstacles à l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision.

Fréquence jugée pertinente pour recourir à diverses sources de résultats probants

Le tableau 9 dévoile les résultats obtenus à la question « Selon vous, à quelle fréquence devrait-on recourir aux sources d'information suivantes pour informer la prise de décision au sein de votre ministère? » Il permet de constater que tant pour le sondage court que pour le sondage long, ce sont les données organisationnelles que le plus grand nombre de répondants souhaiteraient voir utiliser plus fréquemment (47 % des répondants au sondage court, soit $n = 256$, et 55 % pour le sondage long, soit $n = 39$). Cela dit, c'est aussi pour cette source d'information que le nombre de répondants indiquant « Je ne sais pas / Ne s'applique pas à mon ministère » est le moins élevé, ce qui peut contribuer à expliquer l'obtention de scores plus élevés pour cette source. Presque à égalité avec les données organisationnelles se trouvent les documents produits par l'unité de veille stratégique et de prospective des ministères avec 46 % des répondants au sondage court ($n = 254$) et 55 % des répondants au sondage long ($n = 39$). Les organisations privées et les consultants sont la source qui obtient le plus faible pourcentage : 19 % des répondants au sondage court ($n = 103$) et 11 % des répondants au sondage long ($n = 8$) souhaitent recourir davantage à cette source d'information pour informer la prise de décision. Le tableau 9 met aussi en évidence le nombre élevé de répondants ayant indiqué que l'utilisation du Fonds de recherche du Québec ne s'applique pas à leur ministère ou qu'ils ne pouvaient pas répondre à la question concernant cette source de résultats probants (52 % des répondants au sondage court, soit $n = 288$, et 38 % des répondants au sondage long, soit $n = 27$).

Tableau 9 : Fréquence jugée pertinente pour recourir aux sources de résultats probants

Selon vous, à quelle fréquence devrait-on recourir aux sources d'information suivantes pour informer la prise de décision au sein de votre ministère?	Sondage court				Sondage long			
	Moins fréquemment que nous le faisons actuellement (%)	La fréquence actuelle est la bonne (%)	Plus fréquemment que nous le faisons actuellement (%)	Je ne sais pas / Ne s'applique pas à mon ministère (%)	Moins fréquemment que nous le faisons actuellement (%)	La fréquence actuelle est la bonne (%)	Plus fréquemment que nous le faisons actuellement (%)	Je ne sais pas / Ne s'applique pas à mon ministère (%)
Les différentes sources de données organisationnelles (ex. : indicateurs de performance, résultats d'évaluations de programmes, résultats d'audits, etc.)	2	45	47	6		42	55	3
Les documents produits par l'unité de veille et de prospective de votre ministère	1	34	46	19		25	55	20
La structure de conseil scientifique de votre ministère (comités d'expert-es, etc.)	1	25	38	37		31	44	25
Le Fonds de recherche du Québec (FRQ) par les programmes en partenariat (Actions concertées, par exemple)	1	21	26	52		37	25	38
Les unités de recherche gouvernementales (INSPQ, INESSS, etc.)	1	25	33	40		35	30	35
Un chercheur/une chercheuse, une chaire ou un institut de recherche (universitaire ou collégial)	2	34	36	28		56	34	10
Les <i>think tanks</i> scientifiques (Ouranos, CIRANO, Institut de l'énergie Trottier, etc.)	3	29	28	40	1	34	37	28
Les publications scientifiques disponibles en libre accès ou à la Bibliothèque Cécile-Rouleau	2	28	35	36	6	38	44	13
Des organisations privées ou des consultant-es	14	43	19	24	1	75	11	13

Obstacles à l'utilisation des résultats probants

Le tableau 10 fait état de l'opinion des répondants des deux versions du sondage quant aux obstacles à l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision. L'énoncé concernant le manque de mutualisation entre les ministères des ressources, des expertises et des résultats probants pour informer la prise de décision est celui pour lequel le niveau d'accord est le plus élevé : 48 % des répondants au sondage court (n = 268) et 49 % des répondants au sondage long (n = 35). L'élément qui semble être l'obstacle le moins marqué est le manque de compétences des décisionnaires et de leurs conseillers en matière d'utilisation des résultats probants; seulement 23 % des répondants au sondage court (n = 123) et 10 % des répondants au sondage long (n = 7) estiment que cet élément représente effectivement un obstacle et lui ont par conséquent attribué un niveau d'accord de 8 ou plus.

Tableau 10 : Perception par rapport aux obstacles à l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision

	Sondage court ou long	Moyenne (%)	s.o. (%)	Pas du tout										Extrêmement	Accumulée (8 + 9 + 10)
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
				Pourcentage											
Manque de temps dans le processus décisionnel pour considérer les résultats probants	Court	7	10	3	3	5	5	10	10	22	23	10	9	42	
	Long	7		3	0	1	7	10	15	28	20	8	7	35	
Manque de culture de la prise de décision informée par les résultats probants	Court	6	11	5	4	10	6	11	12	20	18	8	6	32	
	Long	6		6	4	6	4	27	17	13	13	7	4	24	
Manque de structures et de processus formels pour intégrer des résultats probants dans le processus décisionnel	Court	6	11	4	5	6	5	14	11	21	19	8	6	33	
	Long	6		4	3	7	7	17	14	27	13	6	3	22	
Manque de compréhension de la part des décisionnaires de la pertinence de tenir compte des résultats probants dans la prise de décision	Court	6	11	6	10	12	6	14	11	15	13	7	6	26	
	Long	5		11	10	7	11	18	14	13	8	4	3	15	
Manque de compétences des décisionnaires et de leurs conseillers et conseillères en matière d'utilisation des résultats probants	Court	5	11	8	9	14	8	15	11	13	14	4	5	23	
	Long	5		11	13	15	6	17	21	7	4	3	3	10	
Manque de compréhension de la part des chercheuses et chercheurs sur la façon dont fonctionne le processus décisionnel dans l'administration publique	Court	6	11	5	6	8	7	19	11	17	12	8	6	26	
	Long	6		7	3	10	7	14	14	20	18	4	3	25	
Manque de soutien et de mesures incitatives pour encourager les ministères à collaborer avec les chercheuses et chercheurs	Court	6	11	7	6	5	8	17	13	13	16	9	6	31	
	Long	6		6	6	10	7	15	14	21	11	6	4	21	

	Sondage court ou long	Moyenne (%)	s.o. (%)	Pas du tout										Extrêmement	Accumulée (8 + 9 + 10)
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
				Pourcentage											
Manque de mutualisation entre les ministères des ressources, des expertises et des résultats probants disponibles pour informer la prise de décision	Court	7	1	3	4	3	4	12	10	16	18	19	11	48	
	Long	7		1	4	1	7	14	13	10	23	15	11	49	

CONCLUSIONS ET DISCUSSION

PRINCIPAUX CONSTATS

Ce premier volet de l'étude visait à établir un premier niveau d'information sur les mécanismes en place dans les 23 ministères de la fonction publique québécoise afin de favoriser l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision, ainsi que sur les éléments de contexte pouvant influencer la mise en œuvre et l'impact de ces mécanismes.

Les constats formulés ici sont exploratoires. Ils devront être validés et approfondis lors du second volet de l'étude.

Constats sur la mise en œuvre et les impacts des mécanismes

L'audit et l'évaluation de programme, des mécanismes plus reconnus

En fonction des perceptions des répondants au questionnaire court, il appert que les deux mécanismes dont les impacts sur la prise de décision sont les plus reconnus sont l'évaluation de programme et l'audit. Une grande part des répondants estiment d'ailleurs que ces deux mécanismes sont suffisamment soutenus et valorisés et qu'ils disposent de suffisamment de ressources pour générer un impact sur la prise de décision. Ceci pourrait notamment s'expliquer par le fait que ces deux mécanismes sont encadrés par des directives du Secrétariat du Conseil du trésor¹⁵, ce qui n'est pas le cas des autres mécanismes étudiés.

Il se dégage aussi des résultats de ce volet de l'étude que l'évaluation de programme est le seul mécanisme qui est parfois associé, au sein d'une même direction générale, à l'audit. L'inverse n'est toutefois pas vrai puisque l'évaluation de programme est parfois associée, au sein d'une même direction générale, à la veille stratégique et à la prospective, à l'intelligence d'affaires de même qu'à la recherche. Cela dit, l'audit demeure le mécanisme auquel l'évaluation de programme est le plus associée. Il ressort également de l'analyse des titres des directions que l'audit et l'évaluation de programme sont associés à la notion de performance et de gouvernance.

¹⁵ Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *Évaluation de programme*, www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/evaluation-de-programme
Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *Audit interne*, www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne.

La veille stratégique et la prospective, un mécanisme polyvalent et plein de potentiel

La veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires se classent au troisième rang en matière d'impact perçu sur la prise de décision, derrière l'évaluation de programme et l'audit, mais devant la recherche et le conseil scientifique. Le classement est le même concernant les perceptions de soutien et de valorisation, mais en ce qui a trait aux perceptions relatives aux ressources, la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires se classent bon dernier.

Un biais a toutefois pu se glisser dans les énoncés puisque le sondage permet de mettre en lumière que la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires pourraient bien constituer deux mécanismes distincts. En effet, l'intelligence d'affaires se trouve régulièrement dans une direction distincte de la veille stratégique et de la prospective, et l'analyse des titres des directions met en lumière que l'intelligence d'affaires pourrait être davantage associée à la performance que ne le sont la veille stratégique et la prospective. L'intelligence d'affaires serait aussi parfois associée à la gestion des ressources informationnelles, ce qui n'est pas le cas de la veille stratégique et de la prospective.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la veille et la prospective semblent toujours se trouver dans une direction générale avec un autre des mécanismes étudiés. Ce mécanisme peut être qualifié de polyvalent puisque, selon les ministères, il se trouve associé à l'un ou l'autre des différents mécanismes, sauf à l'audit. Aussi, lorsque les titres des directions auxquelles la veille stratégique et la prospective appartiennent sont analysés, le mot « veille » est peu fréquent, comparativement à la même analyse menée pour les autres mécanismes. Il est même plus fréquent de relever le mot « recherche ». Cette analyse permet aussi de constater que la veille stratégique et la prospective, comme la recherche scientifique, semblent davantage associées à tout ce qui concerne les « politiques » et, pour la recherche, à la notion d'« innovation ».

Finalement, les documents produits par les unités de veille stratégique et de prospective occupent le deuxième rang des sources d'information que les répondants aux deux versions du sondage voudraient voir utiliser plus fréquemment dans leur ministère pour informer la prise de décision. Ces résultats, en plus de tous les éléments explicités précédemment, permettent de formuler l'hypothèse que la veille stratégique et la prospective sont un mécanisme plein de potentiel qui pourrait s'actualiser davantage avec plus de ressources et un meilleur positionnement organisationnel.

Le conseil scientifique, un mécanisme émergent

En matière de perception des répondants au sondage court quant aux impacts sur la prise de décision, le conseil scientifique arrive dernier parmi les mécanismes étudiés. Les perceptions liées au soutien et à la valorisation de même qu'aux ressources dont ce mécanisme bénéficie dans les

ministères sont similaires à celles de la recherche scientifique, c'est-à-dire moins bonnes que celles de l'évaluation de programme et de l'audit, mais assez près de celles de la veille stratégique, de la prospective et de l'intelligence d'affaires.

Par ailleurs, les résultats du sondage long montrent que 64 % des répondants pensent que personne n'assume le conseil scientifique au sein de leur organisation (44 %) ou ne savent pas qui assume ce rôle (20 %). Il reste donc du chemin à faire pour que ce mécanisme trouve sa place dans les ministères. Cela dit, dans 13 ministères, au moins un répondant est en mesure de nommer un poste ou une structure qui, dans son organisation, assure le conseil scientifique. L'ensemble de ces résultats conduit au constat que le mécanisme est émergent et actuellement à géométrie très variable.

Quelques ministères en tête du palmarès, avec une certaine réserve

Le classement des ministères sur la base des perceptions des répondants au sondage court quant aux impacts, au soutien et à la valorisation ainsi qu'aux ressources de chaque mécanisme permet de constater que dix ministères reviennent parmi les cinq premiers :

- le Secrétariat du Conseil du trésor, pour quatre mécanismes;
- le ministère des Finances, pour trois mécanismes;
- le ministère du Tourisme, pour trois mécanismes;
- le ministère du Travail, pour trois mécanismes;
- le ministère de la Famille, pour deux mécanismes;
- le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, pour deux mécanismes;
- le ministère des Relations internationales et de la Francophonie, pour deux mécanismes;
- le ministère des Ressources naturelles et des Forêts, pour deux mécanismes;
- le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, pour deux mécanismes;
- le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, pour un mécanisme.

Cela dit, certains de ces ministères comptent un petit nombre de répondants. Ces résultats doivent donc être accueillis avec prudence puisque les perceptions de ces quelques répondants ne représentent pas nécessairement avec justesse la réalité du ministère ou les perceptions de l'ensemble des personnes et des équipes de ce ministère.

Des positionnements organisationnels à mieux comprendre

Le sondage long a permis d'établir que les cinq mécanismes étudiés se déploient de manière très variable d'un ministère à un autre :

- Ils sont parfois décentralisés, parfois centralisés.
- Lorsqu'ils sont centralisés, les unités responsables peuvent se trouver dans des directions générales différentes ou à plusieurs dans la même direction générale.
- Certaines de ces directions sont placées directement sous le sous-ministre et d'autres directions se trouvent dans des sous-ministériats adjoints.

Ce volet de l'étude ne permet pas d'établir quels sont les bénéfices et les défis propres à chacune de ces formules. Le second volet devra s'y pencher.

De nombreux exemples porteurs à approfondir

Des exemples de projets ou d'initiatives porteurs en matière d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision ont été donnés dans le cadre du sondage long par 29 répondants issus de 15 ministères. Ces exemples permettent d'estimer que les perceptions des répondants s'appuient sur un vécu et des exemples concrets qui pourront être documentés et approfondis dans le cadre du deuxième volet de l'étude.

Constats sur le contexte qui influence la mise en œuvre des mécanismes

Des besoins qui ne sont pas suffisamment explicites

Bien que la moitié des répondants à la version longue du sondage affirment que les besoins en matière de résultats probants sont explicités dans les documents stratégiques de leur ministère, les résultats de l'analyse par ministère montrent que dans tous les ministères sauf deux, les points de vue divergent à cet égard. De plus, ce n'est que dans huit ministères qu'au moins un répondant peut nommer avec précision un document qui explicite les besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision. Une analyse des documents stratégiques des ministères, qui feront l'objet du deuxième volet de l'étude, permettra d'approfondir cet aspect, mais les résultats de ce premier volet permettent de formuler l'hypothèse que les besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision ne sont généralement pas explicités dans les documents stratégiques des ministères.

La mutualisation comme premier cheval de bataille pour renforcer les capacités

Au chapitre des principaux obstacles à l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision, le même élément ressort premier dans les perceptions des répondants aux deux versions du

sondage : le manque de mutualisation, entre les ministères, des ressources, des expertises et des résultats probants disponibles pour informer la prise de décision.

Par ailleurs, le même élément se classe bon dernier pour les répondants aux sondages long et court : le manque de compétences des décisionnaires et de leurs conseillers et conseillères en matière d'utilisation des résultats probants. Cela peut paraître surprenant compte tenu des résultats obtenus à la première section du sondage, où seulement 50 % des répondants au sondage long et 45 % des répondants au sondage court évaluaient à 8 ou plus leur niveau d'accord avec l'énoncé affirmant que les personnes dont le rôle le requiert au sein de leur ministère disposent des compétences nécessaires à l'utilisation des résultats probants pour informer leur propre prise de décision ou celle de leurs autorités.

L'amalgame de ces deux résultats fait naître l'hypothèse suivante : plus que le développement des compétences, la mutualisation des ressources, des expertises et des résultats probants est le premier cheval de bataille pour renforcer les capacités des personnes dont le rôle requiert l'utilisation de résultats probants pour informer la prise de décision.

Les chercheurs sont des partenaires de choix, mais plus souvent sur une base ponctuelle et avec un accès aux données difficile

Les résultats relatifs à la fréquence des relations avec différents partenaires dans le cadre des activités d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision révèlent que les chercheurs, les chaires et les instituts de recherche universitaires ou collégiaux sont des partenaires privilégiés, avant les unités de recherche gouvernementales, le Fonds de recherche du Québec, les *think tanks* et les firmes de consultants. Les résultats sur les outils de collaboration pour l'utilisation des résultats probants et sur les dispositifs de réalisation des activités de recherche permettent de constater que les modalités de collaboration privilégiées sont plutôt celles donnant lieu à des contacts ponctuels et ciblés, par exemple des contrats de recherche ou la participation à un colloque ou à une conférence. Cela dit, les modalités de collaboration à plus long terme, comme le financement alloué à des centres de recherche ou des partenariats à long terme avec des structures de recherche, ne sont pas bien loin derrière.

Au sujet des relations avec les partenaires, des outils de collaboration et des dispositifs de réalisation des activités de recherche, une hypothèse peut être avancée : un meilleur maillage pourrait être établi pour favoriser les partenariats avec le Fonds de recherche du Québec et une plus grande connaissance de ses programmes par les ministères. Les résultats concernant la fréquence souhaitée par les répondants dans l'utilisation de différentes sources de résultats probants vont aussi dans ce sens : 52 % des répondants au sondage court et 38 % des répondants au sondage long ont choisi comme réponse pour le recours au Fonds de recherche du Québec et à ses programmes en partenariat (p. ex. Actions concertées) « Je ne sais pas / Ne s'applique pas à mon ministère ».

Aussi, bien que les chercheurs, les chaires et les instituts de recherche universitaires soient perçus comme des partenaires de choix, il semble plus difficile pour les chercheurs que pour les équipes internes d'accéder aux données, lesquelles constituent la matière brute permettant de générer des résultats probants.

PRINCIPALES LIMITES

Ce premier volet de l'étude sur l'interface sciences, politiques et administration publique au Québec comporte deux limites principales. La première est liée à l'échantillonnage volontaire pour le sondage court et au faible taux de réponse dans certains ministères pour les deux versions du sondage. Ainsi, il faut être prudent dans les constats puisque les perceptions des répondants pourraient ne pas représenter celles de l'ensemble des gestionnaires de leur ministère.

La deuxième limite importante est que ce volet se base sur des perceptions. C'est en documentant des exemples concrets et en approfondissant la compréhension du déploiement des mécanismes au sein des ministères, dans le cadre du second volet de l'étude, qu'il sera possible d'établir jusqu'à quel point certaines stratégies sont effectivement plus porteuses que d'autres et si certains ministères ont réellement su relever certains obstacles pour mieux mobiliser les ressources et soutenir l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision.

Une autre limite s'ajoute, celle-ci liée au choix de rapporter plusieurs des résultats en se basant sur le cumul des niveaux d'accord au-dessus de 8, plutôt que sur la moyenne. La moyenne étant souvent un indice peu discriminant, ce choix a été fait pour permettre une lecture plus fine des résultats. Le point de coupure à 8 a été choisi en fonction de l'objectif de l'étude qui est de cibler des mécanismes porteurs. Dans cette perspective, il est apparu pertinent de retenir seulement les niveaux d'accord les plus élevés. Cela dit, il est à noter que l'interprétation de certains résultats serait sensiblement différente si le point de coupure avait été fait à 7 plutôt qu'à 8.

CONCLUSION

Ce volet de l'étude offre un premier niveau de compréhension des perceptions des gestionnaires de la fonction publique sur la manière dont se déploient les mécanismes d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision. Il permet de constater que l'audit et l'évaluation de programme ont une longueur d'avance sur la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires, de même que sur la recherche et le conseil scientifiques. Il met aussi en évidence que le positionnement des mécanismes au sein des ministères est à géométrie très variable et qu'il est nécessaire de mieux comprendre quels sont les bénéfices et les défis liés à ces choix de positionnement. Par ailleurs, ce volet met en lumière certains leviers d'action qui pourront éventuellement être mieux documentés dans le prochain volet de l'étude : la mutualisation des ressources en matière d'utilisation des résultats probants, la potentialisation de la veille stratégique

et de la prospective, l'explicitation des besoins en matière de résultats probants dans les documents stratégiques des ministères et le renforcement des partenariats entre les ministères et le Fonds de recherche du Québec. Finalement, ce volet de l'étude, bien qu'exploratoire, mène à la conclusion qu'effectivement, 25 ans après la parution du rapport *L'État acteur de l'innovation : la science et la technologie dans l'administration gouvernementale*¹⁶, le terreau de l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision est fertile puisque de nombreux mécanismes, projets et initiatives sont déployés au sein des ministères de la fonction publique québécoise. Le prochain volet permettra d'approfondir la compréhension de ce terreau, de ce qui le rend fertile, mais aussi de ce qui génère certaines zones d'aridité.

RÉFÉRENCES

Conseil de la science et de la technologie (1999), *L'État acteur de l'innovation : la science et la technologie dans l'administration gouvernementale*, Sainte-Foy, Gouvernement du Québec, en ligne : <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/39890>.

Joint Research Centre, *Evidence for Policy*, en ligne : <https://jr survey.limesurvey.net/726312>.

Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *Audit interne*, en ligne : www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/audit-interne.

Secrétariat du Conseil du trésor (2009), *Évaluation de programme*, en ligne : www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/evaluation-de-programme

Chagnon, Véronique (2009), *Résultats probants et pratiques d'infirmières en milieu hospitalier*, thèse de doctorat, Québec, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, p. 7, en ligne : <https://dam-oclc.bac-lac.gc.ca/fra/1f3f30a6-2652-4337-b151-164b8919d29b>.

¹⁶ Conseil de la science et de la technologie (1999), *L'État acteur de l'innovation : la science et la technologie dans l'administration gouvernementale*, <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/39890>.

ANNEXE 1 : SONDAGE COURT SUR LES MÉCANISMES FAVORISANT L'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS

Le Bureau du scientifique en chef, dans le cadre du Forum sciences et politiques du Québec (SPQ) et en partenariat avec l'École nationale d'administration publique (ci-après, l'École), vous sollicite pour mieux comprendre comment se déploient les mécanismes favorisant l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision au sein de votre ministère.

Plus précisément, nous souhaitons comprendre de quelle manière les mécanismes suivants se déploient au sein de votre ministère ainsi que votre perception de leur impact et des facteurs qui influencent cet impact.

La veille, la prospective et l'intelligence d'affaires

Le Réseau stratégique de veille et de prospective de la fonction publique du Québec (RSVP) définit la veille comme « un processus de collecte, d'analyse et de diffusion d'information à valeur ajoutée pour appuyer la prise de décision, tout en permettant à l'organisation de construire son environnement » et la prospective comme « un processus permettant de penser de façon systémique le futur en vue de soutenir la vision stratégique d'une organisation ».

L'intelligence d'affaires vise, quant à elle, à améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services grâce au développement de projets novateurs en matière d'analytique et de bonnes pratiques.

L'évaluation de programme

Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'évaluation de programme comme « une démarche systématique d'appréciation de la valeur d'un programme au regard de critères explicites, effectuée dans le but d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience. Elle peut être réalisée à différentes étapes du cycle de vie d'un programme ».

Ainsi, l'évaluation de programme utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

L'audit

Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'audit comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, ainsi que des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus

de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Ainsi, l'audit utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

La recherche scientifique

S'appuyant sur la définition de l'UNESCO, la recherche scientifique désigne, dans ce sondage, « les processus d'étude, d'expérimentation, de conceptualisation, de vérification et de validation qu'implique la genèse du savoir scientifique, [c'est-à-dire] l'entreprise par laquelle l'être humain, agissant individuellement ou en groupes, petits ou grands, fait un effort organisé pour découvrir et maîtriser la chaîne des causalités, les relations ou les interactions, au moyen de l'étude objective de phénomènes observés et de sa validation par le partage des résultats et des données et de l'évaluation par les pairs; rassemble les connaissances ainsi acquises, en les coordonnant grâce à un effort systématique de réflexion et de conceptualisation; et se donne ainsi la possibilité de tirer parti de la compréhension des processus et phénomènes qui se produisent dans la nature et dans la société ».

Ces activités peuvent être effectuées par du personnel de recherche au sein même de l'organisation ou réalisées en partenariat par l'intermédiaire de programmes de subvention, par exemple.

Le conseil scientifique

« Le conseil scientifique regroupe deux types d'activités :

- La synthèse des preuves scientifiques visant à établir l'état des connaissances disponibles sur une question donnée;
- La médiation de connaissances consistant essentiellement à mettre à disposition des preuves scientifiques pour aider les responsables de politiques publiques à interpréter les informations scientifiques, leurs significations, leurs implications et leurs limites afin de soutenir leurs délibérations et leur prise de décision. »

L'activité de conseil scientifique peut être réalisée au sein de plusieurs structures, comme les conseillères/conseillers scientifiques en chef (comme au Québec et au Canada), des comités scientifiques permanents (comme le Comité consultatif sur les changements climatiques) ou temporaires ou un poste affecté au conseil scientifique au sein même de votre ministère.

Grâce à ce questionnaire, nous souhaitons aussi documenter :

- vos perceptions quant à la capacité organisationnelle de votre ministère à utiliser les résultats probants pour informer la prise de décision;
- votre opinion sur l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision au sein de votre ministère.

Votre participation est volontaire. Les données recueillies grâce à ce sondage seront traitées de façon confidentielle. Toutes les analyses seront menées dans le respect de la politique de l'École en matière d'éthique de la recherche.

En cliquant sur « SUIVANT » dans le bas de cette page, vous acceptez de participer, à la lueur de l'information transmise ici.

Comment remplir le questionnaire Web?

Pour chaque question, vous devez répondre en cochant la case qui correspond le mieux à vos perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses; l'important est qu'elles reflètent le plus fidèlement ce que vous savez de l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision au sein de votre ministère. Vous aurez besoin d'environ 30 minutes pour répondre à ce sondage.

Nous vous remercions de votre collaboration!

Si vous avez des questions à propos de ce questionnaire, vous pouvez joindre Mélodie Briand-Lamarche, conseillère aux organisations, à l'adresse suivante : melodie.briand-lamarche@enap.ca.

Informations

SECTION 1 – Informations sur la personne qui répond au questionnaire

1. Dans quel ministère travaillez-vous?

*Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

- Affaires municipales et Habitation
- Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Conseil exécutif
- Culture et Communications
- Cybersécurité et Numérique

- Économie, Innovation et Énergie
- Éducation
- Emploi et Solidarité sociale
- Enseignement supérieur
- Environnement, Lutte contre les changements climatiques, Faune et Parcs
- Famille
- Finances
- Immigration, Francisation et Intégration
- Justice
- Langue française
- Relations internationales et Francophonie
- Ressources naturelles et Forêts
- Santé et Services sociaux
- Secrétariat du Conseil du trésor
- Sécurité publique
- Tourisme
- Transports et Mobilité durable
- Travail

2. À quel niveau de gestion vous situez-vous?

*Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

- Cadre classe 4
- Cadre classe 3
- Cadre classe 2
- Cadre classe 1
- Titulaire d'un emploi supérieur
- Autre

3. Vos fonctions sont-elles liées à :

*Cochez tout ce qui s'applique.

- L'offre de services à la population
- L'élaboration de politiques
- La gestion de projets ou de programmes
- La conformité
- Les ressources humaines
- Les technologies de l'information
- Communications
- Juridique
- Autre :

4. Dans les 24 derniers mois, est-ce que vous ou les équipes de votre (vos) unité(s) avez produit un ou plusieurs documents comprenant des recommandations pour la modification, l'évaluation ou l'adoption de politiques, de programmes, de mesures, de stratégies ou de plans d'action (par exemple une note de breffage, un rapport d'évaluation)?

*Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

- Oui
- Non

Capacité organisationnelle

SECTION 2 – Informations sur la capacité organisationnelle à utiliser les résultats probants pour informer la prise de décision

5. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalement en désaccord							Totalement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, les personnes dont le rôle le requiert disposent des compétences nécessaires à l'utilisation des résultats probants dans leur propre prise de décision et pour informer la prise de décision de leurs autorités.										

6. Votre ministère offre-t-il de la formation ou des occasions de développer vos compétences et celles de vos équipes pour favoriser l'utilisation des résultats probants dans votre prise de décision et pour informer la prise de décision des autorités?

*Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

- Non
- Oui
- Je ne sais pas

7. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalement en désaccord							Totalement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, les personnes dont le rôle le requiert peuvent collecter des données et accéder aux données collectées par d'autres unités du ministère afin d'informer leur prise de décision ou celle de leur hiérarchie.										

Mécanismes d'utilisation

SECTION 3 – Informations sur les mécanismes d'utilisation des résultats probants

Cette section porte sur la mise en œuvre de cinq types de mécanismes pour informer la prise de décision : a) la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires; b) l'évaluation de programme; c) l'audit; d) la recherche scientifique; e) le conseil scientifique.

Pour chacun de ces mécanismes, nous souhaitons mieux comprendre comment il se déploie au sein de votre ministère ainsi que votre perception de son impact et des facteurs qui influencent cet impact.

Pour chacun des mécanismes, la sous-section commence par une définition afin de vous permettre de bien comprendre ce que nous entendons par ce mécanisme.

a) VEILLE STRATÉGIQUE, PROSPECTIVE ET INTELLIGENCE D’AFFAIRES

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanismes de veille stratégique et prospective dans votre ministère. Le Réseau stratégique de veille et de prospective de la fonction publique du Québec (RSVP) définit la veille comme « un processus de collecte, d’analyse et de diffusion d’information à valeur ajoutée pour appuyer la prise de décision, tout en permettant à l’organisation de construire son environnement » et la prospective comme « un processus permettant de penser de façon systémique le futur en vue de soutenir la vision stratégique d’une organisation ». Si votre ministère dispose d’un bureau de l’intelligence d’affaires, ses travaux sont inclus dans ce mécanisme. L’intelligence d’affaires vise à améliorer l’efficacité et l’accessibilité des services grâce au développement de projets novateurs en matière d’analytique et de bonnes pratiques.

8. Jusqu’à quel point êtes-vous d’accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalemment en désaccord					Totalemment en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, la veille stratégique, la prospective et/ou l’intelligence d’affaires ont un impact significatif sur la prise de décision.										
La veille stratégique, la prospective et/ou l’intelligence d’affaires sont suffisamment valorisées et soutenues par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, la veille stratégique, la prospective et/ou l’intelligence d’affaires disposent des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

b) ÉVALUATION DE PROGRAMME

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanisme d'évaluation de programme dans votre ministère, mais surtout sur l'utilisation des résultats probants issus de ces évaluations pour informer la prise de décision. Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'évaluation de programme comme « une démarche systématique d'appréciation de la valeur d'un programme au regard de critères explicites, effectuée dans le but d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience. Elle peut être réalisée à différentes étapes du cycle de vie d'un programme ». Ainsi, l'évaluation de programme utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

9. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalemment en désaccord							Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, l'évaluation de programme a un impact significatif sur la prise de décision.										
L'évaluation de programme est suffisamment soutenue et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, l'évaluation de programme dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

c) AUDIT

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre des mécanismes d'audit, mais surtout sur l'utilisation des résultats probants issus de l'audit pour informer la prise de décision. Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'audit comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, ainsi que des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». Ainsi, l'audit

utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

10. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalemment en désaccord					Totalemment en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, l'audit a un impact significatif sur la prise de décision.										
L'audit est suffisamment soutenu et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, l'audit dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

d) RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanismes de recherche scientifique dans votre ministère. S'appuyant sur la définition de l'UNESCO, la recherche scientifique désigne, dans ce sondage, « les processus d'étude, d'expérimentation, de conceptualisation, de vérification et de validation qu'implique la genèse du savoir scientifique, [c'est-à-dire] l'entreprise par laquelle l'être humain, agissant individuellement ou en groupes, petits ou grands, fait un effort organisé pour découvrir et maîtriser la chaîne des causalités, les relations ou les interactions, au moyen de l'étude objective de phénomènes observés et de sa validation par le partage des résultats et des données et de l'évaluation par les pairs; rassemble les connaissances ainsi acquises, en les coordonnant, grâce à un effort systématique de réflexion et de conceptualisation; et se donne ainsi la possibilité de tirer parti de la compréhension des processus et phénomènes qui se produisent dans la nature et dans la société ».

Ces activités peuvent être effectuées par du personnel de recherche au sein même de l'organisation, ou réalisées en partenariat par la voie de programmes de subvention, par exemple.

11. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalemment en désaccord							Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, la recherche a un impact significatif sur la prise de décision.										
La recherche est suffisamment soutenue et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, la recherche dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

e) CONSEIL SCIENTIFIQUE

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanismes de conseil scientifique au sein de votre ministère.

Selon le Conseil scientifique international et l'International Network for Governmental Science Advice : « Le conseil scientifique rassemble deux types d'activités :

- La synthèse des preuves scientifiques visant à établir l'état des connaissances disponibles sur une question donnée;
- La médiation de connaissances consistant essentiellement à mettre à disposition des preuves scientifiques pour aider les responsables de politiques publiques à interpréter les informations scientifiques, leurs significations, leurs implications et leurs limites afin de soutenir leurs délibérations et leur prise de décision. »

12. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalemment en désaccord							Totalemment en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, le conseil scientifique a un impact significatif sur la prise de décision.										

	Totalemment en désaccord					Totalemment en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le conseil scientifique est suffisamment soutenu et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, le conseil scientifique dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

Opinion sur l'utilisation des résultats

SECTION 4 – Votre opinion sur l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision

Cette section porte sur votre opinion concernant la mobilisation des résultats probants pour informer la prise de décision dans votre ministère.

13. Selon vous, à quelle fréquence devrait-on recourir aux sources d'information suivantes pour informer la prise de décision au sein de votre ministère?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Moins fréquemment que nous le faisons actuellement	La fréquence actuelle est la bonne	Plus fréquemment que nous le faisons actuellement	Je ne sais pas / Ne s'applique pas à mon ministère
La structure de conseil scientifique de votre ministère (comités d'expert-es, etc.)				
Les différentes sources de données organisationnelles (ex. : indicateurs de performance, résultats d'évaluations de programmes, résultats d'audits, etc.)				
Les documents produits par l'unité de veille et de prospective de votre ministère				

	Moins fréquemment que nous le faisons actuellement	La fréquence actuelle est la bonne	Plus fréquemment que nous le faisons actuellement	Je ne sais pas / Ne s'applique pas à mon ministère
Le Fonds de recherche du Québec (FRQ) par les programmes en partenariat (Actions concertées, par exemple)				
Les unités de recherche gouvernementales (INSPQ, INESSS, etc.)				
Un chercheur/une chercheuse, une chaire ou un institut de recherche (universitaire ou collégial)				
Les <i>think tanks</i> scientifiques (Ouranos, CIRANO, Institut de l'énergie Trottier, etc.)				
Les publications scientifiques disponibles en libre accès ou à la Bibliothèque Cécile-Rouleau				
Des organisations privées ou des consultant-es				

14. Selon vous, jusqu'à quel point les facteurs suivants représentent-ils des obstacles importants à l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision au sein de votre ministère?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Pas du tout										Extrêmement									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manque de temps dans le processus décisionnel pour considérer les résultats probants																				
Manque de culture de la prise de décision informée par les résultats probants																				
Manque de structures et de processus formels pour intégrer des résultats probants dans le processus décisionnel																				
Manque de compréhension de la part des décisionnaires de la pertinence de tenir compte des résultats probants dans la prise de décision																				

	Pas du tout					Extrêmement				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Manque de compétences des décisionnaires et de leurs conseillers et conseillères en matière d'utilisation des résultats probants										
Manque de compréhension de la part des chercheuses et chercheurs sur la façon dont fonctionne le processus décisionnel dans l'administration publique										
Manque de soutien et de mesures incitatives pour encourager les ministères à collaborer avec les chercheuses et chercheurs										
Manque de mutualisation entre les ministères des ressources, des expertises et des résultats probants disponibles pour informer la prise de décision										

Votre questionnaire a été transmis avec succès!

Nous vous remercions de votre participation.

ANNEXE 2 : SONDAGE LONG SUR LES MÉCANISMES FAVORISANT L'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS

Le Bureau du scientifique en chef, dans le cadre du Forum sciences et politiques du Québec (SPQ) et en partenariat avec l'École nationale d'administration publique (ci-après, l'École), vous sollicite pour mieux comprendre comment se déploient, au sein de votre ministère, les mécanismes favorisant l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision.

Plus précisément, nous souhaitons comprendre de quelle manière les mécanismes suivants se déploient au sein de votre ministère ainsi que votre perception de leur impact et des facteurs qui influencent cet impact.

La veille, la prospective et l'intelligence d'affaires

Le Réseau stratégique de veille et de prospective de la fonction publique du Québec (RSVP) définit la veille comme « un processus de collecte, d'analyse et de diffusion d'information à valeur ajoutée pour appuyer la prise de décision, tout en permettant à l'organisation de construire son environnement » et la prospective comme « un processus permettant de penser de façon systémique le futur en vue de soutenir la vision stratégique d'une organisation ».

L'intelligence d'affaires vise, quant à elle, à améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services grâce au développement de projets novateurs en matière d'analytique et de bonnes pratiques.

L'évaluation de programme

Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'évaluation de programme comme « une démarche systématique d'appréciation de la valeur d'un programme au regard de critères explicites, effectuée dans le but d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience. Elle peut être réalisée à différentes étapes du cycle de vie d'un programme ».

Ainsi, l'évaluation de programme utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

L'audit

Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'audit comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, ainsi que des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus

de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Ainsi, l'audit utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

La recherche scientifique

S'appuyant sur la définition de l'UNESCO, la recherche scientifique désigne, dans ce sondage, « les processus d'étude, d'expérimentation, de conceptualisation, de vérification et de validation qu'implique la genèse du savoir scientifique, [c'est-à-dire] l'entreprise par laquelle l'être humain, agissant individuellement ou en groupes, petits ou grands, fait un effort organisé pour découvrir et maîtriser la chaîne des causalités, les relations ou les interactions, au moyen de l'étude objective de phénomènes observés et de sa validation par le partage des résultats et des données et de l'évaluation par les pairs; rassemble les connaissances ainsi acquises, en les coordonnant, grâce à un effort systématique de réflexion et de conceptualisation; et se donne ainsi la possibilité de tirer parti de la compréhension des processus et phénomènes qui se produisent dans la nature et dans la société ».

Ces activités peuvent être effectuées par du personnel de recherche au sein même de l'organisation, ou réalisées en partenariat par la voie de programmes de subvention, par exemple.

Le conseil scientifique

Selon le Conseil scientifique international et l'Intervention Network for Governmental Science Advice : « Le conseil scientifique rassemble deux types d'activités :

- La synthèse des preuves scientifiques visant à établir l'état des connaissances disponibles sur une question donnée;
- La médiation de connaissances consistant essentiellement à mettre à disposition des preuves scientifiques pour aider les responsables de politiques publiques à interpréter les informations scientifiques, leurs significations, leurs implications et leurs limites afin de soutenir leurs délibérations et leur prise de décision. »

L'activité de conseil scientifique peut être réalisée au sein de plusieurs structures, comme les conseillères/conseillers scientifiques en chef (comme au Québec et au Canada), des comités scientifiques permanents (comme le Comité consultatif sur les changements climatiques) ou temporaires ou un poste affecté au conseil scientifique au sein même de votre ministère.

Grâce à ce questionnaire, nous souhaitons aussi documenter :

- les autres mécanismes présents dans votre ministère, s'il y en a;
- vos exemples de mécanismes efficaces dans votre ministère;
- vos perceptions quant à la capacité organisationnelle de votre ministère à utiliser les résultats probants pour informer la prise de décision;
- votre opinion sur l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision au sein de votre ministère.

Votre participation est volontaire. Bien que ce sondage ne soit pas anonyme, les données recueillies seront traitées de façon confidentielle et présentées de manière à ce que les personnes ayant participé ne puissent en aucun cas être identifiées. Toutes les analyses seront menées dans le respect de la politique de l'École en matière d'éthique de la recherche. **En cliquant sur « SUIVANT » dans le bas de cette page, vous acceptez de participer, à la lueur de l'information transmise ici.**

Comment remplir le questionnaire Web?

Pour chaque question, vous devez répondre en cochant la case qui correspond le mieux à vos connaissances et perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses; l'important est que vos réponses reflètent le plus fidèlement ce que vous savez de l'utilisation des résultats probants dans la prise de décision au sein de votre ministère. Vous aurez besoin d'environ 40 minutes pour répondre à ce sondage.

Nous vous remercions de votre collaboration!

Si vous avez des questions à propos de ce questionnaire, vous pouvez joindre Mélodie Briand-Lamarche, conseillère aux organisations, à l'adresse suivante : melodie.briand-lamarche@enap.ca.

Il y a 33 questions dans ce questionnaire.

SECTION 1 – Informations sur la personne qui répond au questionnaire

1. Dans quel ministère travaillez-vous?

*Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

- Affaires municipales et Habitation
- Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Conseil exécutif
- Culture et Communications
- Cybersécurité et Numérique

- Économie, Innovation et Énergie
- Éducation
- Emploi et Solidarité sociale
- Enseignement supérieur
- Environnement, Lutte contre les changements climatiques, Faune et Parcs
- Famille
- Finances
- Immigration, Francisation et Intégration
- Justice
- Langue française
- Relations internationales et Francophonie
- Ressources naturelles et Forêts
- Santé et Services sociaux
- Secrétariat du Conseil du trésor
- Sécurité publique
- Tourisme
- Transports et Mobilité durable
- Travail

2. À quel niveau de gestion vous situez-vous?

*Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

- Cadre classe 4
- Cadre classe 3
- Cadre classe 2
- Cadre classe 1
- Titulaire d'un emploi supérieur
- Autre

3. Vos fonctions sont-elles liées à :

*Cochez tout ce qui s'applique.

- L'offre de services à la population
- L'élaboration de politiques
- La gestion de projets ou de programmes
- La conformité
- Les ressources humaines
- Les technologies de l'information
- Communications
- Juridique
- Autre :

4. Dans les 24 derniers mois, est-ce que vous ou les équipes de votre (vos) unité(s) avez produit un ou plusieurs documents comprenant des recommandations pour la modification, l'évaluation ou l'adoption de politiques, de programmes, de mesures, de stratégies ou de plans d'action (par exemple une note de breffage, un rapport d'évaluation)?

*Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.

- Oui
- Non

5. Parmi les activités suivantes, sélectionnez celles qui correspondent le plus aux activités professionnelles des équipes de votre (vos) unité(s) :

*Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent.

- Conception de nouvelles politiques, programmes, mesures
- Planification de l'implantation de nouvelles politiques, programmes, mesures
- Implantation de nouvelles politiques, programmes, mesures
- Évaluation de nouvelles politiques, programmes, mesures
- Production et analyse de données statistiques
- Production de revues de littérature
- Autre

SECTION 2 – Informations sur la capacité organisationnelle à utiliser les résultats probants pour informer la prise de décision

6. Les documents stratégiques qui influencent les activités de votre ministère (planification stratégique, stratégie gouvernementale, etc.) mentionnent-ils les besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes.

- Non
- Je ne sais pas
- Oui, si vous le connaissez, indiquez le titre complet de ce document (ou de ces documents) :

7. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalement en désaccord							Totalement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, les personnes dont le rôle le requiert disposent des compétences nécessaires à l'utilisation des résultats probants dans leur propre prise de décision et pour informer la prise de décision de leurs autorités.										

8. Votre ministère offre-t-il de la formation ou des occasions de développer vos compétences et celles de vos équipes pour favoriser l'utilisation des résultats probants dans votre prise de décision et pour informer la prise de décision des autorités?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes.

- Non
- Oui
- Je ne sais pas

9. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalemt en désaccord					Totalemt en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, les personnes dont le rôle le requiert peuvent collecter des données et accéder aux données collectées par d'autres unités du ministère afin d'informer leur prise de décision ou celle de leur hiérarchie.										
Au sein de mon ministère, les mécanismes d'accès et de gestion des données permettent aux chercheuses et aux chercheurs qui collaborent avec le ministère d'accéder aux données dont ils ont besoin pour produire des résultats probants dans des délais raisonnables.										

10. Dans le cadre de ses activités d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision, à quelle fréquence votre ministère collabore-t-il avec les partenaires suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Jamais									En continu
		2	3	4	5	6	7	8	9	
Le Fonds de recherche du Québec (FRQ) ou le scientifique en chef										
Les unités de recherche gouvernementales (INSPQ, INESSS, etc.)										
Un chercheur/une chercheuse, une chaire ou un institut de recherche (universitaire ou collégial)										
Les <i>think tanks</i> scientifiques (Ouranos, CIRANO, Institut de l'énergie Trottier, etc.)										
Des organisations privées ou des consultant-es										

11. Indiquez, par ordre d'importance, quels outils de collaboration votre ministère utilise pour assurer la disponibilité des résultats probants en temps opportun pour informer la prise de décision. Si

certaines outils de collaboration ne sont pas utilisés dans votre ministère, veuillez les laisser à gauche.

*Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 8.

	Appels à projets scientifiques effectués régulièrement sur les sujets en lien avec la mission du ministère. Ex. : programme Actions concertées du FRQ
	Financement alloué à des centres de recherche affiliés à votre ministère
	Partenariats à long terme avec des structures de recherche non gouvernementales (universités, collèges ou autres). Ex. : chaires de recherche
	Partenariats à court terme, sur des projets précis, avec des structures de recherche non gouvernementales (universités, collèges ou autres). Ex. : contrats de recherche
	Postes à l'interne de chercheurs/chercheuses ou stagiaires en recherche
	Organisation ou participation à des colloques ou conférences scientifiques
	Accès à des revues scientifiques à la Bibliothèque Cécile-Rouleau ou à des abonnements ministériels
	Aucune de ces stratégies

SECTION 3 – Informations sur les mécanismes d'utilisation des résultats probants

Cette section porte sur la mise en œuvre de cinq types de mécanismes pour informer la prise de décision : a) la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires; b) l'évaluation de programme; c) l'audit; d) la recherche scientifique; e) le conseil scientifique.

Pour chacun de ces mécanismes, nous souhaitons mieux comprendre comment il se déploie au sein de votre ministère ainsi que votre perception de son impact et des facteurs qui influencent cet impact.

Pour chacun des mécanismes, la sous-section commence par une définition afin de vous permettre de bien comprendre ce que nous entendons par ce mécanisme.

a) VEILLE STRATÉGIQUE, PROSPECTIVE ET INTELLIGENCE D'AFFAIRES

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanismes de veille stratégique et prospective dans votre ministère.

Le Réseau stratégique de veille et de prospective de la fonction publique du Québec (RSVP) définit la veille comme « un processus de collecte, d'analyse et de diffusion d'information à valeur ajoutée

pour appuyer la prise de décision, tout en permettant à l'organisation de construire son environnement » et la prospective comme « un processus permettant de penser de façon systémique le futur en vue de soutenir la vision stratégique d'une organisation ».

Si votre ministère dispose d'un bureau de l'intelligence d'affaires, ses travaux sont inclus dans ce mécanisme. L'intelligence d'affaires vise à améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services grâce au développement de projets novateurs en matière d'analytique et de bonnes pratiques.

12. Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité de veille stratégique et de prospective?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non, personne n'assume ce rôle dans mon ministère.
- Non, mais ce rôle est assuré de manière décentralisée dans différentes unités.
- Je ne sais pas.
- Oui, si vous le savez, indiquez le nom complet de la direction à laquelle est rattachée cette unité :

13. Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité d'intelligence d'affaires?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non, personne n'assume ce rôle dans mon ministère.
- Non, mais ce rôle est assuré de manière décentralisée dans différentes unités.
- Je ne sais pas.
- Oui, si vous le savez, indiquez le nom complet de la direction à laquelle est rattachée cette unité :

14. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalelement en désaccord							Totalelement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, la veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires ont un impact significatif sur la prise de décision.										

	Totalement en désaccord					Totalement en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires sont suffisamment valorisées et soutenues par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, la veille stratégique, la prospective et/ou l'intelligence d'affaires disposent des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

b) ÉVALUATION DE PROGRAMME

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanismes d'évaluation de programme dans votre ministère, mais surtout sur l'utilisation des résultats probants issus de ces évaluations pour informer la prise de décision.

Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'évaluation de programme comme « une démarche systématique d'appréciation de la valeur d'un programme au regard de critères explicites, effectuée dans le but d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience. Elle peut être réalisée à différentes étapes du cycle de vie d'un programme ».

Ainsi, l'évaluation de programme utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

15. Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité affectée à l'évaluation de programme?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non, personne n'assume ce rôle dans mon ministère.
- Non, mais ce rôle est assuré de manière décentralisée dans différentes unités.
- Je ne sais pas.
- Oui, si vous le savez, indiquez le nom complet de la direction à laquelle est rattachée cette unité :

16. Cette unité a-t-elle la responsabilité de veiller à ce que les recommandations des évaluations de programmes soient mises en œuvre?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non
- Oui
- Je ne sais pas
- En partie, précisez :

Une autre unité a-t-elle cette responsabilité au sein de votre ministère?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non
- Oui, précisez le nom complet de la direction à laquelle est rattachée cette unité :

17. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalelement en désaccord							Totalelement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, l'évaluation de programme a un impact significatif sur la prise de décision.										
L'évaluation de programme est suffisamment soutenue et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, l'évaluation de programme dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

c) AUDIT

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre des mécanismes d'audit, mais surtout sur l'utilisation des résultats probants issus de l'audit pour informer la prise de décision.

Le Secrétariat du Conseil du trésor décrit l'audit comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, ainsi que des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

Ainsi, l'audit utilise une méthode rigoureuse qui donne lieu à des résultats probants pouvant informer la prise de décision.

18. Dans votre organigramme, où se situe la fonction d'audit interne de votre ministère?

Veillez écrire votre réponse ici :

19. Cette unité a-t-elle la responsabilité de veiller à ce que les recommandations des audits internes soient mises en œuvre?

*Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non
- Oui
- Je ne sais pas
- En partie, précisez :

Une autre unité a-t-elle cette responsabilité au sein de votre ministère?

*Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non
- Oui, précisez le nom complet de la direction à laquelle est rattachée cette unité :

20. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalement en désaccord					Totalement en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, l'audit a un impact significatif sur la prise de décision.										
L'audit est suffisamment soutenu et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, l'audit dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

d) RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanismes de recherche scientifique dans votre ministère.

S'appuyant sur la définition de l'UNESCO, la recherche scientifique désigne, dans ce sondage, « les processus d'étude, d'expérimentation, de conceptualisation, de vérification et de validation qu'implique la genèse du savoir scientifique, [c'est-à-dire] l'entreprise par laquelle l'être humain, agissant individuellement ou en groupes, petits ou grands, fait un effort organisé pour découvrir et maîtriser la chaîne des causalités, les relations ou les interactions, au moyen de l'étude objective de phénomènes observés et de sa validation par le partage des résultats et des données et de l'évaluation par les pairs; rassemble les connaissances ainsi acquises, en les coordonnant, grâce à un effort systématique de réflexion et de conceptualisation; et se donne ainsi la possibilité de tirer parti de la compréhension des processus et phénomènes qui se produisent dans la nature et dans la société ».

Ces activités peuvent être effectuées par du personnel de recherche au sein même de l'organisation, ou réalisées en partenariat par la voie de programmes de subvention, par exemple.

21. Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité responsable des activités de recherche et de développement?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non, personne n'assume ce rôle dans mon ministère.
- Non, mais ce rôle est assuré de manière décentralisée dans différentes unités.

- Je ne sais pas.
- Oui, si vous le savez, quel est le nom complet de la direction à laquelle est rattachée cette unité :

22. Indiquez, par ordre de fréquence d'utilisation, à quels dispositifs a recours votre ministère pour réaliser ses activités de recherche et de développement? Si certains dispositifs ne sont pas utilisés dans votre ministère, veuillez les laisser à gauche.

*Numérotez chaque case dans l'ordre de 1 à 6.

	Laboratoires ou équipes de recherche internes
	Contrats de recherche
	Programmes de subvention de recherche
	Chaires de recherche
	Financement d'instituts de recherche externes
	Aucun de ces dispositifs

23. Cette unité a-t-elle la responsabilité de favoriser l'utilisation des résultats de la recherche pour informer la prise de décision?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non
- Oui
- Je ne sais pas
- En partie, précisez :

Une autre unité a-t-elle cette responsabilité au sein de votre ministère?

*Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Non
- Oui, précisez le nom complet de la direction à laquelle est rattachée cette unité :

24. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalement en désaccord					Totalement en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, la recherche a un impact significatif sur la prise de décision.										
La recherche est suffisamment soutenue et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, la recherche dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

e) CONSEIL SCIENTIFIQUE

Cette sous-section porte sur la mise en œuvre de mécanismes de conseil scientifique au sein de votre ministère.

Selon le Conseil scientifique international et l'International Network for Governmental Science Advice : « Le conseil scientifique rassemble deux types d'activités :

- La synthèse des preuves scientifiques visant à établir l'état des connaissances disponibles sur une question donnée;
- La médiation de connaissances consistant essentiellement à mettre à disposition des preuves scientifiques pour aider les responsables de politiques publiques à interpréter les informations scientifiques, leurs significations, leurs implications et leurs limites afin de soutenir leurs délibérations et leur prise de décision. »

25. Existe-t-il, au sein de votre ministère, un poste ou une structure affectés au conseil scientifique? Ajoutez un commentaire si la réponse que vous sélectionnez le requiert.

*Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire.

- Non, aucune.
- Je ne sais pas
- Oui, une personne occupe un poste affecté au conseil scientifique. Si vous le connaissez, précisez l'intitulé complet du poste et de la direction :
- Non, mais ce rôle est assuré de manière décentralisée dans différentes unités. Si vous le savez, indiquez quelques-unes des unités où quelqu'un joue ce rôle (même à temps partiel) :

- Oui, il existe un comité permanent à cet effet. Précisez le nom du comité si vous le connaissez :
- Oui, lorsque jugé pertinent, nous formons des comités ad hoc à cet effet.
- Oui, mais aucune des réponses précédentes ne décrit bien la structure. Précisez :

26. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Totalelement en désaccord					Totalelement en accord				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Au sein de mon ministère, le conseil scientifique a un impact significatif sur la prise de décision.										
Le conseil scientifique est suffisamment soutenu et ses résultats sont suffisamment valorisés par mon ministère pour pouvoir informer la prise de décision.										
Au sein de mon ministère, le conseil scientifique dispose des ressources humaines, financières et technologiques suffisantes pour informer la prise de décision.										

f) AUTRES MÉCANISMES

Cette sous-section vous donne l'occasion de décrire des mécanismes présents dans votre ministère pour favoriser la prise de décision informée par les résultats probants, au-delà de ceux abordés dans les sous-sections précédentes (veille stratégique, prospective et intelligence d'affaires, évaluation de programme, audit, recherche et conseil scientifique).

27. Outre la veille stratégique, la prospective et l'intelligence d'affaires, l'évaluation de programme, l'audit, la recherche et le conseil scientifique, quels sont les mécanismes qui, au sein de votre ministère, favorisent l'utilisation de résultats probants dans la prise de décision? Décrivez-nous ces mécanismes en quelques phrases en mentionnant :

leur(s) objectif(s)	
leur positionnement dans l'organigramme	
les ressources qui leur sont allouées	
les impacts qu'ils génèrent	

SECTION 4 – Votre opinion sur l’utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision

Cette section porte sur votre opinion concernant la mobilisation des résultats probants pour informer la prise de décision dans votre ministère.

28. Selon vous, à quelle fréquence devrait-on recourir aux sources d’information suivantes pour informer la prise de décision au sein de votre ministère?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Moins fréquemment que nous le faisons actuellement	La fréquence actuelle est la bonne	Plus fréquemment que nous le faisons actuellement	Je ne sais pas / Ne s’applique pas à mon ministère
La structure de conseil scientifique de votre ministère (comités d’expert-es, etc.)				
Les différentes sources de données organisationnelles (ex. : indicateurs de performance, résultats d’évaluations de programmes, résultats d’audits, etc.)				
Les documents produits par l’unité de veille et de prospective de votre ministère				
Le Fonds de recherche du Québec (FRQ) par les programmes en partenariat (Actions concertées, par exemple)				
Les unités de recherche gouvernementales (INSPQ, INESSS, etc.)				
Un chercheur/une chercheuse, une chaire ou un institut de recherche (universitaire ou collégial)				
Les <i>think tanks</i> scientifiques (Ouranos, CIRANO, Institut de l’énergie Trottier, etc.)				
Les publications scientifiques disponibles en libre accès ou à la Bibliothèque Cécile-Rouleau				
Des organisations privées ou des consultant-es				

29. Selon vous, jusqu'à quel point les facteurs suivants représentent-ils des obstacles importants à l'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision au sein de votre ministère?

*Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément.

	Pas du tout									Extrêmement
		2	3	4	5	6	7	8	9	
Manque de temps dans le processus décisionnel pour considérer les résultats probants										
Manque de culture de la prise de décision informée par les résultats probants										
Manque de structures et de processus formels pour intégrer des résultats probants dans le processus décisionnel										
Manque de compréhension de la part des décisionnaires de la pertinence de tenir compte des résultats probants dans la prise de décision										
Manque de compétences des décisionnaires et de leurs conseillers et conseillères en matière d'utilisation des résultats probants										
Manque de compréhension de la part des chercheuses et chercheurs sur la façon dont fonctionne le processus décisionnel dans l'administration publique										
Manque de soutien et de mesures incitatives pour encourager les ministères à collaborer avec les chercheuses et chercheurs										
Manque de mutualisation entre les ministères des ressources, des expertises et des résultats probants disponibles pour informer la prise de décision										

SECTION 5 – Vos exemples

Cette section vous donne l'occasion de nous fournir des exemples concrets de projets, de structures ou d'initiatives qui ont contribué à la prise de décision informée par les résultats probants au sein de votre ministère.

Nous sommes à la recherche d'exemples inspirants de projets, de structures ou d'initiatives dans lesquels les résultats probants ont contribué à informer la prise de décision. Vous avez, au sein de votre ministère, des exemples que vous jugez porteurs et inspirants? Décrivez-les-nous en quelques lignes en précisant leurs objectifs, leurs impacts et les unités impliquées. S'il existe de l'information complémentaire disponible en ligne, n'hésitez pas à insérer les liens.

Veuillez écrire votre réponse ici :

Votre questionnaire a été transmis avec succès!

Nous vous remercions de votre participation.

ANNEXE 3 : MATRICE DE LA CARTOGRAPHIE DU POSITIONNEMENT DES MÉCANISMES AU SEIN DES MINISTÈRES

	VEILLE (V)	INTELLIGENCE D'AFFAIRES (IDA)	ÉVALUATION DE PROGRAMME (EDP)	AUDIT (A)	RECHERCHE (R)	IDA+V	EDP+V	R+V	EDP+A	V+IDA+ EDP	V+IDA+ R	V+IDA+E DP+R
MAMH	s. o.	s. o.			s. o.				SM			
MAPAQ		s. o.						SMA	SM			
CULTURE		s. o.						SMA	SM			
MCN		SMA						SMA	SM			
MEIE				SM	SMA					SM		
ÉDUCATION		SMA	SMA	SM				SMA				
MESS				SM								SM
MES				SM	s. o.					SM		
MELCCFP		SMA		SM	s. o.		SM					
FAMILLE				SM								SMA
FINANCES	s. o.	SM			s. o.				SM			
MIFI			SMA	SM							SMA	
JUSTICE				SM	s. o.					SM		
LANGUE FRANÇAISE		SMA	SM	SM				SMA				
MRIF			SMA	SM	SMA	SMA						
MRNF	s. o.	s. o.	SM	SM	SMA							
SCT	s. o.	s. o.	SMA	SM	s. o.							
MSP		SMA	s. o.	SM				SMA				
TOURISME			SM	SM							SMA	
MTMD		SMA	SMA	SM				SMA				
TRAVAIL		s. o.	s. o.	SM				SMA				
TOTAL	0	7 (6 SMA + 1 SM)	8 (5 SMA + 3 SM)	16 SM	3 SMA	1 SMA	1 SM	8 SMA	5 SM	3 SM	2 SMA	2 (1 SM + 1 SMA)
Total des s. o.	4	6	2	0	6							

LISTE DES ACRONYMES

Culture : ministère de la Culture et des Communications

Éducation : ministère de l'Éducation

Famille : ministère de la Famille

Finances : ministère des Finances

Justice : ministère de la Justice

Langue française : ministère de la Langue française

MAMH : ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

MAPAQ : ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (Québec)

MCN : ministère de la Cybersécurité et du Numérique

MEIE : ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie

MESS : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

MES : ministère de l'Enseignement supérieur

MELCCFP : ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs

MIFI : ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

MRIF : ministère des Relations internationales et de la Francophonie

MRNF : ministère des Ressources naturelles et des Forêts

SCT : Secrétariat du Conseil trésor

MSP : ministère de la Sécurité publique

Tourisme : ministère du Tourisme

MTMD : ministère des Transports et de la Mobilité durable

Travail : ministère du Travail

ANNEXE 4 : POSITIONNEMENT DES MÉCANISMES AU SEIN DES MINISTÈRES ET DOCUMENTS STRUCTURANTS MENTIONNANT DES BESOINS EN RÉSULTATS PROBANTS

Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité de veille stratégique et de prospective?

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MAMH		66 %	33 %		Aucune (s. o.)	Aucune (s. o.)
MAPAQ			50 %	50 %	Direction du soutien aux partenariats et à l'innovation	Direction Soutien aux partenariats et à l'innovation Direction générale Recherche, programmes et partenariats Sous-ministériat à la gouvernance, à la performance ministérielle et à l'innovation
CULTURE				100 %	Direction des politiques et de la prospective Direction des politiques, de la prospective et de la main-d'œuvre	Direction Politiques, prospective et de la main-d'œuvre Direction générale Politiques, numérique, communications et international Sous-ministériat Politiques et sociétés d'État
MCN		25 %	50 %	25 %	Direction générale du Centre québécois d'excellence numérique	Direction générale du Centre québécois d'excellence numérique Sous-ministériat à la transformation numérique
MEIE				100 %	Direction générale des politiques, de l'analyse économique et de l'achat local Direction de la gouvernance et de la conformité	Direction Gouvernance et conformité Direction générale Performance et des affaires institutionnelles Relevant du sous-ministre

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
					Direction générale de la performance et des affaires institutionnelles	
ÉDUCATION ¹⁷				100 %	Direction des politiques, de la prospective, de la veille et de la recherche	Direction Politiques, prospective, veille et recherche Direction générale Gouvernance et performance organisationnelle Sous-ministériat Gouvernance et performance ministérielle
MESS				100 %	Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance	Direction générale Gouvernance, analyse et performance Relevant du sous-ministre
MES				100 %	Direction des politiques, de la veille et de l'amélioration continue	Direction Politiques, veille et amélioration continue Direction générale Planification et Performance Relevant du sous-ministre
MELCCFP	16 %		66 %	16 %	Direction de la gouvernance et de l'évaluation de programmes	Direction de la gouvernance et de l'évaluation de programmes Secrétariat général, gouvernance et coordination ministérielle
FAMILLE			50 %	50 %	Direction de la veille et des connaissances stratégiques	Direction de la veille et des connaissances stratégiques Sous-ministériat Politiques et programmes
FINANCES				100 %	Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)

¹⁷ L'organigramme du ministère de l'Éducation a été modifié entre la passation du sondage et la production de ce document. Les réponses de la colonne « Direction ciblée dans l'organigramme » sont représentatives du nouvel organigramme, publié le 14 octobre 2024.

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MIFI			15 %	85 %	Direction de la recherche, de la veille et de l'analyse Direction de la recherche, la statistique et la veille	Direction Recherche, veille et analyse Direction générale Planification de l'immigration, recherche et valorisation de l'information Sous-ministériat Planification de l'immigration et des affaires extérieures
JUSTICE				100 %	Direction de la planification stratégique et du soutien à la performance Service de la planification stratégique, de la veille et des sondages Direction de la recherche et du conseil stratégique	Direction de la planification stratégique et du soutien à la performance Direction générale de la performance et de l'aide aux personnes victimes d'infractions criminelles Relevant du sous-ministre
LANGUE FRANÇAISE				100 %	Direction des politiques et de la veille stratégique Direction de la recherche et du conseil stratégique	Direction de la recherche et du conseil stratégique Sous-ministériat Politiques, partenariats et affaires institutionnelles
MRIF				100 %	Direction de l'intelligence d'affaires et stratégique	Direction Intelligence d'affaires stratégique et partenaires économiques Direction générale Amériques, affaires économiques et intelligence stratégique Sous-ministériat Relations Amériques, affaires économiques et intelligence stratégique
MRNF			33 %	66 %	Direction des politiques minières Forestier en chef	s. o. (Établie comme étant décentralisée par la moitié des répondants et compte tenu

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
						de la spécificité des secteurs nommés par les autres répondants)
SCT			100 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
MSP	11 %	22 %	44 %	22 %	Direction générale des politiques, des programmes et de la recherche	Direction générale aux politiques, aux programmes et à la recherche Sous-ministériat de la coordination et de la lutte contre la criminalité
TOURISME		50 %		50 %	Direction des connaissances stratégiques et de l'intelligence d'affaires	Direction des connaissances stratégiques et de l'intelligence d'affaires Sous-ministériat à la prospective, aux politiques et à la performance partenariale
MTMD				100 %	Direction générale de la performance organisationnelle Direction de la coordination de la recherche et de l'Innovation (direction générale de la gestion des actifs routiers et de l'innovation sous-ministériat à l'ingénierie et aux infrastructures)	Direction de la coordination de la recherche et de l'Innovation Direction générale de la gestion des actifs routiers et de l'innovation Sous-ministériat à l'ingénierie et aux infrastructures
TRAVAIL		50 %		50 %	Direction des études et de l'information sur le travail	Direction Études et information sur le travail Direction générale Politiques et recherche Sous-ministériat (secteur) Relations du travail et politiques

Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité d'intelligence d'affaires?

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MAMH		33 %	66 %		Aucune (s. o.)	Aucune (s. o.)
MAPAQ	50 %	50 %			Aucune (s. o.)	Aucune (s. o.)
CULTURE		50 %	50 %		Aucune (s. o.)	Aucune (s. o.)
MCN			75 %	25 %	Direction générale de la gestion intégrée des ressources	Direction générale de la gestion intégrée des ressources Sous-ministériat à la gestion intégrée des ressources
MEIE				100 %	Direction générale des politiques, de l'analyse économique et de l'achat local Direction de l'analyse et de l'intelligence d'affaires	Direction Analyse et intelligence d'affaires Direction générale Performance et des affaires institutionnelles Relevant du sous-ministre
ÉDUCATION¹⁸				100 %	Direction de l'intelligence d'affaires	Direction Intelligence d'affaires Direction générale Valorisation de l'information Sous-ministériat Numérique et Information
MESS				100 %	Direction de la gouvernance, de l'analyse et de la performance Direction de l'intelligence d'affaires et de l'analytique	Direction Intelligence d'affaires et analytique Direction générale Gouvernance, analyse et performance Relevant du sous-ministre

¹⁸ L'organigramme du ministère de l'Éducation a été modifié entre la passation du sondage et la production de ce document. Les réponses de la colonne « Direction ciblée dans l'organigramme » sont représentatives du nouvel organigramme, publié le 14 octobre 2024.

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MES			50 %	50 %	Direction générale de la planification et de la performance	Direction générale Planification et Performance Relevant du sous-ministre
MELCCFP	16 %	16 %	50 %	16 %	Direction générale de la coordination et de la valorisation de la nature	Direction générale de la coordination et de la valorisation de la nature Sous-ministériat à la biodiversité, à la faune et aux parcs
FAMILLE		50 %		50 %	Direction de la veille et des connaissances stratégiques	Direction de la veille et des connaissances stratégiques Sous-ministériat Politiques et programmes
FINANCES			33 %	66 %	Direction de l'analytique et de l'intelligence d'affaires	Direction de l'analytique et de l'intelligence d'affaires Direction principale des ressources informationnelles Direction générale de l'organisation du budget, de l'administration et du secrétariat Relevant du sous-ministre
MIFI		15 %		85 %	Direction générale de Recherche, Planification et Intelligence d'affaires Service de l'intelligence d'affaires	Service de l'intelligence d'affaires Direction générale Planification de l'immigration, recherche et valorisation de l'information Sous-ministériat Planification de l'immigration et affaires extérieures
JUSTICE				100 %	Direction de l'intelligence d'affaires Direction de la gouvernance des données et de la reddition de comptes	Direction de l'intelligence d'affaires Direction générale de la performance et de l'aide aux personnes victimes d'infractions criminelles

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
						Relevant du sous-ministre
LANGUE FRANÇAISE			50 %	50 %	Direction de la gouvernance des données, de la reddition de comptes et des programmes	Direction de la gouvernance des données, de la reddition de comptes et des programmes Direction de l'accompagnement de l'Administration et des partenariats Sous-ministériat Exemplarité de l'État et orientations stratégiques
MRIF				100 %	Direction de l'Intelligence d'affaires et stratégique	Direction Intelligence d'affaires stratégique et partenaires économiques Direction générale Amériques, affaires économiques et intelligence stratégique Sous-ministériat Relations Amériques, affaires économiques et intelligence stratégique
MRNF	33 %	33 %	33 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
SCT			100 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
MSP	22 %	11 %	11 %	56 %	Direction de la performance et de l'amélioration continue Direction TI	Direction de la performance et de l'amélioration continue Sous-ministériat des services à la gestion
TOURISME				100 %	Direction des connaissances stratégiques et de l'intelligence d'affaires	Direction des connaissances stratégiques et de l'intelligence d'affaires Sous-ministériat à la prospective, aux politiques et à la performance partenariale

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MTMD			33 %	66 %	Direction générale des ressources informationnelles et transformation numérique	Direction générale Ressources informationnelles et transformation numérique Sous-ministériat aux finances, à la transformation numérique et aux intelligences artificielles
TRAVAIL	50 %		50 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)

Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité affectée à l'évaluation de programme?

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MAMH				100 %	Direction de l'audit interne, vérification et évaluation des programmes	Direction Audit interne, vérification et évaluation des programmes Relevant du sous-ministre
MAPAQ				100 %	Direction de la planification et des programmes Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne	Direction Évaluation de programmes et vérification interne Relevant du sous-ministre
CULTURE				100 %	Secrétariat général et bureau de la sous-ministre	Secrétariat général et bureau de la sous-ministre Relevant du sous-ministre
MCN	33 %		33 %	33 %	Direction de l'audit et des enquêtes	Direction générale de l'audit, des enquêtes et de l'amélioration continue Relevant du sous-ministre

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MEIE				100 %	Direction des programmes et de l'évaluation	Direction Programmes et évaluation Direction générale Performance et des affaires institutionnelles Relevant du sous-ministre
ÉDUCATION¹⁹				100 %	Direction de l'évaluation de programme et de la gestion des risques	Direction Évaluation de programme et gestion des risques Direction générale Conformité, enquêtes et programmes Sous-ministériat Gouvernance et performance ministérielle
MESS				100 %	Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance Direction de l'évaluation	Direction Évaluation Direction générale Gouvernance, analyse et performance Relevant du sous-ministre
MES				100 %	Direction adjointe de l'évaluation de programme et du bureau de projets	Direction adjointe Évaluation de programmes et bureau de Direction générale Planification et Performance Relevant du sous-ministre
MELCCFP				100 %	Direction de la gouvernance et de l'évaluation des programmes Bureau de la stratégie législative et réglementaire	Direction de la gouvernance et de l'évaluation de programmes Secrétariat général, gouvernance et coordination ministérielle
FAMILLE		50 %		50 %	Direction de la veille et des connaissances stratégiques	Direction de la veille et des connaissances stratégiques

¹⁹ L'organigramme du ministère de l'Éducation a été modifié entre la passation du sondage et la production de ce document. Les réponses de la colonne « Direction ciblée dans l'organigramme » sont représentatives du nouvel organigramme, publié le 14 octobre 2024.

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
						Sous-ministériat Politiques et programmes
FINANCES				100 %	Direction de l'audit interne, des enquêtes et de l'évaluation de programme	Direction de l'audit interne, des enquêtes et de l'évaluation de programme Relevant du sous-ministre
MIFI				100 %	Direction de l'évaluation de programme	Direction Évaluation de programme Direction générale Soutien à la qualité et à l'intégrité Sous-ministériat Soutien à la performance et à la transformation
JUSTICE		20 %		80 %	Direction de la planification stratégique et du soutien à la performance Service de la planification stratégique, de la veille et des sondages	Direction de la planification stratégique et du soutien à la performance Direction générale de la performance et de l'aide aux personnes victimes d'infractions criminelles Relevant du sous-ministre
LANGUE FRANÇAISE			50 %	50 %	Secrétariat général	Secrétariat général et direction du bureau de la sous-ministre
MRIF				100 %	Direction de la performance, de l'amélioration et de la gestion de projets	Direction Performance, amélioration et gestion de projets Sous-ministériat Services à la gestion, au réseau et à la performance
MRNF				100 %	Direction de l'évaluation de programme	Direction de l'évaluation de programme Direction générale Gouvernance et performance Relevant du sous-ministre
SCT				100 %	Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques	Direction de la gouvernance en évaluation et en audit interne

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
						Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique
MSP	11 %			89 %	Direction de la performance et de l'amélioration continue Direction générale adjointe de l'audit, de l'inspection et de l'enquête	s. o. (impossible d'identifier laquelle des deux directions nommées est responsable de l'évaluation de programme, considérant que l'organigramme inclut aussi une direction des programmes sous la Direction générale aux politiques, aux programmes et à la recherche)
TOURISME				100 %	Bureau de la performance et de l'évaluation de programmes	Bureau de la performance et de l'évaluation de programmes Relevant du sous-ministre
MTMD			33 %	66 %	Direction générale de la performance organisationnelle Évaluation des programmes	Direction Évaluation de programmes et reddition de comptes Direction générale Performance organisationnelle Sous-ministériat aux ressources humaines et à la performance organisationnelle
TRAVAIL	50 %			50 %	Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)

Dans votre organigramme, où se situe la fonction d'audit interne de votre ministère?

	DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
MAMH	Direction de l'audit interne, de la vérification et de l'évaluation des programmes	Direction Audit interne, vérification et évaluation des programmes Relevant du sous-ministre
MAPAQ	Direction de l'évaluation de programmes et de la vérification interne	Direction Évaluation de programmes et vérification interne Relevant du sous-ministre
CULTURE	Secrétariat général et bureau de la sous-ministre	Secrétariat général et bureau de la sous-ministre Relevant du sous-ministre
MCN	Direction générale de l'audit, des enquêtes et de l'amélioration continue Au bureau du sous-ministre	Direction générale de l'audit, des enquêtes et de l'amélioration continue Relevant du sous-ministre
MEIE	Direction de l'audit interne dans la Direction générale de l'administration Sous le sous-ministre	Direction Audit interne Relevant du sous-ministre
ÉDUCATION²⁰	Direction de l'audit interne DG des affaires internes, qui relève directement du Bureau de la sous-ministre	Direction Audit interne Bureau de la sous-ministre, Secrétariat général et responsable de l'audit interne
MESS	Au bureau de la sous-ministre Direction générale de l'audit interne et des enquêtes administratives	Direction Gouvernance de l'audit et audit interne Direction générale Audit interne et enquêtes administratives Relevant du sous-ministre
MES	Direction générale de l'audit interne (direction positionnée au ministre de l'Éducation du Québec en entente de services) Service partagé du MEQ qui relève du BSM	Direction de l'audit interne du MEQ Relevant du sous-ministre
MELCCFP	Direction de l'audit interne et de la gestion des risques relève directement de la sous-ministre	Direction de l'audit interne et de la gestion des risques Relevant du sous-ministre

²⁰ L'organigramme du ministère de l'Éducation a été modifié entre la passation du sondage et la production de ce document. Les réponses de la colonne « Direction ciblée dans l'organigramme » sont représentatives du nouvel organigramme, publié le 14 octobre 2024.

	DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
FAMILLE	MESS Secrétariat général	Direction de l'audit interne du MESS Relève du sous-ministre
FINANCES	Direction de l'audit interne, des enquêtes et de l'évaluation de programme Relève de la sous-ministre	Direction de l'audit interne, des enquêtes et de l'évaluation de programme Relevant du sous-ministre
MIFI	Relève du bureau de la sous-ministre	Direction Audit interne Relevant du sous-ministre
JUSTICE	Sous le sous-ministre	Direction de l'audit interne et des enquêtes Relevant du sous-ministre
LANGUE FRANÇAISE	Sous l'autorité de la sous-ministre Fonction à positionner	Direction Audit interne et enquêtes administratives Relevant du sous-ministre
MRIF	Directement sous le sous-ministre	Direction Audit interne Relevant du sous-ministre
MRNF	Direction de l'audit interne - relève directement de la sous-ministre	Direction Audit interne Relevant du sous-ministre
SCT	Sous le premier dirigeant	Direction de l'audit interne Relevant du Secrétaire
MSP	Bureau du sous-ministre	Direction de l'audit interne Direction générale ajoutée de l'audit interne, des enquêtes et de l'inspection Relevant du sous-ministre
TOURISME	Secrétariat général	Direction Audit interne Relevant du sous-ministre
MTMD	Dans une unité relevant directement du sous-ministre.	Direction générale Enquêtes, audit, intégrité et Bureau de l'inspection générale Relevant du sous-ministre
TRAVAIL	Entente CISP avec le MESS	Direction audit interne et enquêtes administratives en services partagés avec le MESS Relevant du sous-ministre

Existe-t-il, au sein de votre ministère, une unité responsable des activités de recherche et de développement?

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
MAMH		66 %	33 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
MAPAQ				100 %	Direction de l'appui à la science, à l'innovation et aux programmes Direction du soutien aux partenariats et à l'innovation	Direction Soutien aux partenariats et à l'innovation Direction générale Recherche, programmes et partenariats Sous-ministériat à la gouvernance, à la performance ministérielle et à l'innovation
CULTURE			50 %	50 %	Direction des politiques et de la prospective	Direction Politiques, prospective et de la main-d'œuvre Direction générale Politiques, numérique, communications et international Sous-ministériat Politiques et sociétés d'État
MCN			50 %	50 %	Direction des pratiques et des technologies émergentes Centre québécois d'excellence numérique	Direction des technologies émergentes et de l'innovation Direction générale du Centre québécois d'excellence numérique Sous-ministériat à la transformation numérique
MEIE	60 %		20 %	20 %	Secteur de la science et de l'innovation	Sous-ministériat Science et innovation

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
ÉDUCATION²¹				100 %	Direction des politiques, de la prospective, de la veille et de la recherche	Direction Politiques, prospective, veille et recherche Direction générale Gouvernance et performance organisationnelles Sous-ministériat Gouvernance et performance ministérielle
MESS				100 %	Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance	Direction Recherche Direction générale Gouvernance, analyse et performance Relevant du sous-ministre
MES		50 %	50 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
MELCCFP	17 %		83 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
FAMILLE		50 %		50 %	Direction de la veille et des connaissances stratégiques	Direction de la veille et des connaissances stratégiques Sous-ministériat Politiques et programmes
FINANCES				100 %	Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
MIFI			14 %	86 %	Direction de la recherche stratégique et de la veille Direction de la recherche, de la veille et de l'analyse Direction de la recherche, la statistique et la veille	Direction Recherche, veille et analyse Direction générale Planification de l'immigration, recherche et valorisation de l'information Sous-ministériat Planification de l'immigration et affaires extérieures
JUSTICE	20 %		40 %	40 %	Direction de la recherche	s. o. (la Direction de la recherche n'a pu être localisée dans l'organigramme)

²¹ L'organigramme du ministère de l'Éducation a été modifié entre la passation du sondage et la production de ce document. Les réponses de la colonne « Direction ciblée dans l'organigramme » sont représentatives du nouvel organigramme, publié le 14 octobre 2024.

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
LANGUE FRANÇAISE		50 %		50 %	Aucun (s. o.)	Direction de la recherche et du conseil stratégique Sous-ministériat Politiques, partenariats et affaires institutionnelles
MRIF			50 %	50 %	Institut de la diplomatie et affaires institutionnelles	Direction Institut de la diplomatie et affaires institutionnelles Sous-ministériat Relations Europe, Indo-Pacifique et affaires institutionnelles
MRNF	33 %			66 %	Direction de la recherche forestière	Direction de la recherche forestière Direction générale de la connaissance forestière Sous-ministériat aux forêts
SCT			100 %		Aucun (s. o.)	Aucun (s. o.)
MSP	22 %		33 %	44 %	Direction générale des politiques, des programmes et de la recherche	Direction générale aux politiques, aux programmes et à la recherche Sous-ministériat de la coordination et de la lutte contre la criminalité
TOURISME		50 %		50 %	Direction des connaissances stratégiques et de l'intelligence d'affaires	Direction des connaissances stratégiques et de l'intelligence d'affaires Sous-ministériat à la prospective, aux politiques et à la performance partenariale
MTMD	33 %			66 %	La direction de la recherche et de l'Innovation de la Direction générale de la gestion des actifs routiers et de l'Innovation	Direction de la coordination de la recherche et de l'Innovation Direction générale de la gestion des actifs routiers et de l'innovation Sous-ministériat à l'ingénierie et aux infrastructures

	POURCENTAGE DE RÉPONDANTS				DIRECTIONS NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE LONG	DIRECTION CIBLÉE DANS L'ORGANIGRAMME
	Je ne sais pas	Personne n'assume ce rôle	Le rôle est décentralisé	Une unité responsable existe		
TRAVAIL			50 %	50 %	Direction des études et de l'information sur le travail	Direction Études et information sur le travail Direction générale Politiques et recherche Sous-ministériat (secteur) Relations du travail et politiques

Existe-t-il, au sein de votre ministère, un poste ou une structure affectée au conseil scientifique?

	STRUCTURES POUR LESQUELLES AU MOINS UNE PERSONNE A INDIQUÉ OUI	PRÉCISION DES RÉPONDANTS
MAMH	Présence d'une structure qu'aucune des réponses précédentes ne décrit bien	Le conseil scientifique dans le domaine de l'eau potable et des eaux usées est assuré par 4 ingénieurs seniors spécialistes dans ces domaines.
MAPAQ	Poste affecté	Coordonnateur scientifique, Direction générale de la recherche, des partenariats et des programmes
	Comités ad hoc	
CULTURE		
MCN		
MEIE	Poste affecté	Scientifique en chef et sous-ministre adjoint du secteur science et innovation
ÉDUCATION	Décentralisée dans différentes unités	Cette fonction relève davantage du Conseil supérieur de l'Éducation Fait à la fois par la Direction des politiques, de la prospective, de la veille et de la recherche et de façon décentralisée.
	Présence d'une structure qu'aucune des réponses précédentes ne décrit bien	
MESS	Décentralisée dans différentes unités	Je pense que la Direction générale de la gouvernance, de l'analyse et de la performance joue ce rôle
	Comité permanent	Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion
MES		

MELCCFP	Décentralisée dans différentes unités	Direction principale de l'expertise sur la faune aquatique Direction principale de l'expertise sur la faune terrestre
	Comité permanent	
	Présence d'une structure qu'aucune des réponses précédentes ne décrit bien	Comité consultatif sur les changements climatiques
FAMILLE		
FINANCES	Présence d'une structure qu'aucune des réponses précédentes ne décrit bien	Il s'agit d'un rôle décentralisé entre les secteurs responsables de l'analyse des politiques budgétaires, fiscales et économiques du secteur. Chaque secteur a la responsabilité de maintenir ses connaissances par la recherche et d'en établir les principaux constats pour demeurer pertinent dans ses recommandations sur les politiques publiques qui concernent ses champs respectifs.
MIFI	Décentralisée dans différentes unités	Par les directions de recherche et de politiques et programmes Direction de la recherche, certaines directions de politiques et programmes
JUSTICE		
LANGUE FRANÇAISE	Présence d'une structure qu'aucune des réponses précédentes ne décrit bien	Direction mise en place sera affectée au conseil scientifique
MRIF	Comité ad hoc	Comité aviseur pour l'élaboration de la Politique internationale du Québec
MRNF	Poste affecté	Forestier en chef
	Décentralisée dans différentes unités	Plusieurs unités
SCT		
MSP		
TOURISME		
MTMD	Décentralisée dans différentes unités	Direction générale des structures Direction générale du Laboratoire des chaussées Différents « veilleurs » spécialisés
	Présence d'une structure qu'aucune des réponses précédentes ne décrit bien	Comités consultatifs spécialisés (en technologies d'information, expert en programmation routière...)
TRAVAIL	Décentralisée dans différentes unités	

Les documents stratégiques qui influencent les activités de votre ministère (planification stratégique, stratégie gouvernementale, etc.) mentionnent-ils les besoins en matière de résultats probants pour informer la prise de décision?

	POURCENTAGE DE RÉPONDANT AYANT INDIQUÉ OUI	PRÉCISION DES RÉPONDANTS
MAMH	50 %	Plan stratégique 2023-2027 Stratégie québécoise de l'eau 2018-2030 Stratégie québécoise d'économie d'eau potable - Horizon 2019-2025 Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2022-2023 Rapport annuel de gestion 2022-2023 Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire Plan de mise en œuvre de la Politique Orientations gouvernementales en aménagement du territoire
MAPAQ	25 %	Plan agriculture durable 2020-2030
CULTURE	33 %	Plan stratégique 2023-2027 du ministère de la Culture et des Communications
MCN	50 %	Plan stratégique 2023-2027 Plan stratégique - mesure des indicateurs Plan d'action de développement durable 2023-2028
MEIE	20 %	Plan stratégique 2023-2027
ÉDUCATION	100 %	Plan stratégique 2023-2027 du MEQ
MESS	25 %	Plan d'action gouvernemental en action communautaire 2022-2027 Plan de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2024-2029
MES	0 %	
MELCCFP	43 %	Plan stratégique 2023-2027 Plan pour une économie verte et ces PMO Stratégie québécoise de l'eau
FAMILLE	50 %	Plan stratégique 2023-2027
FINANCES	0 %	
MIFI	72 %	Plan stratégique 2023-2027 Stratégie gouvernementale Principes d'architecture d'entreprise Suivi des activités ministérielles

	POURCENTAGE DE RÉPONDANT AYANT INDIQUÉ OUI	PRÉCISION DES RÉPONDANTS
		Stratégie ministérielle, gestion de risques majeurs
JUSTICE	80 %	
LANGUE FRANÇAISE	100 %	
MRIF	50 %	Plan stratégique 2023-2027
MRNF	50 %	Plan québécois sur la valorisation des minéraux critiques et stratégiques Plan stratégique du Forestier en chef
SCT	0 %	
MSP	44 %	Plan stratégique Planification stratégique Salle de pilotage
TOURISME	100 %	Déclaration de services aux citoyens (DSC) Indice de performance ministériel Diverses productions du ministère en Intelligence d'affaires. Plan stratégique 2023-2027 Rapport annuel de gestion
MTMD	66 %	Plan stratégique 2023-2027 Rapport annuel de gestion
TRAVAIL	33 %	Statcan

ANNEXE 5 : MÉCANISMES D'UTILISATION DES RÉSULTATS PROBANTS DANS LA PRISE DE DÉCISION AU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Au moment de la collecte de donnée de ce volet de l'étude, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) vivait une période de changement organisationnel majeur en lien avec la création de Santé Québec. Dans ce contexte, il n'a pas été possible de cibler des personnes pour répondre au questionnaire long au sein de ce ministère. Bien que nous ayons obtenu des réponses au sondage court, il paraissait souhaitable, en l'absence de répondants au sondage long, de chercher à bien documenter les mécanismes d'utilisation des résultats probants pour informer la prise de décision, dans ce ministère. Cette annexe présente un sommaire de l'information obtenue lors d'un échange avec un gestionnaire du MSSS.

Note : l'information présentée ci-dessous a été recueillie avant la création de Santé Québec.

1. LA DIRECTION DE LA RECHERCHE

La Direction de la recherche au MSSS ne fait pas à proprement parler de recherche. Elle voit à l'encadrement et au soutien à la recherche ainsi qu'à l'utilisation de ses résultats auprès de directions « clientes » à l'interne.

Elle collabore aussi avec la Table nationale des directeurs de recherche (TNDR), l'organe phare de communication avec le réseau en matière de recherche. Dans 25 organisations (sur 34), un cadre supérieure ou un cadre supérieur s'occupe de la recherche; la Table nationale regroupe ces cadres. Elle relève du comité de gestion du réseau.

Des partenariats existent aussi, notamment, avec l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux, le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, le Consortium québécois sur la découverte du médicament, les Fonds de recherche du Québec et le programme Actions concertées, le Bureau de l'innovation (structure interne).

Par ailleurs, au sein du MSSS les données relèvent des directions qui s'occupent de la qualité et de la performance.

2. LA VEILLE STRATÉGIQUE ET LA PROSPECTIVE

La Direction de la planification stratégique est chargée des veilles stratégiques. Il y a également des veilles plus scientifiques. Cela dit, depuis la réorganisation de 2020 qui a mené à la création de la Direction performance et planification stratégique, l'unité de veille centralisée a été abolie.

Au MSSS, un petit comité a été créé pour que les personnes chargées de la veille de l'organisation partagent leurs pratiques. Des mandats sont aussi confiés à des partenaires externes ayant de l'expertise en veille ou en courtage de connaissance. L'INESSS fait partie de ce comité.

3. LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

Au sein de la Direction de la recherche, il y a un grand nombre de scientifiques, dont plusieurs ont des doctorats. Ils sont souvent sollicités pour effectuer des recherches documentaires à partir de questions transitant d'abord par la Direction de la recherche.

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

