



Manuel du responsable en évaluation de programme

Février 2009

Première édition



graep

*Assurer le développement de la
fonction d'évaluation de programme
au gouvernement du Québec*

**Groupe des responsables
en analyse et
évaluation de programme**



Manuel du responsable en évaluation de programme

Février 2009

Première édition

La présente publication a été réalisée par le
Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme

Auteurs

Yves Bannon
Diane Charest
Alice Dignard
Guy Giguère
Serge Hamel
André Viel



graep

*Le Groupe des responsables en analyse et
évaluation de programme (GRAEP) a été
fondé en 1989 afin de favoriser le
développement et la promotion de la
fonction d'évaluation de programme dans
les ministères et organismes du
gouvernement du Québec*

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2009

ISBN 978-2-9811010-0-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-9811010-1-3 (pdf)

Table des matières



PRÉAMBULE	1
SECTION 1 : MISE EN CONTEXTE	3
1.1 La place de l'évaluation au gouvernement du Québec	3
1.1.1 La Loi sur l'administration publique (LAP)	3
1.1.2 Briller parmi les meilleurs	3
1.1.3 Les interventions du Secrétariat du Conseil du trésor relatives à la fonction d'évaluation de programme	4
1.1.4 L'apport du GRAEP	5
1.2 Les normes, règles et politiques	5
1.2.1 Les lignes directrices en matière d'éthique et les normes de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ)	6
1.2.2 Les règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations unies... ..	9
1.2.3 La Politique d'évaluation du gouvernement du Canada	9
1.2.4 Les politiques d'évaluation dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec	10
1.2.5 L'accès aux documents publics et la protection des renseignements personnels	10
SECTION 2 : GESTION DE L'ÉVALUATION	39
2.1 La place de l'évaluation dans l'organisation	39
2.2 La planification et l'encadrement des activités	40
2.3 Le recours à des ressources externes	44
2.4 Les services partagés comme ressource d'évaluation	47
2.5 Les évaluations interministérielles	48
SECTION 3 : OUTILS D'ÉVALUATION	51
3.1 Les recettes gagnantes et les outils de planification	52
3.1.1 La fonction d'évaluation de programme intégrée au cycle de gestion	52
3.1.2 Les leviers essentiels à la mise en œuvre de la fonction d'évaluation de programme	55
3.1.3 La démarche d'évaluation	58
3.1.3.1 Les parties concernées par le programme ou l'intervention évalué	58
3.1.3.2 Les préoccupations et les enjeux de départ	59
3.1.3.3 La planification et les types d'évaluation	60
3.1.3.4 Le modèle logique	61
3.1.3.5 La matrice des questions d'évaluation	61
3.1.3.6 Le plan d'évaluation, devis ou cadre d'évaluation	62
3.1.3.7 Le plan d'enquête	63

3.2	Le rapport d'évaluation.....	64
3.2.1	Le contenu	65
3.2.2	La diffusion des résultats et le suivi de l'évaluation	65
3.3	La mesure de la satisfaction des gestionnaires concernés par l'évaluation d'un programme.....	66
SECTION 4 : PROFIL DE COMPÉTENCES DES RESSOURCES		77
4.1	Les savoirs, le savoir-faire, le savoir-être en évaluation de programme	78
4.2	Les compétences liées au savoir	79
4.2.1	La connaissance de la méthodologie	79
4.2.2	La connaissance des modèles théoriques et de la dynamique de l'évaluation d'un programme.....	80
4.2.3	La connaissance de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et la protection des renseignements personnels.....	80
4.2.4	La connaissance du secteur d'activité de l'organisation	81
4.3	Le savoir-faire	81
4.3.1	La capacité de vulgarisation	81
4.3.2	La capacité de participer à la gestion du changement.....	81
4.3.3	La capacité d'agir avec éthique	82
4.3.4	La mise à jour des compétences.....	82
4.4	Résumé	82
SECTION 5 : PRIX D'EXCELLENCE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME		99
5.1	Le but.....	99
5.2	Les conditions de participation	99
5.3	Les critères d'évaluation.....	99
5.4	La formation d'un jury.....	102
5.5	La confidentialité	102
5.6	Nos lauréats à ce jour	103

Liste des rédacteurs

Yves Bannon
Diane Charest
Alice Dignard
Guy Giguère
Serge Hamel
André Viel

Revenu Québec
Ministère de l'Éducation, du Loisir et des Sports
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
Ministère de la Sécurité publique
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Gestionnaire en évaluation de programme
et coordonnateur du projet de manuel

avec la collaboration de

Lorraine Damecour
Nicole Chartré

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

La forme masculine utilisée dans ce document désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.



**Groupe des responsables en analyse et
évaluation de programme**
graep@videotron.qc.ca

PRÉAMBULE

Le document s'adresse aux responsables de la fonction d'évaluation de programme au sein des ministères, des organismes ou des agences du gouvernement du Québec. Ces personnes, désignées par leur organisation, sont pour la plupart membres du Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP). Le *Manuel du responsable en évaluation de programme* peut aussi être consulté par les praticiens soit les professionnels (évaluateurs), les gestionnaires concernés par l'évaluation de programme ainsi que les décideurs.

L'objectif du document est de rassembler des informations sur le contexte et la pratique de l'évaluation de programme, ces informations pouvant être **utiles** aux responsables des unités d'évaluation qui doivent assumer la fonction d'évaluation. Il vise également à outiller les personnes qui se voient confier la responsabilité de la fonction d'évaluation, ces personnes devant développer rapidement une connaissance suffisante de ce champs d'intervention. Les changements organisationnels fréquents occasionnent un roulement important des responsables en évaluation et les nouveaux venus pourraient bénéficier d'une information de base leur permettant une prise en charge efficace de la fonction.

La section 1 du document traite de la place de l'évaluation au gouvernement du Québec et des normes, règles et politiques d'évaluation. Plusieurs sujets y sont abordés brièvement. Le lecteur est invité à consulter des annexes et sites Internet pertinents.

La section 2 traite de la gestion de l'évaluation. Elle présente le point de vue de gestionnaires en évaluation sur la place de l'évaluation dans l'organisation, le rôle du responsable de l'évaluation et des sujets actuels comme les ressources externes, les services partagés et les évaluations interministérielles.

La section 3 présente des outils de travail inspirés des pratiques en vigueur au ministère des Ressources naturelles et de la Faune. Ces outils peuvent contribuer à assurer le déploiement de la fonction d'évaluation dans l'organisation. On retrouve également dans cette section des renseignements sur la démarche d'évaluation, le contenu d'un plan d'évaluation et d'un rapport d'évaluation et finalement, la mesure de la satisfaction des gestionnaires concernés par l'évaluation.

La section 4 présente un point de vue intéressant sur les compétences des évaluateurs. Un exemple de description d'emploi pour un poste de professionnel en évaluation (évaluateur ou conseiller en évaluation de programme) ainsi qu'un appel de candidature sont reproduits aux annexes 4.A et 4.B.

Enfin, la section 5 rassemble des renseignements sur le Prix d'excellence en évaluation de programme attribué annuellement par le GRAEP.

Note :

Les renseignements contenus dans ce manuel représentent le point de vue des auteurs et ne constituent pas une position officielle du Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP). Les utilisateurs sont invités à apprécier l'information qui leur est présentée à la lumière de leur propre contexte organisationnel.

Le manuel ne vise pas à uniformiser la pratique des unités d'évaluation mais à offrir une source d'information pour inspirer la réalisation de la fonction d'évaluation de programme dans les organisations publiques.

SECTION 1 : MISE EN CONTEXTE



1.1 La place de l'évaluation au gouvernement du Québec

Rédacteur : André Viel

- La Loi sur l'administration publique (LAP) : aucune mention spécifique concernant l'obligation d'évaluer les programmes
- *Briller parmi les meilleurs* : la volonté gouvernementale d'évaluer, les cinq questions
- Les interventions du Secrétariat du Conseil du trésor relatives à la fonction d'évaluation de programme
- L'apport du GRAEP : des conditions de base pour favoriser l'évaluation

1.1.1 La Loi sur l'administration publique (LAP)¹

L'article 75 de la LAP permet au Conseil du trésor d'exiger la mise en place par un ministère ou organisme de l'Administration gouvernementale d'un programme d'évaluation. Elle instaure également un cadre de gestion axée sur les résultats qui devrait favoriser le recours systématique à l'évaluation de programme.

Le rapport sur la mise en oeuvre de la LAP intitulé *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec*² a été publié en 2005. Il présente à ce sujet une piste d'amélioration : favoriser l'utilisation accrue, par les ministères et organismes, de l'évaluation de programme, afin d'instaurer une véritable culture de l'évaluation au sein de l'Administration gouvernementale. Des modifications pourraient être apportées à la LAP en vue de donner suite à cette piste d'amélioration.

1.1.2 Briller parmi les meilleurs³

Le programme d'action du gouvernement, prévoit la mise en oeuvre de la modernisation de l'État. Dans ce contexte, cinq questions sont posées à tous les responsables des programmes gouvernementaux :

- Le rôle de l'État : ce programme répond-il toujours à la mission de l'État?
- L'efficacité : ce programme atteint-il ses objectifs?
- L'efficience : pourrait-on offrir ce programme autrement à moindre coût, tout en préservant la qualité des services aux citoyens?
- La subsidiarité : quelle est la meilleure instance pour assumer la gestion du programme?
- La capacité financière : a-t-on les moyens d'assumer les coûts de ce programme, ou faut-il en revoir la portée?

1 <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca> (page consultée le 29 janvier 2008).

2 http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/rapport_lap_05.pdf (page consultée le 29 janvier 2008).

3 http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/plan_modernisation.pdf (page consultée le 29 janvier 2008).

Ces questions réfèrent directement à certaines questions abordées par la fonction d'évaluation : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Les effets des programmes, mesurés par les évaluations, ne sont pas mentionnés.

1.1.3 Les interventions du Secrétariat du Conseil du trésor relatives à la fonction d'évaluation de programme

En mai 2002, des **orientations émises par le Conseil du trésor relatives à la fonction d'évaluation de programme** ont remplacé les dispositions de la *Directive concernant l'analyse de programme et la vérification interne*. Ces orientations rappellent l'importance de l'évaluation de programme pour améliorer les services aux citoyens et exercer les contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats. Elles confirment aussi les responsabilités du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme qui doit organiser adéquatement la fonction d'évaluation de programme et prévoir les ressources nécessaires et compétentes, choisir les programmes à évaluer, déterminer la portée des évaluations et utiliser les constatations et résultats des programmes évalués comme outil de prise de décision.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a également élaboré et diffusé un document pour sensibiliser les dirigeants à la démarche d'évaluation de programme et à leur rôle à cet égard : L'évaluation de programme : document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes⁴. Le document précise la notion de programme et aborde les questions suivantes : Pourquoi évaluer? Qui est responsable de l'évaluation? Comment évaluer? Les liens avec la planification stratégique et la complémentarité des fonctions évaluation et vérification sont aussi abordés. Ces documents soulignent le caractère essentiel de la fonction d'évaluation de programme dans un contexte de gestion axée sur les résultats et son apport à la gestion pour être en situation de contrôle.

Le document du Secrétariat du Conseil du trésor présente une définition de l'évaluation de programme :

« L'évaluation de programme est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. Elle permet d'apprécier à la fois la pertinence du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que son impact. »

Dans son Rapport annuel de gestion 2005-2006, le Secrétariat du Conseil du trésor traite d'un objectif relié à l'axe d'intervention: Évaluation continue des programmes. Cet objectif s'énonce comme suit : *D'ici le 31 mars 2007, avoir doté le tiers des programmes de subvention d'un cadre d'évaluation et de contrôle comportant une clause crépusculaire*. Tel que mentionné dans le rapport annuel, la pièce maîtresse du nouveau cadre de gestion des programmes de subvention est l'élaboration d'un projet de règlement sur l'octroi des subventions. De ce règlement découlera l'obligation, pour les ministères et les organismes visés, de se doter d'un cadre d'évaluation et de contrôle de leurs programmes de subvention.

4 http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/eval-progr_02.pdf (page consultée le 29 janvier 2008).

1.1.4 L'apport du GRAEP

Dans sa lettre du 19 janvier 2004 à la présidente du Conseil du trésor, l'exécutif du GRAEP mentionne certaines mesures qui pourraient appuyer davantage le développement de l'évaluation de programme. L'adoption d'une politique d'évaluation de programme ou le rehaussement de la Loi sur l'administration publique devraient être envisagés. Plus spécifiquement, les pistes suivantes pourraient être examinées :

- un engagement formel à réaliser les évaluations prévues au Plan annuel de gestion des dépenses; (le Plan annuel de gestion des dépenses comprenait la liste des évaluations prévues pour l'année à venir; cette obligation a cependant été abolie en 2006);
- l'obligation de rendre compte des résultats des évaluations dans le rapport annuel de gestion;
- le suivi de la réalisation des évaluations annoncées, par une instance centrale;
- l'obligation d'adopter un cadre de référence et un plan pluriannuel d'évaluation identifiant les programmes à évaluer et les ressources prévues;
- l'obligation d'évaluer pour obtenir les crédits nécessaires à la reconduction d'un programme (certaines décisions du CT comprennent une obligation de produire une évaluation).

L'exécutif du GRAEP mentionne également que : « S'il importe d'accroître les exigences pour la réalisation des évaluations, encore faut-il conjuguer mesures incitatives et ressources qualifiées. Le repositionnement du Conseil du trésor et de son Secrétariat dans le soutien à l'évaluation, associé à une stratégie de développement des compétences et du rôle des évaluateurs, pourrait permettre d'accroître la capacité d'évaluation des ministères et organismes ».

1.2 Les normes, règles et politiques

Rédacteurs: Yves Bannon, Alice Dignard et André Viel

- Lignes directrices en matière d'éthique et les normes de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ)
- Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations unies : cadre institutionnel et gestion de l'évaluation, qualifications et éthique, réalisation des évaluations, rapports d'évaluation
- Politique d'évaluation du gouvernement du Canada : stratégie gouvernementale
- Politique d'évaluation dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec : quelques exemples
- Accès aux documents des organismes publics et la protection des renseignements personnels

Cette partie poursuit l'objectif suivant : présenter les normes et les politiques qui encadrent le travail des évaluateurs de programme et des unités administratives chargés de réaliser des évaluations. Leur application doit tenir compte des caractéristiques propres à chaque ministère ou organisme.

1.2.1 Les lignes directrices en matière d'éthique et les normes de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ)

La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) et la section du Québec, soit la Société québécoise d'évaluation de programme (SQEP) regroupent des membres concernés par la pratique de l'évaluation de programme. Ces membres adhèrent au code d'éthique⁵ qui suit.

LIGNES DIRECTRICES DE LA SCÉ EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

COMPÉTENCE

Les évaluateurs doivent faire preuve de compétence dans la prestation de leurs services.

1. Les évaluateurs devraient appliquer des méthodes d'enquête systématiques propres à l'évaluation.
2. Les évaluateurs devraient posséder ou fournir une connaissance du contenu nécessaire à l'évaluation.
3. Les évaluateurs devraient constamment chercher à améliorer leurs habiletés sur le plan méthodologique et leur pratique.

INTÉGRITÉ

Les évaluateurs doivent agir avec intégrité dans leurs relations avec tous les intervenants.

1. Les évaluateurs devraient faire preuve d'honnêteté quant à l'étendue de leurs aptitudes et de leurs connaissances.
2. Les évaluateurs devraient révéler tout conflit d'intérêt aux clients avant d'entreprendre un projet d'évaluation ou au moment où une telle situation se présente. Ceci comprend à la fois les conflits d'intérêt personnels et ceux qui concernent les intervenants.
3. Les évaluateurs devraient être ouverts à l'environnement culturel et social de tous les intervenants et se conduire de manière à respecter cet environnement.
4. Les évaluateurs devraient consulter le client sur toute décision, y compris ce qui touche le caractère confidentiel des renseignements, la protection de la vie privée des participants, ainsi que la propriété des résultats et des rapports.

IMPUTABILITÉ

Les évaluateurs doivent être garants de leur rendement et de leur produit.

1. Les évaluateurs devraient fournir aux clients les renseignements nécessaires pour leur permettre de prendre des décisions éclairées au sujet de la sélection des stratégies et méthodologies d'évaluation appropriées. Ces renseignements devraient également faire état des limites de la méthodologie choisie.
2. Les évaluateurs devraient présenter leurs rapports, leurs recommandations et les limites de l'étude, sous forme écrite ou orale, ou les deux, de façon exacte, juste et transparente.
3. Les évaluateurs devraient agir de façon responsable dans leurs décisions financières pour que toutes les dépenses soient comptabilisées et que les clients en reçoivent pour leur argent.
4. Il devrait incomber aux évaluateurs de terminer l'évaluation dans les délais convenus avec les clients. Les échéances établies devraient tenir compte des retards qui peuvent survenir à cause de facteurs qui sont indépendants de l'évaluateur.

5 http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=4&_lang=fr (page consultée le 29 janvier 2008).

Il est fortement recommandé aux responsables et aux professionnels de l'évaluation de programme d'adhérer aux organismes professionnels (SCÉ, SQEP) qui regroupent une communauté d'évaluateurs et donnent accès à des activités de perfectionnement. De plus, une éventuelle professionnalisation ou accréditation de la fonction d'évaluateur de programme y sont fortement discutées.

NORMES D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES ADOPTÉES PAR LA SCÉ

En mars 2008, la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) a procédé à l'adoption des normes conjointe d'évaluation de programme comme normes pour la pratique efficace de l'évaluation au Canada. Ces normes publiées en 1981 et révisées en 1994 par le Joint Committee on Standards ont été officiellement reconnues par la SCÉ. Il s'agit d'une étape préalable au processus d'accréditation des évaluateurs en développement. Tous les travaux d'évaluation doivent prendre en compte ces normes.

NORMES D'UTILITÉ (U)

Les normes d'utilité visent à faire en sorte que l'évaluation réponde aux besoins d'information des utilisateurs projetés.

- U1 **Désignation des parties prenantes.** Les parties prenantes à l'évaluation ou les personnes touchées par ses résultats doivent être désignées, pour que leurs besoins soient pris en compte.
- U2 **Crédibilité des évaluateurs.** Les personnes qui mènent l'évaluation doivent être fiables et avoir les compétences requises pour effectuer leur travail, afin que les constatations de l'évaluation aient le plus de crédibilité et reçoivent le meilleur accueil possible.
- U3 **Portée et sélection des renseignements.** Le choix des renseignements à recueillir doit être assez vaste pour répondre aux questions pertinentes sur le programme, tout en étant adapté aux besoins et aux intérêts des clients et des diverses parties prenantes indiquées.
- U4 **Détermination des valeurs.** Les perspectives, les méthodes et la justification servant à interpréter les constatations doivent être soigneusement décrites pour que les motifs des décisions fondées sur les valeurs soient clairs.
- U5 **Clarté des rapports.** Les rapports d'évaluation doivent clairement décrire le programme à évaluer (contexte, buts, méthodes) et les constatations de l'évaluation, pour que les renseignements essentiels soient fournis et faciles à comprendre.
- U6 **Opportunité et diffusion des rapports.** Les constatations provisoires importantes et les rapports d'évaluation doivent être diffusés aux utilisateurs visés pour pouvoir servir au moment opportun.
- U7 **Impact de l'évaluation.** Il faut planifier et exécuter l'évaluation et en présenter les résultats de manière à encourager les parties prenantes à en prendre acte, afin d'accroître la probabilité que l'évaluation soit utilisée.

NORMES DE RECTITUDE (R)

Les normes de rectitude visent à faire en sorte que l'évaluation soit exécutée dans le respect de la loi et de l'éthique et avec le souci du bien-être des parties prenantes à l'évaluation ou des personnes touchées par ses résultats.

- R1 **Souci du service au client.** L'évaluation doit être conçue de manière à aider l'organisme à étudier les besoins de tous les participants visés et à y répondre efficacement.
- R2 **Accords formels.** Les obligations respectives des parties à l'évaluation (qui fera quoi, comment et quand) doivent faire l'objet d'une entente écrite dont les parties seront tenues de respecter toutes les modalités – ou de les renégocier officiellement.

- R3 **Droits des sujets humains.** L'évaluation doit être conçue et exécutée de manière à respecter et à protéger les droits et le bien-être des sujets humains.
- R4 **Interactions humaines.** Dans leurs échanges pour les fins de l'évaluation, les évaluateurs doivent respecter la dignité et la valeur de la personne humaine pour que les participants ne soient pas menacés et ne subissent aucun préjudice.
- R5 **Intégralité et équité de l'évaluation.** L'évaluation doit être complète et équitable en ce qui a trait à l'examen et à la consignation des forces et des faiblesses du programme à évaluer, pour que l'on puisse miser sur les forces et rectifier les problèmes.
- R6 **Divulgaration des constatations.** Les parties à l'évaluation doivent veiller à ce que toutes les constatations, ainsi que les contraintes pertinentes, soient mises à la disposition des personnes touchées par l'évaluation et de toute autre personne ayant légalement et expressément le droit d'en recevoir les résultats.
- R7 **Conflits d'intérêts.** Les conflits d'intérêts doivent être traités franchement et ouvertement pour qu'ils ne compromettent ni le déroulement, ni les résultats de l'évaluation.
- R8 **Responsabilité financière.** L'affectation et l'utilisation des ressources par les évaluateurs doivent être prudentes, conformes à l'éthique et reposer sur de saines méthodes de reddition de comptes pour que toutes les dépenses soient comptabilisées et justifiées.

NORMES DE FAISABILITÉ (F)

Les normes de faisabilité visent à faire en sorte que l'évaluation soit menée avec réalisme, prudence, tact et parcimonie.

- F1 **Pragmatisme des méthodes.** Les méthodes d'évaluation doivent être pragmatiques, afin de réduire les perturbations tout en obtenant les renseignements nécessaires.
- F2 **Viabilité politique.** L'évaluation doit être planifiée et exécutée en présentant quelles seront les positions des divers groupes d'intérêts, afin de s'assurer de leur coopération et d'éviter (ou de contrer) d'éventuelles tentatives pour paralyser l'évaluation ou pour en biaiser ou en détourner les résultats.
- F3 **Rapport coût-efficacité.** L'évaluation doit être efficiente et produire des renseignements suffisamment utiles pour que l'on puisse justifier les ressources dépensées.

NORMES D'EXACTITUDE (E)

Les normes d'exactitude visent à faire en sorte que l'évaluation mette au jour et communique des renseignements techniquement fiables sur les aspects qui déterminent la valeur ou le mérite du programme à évaluer.

- E1 **Documentation du programme.** Le programme à évaluer doit être décrit et documenté avec clarté et précision pour qu'il soit clairement identifié.
- E2 **Analyse du contexte.** Le contexte dans lequel se déroule le programme doit être examiné dans le détail afin de cerner ses influences éventuelles sur le programme.
- E3 **Description des buts et méthodes.** Les buts et les méthodes de l'évaluation doivent faire l'objet d'un suivi, et leur description doit être suffisamment détaillée pour qu'on puisse les repérer et les évaluer.
- E4 **Sources d'information défendables.** La description des sources utilisées pour une évaluation de programme doit être suffisamment détaillée pour que l'on puisse déterminer si l'information est adéquate.
- E5 **Validité de l'information.** Les méthodes de cueillette de l'information doivent être choisies ou élaborées, puis mises en oeuvre, de manière à ce que l'interprétation qu'on en donne corresponde à l'utilisation que l'on veut en faire.

- E6 **Fiabilité de l'information.** Les méthodes de cueillette de l'information doivent être choisies ou élaborées, puis mises en oeuvre, de manière à ce que l'information obtenue soit suffisamment fiable pour l'utilisation que l'on veut en faire.
- E7 **Examen systématique de l'information.** L'information recueillie, traitée et présentée dans le cadre de l'évaluation doit être systématiquement examinée, et toute erreur décelée doit être corrigée.
- E8 **Analyse de l'information quantitative.** L'information quantitative d'une évaluation doit faire l'objet d'une analyse appropriée et systématique pour s'assurer que l'on a bien répondu aux questions d'évaluation.
- E9 **Analyse de l'information qualitative.** L'information qualitative d'une évaluation doit faire l'objet d'une analyse appropriée et systématique pour s'assurer que l'on a bien répondu aux questions d'évaluation.
- E10 **Justification des conclusions.** Les conclusions de l'évaluation doivent être clairement justifiées pour que les parties prenantes puissent les évaluer.
- E11 **Impartialité des rapports.** Les méthodes de production de rapports doivent prévenir les distorsions causées par les sentiments et les biais personnels des parties à l'évaluation, afin que les rapports reflètent bien les constatations de l'évaluation.
- E12 **Méta-évaluation.** L'évaluation doit elle aussi être évaluée en cours de route et en fin de parcours en fonction des présentes normes et d'autres normes pertinentes, pour en orienter la conduite et, à la fin, pour que les parties prenantes puissent en examiner attentivement les forces et les faiblesses.

À consulter

Société canadienne d'évaluation (SCÉ)

<http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?en:1:1:00969> (page consultée le 13 novembre 2008).

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, James R. Sanders (chair). *The Program evaluation Standards: how to assess evaluations of educational programs*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, United States, 222 p. Les normes sont présentées sur le site suivant : <http://www.cdc.gov/eval/standard.htm> (page consultée le 29 janvier 2008).

1.2.2 Les règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations unies

Le Groupe des Nations unies pour l'évaluation (UNEG) a défini en avril 2005 des normes afin notamment de contribuer à la professionnalisation de l'évaluation. Le document intitulé *Règles d'évaluation applicables au sein du systèmes des Nations unies* est disponible sur le site suivant : <http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/234/fr/acfd839.pdf> (page consultée le 13 novembre 2008). L'annexe 1.A de la section 1 présente un extrait de ces règles.

1.2.3 La Politique d'évaluation du gouvernement du Canada

Le *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)* définit la stratégie qui a été retenue par le gouvernement fédéral pour l'évaluation de ses politiques, de ses programmes et autres initiatives. Cette stratégie est accessible sur le site suivant : http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_ouils/polrmaf-polcgrr-PR_f.asp?printable=True

La Politique d'évaluation du gouvernement du Canada⁶ clarifie le rôle de l'évaluation au sein du cadre de gestion du gouvernement. Selon cette politique, les administrateurs généraux doivent nommer un chef de l'évaluation et établir un comité d'évaluation présidé par un cadre. La politique présente aussi les devoirs des chefs d'évaluation et les normes d'évaluation.

1.2.4 Les politiques d'évaluation dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec

Certains ministères ou organismes ont adopté une politique ou un cadre de référence en évaluation. Celui du ministère de la Culture et des Communications est reproduit à l'annexe 1.B de la section 1 à titre d'exemple. Il traite, entre autres, des objets de l'évaluation, de la demande d'évaluation, des approbations, du rôle du comité de direction de l'évaluation, de la diffusion du rapport d'évaluation et du suivi des recommandations. D'autres documents similaires peuvent être obtenus de certains ministères et organismes, en s'adressant au responsable de l'évaluation.

1.2.5 L'accès aux documents publics et la protection des renseignements personnels

Les activités d'analyse et d'évaluation des programmes ou d'activités publics requièrent l'accès à de nombreuses informations à caractère administratif, souvent privées, voire de nature confidentielle. De manière à ne pas se porter en marge de la légalité et à s'assurer un déroulement régulier de l'étude, le responsable des travaux doit maîtriser toutes les règles de protection des renseignements applicables en vertu *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, communément appelée *Loi sur l'accès à l'information* (LAI) et des décisions de la Commission d'accès à l'information (CAI). Par ailleurs, il doit garder à l'esprit que ses écrits pourront être mis en circulation ou rendus accessibles au-delà des frontières de l'organisation requérante. Ce dernier élément oblige un soin particulier lors de la rédaction autant en ce qui concerne la protection des renseignements, la méthodologie que l'impact public ou politique.

Voici, les principales questions auxquelles il est suggéré de répondre de manière à maîtriser la dynamique de protection des renseignements avant de s'engager dans une évaluation :

1. *Sous quel régime légal ou réglementaire opère-t-on les activités évaluées et l'évaluation proprement dite? Quelles en sont les règles de protection des renseignements et leurs liens avec la Loi sur l'accès?*
2. *Quelles sont les informations non diffusées publiquement auxquelles il est nécessaire d'avoir accès (en se référant aux sources ou indicateurs devant supporter le traitement des questions d'évaluation)?*
3. *Est-il possible de consulter l'information administrative de l'organisation ou d'un tiers en cause (rapports, décisions exécutives)?*
4. *Quels sont le profil général de la clientèle du programme et la voie d'accès aux renseignements la concernant?*
 - 4.1. *De quel type de clientèle s'agit-il (particuliers, sociétés ou exercice d'une profession protégée)?*

6 www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_161//ep-pe1_f.asp (page consultée le 29 janvier 2008).

- 4.2. *Qui est le détenteur autorisé des renseignements ciblés? Est-il possible de consulter les renseignements détenus sur la clientèle?*
- 4.3. *La clientèle a-t-elle été informée de la possibilité d'utiliser aux fins d'évaluation les renseignements qu'elle a transmis? Sinon, quelle en est la conséquence (légale ou politique)?*
- 4.4. *Y a-t-il un enjeu ou un risque stratégique pour la clientèle (secret industriel, position concurrentielle, etc.)? Si oui, y a-t-il des contraintes additionnelles?
Y a-t-il des actes particuliers que doit poser l'évaluateur pour se conformer à des exigences en matière d'accès à l'information (ex. : engagement à la confidentialité, désignation comme utilisateur dans la déclaration de fichier produite par l'organisme)?*
- 4.5. *De quelle façon peut-on autoriser un consultant (au besoin) à avoir accès aux renseignements?*
- 4.6. *Un chercheur externe est-il retenu pour réaliser l'étude?*
5. *Est-il possible de recueillir des informations sur la clientèle par voie de consultation?*
 - 5.1. *Quelles sont les règles pertinentes (lois particulières, Loi sur l'accès, prescription de la CAI)?*
 - 5.2. *Existe-t-il une directive interne sur les sondages (exigence de la CAI)?*
6. *Est-il possible (ou acceptable) de conserver des informations de tel ou tel type dans le dossier de travail (ex. : restrictions s'appliquant aux fichiers en vertu de la LAI)? Peut-on simplement « dénominaliser » les données pour régler le problème?*
7. *Considérations stratégiques relatives à l'impact de l'évaluation*
 - 7.1. *Quels sont les personnes, groupes d'intérêt ou partenaires qui seront probablement intéressés aux résultats de l'étude et aux documents en question? Est-ce qu'on a considéré cette dynamique dans la teneur des propos et la stratégie de publication des résultats?*
 - 7.1.1. *Est-il possible qu'une personne demande l'accès aux documents recueillis ou préparés et mette en péril le processus décisionnel s'y rattachant (une règle de protection peut-elle être évoquée)? Quelles sont les prescriptions de la Direction à ce propos (ex. : séparer l'analyse et les recommandations)?*

La recherche de la réponse à chacune de ces questions s'effectue en considération d'éléments administratifs, légaux et politiques propres à un contexte et à une situation donnés. Le texte qui suit constitue un guide pour cette réflexion.

Cadre de référence

La *Loi sur l'accès* est le cadre de référence pour tous les organismes publics québécois en ce qui concerne l'accès aux documents et la protection des renseignements personnels. Ces règles s'appliquent sous réserve des lois spécifiques à un programme ou à une organisation.

Le responsable de l'évaluation devrait maîtriser l'ensemble du cadre juridique relatif aux activités d'analyse et d'évaluation affectant son dossier, ainsi que les liens qui existent entre la Loi sur l'accès, les *Exigences minimales relatives à la protection des renseignements personnels lors de sondages*⁷, document publié par la CAI en 1999 et les lois particulières. Le mandat d'évaluation ne garantit pas de fait un droit d'exercice. Sont ici exclus les pouvoirs spéciaux octroyés au Vérificateur général (VG) et au Protecteur du citoyen (PC) dont certains travaux croisent les objectifs poursuivis par l'évaluateur.

7 http://www.cai.gouv.qc.ca/06_documentation/01_pdf/sondages.pdf (page consultée le 29 janvier 2008).

Mentionnons simplement qu'il est possible que les observations du VG ou du PC découlent d'activités d'examen non autorisées pour l'évaluateur.

Mentionnons aussi que l'attribution du mandat entier ou d'une simple étape d'évaluation à une ressource externe comporte généralement des conditions additionnelles pour la protection des renseignements lesquelles doivent être rencontrées par voie de clauses contractuelles. Les contraintes peuvent aussi demeurer insurmontables en raison de restrictions particulières au droit en cause. En surcroît, la question légale résolue ne légitime pas toujours ou ne rend pas toujours acceptable tel ou tel procédé d'étude, question de sondage, etc. Les autorités devraient donc autoriser les conditions de réalisation, et non seulement un devis sommaire. L'approbation par les autorités des conditions de réalisation de l'évaluation est souhaitable mais peut occasionner de longs délais et des débats plus ou moins utiles. La personne responsable de l'évaluation doit savoir apprécier sa marge de manœuvre selon le contexte organisationnel.

Incidentement, la rédaction de questions d'évaluation préalable à celle d'un mandat ou d'un devis devrait toujours être accompagnée d'une analyse de sensibilité-faisabilité au plan de l'accès aux documents. L'enjeu est majeur, décisif.

Les lignes qui suivent abordent les règles qui s'appliquent généralement en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

Deux catégories de **documents sont à considérer** :

- les documents administratifs détenus ou préparés par l'administration;
- les renseignements personnels touchant la vie privée (ceux concernant un particulier, une personne physique).

Notons que les renseignements concernant les sociétés constituent une catégorie non protégée par la Loi sur l'accès; ceux-ci sont encadrés d'une manière distincte sur la base des lois constitutives et de législations diverses affectant parfois aussi les particuliers (publicité des droits réels, publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales, etc.).

Accès et droit

L'accès aux documents d'un organisme public par toute personne est l'essence du deuxième chapitre de la *Loi sur l'accès*. L'évaluateur serait bien avisé de savoir que cette partie comporte des restrictions au droit d'accès, notamment :

- le droit aux renseignements obtenus d'un autre gouvernement;
- la protection des secrets industriels;
- des délais pouvant être opposés à la divulgation de certains renseignements (études pour l'imposition de taxes, recommandations, analyses).

Ces règles posent des restrictions au public, mais offrent aussi des avantages en permettant à l'évaluateur de compléter son étude sans intervention gênante et, aux autorités, de compléter le processus décisionnel.

Collecte, communication, conservation et utilisation de renseignements nominatifs

La protection des renseignements personnels s'opère à travers quatre champs d'activité des organismes publics et de leurs évaluateurs : la collecte, la communication, la conservation et l'utilisation des renseignements personnels (concernant un particulier).

- La collecte de renseignements personnels
 - Les renseignements collectés auprès des personnes visées doivent être nécessaires à l'exercice des attributions de l'organisme ou la mise en œuvre d'un programme dont il a la gestion. Cette règle vise aussi l'évaluation et restreindra son champ de recherche.
- La communication de renseignements personnels
 - Le principe directeur est qu'il n'y a pas de communication sans consentement. La Loi sur l'accès mentionne toutefois qu'il peut y avoir communication si la Loi sur l'accès ou une loi particulière le prévoit.

Exemples : article 59 de la Loi sur l'accès concernant les travaux de recherche, l'article 67.2 de la Loi sur l'accès concernant l'octroi de contrat pour la réalisation d'évaluation par des firmes externes, la communication à l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) dans le cadre de ses fonctions en vertu de l'article 79 de la Loi sur l'accès.

- L'utilisation de renseignements personnels
 - Afin d'être en mesure d'utiliser un renseignement, l'évaluateur doit d'abord répondre aux conditions d'utilisation énumérées dans la Loi sur l'accès : Il doit avoir qualité, le renseignement doit être nécessaire à l'exercice de ses fonctions, et il doit être inscrit à la déclaration de fichier visé.
- La disposition de renseignements personnels
 - L'organisation doit détenir uniquement les renseignements qui lui sont nécessaires.

Par ailleurs, la Commission d'accès à l'information peut, sur demande écrite, autoriser la communication de renseignements nominatifs à une personne ou à un organisme à des fins d'étude, de recherche ou de statistiques, contenus dans un fichier, sans le consentement des personnes concernées, si elle est d'avis que :

- l'usage projeté n'est pas frivole et que les fins recherchées ne peuvent être atteintes que si les renseignements sont communiqués sous une forme nominative;
- les renseignements nominatifs seront utilisés d'une manière qui en assure le caractère confidentiel.

Cette voie est souvent le fait de travaux universitaires. Le chercheur peut mettre en relation des renseignements de plusieurs sources en s'adressant lui-même aux entités qui détiennent les renseignements dont il a besoin. La condition essentielle demeure l'accord combiné de la CAI et de l'entité détentrice des renseignements. Si le chercheur agit de manière autonome, le lien entre celui-ci et un organisme intéressé à ses travaux se limite à une entente de financement et d'orientation de recherche. La protection des renseignements est alors une affaire entre la CAI et le chercheur (a. 59 et 125 de la Loi sur l'accès). Si l'organisme intéressé par les travaux désire plutôt que le chercheur agisse à titre de sous traitant, il revient à l'organisme de garantir la protection des renseignements (a. 67.2 de la *Loi sur l'accès*). Il faut toutefois garder à l'esprit que des contraintes posées par d'autres lois peuvent bloquer ces avenues (ex. : renseignements détenus par le ministère du Revenu du Québec pour l'application ou l'exécution d'une loi fiscale).

Notons aussi que l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) jouit de pouvoirs et règles simplifiées en vertu de la *Loi sur l'accès* (a. 79). Cet organisme peut, à l'intérieur de sa mission, procéder à une collecte de données, constituer des fichiers et conduire des études avec des contraintes différentes et peut-être moins limitatives que celles applicables pour un ministère ou un organisme. Certes, dans la mesure où l'on n'a pas pour objectif de contourner la loi (un avis de la CAI pourrait être utile), cette particularité peut offrir une avenue fort utile pour les fins d'une évaluation. Selon la *Loi sur l'Institut de la statistique du Québec* (L.R.Q., chap. I-13.011), l'ISQ peut :

- faire la cueillette, la compilation, l'intégration, l'analyse et la diffusion de l'information et en assurer le traitement de façon à permettre des comparaisons à l'intérieur ou à l'extérieur du Québec;
- collaborer avec les ministères et organismes du gouvernement pour l'exploitation de données administratives à des fins statistiques;
- favoriser, en fonction des besoins, la coordination des activités des ministères et organismes du gouvernement en matière de statistiques, notamment en vue de prévenir le double emploi;
- recommander l'utilisation de définitions, de codes ou de concepts de nature à faciliter la production de statistiques et de façon à en assurer la comparabilité;
- fournir aux ministères et organismes du gouvernement et à ses autres clients des services de nature scientifique ou technique dans le domaine de la statistique;
- prendre toute initiative visant à favoriser la collaboration entre les ministères et organismes du gouvernement quant à l'exploitation des nouvelles technologies de l'information et des communications pour faciliter la production et la diffusion des informations statistiques du gouvernement;
- développer les méthodologies, les cadres d'intégration et les autres outils requis.

En somme, la rigueur et la prudence face à la sensibilité des renseignements constituent des conditions de succès essentielles qu'il serait bon d'appuyer d'un avis légal quant au plus strict respect des règles applicables. Cette règle d'or vaut autant pour la réalisation des travaux d'évaluation que pour la production des rapports.

En pratique, plusieurs évaluations peuvent être réalisées sans qu'il ne soit nécessaire d'utiliser des renseignements personnels, par exemple, des évaluations de programme qui s'adressent à des entreprises. Notons toutefois que certains renseignements sensibles liés à des aspects financiers ou technologiques (secrets d'affaires) pourraient demander de ne pas être associés au nom de l'entreprise mais à un code qui ne permet pas de l'identifier dans le rapport. Lorsqu'il y a des renseignements personnels, ceux-ci pourront être traités par le gestionnaire du programme qui pourra par la suite transmettre à l'évaluateur un fichier dénominalisé ou bien obtenir le consentement de la personne afin de transmettre les renseignements qui la concernent à l'évaluateur (ce qui est possible lorsque le nombre de personnes à contacter est limité). Dans les autres cas, il faudra obtenir l'autorisation de la CAI. Il est cependant possible que les personnes concernées par l'évaluation, aient déjà donné leur accord pour que les renseignements fournis, puissent être utilisés à des fins d'évaluation. Il faut bien s'assurer alors que cet accord est suffisant.

ANNEXE 1.A

RÈGLES D'ÉVALUATION APPLICABLES AU SEIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES (EXTRAIT)

EXTRAIT DU DOCUMENT SUIVANT :

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. (page consultée le 13 novembre 2008), *Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies*, 29 avril 2005, [en ligne], adresse URL : <http://www.fao.org/pbe/pbee/common/ecg/234/fr/acfd839.pdf>

Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies

1. Cadre institutionnel et gestion de l'évaluation

Cadre institutionnel

- Règle 1.1 : Les entités des Nations Unies doivent disposer d'un cadre institutionnel adéquat pour la gestion efficace de leurs évaluations.
- Règle 1.2 : Les entités des Nations Unies doivent concevoir et mettre à jour périodiquement une politique d'évaluation, en s'inspirant des normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies.
- Règle 1.3 : Les entités des Nations Unies doivent veiller à soumettre les plans d'évaluation des activités d'évaluation à leurs organes directeurs et/ou aux chefs des organisations pour examen et/ou approbation.
- Règle 1.4 : Les entités des Nations Unies doivent mettre en place un dispositif approprié pour le suivi des évaluations et formuler une politique claire en matière de divulgation.

Gestion de la fonction d'évaluation

- Règle 1.5 : Le chef de l'évaluation doit s'assurer que la fonction d'évaluation est pleinement opérationnelle et que le travail d'évaluation est réalisé conformément aux normes professionnelles les plus exigeantes.
- Règle 1.6 : Le chef de l'évaluation est tenu de veiller à l'élaboration de principes directeurs en matière d'évaluation.
- Règle 1.7 : Le chef de l'évaluation doit s'assurer que la fonction d'évaluation est dynamique et tient compte des évolutions et des besoins nouveaux qui apparaissent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

2. Qualifications et éthique

Compétences

- Règle 2.1 : Les personnes qui participent à la conception, à la réalisation et à la gestion des activités d'évaluation doivent posséder les compétences requises dans ce domaine.
- Règle 2.2 : Les évaluateurs doivent posséder un bagage éducationnel, une qualification et une formation en matière d'évaluation.
- Règle 2.3 : Les évaluateurs doivent posséder une expérience professionnelle se rapportant à l'évaluation.
- Règle 2.4 : Les évaluateurs doivent posséder et savoir utiliser des connaissances techniques spécialisées concernant les méthodes ou les approches qu'exige la réalisation d'une évaluation, ainsi que certaines compétences de gestion et personnelles.

Éthique

- Règle 2.5 : Les évaluateurs doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.
- Règle 2.6 : Les évaluateurs doivent s'assurer que leurs contacts avec les particuliers sont placés sous le signe du respect.
- Règle 2.7 : Les évaluateurs doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur donnent des renseignements.
- Règle 2.8 : Les évaluateurs sont responsables de leur performance et de ce qui en découle.

3. Réalisation des évaluations

Conception

- Règle 3.1 : L'évaluation doit être conçue de façon à garantir des informations en temps utile, qui soient valides et fiables, en même temps que pertinentes par rapport au sujet évalué.
- Règle 3.2 : Le mandat doit préciser l'objet de l'évaluation et définir le processus et le produit de celle-ci.
- Règle 3.3 : L'objet et le contexte de l'évaluation doivent être précisés clairement et doivent justifier pourquoi celle-ci est réalisée à un moment donné.
- Règle 3.4 : Le sujet à évaluer doit être décrit avec clarté.
- Règle 3.5 : Les objectifs de l'évaluation doivent être réalistes et réalisables, compte tenu des renseignements qui peuvent être recueillis dans le cadre de l'initiative. La portée de l'évaluation doit, elle aussi, être clairement définie.
- Règle 3.6 : La conception de l'évaluation doit énoncer clairement les critères d'évaluation à partir desquels le sujet à évaluer sera apprécié.
- Règle 3.7 : Les méthodes d'évaluation doivent présenter suffisamment de rigueur pour permettre d'apprécier le sujet de l'évaluation et garantir que cette appréciation sera complète, honnête et dépourvue de parti pris.
- Règle 3.8 : Dans la mesure du possible, l'évaluation doit permettre d'apprécier le rapport coût-efficacité.
- Règle 3.9 : La conception de l'évaluation doit, lorsque cela s'impose, intégrer des considérations concernant la mesure dans laquelle l'engagement des entités des Nations Unies poursuivant une approche fondée sur les droits des personnes a été intégrée dans la conception de l'initiative.

Processus

- Règle 3.10 : Les relations entre l'évaluateur et celui qui commande une évaluation doivent être placées d'emblée sous le signe de la confiance et du respect mutuel.
- Règle 3.11 : Les parties prenantes doivent être consultées sur la planification, la conception, la conduite et le suivi des évaluations.
- Règle 3.12 : L'examen par des pairs, ou par un groupe de référence, composé d'experts extérieurs peut s'avérer particulièrement utile.

Sélection de l'équipe

Règle 3.13 : Les évaluations doivent être confiées à des équipes d'évaluation qualifiées.

Règle 3.14 : La composition des équipes d'évaluation doit présenter un bon équilibre hommes-femmes, être diverse du point de vue géographique et comporter des professionnels des pays ou régions concernés.

Réalisation

Règle 3.15 : Les évaluations doivent être réalisées de manière professionnelle et éthique.

Établissement du rapport

Règle 3.16 : Le rapport final d'évaluation doit présenter une articulation logique et exposer, sur la base des faits, des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations. Il doit être exempt de toute information qui ne cadre pas avec l'analyse d'ensemble. Il doit veiller à ne présenter que des données accessibles et compréhensibles.

Suivi

Règle 3.17 : L'évaluation exige une réponse claire de la part des organes directeurs et de la direction visés par les recommandations.

4. Rapports d'évaluation

Règle 4.1 : La page de titre et l'introduction doivent fournir les informations clefs.

Règle 4.2 : Le rapport d'évaluation doit être précédé d'un résumé.

Règle 4.3 : Le sujet à évaluer doit être décrit clairement, notamment le modèle logique et/ou la chaîne des résultats escomptés et l'impact attendu, la stratégie de mise en oeuvre et les hypothèses clefs.

Règle 4.4 : Le rôle et l'apport des entités des Nations Unies et autres parties prenantes du sujet à évaluer doivent être décrits clairement.

Règle 4.5 : L'objet et le contexte de l'évaluation doivent être décrits.

Règle 4.6 : Le rapport d'évaluation doit expliquer les critères d'évaluation retenus par les évaluateurs.

Règle 4.7 : Le rapport d'évaluation doit exposer clairement les objectifs de l'évaluation, ainsi que la portée de celle-ci.

Règle 4.8 : Le rapport d'évaluation doit indiquer dans quelle mesure les questions relatives au genre et aux droits des personnes ont été, selon que de besoin, incorporées au rapport.

Règle 4.9 : La méthode d'évaluation retenue doit être décrite de façon transparente, ainsi que les limites qu'elle comporte.

Règle 4.10 : L'évaluation doit comporter une description exhaustive de la participation des parties prenantes.

Règle 4.11 : Le rapport d'évaluation doit expliquer dans quelle mesure la conception de l'évaluation a intégré des garanties éthiques, selon que de besoin.

- Règle 4.12 : En présentant les constatations de l'évaluation, il faut s'efforcer, dans la mesure du possible, de mesurer les apports et les résultats/les incidences (ou expliquer convenablement pourquoi cela n'a pas été obtenu).
- Règle 4.13 : L'analyse doit comprendre l'examen approprié des contributions respectives des parties prenantes aux résultats.
- Règle 4.14 : Dans la mesure du possible, les facteurs positifs ou négatifs, les facteurs propices et les entraves en ce qui concerne le sujet à évaluer doivent être identifiés.
- Règle 4.15 : Il est nécessaire que les conclusions se fondent sur des constatations compatibles avec les données recueillies et les méthodes utilisées. Elles doivent donner une idée de l'identification et/ou des solutions pouvant être apportées aux problèmes ou aux questions importantes.
- Règle 4.16 : Les recommandations doivent trouver à se fonder sur les faits et l'analyse, être pertinentes et réalistes et indiquer les priorités à retenir.
- Règle 4.17 : Les enseignements, lorsqu'ils sont tirés, doivent pouvoir être généralisés au-delà du sujet à évaluer et indiquer comment ils pourraient s'appliquer.
- Règle 4.18 : Les annexes doivent être complètes et pertinentes.

ANNEXE 1.B

CADRE DE RÉFÉRENCE EN ÉVALUATION DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

CADRE MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION



Ministère de la Culture et des Communications

Québec 

**Direction de la planification stratégique
et de l'évaluation de programmes**

225, Grande Allée Est, bloc C, 2^e étage
Québec (Québec) G1R 5G5
Tél. : 418 380-2362, poste 6362

Date **Février 2006**

NDLR :

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec une valeur de neutre.

Table des matières

■ La raison d'être du cadre ministériel.....	4
■ Les objectifs.....	4
■ L'encadrement légal et administratif.....	4
■ Les principes directeurs.....	5
<i>Les objets de l'évaluation</i>	5
■ La définition.....	5
<i>Les conditions facilitant l'évaluation</i>	6
■ Les priorités.....	6
■ Le plan annuel d'évaluation.....	6
■ L'évaluation de programmes et les autres outils d'aide à la décision.....	7
■ Les rôles et les responsabilités.....	7
<i>Le sous-ministre (SM)</i>	7
<i>La Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes (DPSE)</i>	8
<i>Le Comité de direction de l'évaluation</i>	8
<i>Les unités administratives</i>	8
■ La diffusion.....	9
ANNEXE 1 Les lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation en matière d'éthique.....	10
ANNEXE 2 Le vocabulaire de l'évaluation.....	11
ANNEXE 3 Les rôles et les responsabilités.....	13

■ La raison d'être du cadre ministériel

Le cadre d'évaluation précise les objectifs ministériels de l'évaluation. Il vise notamment à permettre au ministère de la Culture et des Communications (MCC) d'orienter ses efforts d'évaluation en fonction du plan stratégique et des politiques ministérielles, de faire des choix opportuns de projets d'évaluation et de se donner une vision claire de son rôle en évaluation. Il s'inscrit dans les suites des recommandations du Vérificateur général du Québec.

■ Les objectifs

En adoptant un cadre d'évaluation, le MCC vise globalement à :

- améliorer les services aux diverses clientèles;
- optimiser l'allocation des ressources publiques allouées à la culture et aux communications.

Plus spécifiquement, à :

- répondre à l'obligation de rendre des comptes sur ses activités et les résultats de ses interventions;
- se donner une vision commune de l'évaluation;
- coordonner ses propres activités d'évaluation.

■ L'encadrement légal et administratif

La Loi sur l'administration publique (L.R.Q., chapitre A-6.01) confère à l'évaluation de politiques et de programmes un rôle central dans les processus de gestion. En effet, les mécanismes de gestion par résultats et d'imputabilité accrue devant l'Assemblée nationale, prévus par cette loi, font de l'évaluation un outil essentiel d'une reddition de comptes renforcée à tous les paliers de l'administration publique. Prenant acte de ce nouveau cadre de gestion, le Conseil du trésor a publié en 2002 un guide de gestion de l'évaluation de programme destiné aux dirigeants et aux dirigeantes de ministères et d'organismes¹.

De plus, le Plan de modernisation 2004-2007, qui a pour objectif d'améliorer la prestation de services aux citoyens, propose un nouveau cadre de gestion des programmes de subventions. En effet, le gouvernement souhaite introduire une culture de réévaluation continue. Ainsi, il est prévu un examen régulier pour tous les programmes de subventions afin de réévaluer le bien-fondé et la pertinence des normes. Cet examen comprendra également une évaluation des résultats obtenus².

¹ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Modernisation de la gestion publique : l'évaluation de programme. Document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*. [Québec], SCT, 2002, 22 p.

² SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens. Plan de modernisation 2004-2007*. [Québec], SCT, 2004, pp. 57-72.

■ Les principes directeurs

Le présent cadre se rapporte aux évaluations en matière de culture et de communications, réalisées ou commandées au MCC. Les principes qui le soutiennent sont :

- la rigueur et l'objectivité;
- la transparence et la confidentialité;
- le respect des personnes et de la culture des groupes participant à l'évaluation;
- l'engagement des instances décisionnelles du MCC.

Les personnes effectuant de l'évaluation à la Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes (DPSE) du MCC adhèrent au code d'éthique reconnu en matière d'évaluation de programmes (voir les lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation à l'annexe 1). Elles participent régulièrement aux sessions de formation permettant une mise à jour de leurs connaissances dans le domaine. Le gestionnaire responsable de l'évaluation ainsi que le personnel professionnel affecté à l'évaluation sont membres des associations québécoises et canadiennes en évaluation de programmes. De même, cette unité a la responsabilité de réaliser et de mettre sur pied des services de formation pour sensibiliser l'ensemble des unités administratives du MCC concernées par les exigences des travaux d'évaluation.

Les objets de l'évaluation

Les ministères ont l'obligation de rendre compte de l'atteinte des résultats de leurs programmes. L'analyse de l'efficacité des programmes demeure donc au centre des questions d'évaluation. Par ailleurs, les objets de l'évaluation sont multiples et peuvent viser tout autant les programmes, les politiques, les lois, les plans d'action, les politiques internes, les mesures spécifiques ainsi que les ententes conclues entre les divers acteurs et, dans certains cas, les organismes bénéficiaires du soutien du MCC. Bien que n'étant pas une pratique régulière au MCC, l'évaluation des organismes peut prendre son sens, notamment lorsque :

- l'implication financière du MCC représente une part importante du budget de fonctionnement de l'organisme (ex. : musées, conseils régionaux de la culture);
- un organisme joue un rôle national de premier plan;
- une situation problématique est portée à l'attention du MCC.

■ La définition

Contrairement aux activités de recherche, l'évaluation poursuit d'abord un but opérationnel qui est celui d'éclairer les décisions à prendre concernant un programme ou une politique. Elle vise à répondre à des **questions spécifiques** sur l'efficacité, l'efficience, la qualité, la pertinence, l'accessibilité ou la performance (voir le vocabulaire de l'évaluation à l'annexe 2). On doit la distinguer d'un bilan du secteur ou d'un domaine, d'un état des lieux ou d'un suivi de gestion opérationnel.

Par ailleurs, l'évaluation repose sur une collecte systématique d'informations, qualitatives ou quantitatives, sur les caractéristiques, les activités et les effets, notamment d'un programme ou d'une politique. Les méthodologies utilisées doivent permettre de mesurer un phénomène, de l'attribuer à l'action ou à l'intervention du MCC et d'en généraliser les conclusions. Ses résultats doivent être fiables, valides et pertinents.

Les conditions facilitant l'évaluation

Il est important de spécifier que la réalisation d'une évaluation nécessite que les données relatives à l'objet évalué aient été préalablement recueillies de manière à ce qu'elles soient utilisables. Ainsi, en plus d'être accessibles, ces données doivent être comparables d'une année à l'autre et d'une région à l'autre.

L'existence d'objectifs clairs est aussi une condition de base à la réalisation de l'évaluation.

Les priorités

Les priorités d'évaluation sont établies en fonction des préoccupations suivantes :

- le besoin d'évaluation est-il lié à une obligation législative, à un engagement ministériel, aux priorités du plan stratégique, à la révision ou à l'élaboration de lois, de politiques, de programmes ou autres ?

Par ailleurs, d'autres considérations influencent ce choix :

- le programme a-t-il déjà été évalué ?
- les retombées du programme sont-elles significatives en termes d'orientation pour la culture et les communications ?
- le programme couvre-t-il une large clientèle ?
- le programme a-t-il une grande importance en termes de ressources financières ?
- la reconduction du programme dépend-elle des résultats de l'évaluation ?
- la gravité, l'urgence ou la conjoncture économique ou politique particulière justifient-elles cette évaluation ?

Le plan annuel d'évaluation

Afin de répondre aux exigences de la Loi sur l'administration publique en matière de reddition de comptes, et de façon à planifier convenablement le déroulement des évaluations tout au long de l'année, un plan annuel à cet effet est produit. Ce plan est élaboré comme suit :

- **Octobre** : une consultation des gestionnaires des directions du MCC est amorcée dans le but d'identifier leurs besoins spécifiques en évaluation. Le cas échéant, les directions doivent retourner les fiches descriptives de demande d'évaluation à la DPSE.

- **Novembre** : la DPSE analyse les fiches de demandes d'évaluation et intègre ces demandes au plan annuel d'évaluation en fonction des principes introduits par la Loi sur l'administration publique qui repose sur une culture d'évaluation continue. Elle soumet, pour approbation, des recommandations sur les priorités d'évaluation au Comité de direction de l'évaluation.
- **Décembre** : le Comité de direction de l'évaluation soumet les recommandations au sous-ministre (SM) pour approbation des priorités d'action comprises dans le plan annuel d'évaluation.

Lorsqu'une évaluation est prévue au plan annuel d'évaluation, on considère qu'il s'agit d'une demande planifiée.

■ L'évaluation de programmes et les autres outils d'aide à la décision

L'évaluation de programmes est une fonction de gestion qui est à la fois spécifique et complémentaire aux autres outils d'aide à la décision tels que la planification stratégique, la reddition de comptes et la vérification interne. Les informations qu'elle utilise proviennent en grande partie de la gestion et du suivi des programmes et des politiques. L'évaluation s'alimente tout autant des données statistiques existantes que des résultats de recherche. Elle contribue à l'identification d'indicateurs et fournit, pour le processus de planification stratégique, des éléments permettant la mise à jour du plan stratégique.

En effet, l'évaluation de programmes permet « de revoir le bien-fondé des choix de l'organisation par l'étude de leurs effets et l'atteinte de leurs objectifs, de façon à les améliorer et à les ajuster. Elle aura ainsi un impact sur le plan stratégique, sur le plan d'action, et pourra mener à une nouvelle programmation »³. Qui plus est, l'évaluation de programmes contribue au renforcement de la reddition de comptes, car elle fournit de l'information « opportune, fiable et crédible »⁴. Enfin, la complémentarité entre la vérification interne et l'évaluation de programmes est incontestable puisque ces deux fonctions augmentent la crédibilité de la reddition de comptes. Concrètement, la vérification interne « renforce l'exercice de contrôle », tandis que l'évaluation de programmes « appuie les choix de gestion à l'égard des programmes réalisés et des activités »⁵. Dans une optique de gestion axée sur les résultats, l'ensemble de ces fonctions doit être perçu et utilisé par les gestionnaires à titre d'outils de gestion.

■ Les rôles et les responsabilités

Le sous-ministre (SM)

À titre de mandataire décisionnel, le SM est le demandeur de toute évaluation. Il approuve le plan annuel d'évaluation, les mandats, les cadres d'évaluation, les rapports finaux ainsi que les plans de diffusion. Il discute de chaque rapport d'évaluation avec le gestionnaire responsable de l'application du cadre ministériel d'évaluation et inscrit ensuite au BSM les rapports et les

³ MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF, *Guide sur la planification stratégique*, [Québec], 2004, p. 7.

⁴ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, [Québec], SCT, 2002, p. 8.

⁵ *Ibid.*, p. 9.

recommandations pour discussion. Par la suite, le SM transmet les recommandations à l'unité imputable pour un suivi approprié et demande un plan de suivi des recommandations retenues à l'unité imputable. Finalement, le SM reçoit le bilan annuel des évaluations et du suivi accordé par les unités administratives.

La Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes (DPSE)

La DPSE est responsable de l'élaboration et de l'application du cadre ministériel d'évaluation. Elle réalise les travaux d'évaluation. Elle agit également comme conseillère et coordonnatrice auprès du SM pour l'ensemble des travaux d'évaluation effectués au MCC, notamment pour la définition et la mise en œuvre du plan annuel d'évaluation. De plus, les professionnels en évaluation de la DPSE soutiennent les personnes responsables du programme ou de la politique faisant l'objet d'une évaluation, si cela s'avère nécessaire. Enfin, la DPSE produit un bilan annuel des évaluations et coordonne leur suivi.

Le Comité de direction de l'évaluation

Le Comité de direction de l'évaluation a pour rôle de soutenir la démarche d'évaluation et d'en recommander l'approbation des principales étapes au SM. Il a aussi pour rôle de former tous les groupes de travail nécessaires au bon fonctionnement de l'évaluation, que ce soit pour la relecture, l'éthique, l'expertise méthodologique ou du domaine, ou encore, pour assurer le suivi régulier du travail.

Il est composé principalement du gestionnaire responsable de l'évaluation au MCC (qui le préside), de l'évaluateur responsable, du gestionnaire responsable des régions, du gestionnaire responsable des politiques et du responsable de l'objet d'évaluation ainsi que du gestionnaire responsable de la modernisation. Selon le cas, d'autres personnes sont aussi invitées à se joindre au comité, par exemple, le gestionnaire porte-parole de ce dossier au sein du réseau des directions régionales, des représentants d'autres ministères ou d'organismes gouvernementaux ainsi que des personnes ayant une expertise du domaine concerné.

Les unités administratives

L'évaluation étant une fonction de gestion essentielle, les gestionnaires d'unités administratives, d'unités autonomes de services, de sociétés d'État et autres (fonds divers, etc.) sont appelés à :

- identifier leurs besoins en matière d'évaluation;
- inscrire des attentes d'évaluation dès la définition des programmes, des ententes de gestion conjointe d'un programme, des plans ou des politiques;
- prévoir des ressources financières allouées à l'évaluation;
- collaborer à la planification et à la réalisation des évaluations en fournissant, entre autres, les informations pertinentes;
- recueillir régulièrement les données de gestion suivant un cadre de reddition de comptes approprié;
- assurer le suivi des recommandations des évaluations qui les concernent.

Un schéma présentant les rôles et les responsabilités à l'égard de l'évaluation est présenté à l'annexe 3.

■ La diffusion

Selon la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c.A-2.1. Section II, restrictions aux droits d'accès, articles 18 à 41), le MCC peut refuser de communiquer les recommandations d'un rapport d'évaluation fait depuis moins de dix ans. Les recommandations peuvent faire l'objet d'un document indépendant du rapport d'évaluation et, à l'instar des mémoires transmis au Conseil des ministres, demeurer confidentielles.

Par ailleurs, dans un souci de transparence, il importe dans la mesure du possible que les évaluations soient rendues disponibles et diffusées. Cet aspect est crucial pour développer une culture moderne de l'évaluation et faire du MCC une organisation « apprenante ». C'est aussi essentiel pour maintenir la collaboration des personnes qui ont participé à l'évaluation, que ce soit en transmettant, en traitant de l'information ou en accordant aux évaluateurs du temps pour partager leurs connaissances sur l'objet d'évaluation. Les rapports d'évaluation peuvent ainsi être disponibles sur l'intranet ministériel. Lors de la livraison de l'évaluation, un plan de diffusion est proposé et approuvé par le SM.

ANNEXE 1 Les lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation en matière d'éthique

Compétence

Les évaluateurs doivent faire preuve de compétence dans la prestation de leurs services.

1. Les évaluateurs devraient appliquer des méthodes d'enquête systématiques propres à l'évaluation.
2. Les évaluateurs devraient posséder ou fournir une connaissance du contenu nécessaire à l'évaluation.
3. Les évaluateurs devraient constamment chercher à améliorer leurs habiletés sur le plan méthodologique et leur pratique.

Intégrité

Les évaluateurs doivent agir avec intégrité dans leurs relations avec tous les intervenants.

1. Les évaluateurs devraient faire preuve d'honnêteté quant à l'étendue de leurs aptitudes et de leurs connaissances.
2. Les évaluateurs devraient révéler tout conflit d'intérêt aux clients avant d'entreprendre un projet d'évaluation ou au moment où une telle situation se présente. Ceci comprend à la fois les conflits d'intérêts personnels et ceux qui concernent les intervenants.
3. Les évaluateurs devraient être ouverts à l'environnement culturel et social de tous les intervenants et se conduire de manière à respecter cet environnement.
4. Les évaluateurs devraient consulter le client sur toute décision, y compris ce qui touche le caractère confidentiel des renseignements, la protection de la vie privée des participants ainsi que la propriété des résultats et des rapports.

Imputabilité

Les évaluateurs doivent être garants de leur rendement et de leur produit.

1. Les évaluateurs devraient fournir aux clients les renseignements nécessaires pour leur permettre de prendre des décisions éclairées au sujet de la sélection des stratégies et méthodologies d'évaluation appropriées. Ces renseignements devraient également faire état des limites de la méthodologie choisie.
2. Les évaluateurs devraient présenter leurs rapports, leurs recommandations et les limites de l'étude, sous forme écrite ou orale, ou les deux, de façon exacte, juste et transparente.
3. Les évaluateurs devraient agir de façon responsable dans leurs décisions financières pour que toutes les dépenses soient comptabilisées et que les clients en reçoivent pour leur argent.
4. Il devrait incomber aux évaluateurs de terminer l'évaluation dans les délais convenus avec les clients. Les échéances établies devraient tenir compte des retards qui peuvent survenir à cause de facteurs qui sont indépendants de l'évaluateur.

Source : en ligne <http://evaluationcanada.ca/site.cqj?section=5&ssection=4&lang=fr>, (8 août 2003).

ANNEXE 2 Le vocabulaire de l'évaluation

Autoévaluation : évaluation effectuée par les personnes gérant ou travaillant dans le programme qui est évalué.

Effets : conséquences, positives ou négatives, des produits, des services, des programmes ou des politiques pour la population. Ces conséquences sont soumises à l'influence de facteurs externes.

Efficacité : rapport entre les résultats obtenus et les objectifs, les normes ou les standards à atteindre.

Efficience : rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. La définition n'a de sens précis que si on a précisé le type de résultats.

Évaluation de programme : démarche systématique de collecte d'informations, qualitatives ou quantitatives, sur les caractéristiques, les activités et les effets d'un programme, dans le but de poser un jugement, d'améliorer et de prendre des décisions éclairées sur ce programme. Il existe toutes sortes de variantes de cette démarche, les plus courantes sont les suivantes :

- **Évaluation formative** : évaluation visant à produire de l'information qui éclairera un organisme sur les corrections jugées nécessaires pour améliorer une activité ou un programme en cours;
- **Évaluation sommative** : évaluation visant à déterminer si un programme ou une activité est toujours pertinents, s'il convient de le poursuivre, de le supprimer ou de le transformer de manière significative;
- **Évaluation d'implantation** : évaluation visant à cerner les facteurs qui affectent le déroulement d'une activité ou encore à analyser la façon dont un programme peut mener aux résultats escomptés;
- **Évaluation des besoins** : évaluation visant à fournir de l'information valide sur les principaux problèmes de la communauté et sur les besoins de la population;
- **Évaluation a priori** : évaluation visant à définir de nouveaux paramètres des programmes ou de nouveaux programmes en analysant systématiquement les différentes possibilités d'intervention;
- **Évaluation économique** : évaluation axée sur les coûts économiques des programmes en comparaison avec les effets, les résultats ou les impacts, le plus souvent en comparant des programmes entre eux.

Évaluateur : équipe ou individu qui réalise l'évaluation, incluant la planification, la collecte et l'analyse des données, la rédaction des rapports et leur présentation.

Équité : il existerait une cinquantaine de définitions de l'équité. Trois questions permettent de cerner le type d'équité que l'on veut mesurer : équité pour qui (population, producteur ou clientèle)? Équité de quoi (ressource, résultat, extrant)? Équité entre qui (statut socioéconomique, groupe ethnique, région ou sexe)?

Extrant : produit ou service fourni dans le but d'atteindre les effets désirés. Les extrants sont des résultats sur lesquels les gestionnaires peuvent exercer un contrôle, contrairement aux résultats ultimes qu'ils essaient d'obtenir par ces produits et services.

Gestion par résultats : gestion axée sur les produits et services (extrants) ainsi que sur les effets et les avantages que procurent les activités d'une organisation.

Indicateur : mesure dont les valeurs sont utilisées comme points de repère dans l'appréciation de l'évolution d'un phénomène non quantifiable. Un descripteur, soit une mesure directe (ex. : le quotient intellectuel ou QI), peut servir d'indicateur s'il constitue une information significative par rapport aux préoccupations sous-jacentes à l'établissement d'un indicateur.

Intrant : ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières qui sont utilisées.

Monitoring (ou monitoring) : processus qui consiste à observer, surveiller et analyser régulièrement le déroulement d'une activité, dans le but de s'assurer qu'elle permet d'obtenir les résultats escomptés dans les conditions prescrites et d'apporter des correctifs en cours d'opération.

Objectif : énoncé décrivant les résultats souhaitables d'un programme ou d'une politique. Les objectifs peuvent être exprimés en termes de résultats ultimes (les transformations que l'on souhaite voir se manifester dans les comportements ou état à atteindre), en termes opérationnels (sur des aspects tels les actions concrètes à poser, le calendrier d'exécution, etc.) ou encore être spécifiques (formulation précise, souvent en termes quantitatifs, de modifications attendues dans la population cible d'un programme).

Politique : ensemble d'objectifs gouvernementaux généraux qui sont normalement atteints au moyen de programmes qui sont liés.

Programme : ensemble d'activités intégrées destinées à une clientèle particulière visant des résultats spécifiques (en fonction d'objectifs) et pour lequel sont consenties des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. En évaluation, le terme de programme est beaucoup plus large que ce qui est désigné dans les cahiers de normes administratives des ministères et organismes. Les exemples suivants constituent des programmes :

- les lois et la réglementation (ex. : l'obligation d'affecter une partie du budget de construction d'édifices publics à l'intégration d'œuvres d'art);
- les transferts financiers (ex. : l'aide aux artistes);
- la prestation de biens ou de services (ex. : la conservation des archives);
- les mesures fiscales sélectives (ex. : les crédits d'impôt pour l'achat d'œuvres d'art);
- les frais pour les usagers (ex. : tarifs différenciés pour l'entrée des musées);
- les ententes négociées avec d'autres gouvernements (ex. : ententes de développement culturel avec les nations autochtones);
- ou encore, les organismes et les sociétés d'État relevant du MCC (ex. : Commission des biens culturels).

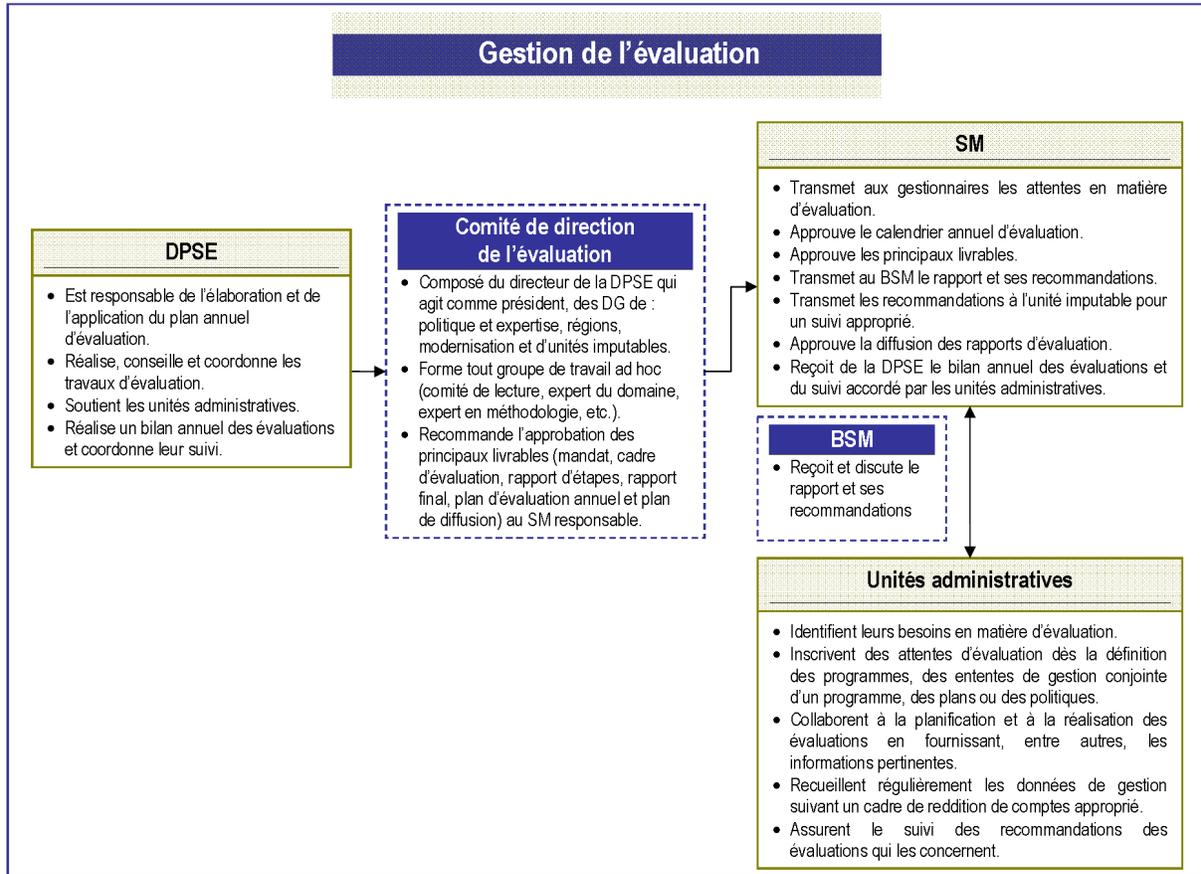
Rendement (ou performance) : rapport entre les résultats ultimes et les moyens mis en œuvre (voir aussi *efficience*).

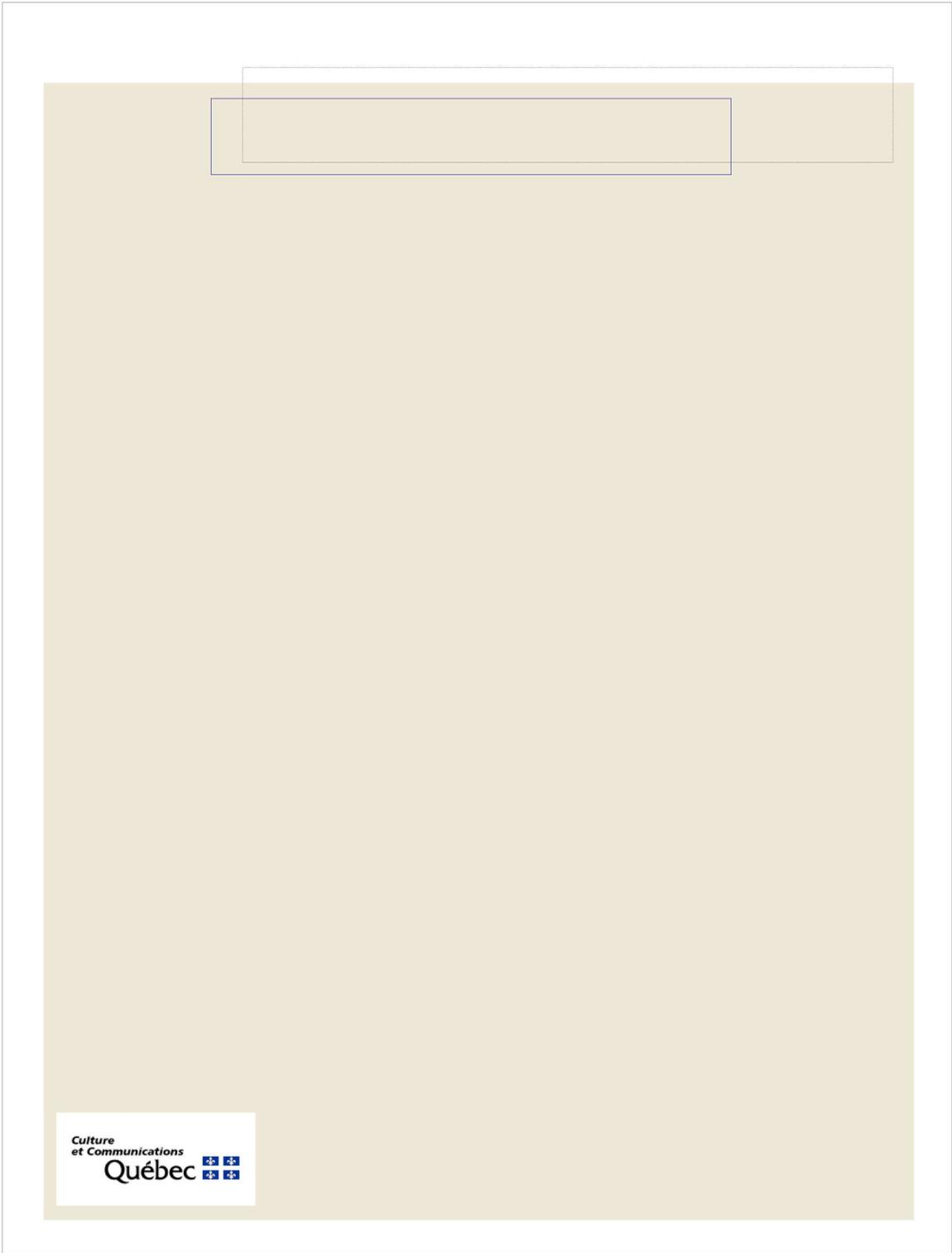
Résultats : produit ou service fourni (ou *extrants*) ainsi que les avantages et les effets qu'ils génèrent, selon le Vérificateur général du Québec. Comme cette définition le laisse voir, il existe de nombreux types de résultats : intermédiaires ou ultimes, à court et à long termes, prévus ou non prévus, visés ou non visés, et résultats clés qui sont les raisons pour lesquelles on a mis sur pied une activité ou un programme. Une *chaîne de résultats* ou *hiérarchie de résultats* peut ainsi être identifiée; elle représente les liens unissant différents types de résultats visés.

Suivi de gestion : outil d'information permettant de faire le point périodiquement sur l'utilisation des ressources disponibles, sur le déroulement des activités de programme et sur les résultats.

Vérification interne : fonction d'appréciation, indépendante des mécanismes de contrôle incorporés à la gestion régulière, ayant pour objet de vérifier si les ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles sont gérées conformément aux lois, règlements et directives.

ANNEXE 3 Les rôles et les responsabilités





RÉFÉRENCES

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Cinq années de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Québec*. Rapport sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique, Secrétariat du Conseil du trésor, 2005, 49 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2002, 22 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi sur l'administration publique* (2000, c.8) sanctionnée le 30 mai 2000.

GROUPE DES RESPONSABLES DE L'ANALYSE ET DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME (GRAEP), *L'analyse de programme au gouvernement du Québec, un atout pour le citoyen*, Québec, 1992, 8 p.

Liens utiles

- ▶ liens pertinents à l'évaluation : liste disponible au http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/links_liens/link-lien_f.asp (page consultée le 29 janvier 2008).
- ▶ Société canadienne d'évaluation : <http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=1> (page consultée le 29 janvier 2008).
- ▶ Société québécoise d'évaluation de programme : <http://www.sqep.ca/> (page consultée le 29 janvier 2008).
- ▶ Revue canadienne d'évaluation de programme : http://evaluationcanada.ca/site.cgi?s=4&ss=2&_lang=fr (page consultée le 29 janvier 2008).
- ▶ American Evaluation Association : <http://www.eval.org/> (page consultée le 29 janvier 2008).
- ▶ Centre européen d'expertise en évaluation : <http://www.c3e.fr/> (page consultée le 29 janvier 2008).

SECTION 2 : GESTION DE L'ÉVALUATION



2.1 La place de l'évaluation dans l'organisation

Rédacteur : André Viel

Les changements à la structure administrative d'un ministère ou d'un organisme sont fréquents. Certains critères devraient être considérés au moment de décider de la place de l'évaluation dans l'organisation. La fonction d'évaluation est spécifique et son exercice requiert l'indépendance du personnel qui lui est consacré. De plus, une certaine visibilité dans la structure administrative peut contribuer à affirmer sa légitimité et l'importance qu'on lui accorde.

Pour respecter ces critères (spécificité, indépendance et visibilité), l'existence d'une unité d'évaluation, par exemple une direction de l'évaluation ou un service de l'évaluation, rattachée directement au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme et occupant une case spécifique dans l'organigramme représente la situation idéale. Cependant la réalité de l'administration publique, notamment la réduction du personnel et la petite taille de plusieurs ministères et organismes, favorise le regroupement de plusieurs fonctions au sein d'une même unité administrative. Ainsi, on retrouve souvent dans une même unité les fonctions planification et évaluation, ou vérification et évaluation, ou recherche et évaluation. Certains arguments sont invoqués pour justifier un regroupement ou l'autre.

Ainsi, on associera « planification et évaluation » pour signifier que l'évaluation doit contribuer à l'élaboration de la planification stratégique, puis mesurer l'atteinte des objectifs du plan stratégique pour les fins de la reddition de comptes. Cette approche restreint le rôle de l'évaluation qui doit en fait viser la pertinence et la performance de l'ensemble des politiques, programmes et mesures d'un ministère ou organisme.

L'association « vérification et évaluation » est effectuée en faisant valoir qu'il s'agit de fonctions de contrôle de gestion. Cette association crée une certaine confusion entre deux approches dont les méthodes et les finalités sont très différentes et spécifiques, souvent au détriment de la fonction d'évaluation.

Enfin, l'association « recherche et évaluation » se justifie par le recours aux méthodes de recherche qui, dans les deux cas, nécessite du personnel formé en recherche. Cette association peut occasionner la réalisation d'évaluations qui mettent l'accent sur les développements méthodologiques au détriment des exigences administratives, tels les délais de réalisation courts et les rapports brefs. Cependant, il faut remarquer que les exigences administratives pour les recherches appliquées sont semblables à celles pour l'évaluation.

Il existe donc plusieurs façons d'insérer la fonction d'évaluation dans l'organisation administrative. Chaque organisation doit adapter la situation à ses besoins à la lumière des critères énoncés plus haut, la spécificité, l'indépendance et la visibilité. L'existence d'une unité d'évaluation non associée à une autre fonction dans l'organigramme d'un ministère ou organisme semble de plus en plus rare.

2.2 La planification et l'encadrement des activités

Rédacteur : André Viel

La personne responsable de l'évaluation de programme dans un ministère ou un organisme joue un rôle déterminant dans la planification et l'encadrement des activités d'évaluation. Qu'elle occupe une fonction de cadre ou de professionnel, cette personne doit contribuer à la réalisation des attentes signifiées au sous-ministre ou dirigeant d'organisme en matière d'évaluation.

Rappelons que selon les orientations retenues par le Conseil du trésor (C.T. 198345 du 28 mai 2002) :

- l'évaluation de programme est considérée comme une fonction importante dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats;
- il revient aux sous-ministres et dirigeants d'organismes de choisir les programmes à évaluer et de prévoir les ressources nécessaires et compétentes pour faire vivre la fonction d'évaluation de programme dans leur organisation;
- les constatations et les résultats découlant des programmes évalués doivent servir d'outils de prise de décision, notamment aux fins de la planification stratégique, de l'allocation des ressources et de la mise à jour des programmes.

Concrètement cela revient à planifier (choisir les programmes à évaluer et prévoir les ressources) et à encadrer la réalisation des évaluations jusqu'à la production de rapports contenant les résultats, les constatations et les recommandations utiles à la prise de décision.

La planification

Il existe plusieurs façons de choisir les programmes à évaluer. Deux approches sont présentées ici.

Une approche consiste à faire l'inventaire des programmes du ministère ou de l'organisme et à effectuer un rangement selon certains critères (programmes dont l'évaluation est prévue dans une convention de subvention, programmes dont le budget annuel est important, programmes qui n'ont jamais été évalués).

Cette approche comporte certains avantages : elle peut être initiée par l'unité responsable de l'évaluation et repose sur des critères objectifs permettant de sélectionner des programmes importants. Par contre, il est possible que les programmes choisis ne reflètent pas les besoins des gestionnaires et de la haute direction. Une consultation auprès de ces derniers est donc souhaitable en vue d'ajuster la proposition initiale basée sur le rangement des programmes.

Une autre approche consiste à consulter les gestionnaires pour connaître leurs besoins, soit en effectuant un appel à tous, soit en établissant un contact personnel. Le principal avantage est de répondre directement aux besoins des gestionnaires. De plus, dans certaines organisations, c'est le gestionnaire qui est responsable de l'évaluation de son programme, l'unité d'évaluation jouant un rôle-conseil.

Cette approche comporte certains risques, le responsable de l'évaluation étant lui-même évalué. Aussi, il est possible que peu de gestionnaires se montrent intéressés ou que certains programmes ne soient jamais évalués.

Par ailleurs, les ressources en évaluation déjà rares pourraient servir à évaluer des programmes moins importants du point de vue du sous-ministre ou dirigeant d'organisme. Un exercice complémentaire de consultation auprès de la haute direction serait nécessaire pour s'assurer que les priorités sont prises en compte.

Quelle que soit l'approche retenue pour le choix des programmes à évaluer, il importe que ce choix soit approuvé par la haute direction (sous-ministre et sous-ministres adjoints, président et vice-présidents) de façon à ce que le mandat soit officialisé. Il revient à la personne responsable de l'unité d'évaluation **d'initier le processus de choix des programmes à évaluer et de s'assurer que le processus aboutisse par l'approbation de la haute direction (bureau du sous-ministre ou comité exécutif) d'un ensemble de mandats d'évaluation au cours d'une période donnée.** Lorsqu'il s'agit d'un nouveau programme, le mandat se limite habituellement à la préparation d'un cadre d'évaluation, sinon le mandat comprend la préparation d'un cadre d'évaluation et la réalisation de l'évaluation.

Une fois la liste des programmes à évaluer complétée, il s'agit d'établir l'ordre de priorité de leurs réalisations. Dans le cas des évaluations prévues dans les conventions de subvention, une échéance pour la production de l'évaluation est souvent stipulée dans la convention; il est souhaitable que l'évaluation soit terminée avant la fin de la période de renégociation de la convention de subvention. Il faut également tenir compte de l'agenda de la haute direction : certaines évaluations devront être réalisées en priorité en vue de soutenir la prise de décision du comité exécutif ou du bureau du sous-ministre.

Les programmes plus récents pourraient être évalués en dernier pour laisser du temps pour que se produisent des effets. Cependant, les programmes dont la mise en œuvre est récente n'ont pas nécessairement à être évalués en dernier. Il est vrai que la mesure des effets ne peut pas se faire immédiatement. Toutefois, il est parfois utile de prendre des mesures à temps zéro (T0) pour pouvoir apprécier les effets. Aussi, la fonction d'évaluation se justifie de plus en plus dans nos organisations par sa capacité à rétroagir rapidement auprès des concepteurs dès le lancement d'un nouveau programme (ou réforme) pour permettre, par le développement d'indicateurs appropriés et une collecte de données systématiques, des ajustements aux conditions de réalisation du programme pour assurer l'atteinte des résultats prévus.

Ces critères et d'autres, comme une demande spécifique du Conseil du trésor dans le cadre de la revue de programme, permettront à la personne responsable de l'unité d'évaluation de **situer la réalisation des évaluations dans le temps** en identifiant celles à réaliser la première et la deuxième année ou la troisième année, s'il s'agit d'un plan triennal. L'avantage de proposer un plan triennal est de mettre en évidence l'ensemble des travaux d'évaluation devant être réalisés, d'apprécier la capacité d'évaluation du ministère ou de l'organisme et de prévoir les ressources nécessaires au cours des trois prochaines années.

Pour prévoir les ressources nécessaires, il faut considérer le nombre de conseillers en évaluation permanents et occasionnels faisant partie de l'unité d'évaluation et le budget annuel de l'unité pour engager des ressources externes (firmes de sondage, consultants). Certaines organisations demandent aux gestionnaires, dont les programmes sont évalués, de prévoir les fonds nécessaires à l'évaluation, ce qui peut être difficile à faire avant d'avoir précisé le cadre et la stratégie d'évaluation. De plus, cette pratique rend la fonction d'évaluation dépendante de la gestion du programme. Le budget de l'évaluation devrait être sous la responsabilité de l'unité d'évaluation.

Une équipe de quelques ressources permanentes en évaluation disposant d'un budget annuel pour l'engagement de ressources externes peut constituer une base de départ; l'expérience permettra de savoir si ces ressources sont suffisantes pour la réalisation du plan annuel d'évaluation. La personne responsable de l'unité d'évaluation **pourra faire part de son point de vue à ses supérieurs sur l'adéquation des ressources** suite à l'expérience vécue.

Les projets retenus pour la première année du plan font habituellement partie du plan opérationnel pour l'année financière en cours; chaque projet y est décrit brièvement, un responsable y est identifié et une date d'échéance y est précisée. Certains projets du plan opérationnel sont plus importants et plus urgents que d'autres. Dans ce contexte, l'assignation d'un conseiller à un projet devrait prendre en compte l'expérience de la personne, sa capacité d'adapter l'approche d'évaluation en vue de respecter une échéance incontournable et la charge de travail qu'elle peut assumer. La personne responsable de l'unité d'évaluation remplit une fonction importante quand elle **assigne les projets aux conseillers**, car ils n'ont pas tous les mêmes capacités.

Avec un plan si possible triennal approuvé par les autorités et un plan opérationnel annuel, la personne responsable de l'évaluation au sein du ministère ou de l'organisme possède un mandat clair au sujet des évaluations à réaliser. Si la réalisation d'une évaluation est remise en question par le gestionnaire responsable du programme, la décision de ne pas réaliser l'évaluation devra être motivée et approuvée par la haute direction.

L'encadrement des activités

L'expérience et le niveau d'autonomie des conseillers en évaluation peuvent varier énormément au sein d'une équipe. La personne responsable de l'unité d'évaluation dans le ministère ou l'organisme doit composer avec les forces et les faiblesses de son équipe et fournir un encadrement plus ou moins serré. Il est souhaitable qu'elle **participe activement à certaines étapes de l'évaluation**.

La **rencontre préliminaire** avec le gestionnaire du programme évalué et son personnel professionnel constitue une étape importante. Cette rencontre peut être convoquée par le conseiller en évaluation. Elle permet d'établir un premier contact, de clarifier les rôles et d'obtenir la documentation pertinente sur le programme. La participation de la personne responsable de l'unité d'évaluation à cette rencontre est cependant souhaitable principalement en raison du leadership que doit assumer l'unité d'évaluation et aussi pour éviter que le conseiller, qui se retrouve en minorité lors de la rencontre, n'oriente ses travaux qu'en fonction des attentes des gestionnaires du programme.

À la suite de la rencontre préliminaire et des travaux effectués par le conseiller en évaluation, la personne responsable de l'unité d'évaluation recevra un projet de cadre d'évaluation (ou plan d'évaluation). Minimale, ce cadre comprendra la description du programme incluant le modèle logique, le mandat d'évaluation incluant les enjeux, les critères (pertinence, efficacité, efficience, effets), les questions d'évaluation et, pour chaque question, les indicateurs et les sources de renseignements. De plus une stratégie d'évaluation devra être proposée comprenant par exemple, des sondages, des groupes de discussion, des analyses économiques et toutes autres analyses qualitatives et quantitatives. De même, le projet de cadre d'évaluation devrait proposer la formation d'un comité d'évaluation composé par exemple, du responsable de l'unité d'évaluation, du conseiller en évaluation, du gestionnaire du programme, du personnel professionnel chargé du programme, et possiblement de clients ou d'experts. Ce comité se réunira pour valider le cadre d'évaluation puis le rapport préliminaire d'évaluation.

La **validation du cadre d'évaluation** par la personne responsable de l'unité d'évaluation est très importante : la qualité du document soumis au comité d'évaluation contribuera à établir la crédibilité de l'unité d'évaluation; d'où le rôle essentiel de révision joué par la personne responsable de l'unité d'évaluation détenant une expertise en évaluation. Lorsque l'unité d'évaluation prend plus d'importance, il devient difficile pour cette personne de tout revoir les biens livrables de son unité (plans, devis, rapports d'évaluation, recommandations). Elle pourra alors avoir recours à des comités de lecture pour la seconder. Une validation par les tiers (autres évaluateurs) est également possible.

Une fois le cadre d'évaluation validé par le comité, le conseiller en évaluation passe à l'action. La personne responsable de l'unité d'évaluation doit cependant **réviser les questionnaires de sondage ou les devis pour les groupes de discussion et superviser l'engagement de firmes privées** pour la réalisation de certains travaux (sondages, groupes de discussion, par exemple).

Lorsque les travaux d'évaluation sont terminés, un rapport préliminaire d'évaluation est remis à la personne responsable de l'unité d'évaluation. La **révision de ce rapport** constitue l'une des tâches les plus importantes de la personne responsable de l'unité d'évaluation; celle-ci peut s'appuyer sur la documentation concernant la qualité des rapports d'évaluation. Minimale, le rapport devrait refléter le contenu annoncé dans le cadre d'évaluation; il devrait être structuré de façon logique (sommaire, introduction, méthodologie, résultats, conclusion); il faudra s'assurer que les énoncés sont compréhensibles, que les données sont vraisemblables, que les tableaux sont bien présentés et sans erreur. Le recours au personnel de soutien administratif ou technique pour effectuer une première révision soit du français, soit des tableaux, peut alléger la tâche de la personne responsable de l'unité d'évaluation. Si le rapport est trop long, l'intérêt du lecteur risque de diminuer; la constitution d'annexes permet souvent d'alléger la partie principale du rapport et la production d'un sommaire qui comprend la présentation des constatations est essentielle. Les recommandations peuvent être présentées dans un document distinct. Enfin, la personne qui révisé doit d'abord faire l'effort de comprendre le rapport qui lui est présenté et éviter autant que possible de tout reprendre.

Une fois validé par la personne responsable de l'unité d'évaluation, le rapport sera validé cette fois par le comité d'évaluation. Habituellement cette étape de validation permet d'ajuster certains énoncés, mais ne remet pas en question l'évaluation puisque celle-ci a été réalisée suivant le cadre d'évaluation approuvé et que les constatations de l'évaluation reposent sur de la documentation et le traitement de données administratives ou de données provenant de sondages découlant d'une méthodologie appropriée.

Bien entendu, l'encadrement des activités implique, en plus d'interventions ponctuelles, un **suivi de la progression des travaux d'évaluation**. Ce suivi peut être effectué à l'occasion d'échanges formels et informels continus avec les membres de l'unité d'évaluation si celle-ci est de taille modeste ou à l'aide de rapports mensuels d'activités lorsque l'équipe est plus importante.

À partir du rapport d'évaluation validé, la personne responsable de l'unité d'évaluation peut demander au conseiller en évaluation de repérer les problématiques mentionnées dans le rapport (par exemple, forte diminution de la clientèle du programme, données administratives incomplètes, objectifs non atteints) et de proposer pour chacune une ou des pistes d'amélioration. Un document sous forme de tableau présentant les constatations et les pistes d'amélioration peut être constitué et remis au gestionnaire du programme à qui l'on demandera de préciser les actions qu'il envisage.

Ce tableau doit faire l'objet d'une attention particulière de la part de la personne responsable de l'unité d'évaluation car l'unité d'évaluation est souvent jugée à partir de la pertinence des recommandations. Dans certains ministères, les principaux résultats provenant du rapport et les recommandations sont contenus dans un mémoire qui s'adresse aux autorités du ministère.

La personne responsable de l'unité d'évaluation doit **s'assurer que le rapport et le tableau soient présentés au sous-ministre adjoint concerné puis au comité exécutif ou au bureau du sous-ministre. Sa participation à chaque présentation est essentielle.** Elle doit aussi **veiller à la diffusion du rapport et au suivi des actions réalisées** par le gestionnaire du programme. Ce suivi devrait avoir lieu un an après la présentation du rapport et du tableau des actions envisagées au comité exécutif ou bureau du sous-ministre, du ministère ou de l'organisme; il s'agit principalement de demander au gestionnaire responsable du programme d'indiquer si les actions envisagées ont été réalisées. Dans certains ministères, le suivi des recommandations ne relève pas de l'entité qui réalise l'évaluation mais du gestionnaire responsable de la réalisation du programme. Toutefois, cela n'empêche pas de faire un bilan informel des suites qui ont été données aux recommandations par les entités responsables des programmes évalués. Cette étape, bien qu'importante pour apprécier les retombées des évaluations réalisées, est souvent escamotée parce que les spécialistes en évaluation de programme des unités d'évaluation se consacrent presque exclusivement à la réalisation des évaluations.

Enfin, la personne responsable de l'unité d'évaluation devrait **produire un bilan annuel des travaux d'évaluation réalisés.**

2.3 *Le recours à des ressources externes*

Rédacteur : Serge Hamel

Il y aurait beaucoup de choses à dire sur le recours à des ressources externes. Je vais toutefois m'en tenir à l'essentiel en ayant à l'esprit que cela s'inscrit dans un manuel de responsables en évaluation de programme.

De par ma déformation professionnelle d'évaluateur de programme, je vais traiter le sujet sur la base des enjeux traditionnels de l'évaluation : la pertinence, les processus, les effets et l'efficacité.

Au regard de la **pertinence**, il m'apparaît difficile de ne pas avoir recours à des ressources externes, notamment lorsque les programmes qu'on doit évaluer touchent un nombre important de clients. En effet, les collectes de données de nature quantitative, qui doivent souvent être faites par des sondages téléphoniques, exigent des infrastructures particulières et un nombre élevé d'interviewers à court terme que les ministères et organismes ne possèdent pas.

Une autre considération qui m'apparaît importante au regard de la pertinence d'avoir recours à des ressources externes, c'est le rapport entre le nombre d'effectifs de l'entité interne qui a le mandat de réaliser les évaluations et le nombre de programmes qu'il serait souhaitable d'évaluer. Les ressources externes peuvent venir pallier un manque de ressources internes sur une base temporaire. Cela permet de réaliser des évaluations en plus grande quantité et ainsi augmenter la visibilité de la fonction dans l'organisation. Il faut toutefois que cela soit temporaire et que cela puisse servir d'argument pour accroître les ressources internes reliées à l'évaluation. Il faut demeurer vigilant pour que cela ne devienne pas de la sous-traitance injustifiée.

Il m'apparaît donc important de s'assurer que l'évaluation demeure la responsabilité de l'évaluateur interne qui coordonne l'évaluation globale à l'intérieur de laquelle se situent les travaux des ressources externes.

Une autre raison d'avoir recours à des ressources externes est l'utilisation de méthodes complexes pour lesquelles nous ne disposons pas à l'interne d'une expertise suffisante, par exemple : des modèles d'analyses économétriques, la construction et la validation d'échelles de mesures spécialisées, etc. Il faut se servir de ces collaborations pour favoriser le transfert de ces expertises vers les ressources internes. Cela permet l'acquisition de connaissances pertinentes pour le personnel interne qui devient, par la suite, très utile à l'organisation.

Passons maintenant aux **processus**. Pour avoir recours à des ressources externes, il faut disposer de budgets. Au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), nous disposons d'un budget récurrent pour l'octroi de contrats professionnels. Cela permet de financer la plupart des contrats prévus lors de la planification annuelle des évaluations. De plus, lorsque des mandats s'ajoutent de façon *ad hoc*, au cours de l'année ou que des travaux nécessitent des budgets plus élevés que les sommes récurrentes disponibles, il est possible d'effectuer des transferts de budgets internes en provenance d'autres directions générales ou du bureau du sous-ministre.

Pour d'autres clients que le MESS pour lesquels nous réalisons des évaluations (Commission des partenaires du marché du travail et le Conseil de gestion de l'assurance parentale), nous leur faisons approuver une estimation des coûts et il y a remboursement sur la base des coûts réels. *Grosso modo*, c'est environ une quinzaine de contrats que la direction d'évaluation du MESS octroie annuellement. La plupart de ces contrats sont signés avec des firmes privées pour la réalisation de collectes de données qualitatives ou quantitatives. Il y a aussi des contrats avec des chercheurs universitaires. Enfin, les budgets peuvent aussi servir à financer des contributions à des travaux pour lesquels le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) lance un appel d'offres pour une action concertée. Le choix se fait à la pièce en fonction de différents paramètres tels que le temps dont on dispose (le recours à des chercheurs et le FQRSC exigent des délais importants que les impératifs, reliés à la réalisation de l'évaluation pour la prise de décision, ne permettent pas toujours). Au regard des firmes privées, il n'y en a que très peu qui ont une connaissance minimale en évaluation de programme. Il faut donc que l'essentiel, sinon la totalité des analyses soient réalisées par le personnel interne de la Direction de l'évaluation qui connaît bien les façons de faire et qui s'approprie les paramètres et les enjeux du programme par le biais, notamment, du comité d'évaluation mis en place.

Au regard des **effets** du recours à des ressources externes, il y a plusieurs aspects à considérer si on veut en tirer plus de bénéfices que d'inconvénients. D'abord, il faut éviter d'entrer dans le discours souvent répété que l'évaluation doit être réalisée par des chercheurs indépendants. Cela ferait en sorte qu'on ne deviendrait que des intermédiaires entre le client et le chercheur. Il s'agirait d'un triste boulot peu productif pour l'organisation. On se passerait rapidement de la Direction de l'évaluation dans un tel cas. L'indépendance de la direction tient à bien d'autres considérations. Elle tient avant tout à la rigueur et à la transparence dans la réalisation des mandats. De plus, il s'agit d'une unité administrative indépendante des unités qui assurent la gestion des programmes. Ceci permet d'assurer une indépendance et une distance critique nécessaire à la production de travaux d'évaluation qui répondent aux normes reconnues dans le domaine.

Un autre aspect qui mérite qu'on s'y attarde concerne le financement des contrats. Il m'apparaît très risqué que les contrats octroyés à des firmes ou à des chercheurs soient gérés par les gestionnaires des programmes plutôt que par l'équipe d'évaluation. Il y aurait alors une situation potentielle susceptible de générer des conflits d'intérêt. Même une simple apparence de conflits d'intérêt peut nuire considérablement à la crédibilité de l'évaluation. Ce problème potentiel a été évoqué récemment par le Centre d'excellence en évaluation associé au Conseil du Trésor du gouvernement fédéral. C'est pour cette raison qu'il m'apparaît important que le responsable de l'évaluation tente d'obtenir de son organisation un budget récurrent qu'il pourra gérer directement pour l'octroi de contrats à des ressources externes.

Il faut aussi éviter que les contrats nuisent au développement de l'expertise interne. Cela pourrait alors être assimilé à de la sous-traitance pour laquelle nous devons être vigilants. Pour l'octroi de chacun des contrats, l'avis des instances syndicales concernées est demandé au regard de la sous-traitance.

On doit être conscient que l'octroi et la gestion des contrats exigent du temps pour le personnel interne si on veut s'assurer à la fois de la qualité et de l'adéquation entre les besoins de départ et les produits livrés. Il y a aussi des tâches administratives à réaliser : développement d'un document d'appel d'offres, préparation de contrats, gestion des factures, etc. Il faut s'assurer que ce temps ne soit pas disproportionné par rapport au temps que le personnel interne consacre à la réalisation de ses tâches principales d'évaluation. Cela deviendrait vite répétitif et frustrant pour le personnel interne.

Au-delà des effets négatifs possibles pour lesquels nous devons être vigilants, il est important de rappeler plusieurs effets positifs au recours à des ressources externes : réalisation de collectes de grande envergure, utilisation de méthodes très spécialisées qui ajoutent au caractère probant de l'évaluation, développement d'expertise, etc.

Enfin, on ne peut terminer ce texte sans parler d'**efficience** (l'enfant pauvre de l'évaluation, puisque peu d'évaluations de programme abordent cet enjeu). Quel est le rapport coûts-efficacité du recours à des ressources externes. Ici, je ne ferai pas état d'une démarche scientifique pour appuyer mon opinion. Il s'agit plutôt d'observations réalisées au cours des dernières années. Lorsqu'on fait affaire à des firmes ou des chercheurs, en a-t-on pour son argent? D'abord les coûts sont très variables. À titre d'exemple, pour un sondage qui, à mon avis, se situait à moins de 25 000 \$, trois firmes connues ont soumissionné : l'une à 12 000 \$, l'autre à 24 999 \$ et la dernière à 24 999 \$ en proposant de faire la moitié des entrevues. C'est régulièrement comme cela que se comporte le marché actuel. On doit donc « magasiner » pour qu'il nous en coûte le moins cher possible. Toutefois, cela doit se faire parmi des firmes qui sont en mesure de livrer un produit de qualité. Il faut donc mettre plusieurs exigences de qualité dans les appels d'offres et suivre attentivement la réalisation de la collecte, car les firmes n'ont pas toutes « naturellement » les mêmes exigences de qualité. En étant précis dans les critères de qualité et les standards à obtenir, on exclut ainsi *a priori* les firmes n'ayant pas le potentiel pour réaliser l'étude. Pour ce qui est des chercheurs, il est plus difficile de « magasiner » le prix. Que l'on soit en mode subvention ou en commandite, il faut que l'appel d'offres soit le plus précis possible et que le devis du chercheur ou de l'équipe soit détaillé si on veut que le produit final réponde aux besoins de l'organisation. Le chercheur a ses propres intérêts en termes de recherche qui sont tout à fait légitimes, mais qui peuvent s'écarter de ceux de l'organisation qui le finance. On doit aussi suivre le déroulement des travaux de façon régulière.

En termes de conclusion, je crois qu'il est pertinent d'avoir recours à des ressources externes. Il faut toutefois suivre les processus de façon très serrée pour s'assurer de la qualité. On doit toujours garder en tête que pour une entité responsable de l'évaluation dans une organisation, la priorité doit être mise sur l'équipe interne et sur son développement (ajout de ressources, formation, etc.). Les ressources externes viennent appuyer la réalisation des projets d'évaluation et ce, sur une base complémentaire.

2.4 Les services partagés comme ressource d'évaluation

Rédacteurs : Yves Bannon et Serge Hamel

Dans le cadre des options de modernisation de l'État, d'optimisation des services, le gouvernement du Québec a entrepris de favoriser une rationalisation des activités de soutien administratif par différentes voies. Parmi celles-ci, le nouveau Centre des services partagés du Québec (CSPQ) lançait en 2006 son offre de service à laquelle étaient associés le ministère de l'emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et Revenu Québec, ceux-ci à titre de centres interministériels de services partagés (CISP).

L'option du partage des ressources par leur mise en commun fournit une solution viable à long terme pour les organisations qui doivent investir moins de trois équivalents temps complet (ETC) pour des travaux d'évaluation de programme. La réalisation de travaux d'évaluation exige souvent une « masse critique » de ressources. Cela provient, notamment, de la diversité des compétences nécessaires pour couvrir différents volets de l'évaluation (approche qualitative ou quantitative, analyse d'efficience, etc.) que chacune des ressources individuelles ne possède pas. La présence d'une équipe multidisciplinaire permet de couvrir cette diversité.

Le responsable de l'évaluation d'un organisme dispose par cette voie d'une alternative à l'embauche, puisque l'approche gouvernementale requiert une entente pour le transfert de postes comblés ou vacants en faveur d'une organisation « fournisseur ».

Il existe certains défis associés à l'approche des services partagés en évaluation. D'abord, pour l'organisation « fournisseur », le personnel qui réalise l'évaluation pour une autre organisation doit s'appropriier le contexte (lois, règlements, structure organisationnelle, programmes et services, etc.) de l'organisation concernée par l'évaluation. Lorsqu'il y a plusieurs ententes de services partagés, cela nécessite des adaptations fréquentes à des contextes variés. Le défi principal pour l'organisation « requérante » consiste à demeurer présente dans le processus d'évaluation (comité d'évaluation), puisque l'évaluation est une fonction de gestion stratégique au service du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme.

Enfin, les services partagés peuvent devenir en eux-mêmes une source d'études d'évaluation. Les Ententes de services partagés pour différents services (ressources humaines, technologie de l'information, etc.) peuvent être évaluées au regard de leur pertinence, de la satisfaction de l'organisation qui reçoit le service (client), des effets obtenus ou de leur efficience.

Le responsable d'une organisation intéressée par cette approche devrait contacter le CSPQ ou l'un des centres associés, soit le MESS et Revenu Québec, pour établir les possibilités et les avantages offerts par un tel engagement. Des informations à cet effet sont disponibles sur le site intranet du CISPQ. D'autres ministères, dotés d'équipe d'évaluation, pourraient offrir des services à d'autres organisations.

2.5 Les évaluations interministérielles

Rédacteurs : Serge Hamel et Diane Charest

Les évaluations interministérielles étaient une espèce rare jusqu'à tout récemment, sauf en ce qui concerne des travaux de recherches évaluatives dans le cadre d'actions concertées par le biais des Fonds subventionnaires comme le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC : anciennement le CQRS). Dans ce cas, il s'agit davantage d'un financement partagé et d'un suivi commun des bailleurs de fonds pour une recherche externe.

De plus en plus, on voit émerger des ententes interministérielles, des stratégies gouvernementales et des plans d'action multisectoriels qui doivent être évalués. En effet, ces politiques ou plans d'action sont la plupart du temps assortis d'une obligation d'évaluation. Il y a de nombreux défis qui se présentent aux unités responsables de l'évaluation (gestionnaires et évaluateurs). Nous ne prétendons pas donner toutes les recettes à cet égard, puisque les expériences actuelles sont encore limitées et que chaque cas nécessite des approches adaptées. Toutefois, il nous semble possible d'ores et déjà de dessiner quelques grandes lignes des aspects à tenir compte.

Le premier aspect sur lequel il faut s'entendre concerne la responsabilité de l'évaluation. Tous les choix sont possibles (responsabilité unique, coresponsabilité à deux ou plus). Toutefois, il est nettement préférable d'établir une coresponsabilité entre les entités responsables de l'évaluation de chacun des ministères et organismes concernés par l'objet à évaluer (entente, stratégie, politique, etc.). Cela force chaque organisation à être partie prenante de la démarche et donc à y imprégner sa culture propre en matière d'évaluation. Toutefois, l'engagement peut varier en fonction des responsabilités de chacun des organismes dans la mise en œuvre et la réalisation de chacune des interventions ou engagements. De plus, dans les faits, la coresponsabilité n'est pas toujours possible, car certains ministères ou organismes ne disposent pas des ressources humaines ou financières suffisantes en évaluation. Le responsable de l'évaluation, qui vit cette situation, peut se servir de cela pour rappeler à ses autorités le manque de ressources dont il dispose. Après l'établissement des coresponsabilités, on doit convenir du partage des rôles et de la répartition des tâches à réaliser dans l'évaluation. On peut alors convenir qu'une organisation assure le leadership ou la coordination, ce qui est parfois plus facile pour la réalisation de la démarche. Le cadre d'évaluation est l'instrument idéal pour convenir de ces points. Dans certains cas, le partage a été fait selon le prorata du financement de l'entente, dans d'autres cas à part égale et enfin, selon les disponibilités en ressources humaines et financières de chacun (principe : plus on est riche et plus on paie).

Un autre aspect important à considérer concerne les pratiques d'évaluation des ministères ou organismes concernés. On ne vous apprendra rien en vous disant que les pratiques diffèrent d'un milieu à l'autre. Les pratiques peuvent provenir de choix volontaires ou de règles ministérielles. Il faut donc s'assurer que la démarche d'évaluation respecte le plus possible ces façons de faire. Sinon, on fait consensus sur ce qui sera retenu et l'on obtient les approbations lorsque cela s'avère nécessaire.

Il existe aussi une complexité certaine au regard du partage du financement lorsque des ressources externes sont engagées par contrat. Qui signe le contrat? Comment transférer les montants d'un ministère à l'autre? Il y a eu différentes façons de faire qui ont fonctionné, mais aucune ne s'est avérée facile. Les opérations financières n'ont pas encore suivi la tendance gouvernementale actuelle de développement de stratégies ou de plans d'action à caractère multisectoriel.

De plus, les règles particulières de chacun des ministères liées à l'information et la protection des renseignements personnels sont également à prendre en compte lorsque des collectes de données requièrent le recours à de telles informations. Là encore, les meilleures façons de faire restent à établir.

Il existe aussi un enjeu de taille lorsque nous en sommes à l'étape des recommandations. Chaque ministère et organisme a ses propres priorités qui ne sont pas toutes facilement conciliables entre elles. Il faut donc ramener les acteurs (comité d'évaluation) à ce qui a été évalué, aux constatations qui s'en dégagent. Les faits d'avoir tous choisi collectivement les enjeux, les questions, les méthodes d'évaluation et d'avoir suivi la démarche de façon régulière favorisent l'établissement de consensus. On doit donc chercher le plus de consensus possible. Si des différents subsistent, ils seront présentés aux autorités des ministères et organismes concernés par leur responsable de l'évaluation respectif.

Enfin, chacun reste responsable de la démarche d'approbation du rapport d'évaluation par ses propres autorités. Chaque ministère a ses propres politiques quant à la diffusion des résultats des évaluations. On peut donc penser que là encore, il est nécessaire de s'entendre sur le sujet.

Somme toute, bien que constituant un défi non négligeable, les évaluations intersectorielles sont une belle occasion de partage des cultures d'évaluation et d'amélioration des pratiques. Cela nous apparaît généralement profitable à chaque organisation impliquée et s'inscrit dans l'esprit d'un décloisonnement du fonctionnement « en silo » qui a été trop longtemps le propre de l'appareil gouvernemental.

SECTION 3 : OUTILS D'ÉVALUATION



Rédactrice : Alice Dignard

Cette partie poursuit l'objectif suivant : fournir des façons de faire et des outils de travail qui visent à assurer le plein déploiement de la fonction d'évaluation de programme au sein des organisations publiques. Une mise en commun de nos façons de faire et une consolidation de nos pratiques auront pour effet de mettre en place les assises afin d'assurer une pérennité de la fonction.

Cette partie n'a pas pour but de couvrir l'ensemble des processus et approches évaluatives et méthodologiques reconnues dans le domaine de l'évaluation de programme et qui sont acquises par une formation universitaire spécifique au domaine et l'expérience professionnelle. Il s'agit plutôt de rendre disponibles aux responsables et aux gestionnaires de la fonction d'évaluation de programme **des exemples** qui peuvent inspirer la mise en oeuvre de la fonction dans leur propre organisation.

Des adaptations devront certes être faites au regard du fonctionnement et de la structure organisationnels ainsi que du développement d'une culture évaluative. De plus, chaque projet d'évaluation est unique et s'inscrit dans un cadre théorique propre au domaine d'intervention qu'il couvre. Pour ces raisons, la réalisation d'une évaluation repose sur une démarche méthodologique qui lui est propre. Il faut donc convenir qu'il n'existe pas de recette universelle. Toutefois, les évaluateurs disposent d'un ensemble d'outils et de façons de faire reconnus et généralement requis pour la planification et la réalisation de tout projet d'évaluation de programme ou d'évaluation d'une intervention publique.

Dans un premier temps nous abordons, l'évaluation de programme dans le cycle de gestion intégré et ses liens avec les mécanismes décisionnels d'un ministère ou d'un organisme (M/O), les produits et services (PS) ainsi que les leviers essentiels constitués de l'unité administrative responsable de la réalisation de la fonction, du cadre de référence, du plan d'évaluation ministériel ou celui d'une organisation. Par la suite, les étapes d'une démarche d'évaluation sont présentées. Il s'agit plus précisément, de l'identification des parties concernées, des préoccupations et enjeux de départ, des types d'évaluation, du modèle logique, de la matrice des questions d'évaluation, du plan d'évaluation et du plan d'enquête. La deuxième partie aborde différents aspects de la production et du suivi d'un rapport d'évaluation. Enfin, la troisième partie présente des outils qui permettent d'évaluer la satisfaction des gestionnaires concernés au regard des résultats de l'évaluation.

Plusieurs éléments présentés dans cette section sont issus du *Cadre de référence en évaluation de programme du ministère des Ressources naturelles et de la Faune* (2004) ou du *Plan d'évaluation de programme du ministère des Ressources naturelles et de la Faune 2004-2005 à 2007-2008*, (2004). Toutefois des adaptations ont pu être faites.

3.1 Les recettes gagnantes et les outils de planification

- La fonction d'évaluation de programme intégrée au cycle de gestion
- Les leviers essentiels à la mise en œuvre de la fonction d'évaluation de programme
- La démarche d'évaluation
- La diffusion des résultats et le suivi de l'évaluation

3.1.1 La fonction d'évaluation de programme intégrée au cycle de gestion

Le cycle de gestion de l'organisation à considérer

Pour assurer une plus grande efficacité, l'évaluation doit être intégrée au cycle de gestion du ministère ou de l'organisme. Dans certains cas les résultats d'une évaluation peuvent avoir un effet sur l'allocation des crédits budgétaires. Il faut alors considérer que les ajustements budgétaires ou les besoins sont identifiés dès le mois de juin pour être pris en compte dans les décisions liées à la préparation du budget de la prochaine année financière.

À titre **d'exemple**, le tableau suivant présente les activités d'évaluation de programme ainsi que leur contribution aux éléments du cycle de gestion du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF).

Dans ce cas, un bilan du suivi de l'avancement des travaux d'évaluation est déposé, à la demande du sous-ministre. Il est présenté quatre fois par année au comité de direction du Ministère. Le bilan annuel final se réalise en avril ou mai **afin d'être en mesure d'alimenter le contenu du rapport annuel de gestion de l'organisation en faisant état des réalisations liées à l'évaluation de programme**. Les réalisations peuvent porter sur :

- les rapports d'évaluation adoptés au cours de l'année financière visée par le rapport annuel de gestion;
- les plans ou devis d'évaluation adoptés pour une évaluation à venir;
- d'autres activités évaluatives qui peuvent avoir fait l'objet d'un avis ou d'un soutien-conseil;
- les résultats des évaluations réalisées au cours de la période visée par le rapport annuel de gestion.

Le responsable doit donc s'assurer de transmettre l'information nécessaire au moment de la production du **rapport annuel de gestion** de son organisation.

La contribution de la fonction d'évaluation de programme au cycle de gestion : le cas du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF)

BIEN LIVRABLE	ÉLÉMENT	CONTRIBUTION	MOMENT DE LA LIVRAISON SOUHAITABLE
Mise à jour du <i>Cadre de référence en évaluation de programme du MRNF</i>	<i>Évaluation de programme</i>	Visé à établir des principes clairs pour favoriser le redéploiement de la fonction « évaluation de programme » au MRNF.	Au besoin
Plan ministériel d'évaluation de programme	<i>Plan stratégique et Plan annuel de gestion des dépenses</i>	Contribue à mesurer l'atteinte des orientations et des objectifs stratégiques et permet de répondre aux exigences du Conseil du trésor.	Mars
Planification de l'évaluation / cadre ou plan d'évaluation	<i>Politiques et programmes</i>	Favorise la mise en place d'outils utiles à la réalisation d'une évaluation future (ex. : modèle logique, indicateurs, cadre ou plan d'évaluation, système d'information sur le programme).	Lors de l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes
Rapports d'évaluation	<i>Plans d'action</i>	Les résultats des évaluations peuvent entraîner la modification de certains éléments des plans d'action ou conduire à proposer des ajustements adéquats aux actions mises de l'avant afin d'atteindre les objectifs stratégiques.	Octobre à décembre
	<i>Revue de programmes</i>	Peut entraîner la modification, le renouvellement, l'abandon d'un programme ou d'une intervention du MRNF et, conséquemment, amener des modifications à l'allocation des ressources.	Juin à septembre
	<i>Reddition de comptes</i>	Rend disponibles des documents et des informations sur la performance (résultats, effets et impacts) et la pertinence des programmes, des politiques, des activités, des produits et services, des projets et des interventions évalués.	En continu
Bilan du suivi des évaluations	<i>Comité de direction Rapport annuel de gestion</i>		Quatre fois par année Avril-mai

Source : Québec (gouvernement du), ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, *Cadre de référence en évaluation de programme*, Québec, 2004, p. 13.(adaptation)

La définition des produits et services liés à la fonction d'évaluation

Généralement, les organisations doivent définir leur architecture de produits et services (PS). Le responsable de la fonction d'évaluation de programme doit s'assurer que son organisation a défini les PS liés à la fonction d'évaluation de programme et au mandat de l'entité administrative responsable de cette fonction. En somme, deux PS peuvent être utilisés, soit :

- PS N° 1 Développement de politiques, programmes et interventions (volet planification lors de l'élaboration de nouveaux programmes ou de nouvelles interventions)
- PS N° 2 Rapport d'évaluation de programme (bien livrable)

À titre **d'exemple**, voici une description pour chaque PS identifié précédemment.

PS N° 1 – Développement de politiques, programmes et interventions

Propriétaire	Direction générale ou autre instance administrative
Mode opératoire	<p>Volet évaluation de programme</p> <p>Prévoir les mécanismes pour réaliser des évaluations crédibles et transparentes qui permettent d'appuyer la direction et les gestionnaires dans la planification, la gestion stratégique des ressources ainsi que pour l'exercice de la reddition de comptes et l'amélioration des programmes, politiques, projets, fonctions, produits ou services et autres interventions publiques.</p> <p>Utiliser des méthodes propres au domaine de l'évaluation de programme et adhérer aux normes reconnues (ex. : SCÉ, OCDE, Nations unies).</p> <p>Contribuer à la gestion axée sur l'atteinte des résultats ainsi qu'à la mesure des résultats pour une reddition de comptes future.</p>
Clientèle	Ministère, ministre, sous-ministre, sous-ministres associés, gestionnaires du MRNF, Secrétariat du Conseil du trésor
Produits ou services livrés	<p>Volet évaluation de programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'activités nécessaires à la planification d'une évaluation future et qui sont prévues au plan ministériel d'évaluation de programme • Service-conseil en matière d'évaluation de programme lors de l'élaboration ou de la modification d'un programme, d'une politique ou d'une intervention • Production d'avis sur différents objets liés à l'évaluation des programmes et des interventions du Ministère
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Clientèles, citoyens, groupes d'intérêt, associations, mandataires, partenaires locaux et régionaux : contributifs à la réalisation du PS (consultation pour la définition du besoin et, s'il y a lieu, des mécanismes) • Autres organismes relevant du ministre : pourraient demander le PS ou, selon le cas, être contributifs à sa réalisation • Ministères et organismes : associés à l'élaboration ou la réalisation • Secrétariat du Conseil du trésor : établit les orientations

PS N° 2 – Rapport d'évaluation de programme

Propriétaire	Direction générale ou autre instance administrative
Mode opératoire	Réaliser des évaluations crédibles et transparentes qui permettent d'appuyer la direction et les gestionnaires dans la planification, la gestion stratégique des ressources ainsi que pour l'exercice de la reddition de comptes et l'amélioration des programmes, politiques, projets, fonctions, produits ou services et autres interventions publiques. Utiliser des méthodes propres au domaine de l'évaluation de programme et adhérer aux normes reconnues (ex. : SCÉ, OCDE, Nations unies). Contribuer à la reddition de comptes (publique) ainsi qu'à la mesure de l'atteinte des orientations du plan stratégique du MRNF et des politiques gouvernementales (ex. : développement durable).
Clientèle	Ministère, ministre, sous-ministre, sous-ministres associés, gestionnaires du MRNF, organismes centraux (ex. : SCT, AN, VGQ).
Produits ou services livrés	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de référence en évaluation de programme du MRNF • Élaboration de plans d'évaluation (devis ou cadre) et de plans d'enquête • Production de rapports d'évaluation prévus au plan ministériel d'évaluation de programme • Production d'avis sur le plan d'action produit par un secteur au terme de chacune des évaluations • Services partagés (s'il y a lieu)
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Clientèles, citoyens, groupes d'intérêt, associations, mandataires, partenaires locaux et régionaux : contributifs à la réalisation du PS • Autres organismes relevant du ministre : pourraient demander le PS ou, selon le cas, être contributifs à sa réalisation • Ministères et organismes : associés à la réalisation du PS ou demandent le PS • Secrétariat du Conseil du trésor : établit les orientations

Source : ministère des Ressources naturelles et de la Faune, 2007

3.1.2 Les leviers essentiels à la mise en œuvre de la fonction d'évaluation de programme

La mise en œuvre de la fonction d'évaluation de programme au sein d'un ministère ou d'un organisme repose sur des leviers structurants. Ces leviers sont : une unité administrative responsable de la fonction, l'adoption d'un cadre de référence et d'un plan d'évaluation de programme par l'organisation ainsi que la visibilité de la fonction.

- ▶ Une unité administrative identifiée comme responsable de la fonction d'évaluation de programme

L'organigramme du ministère ou de l'organisme doit préciser quelle entité administrative assure la réalisation de la fonction d'évaluation de programme. Il s'agit d'une fonction stratégique et horizontale. Puisque sa mise en place relève de la responsabilité du sous-ministre, il est suggéré que cette entité relève directement du sous-ministre ou d'une direction générale qui n'exerce pas des fonctions opérationnelles auprès des clientèles.

► Cadre de référence en évaluation de programme

Le *Cadre de référence en évaluation de programme* vise à soutenir le ministère ou l'organisme dans la réalisation de sa fonction d'évaluation de programme. En tenant compte des attentes précisées dans la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01) et des orientations du Conseil du trésor, le cadre de référence ou la politique interne établit les principes qui contribuent à mettre en place un processus crédible apte à favoriser la réalisation d'études évaluatives et le développement d'un savoir-faire propre aux exigences d'une gestion axée sur les résultats. Élaboré et proposé par l'unité responsable de la fonction d'évaluation de programme, ce document reçoit l'approbation du sous-ministre ou du dirigeant de l'organisme.

► Plan d'évaluation de programme ministériel ou d'un organisme

Il est fortement recommandé que les autorités d'un ministère ou d'un organisme adoptent un plan pluriannuel d'évaluation de programme. Ce plan définit les programmes et toutes autres interventions qui doivent faire l'objet d'une étude évaluative au cours d'une période de trois ans (ou d'une autre période selon les besoins de l'organisation). Cette période présente comme avantage de correspondre avec celle du plan stratégique de l'organisation.

Le plan est élaboré par l'unité administrative responsable de la fonction d'évaluation de programme en collaboration avec les différentes instances de l'organisation puis déposé au comité de direction ou de gestion de l'organisation et enfin, **approuvé par le sous-ministre**. Une démarche d'identification des besoins d'évaluation auprès des différents secteurs, directions générales ou sous-ministres associés devrait être réalisée.

Le plan ministériel d'évaluation de programme comprend donc des évaluations et des activités évaluatives retenues par la direction de l'organisation et réalisées par l'unité administrative responsable de la fonction d'évaluation de programme, et ce, en collaboration avec les gestionnaires du programme ou de l'intervention à évaluer. Un projet d'autoévaluation réalisé par le gestionnaire qui administre le programme pourrait également figurer au plan. Toutefois, il ne doit pas remplacer la nécessité de procéder à une évaluation cyclique du programme par l'entité responsable de la fonction d'évaluation; celle-ci n'étant pas liée à la réalisation du programme évalué.

D'autres évaluations et activités évaluatives peuvent être réalisées sans toutefois être inscrites au plan ministériel. Le plus souvent il s'agit de demandes ponctuelles.

Le plan devrait également comprendre une **évaluation des ressources requises** (humaines et fonctionnement) dont vous disposez pour la réalisation des projets d'évaluation qui y sont identifiés. Il faut également tenir compte du temps que doivent fournir les personnes qui réalisent le programme. Enfin, si vous prévoyez utiliser des ressources externes, les coûts doivent être identifiés.

Au besoin, une **mise à jour annuelle** du plan sera effectuée afin de tenir compte des nouvelles demandes et des nouvelles priorités.

Les critères de sélection des programmes à évaluer

L'unité administrative responsable de la fonction d'évaluation de programme coordonnera le processus d'identification des programmes à évaluer et la préparation du plan ministériel d'évaluation de programme ainsi que sa mise à jour. En tout temps,

les gestionnaires peuvent faire parvenir une demande d'évaluation à cette instance. Pour effectuer le choix des programmes à évaluer, des critères devraient être définis. Ceux qui suivent servent de guide :

Importance relative

- La réalisation de l'évaluation eu égard aux priorités de l'organisation ou à celles du gouvernement;
- l'importance de l'impact du programme sur les clientèles externes et sur l'ensemble de la population;
- l'importance du programme ou de l'intervention en termes d'allocation de ressources (budget alloué).

Utilité et nécessité de rendre compte des résultats

- Il existe une obligation d'évaluer le programme;
- le programme présente une problématique particulière (ex. : contexte ou conjoncture particulière, opportunité de réaliser une évaluation);
- les parties prenantes à la mise en œuvre du programme estiment opportun de réaliser une évaluation;
- la réalisation de l'évaluation correspond aux besoins des gestionnaires (ex. : besoin d'informer, d'innover, de s'ajuster à un nouveau contexte, d'améliorer le programme, la politique ou l'intervention).

Faisabilité

- La faisabilité de l'évaluation (ex. : disponibilité des données et des ressources pour réaliser le projet d'évaluation).

► Visibilité de la fonction d'évaluation de programme dans son organisation

Le responsable de l'unité administrative qui assume le mandat de l'évaluation de programme doit développer son propre plan de communication et notamment, faire connaître ses produits et services sur le **site intranet** et, s'il y a lieu, sur l'**Internet** de son organisation.

Voici un exemple de site à consulter :

Fenêtre sur la recherche et l'évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESSS)

Ce bulletin électronique semestriel porte sur les études, recherches et évaluations effectuées ou financées par la Direction générale des politiques du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.



<http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/dgares> (page consultée en décembre 2008)

3.1.3 La démarche d'évaluation

Le tableau qui suit présente les principales étapes d'un processus d'évaluation.

Les étapes de la démarche de l'évaluation

	Étapes de l'évaluation
1. Planification de l'évaluation	• Parties concernées
	• Préoccupations et enjeux de départ
	• Type d'évaluation et approche retenue
	• Modèle logique
	• Matrice des questions d'évaluation
	• Plan d'évaluation
	• Plan d'enquête (au besoin)
2. Réalisation de l'évaluation	• Réflexion sur la définition des indicateurs
	• Réflexion sur le choix des méthodes et des outils de collecte de données
	• Collecte de données
	• Mesure des données, analyse et résultats
	• Constatations, forces du programme, aspects à améliorer
3. Rédaction du rapport d'évaluation	• Rapport d'évaluation
	• Formulation des recommandations, élaboration des mesures à envisager
	• Diffusion appropriée des résultats
4. Suivi de l'évaluation	• Plan d'action pour la mise en œuvre des décisions (secteur concerné)
	• Rapport de suivi

3.1.3.1 Les parties concernées par le programme ou l'intervention évalué

Au début d'une nouvelle démarche d'évaluation, il est important de répondre aux questions suivantes :

Quels sont les personnes et les groupes concernés par le processus d'évaluation?

Quels sont les personnes et les groupes concernés par les résultats de l'évaluation?

Qui doit-on intéresser à la démarche d'évaluation?

Voici un outil de travail qui permet d'identifier les parties prenantes et d'établir le lien avec le programme évalué. Il peut s'agir de personnes ou de groupes au sein de votre organisation (intervenants internes) ou ils peuvent provenir de l'extérieur (intervenants externes).

Identification des parties concernées par l'évaluation

	IDENTIFICATION DES GROUPES OU PERSONNES CONCERNÉS PAR LE PROGRAMME ÉVALUÉ
Ceux qui financent le programme	
Ceux qui le gèrent et l'administrent (personnel)	
Ceux qui reçoivent l'aide financière (clients / bénéficiaires)	
Ceux qui participent à la prise de décision concernant le programme	
Autres personnes ou groupes concernés par le programme	
Experts externes	

3.1.3.2 Les préoccupations et les enjeux de départ

Pour qu'une évaluation soit crédible et utile, elle doit tenir compte des besoins en matière d'information de certains utilisateurs clés. La démarche d'évaluation de programme est donc liée à des enjeux qui doivent être identifiés au moment de la planification de l'évaluation et être précisés dans le plan d'évaluation.

Les enjeux découlent notamment des préoccupations identifiées par les membres des entités administratives concernées par le processus d'évaluation du programme. Ces préoccupations peuvent être regroupées dans un tableau. Voici un exemple :

Les préoccupations des directions concernées par l'évaluation

DIRECTIONS (À ajuster selon la structure organisationnelle du M/O)	ENJEUX, ATTENTES ET INTÉRÊTS (Il s'agit d'exemples; les préoccupations peuvent varier en fonction de la structure organisationnelle du M/O et du programme évalué)
Direction du ministère ou de l'organisme (ou comité de gestion ou sous-ministre ou président)	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer les engagements du plan stratégique de l'organisation • Lier au plan de gestion des risques • Contribuer à la réalisation d'une politique ministérielle ou gouvernementale • Contribuer à l'atteinte de certaines orientations gouvernementales
Direction responsable de la réalisation du programme évalué	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'efficacité et l'efficience des interventions • Évaluer les coûts des interventions ou du programme • Vérifier si les interventions ont atteint les objectifs fixés au départ • Évaluer les impacts des interventions ou du programme et mesurer les retombées pour le ministère • Identifier des pistes qui peuvent contribuer à améliorer les façons de faire
Entité responsable de l'évaluation de programme dans le M/O	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les forces et les aspects à améliorer des interventions • Examiner la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les résultats (extrants, effets-impacts) des interventions • Identifier des pistes qui peuvent contribuer à réduire les coûts du programme et des interventions • Mesurer la satisfaction des participants • Favoriser la participation des personnes et des groupes concernés par la réalisation des interventions au processus d'évaluation

3.1.3.3 La planification et les types d'évaluation

Il existe une multiplicité d'approches qui peuvent être utilisées. Il est important que chaque ministère ou organisme clarifie les approches qu'il entend utiliser. En tenant compte du cycle de vie d'un programme, voici quatre types d'évaluation ou activités évaluatives possibles :

► la planification de l'évaluation (service offert par l'unité d'évaluation)

« Il s'agit des activités nécessaires à la planification d'une évaluation future comprenant la clarification des intentions du programme (modèle logique), l'identification des indicateurs de résultats et l'élaboration d'un cadre d'évaluation. Généralement, ces activités s'inscrivent dans le processus même d'élaboration et de développement d'un nouveau programme. »

► l'évaluation de l'implantation d'un programme (de processus ou de mise en œuvre)

« Il s'agit d'une évaluation réalisée après un certain temps de la mise en place du programme. Les résultats de l'évaluation conduisent à un jugement formatif visant l'amélioration de la mise en œuvre du programme. » Une évaluation peut aussi être faite pour appuyer la mise en œuvre d'un programme. Notamment, cette situation se présente lorsqu'il y a un besoin de tester la mise en œuvre dans des sites pilotes avant un déploiement généralisé du programme. Dans ce cas, l'évaluation vise à identifier les conditions favorables à une implantation réussie. Cela peut parfois s'assimiler à une recherche-action de type évaluative.

► l'évaluation finale d'un programme (sommatif ou des effets et impacts)

« Il s'agit d'une évaluation qui est généralement réalisée au terme du programme ou lorsque le programme atteint une vitesse de croisière. Les résultats de l'évaluation conduisent à un jugement sommatif sur divers aspects de la mise en œuvre du programme. Il s'agit d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs poursuivis en fonction des besoins à satisfaire (pertinence), le rapport entre les résultats obtenus et les résultats attendus (efficacité), l'utilisation optimale des ressources (efficience) ainsi que les effets-impacts et les retombées du programme (impact). »

► l'évaluation ciblée

« Dans certains cas, il sera opportun de réaliser une évaluation partielle dont l'examen portera sur des thèmes ou des enjeux spécifiques ou encore, sur une problématique particulière. Les programmes de grande envergure peuvent conduire à retenir cette alternative. »

Notons que les évaluations peuvent également contenir un volet prospectif sur différents aspects de la réalisation du programme.

ATTENTION : certaines démarches d'évaluation portent sur le processus ou la mise en œuvre du programme. L'**évaluation du processus** est un type d'évaluation utile à l'amélioration du fonctionnement d'un programme existant. Toutefois, elle devrait être assortie d'une **évaluation des résultats** du programme. Le fait de réaliser exclusivement une évaluation du processus a soulevé certaines critiques quand à l'absence d'une mesure du rendement du programme.

3.1.3.4 Le modèle logique

Il s'agit d'un **diagramme** qui soutient la planification et le développement d'un programme (projet, activité ou intervention). Il permet d'expliquer la logique du programme en démontrant les liens de cause à effet entre les éléments clés du programme, soit sa raison d'être, ses cibles, sa clientèle, ses objectifs, la nature de l'intervention, ses ressources (intrants), ses activités, ses résultats (indicateurs, extrants, effets, impacts et répercussions).

3.1.3.5 La matrice des questions d'évaluation

Le choix des questions d'évaluation est une étape fondamentale dans l'élaboration d'une démarche évaluation. Ces questions permettent de circonscrire les aspects du programme à évaluer et elles sont liées aux critères retenus. Il s'agit de la **pertinence**, de l'**efficacité**, de l'**efficience** et des **effets et impacts**. Afin de s'assurer d'avoir une compréhension commune, chacun des quatre critères de jugement doit être défini.

Voici, à titre d'exemple, une définition de chacun des critères d'évaluation :

- Pertinence* : permet de vérifier l'adéquation entre la raison d'être du programme et les besoins socioéconomiques à satisfaire.
- Efficacité* : permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs du programme évalué. Une comparaison entre les résultats attendus (extrants, effets, impacts) et les résultats obtenus par la mise en œuvre du programme est essentielle.
- Efficiences* : permet d'examiner les résultats obtenus en fonction des ressources qui ont été investies pour les produire. Ce critère vérifie si des résultats comparables peuvent être obtenus par d'autres moyens à coût moindre.
- Effets et impacts* : permet de connaître les effets réellement dus à la réalisation du programme. Il est nécessaire de distinguer les effets attendus et des effets non prévus.

L'ensemble des questions d'évaluation retenues, les indicateurs ainsi que les méthodes de collecte de données et les sources d'information sont présentés dans le plan, devis ou cadre d'évaluation. Certaines données sont issues de systèmes d'information de gestion en place ou de bilans annuels tandis que d'autres doivent être collectées auprès de différentes clientèles ou sont issues d'analyses spécifiques (par exemple, étalonnage ou économique).

Le choix des méthodes de collecte de données découle de l'approche méthodologique et du cadre théorique conçus spécifiquement pour un mandat d'évaluation.

3.1.3.6 Le plan d'évaluation, devis ou cadre d'évaluation

Le plan d'évaluation, aussi appelé devis d'évaluation ou cadre d'évaluation, est un document qui décrit les éléments essentiels à la réalisation d'une évaluation spécifique à un programme. Généralement, cet outil précise le titre du projet (programme ou intervention évalué), les niveaux ou l'objet d'évaluation, l'environnement, les enjeux, le type d'évaluation, la démarche d'évaluation (ex. : formation d'un comité d'évaluation, recours à un évaluateur ou firme externe), les parties prenantes et leurs besoins, les questions d'évaluation, les informations à recueillir pour répondre aux questions, les instruments de mesure, les méthodes de collecte des données quantitatives et qualitatives, le plan de collecte de l'information, l'échéancier et les considérations éthiques. Il peut également présenter différentes options, la faisabilité du projet ainsi que les ressources disponibles pour la réalisation de l'évaluation. Ce plan conduit à l'élaboration d'un **mandat d'évaluation** adopté par le comité d'évaluation et approuvé par la direction du secteur concerné.

Le projet d'évaluation peut également faire l'objet d'une **entente écrite** convenue entre le responsable de la fonction d'évaluation de programme et le gestionnaire de la direction qui réalise le programme évalué.

L'annexe 3.A présente **un exemple** d'une table des matières du plan d'évaluation. Il ne s'agit pas de viser à une standardisation des plans d'évaluation mais à cerner les éléments essentiels de son contenu.

3.1.3.7 Le plan d'enquête

Rappelons que le plan d'évaluation présente l'approche méthodologique proposée ainsi que l'ensemble des méthodes et techniques requises pour l'évaluation par exemple, l'analyse documentaire, l'analyse statistique, l'étude de cas ou de dossiers, une requête d'information et l'enquête.

Le plan d'enquête décrit plus spécifiquement les **méthodes et les techniques de collecte de données quantitatives ou qualitatives retenues pour obtenir la perception et l'opinion de différentes clientèles et des parties concernées** sur différents aspects du programme ou de l'intervention à évaluer. Il comprend également un calendrier de réalisation des activités de collecte de données, une description des méthodes, l'identification des participants ciblés, des explications sur le déroulement de l'activité, le personnel requis pour sa réalisation ainsi que les guides de discussion ou les questionnaires.

Conforme à la démarche d'évaluation, le plan d'enquête est adopté par le comité d'évaluation et approuvé par la direction du secteur. Au regard d'une directive interne, il peut également être approuvé par le sous-ministre ou le responsable de la Loi d'accès à l'information lorsque certaines techniques d'enquêtes sont destinées à des clientèles externes (volet : protection des renseignements personnels).

Lors d'une évaluation, de nouvelles données doivent souvent être recueillies **par le moyen d'une enquête réalisée auprès de différents groupes concernés par le programme**. Il est donc recommandé d'élaborer et de faire approuver un plan d'enquête qui décrit :

- **Les techniques retenues**, soit par exemple :
 - les groupes de discussion auprès du personnel du secteur;
 - le forum en ligne réalisé auprès des clientèles;
 - les entretiens tenus avec, par exemple, les représentants d'organismes professionnels;
 - le sondage réalisé auprès des clientèles.
- **Une définition de chacune des techniques utilisées**
- **Les participants ciblés et leur nombre**
- **Le déroulement de l'activité**
- **Le guide de discussion ou le questionnaire :**
 - les thèmes abordés
- **L'échéancier de réalisation prévu.**

Le plan devrait également comprendre des exemples de lettre de transmission aux différents groupes à sonder. Dans certains cas, des échanges sont également nécessaires avec des représentants d'associations lorsque leurs membres sont invités à participer à un sondage ou à toute autre activité de collecte de données.

À titre d'exemple, un plan d'enquête élaboré au ministère des Ressources naturelles et de la Faune sera adopté par le comité d'évaluation (le gestionnaire responsable de la réalisation du programme est membre de ce comité), approuvé par le sous-ministre associé concerné et transmis au sous-ministre afin d'obtenir un avis au regard de l'application des dispositions de la Loi d'accès à l'information et plus spécifiquement, pour le volet de la protection des renseignements personnels.

De plus, ce document a pour but d'informer les gestionnaires concernées ainsi que la direction que certaines de leurs clientèles, partenaires ou employés seront invités à participer à une enquête au cours de telle période. Advenant le cas où ils seraient interrogés sur cette démarche, ils seront en mesure de répondre qu'il s'agit effectivement d'une activité réalisée pour l'évaluation de tel programme ou de telle intervention.

À consulter

Gouvernement du Canada, *Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes*, Secrétariat du conseil du trésor du Canada, 3^e éd., mars 1998, http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/meth/pem-mep_f.asp (page consultée le 29 janvier 2008).

3.2 Le rapport d'évaluation

Il s'agit d'un document qui rend compte de l'étude d'évaluation en présentant :

- la description du programme ou l'intervention évalués (modèle logique);
- une description du contexte ou de l'environnement dans lequel le programme est mis en œuvre (modèle causal), incluant le rôle de toutes les parties prenantes;
- une description de la démarche d'évaluation comprenant entre autres :
 - le nom de l'auteur de l'évaluation (évaluateur)
 - les membres du comité d'évaluation
 - les partenaires de la réalisation de l'évaluation
 - le type d'évaluation retenu
 - les questions d'évaluation ou les critères d'évaluation retenus
 - la méthodologie, les stratégies de recherche et les limites
 - l'échéancier de réalisation;
- les principales données recueillies et leur analyse;
- les résultats d'évaluation, les conclusions ou constatations et les recommandations et tout autre renseignement jugé pertinent.

L'annexe 3.B présente **un exemple** d'une table des matières d'un rapport d'évaluation. Il ne s'agit pas de viser à une standardisation des rapports d'évaluation mais à cerner les éléments essentiels de son contenu.

Il est fortement suggéré que les recommandations soient regroupées dans un document distinct du rapport d'évaluation et, au besoin, son contenu peut être protégé. En effet, selon les dispositions de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c. A-2.1) un document qui est utilisé dans un processus décisionnel demeure inaccessible au complet jusqu'à ce que la décision soit prise. Après la décision, la partie « recommandations » pourrait demeurer inaccessible pour un autre 10 ans mais les parties « mise en contexte » et « analyse » deviennent accessibles.

Dans certains ministères, les recommandations ne sont pas intégrées au rapport d'évaluation afin de favoriser la diffusion des rapports à l'externe. Les recommandations concernent plus spécifiquement le ministère ou l'organisme, tandis que le rapport contient des connaissances qui peuvent être utiles à l'externe comme pour d'autres ministères ou pour le milieu universitaire.

3.2.1 Le contenu

Les aspects suivants sont à considérer :

- Le rapport d'évaluation doit être compris par toute personne qui en fait la lecture. Il doit donc être écrit dans un langage compréhensible par tous. Il constitue souvent une mémoire administrative.
- L'évaluateur est garant de la démarche évaluative et est responsable de la rédaction du rapport d'évaluation et des recommandations. Le nom de l'évaluateur qui a rédigé le rapport d'évaluation doit donc apparaître à titre d'auteur.
- Le fait que le rapport d'évaluation soit rédigé par un évaluateur qui n'appartient pas à l'unité administrative responsable de la réalisation du programme assure une certaine distance critique ou neutralité.

3.2.2 La diffusion des résultats et le suivi de l'évaluation

La diffusion des résultats doit être discutée lors de la planification d'un projet d'évaluation. Le plan d'évaluation devrait préciser de quelles façons les résultats d'une évaluation seront utilisés et diffusés.

Selon le cas, il serait possible d'indiquer :

- 1) que le rapport et le document des recommandations sont transmis aux membres du comité d'évaluation, au gestionnaire concerné, au sous-ministre associé ou adjoint concerné ainsi qu'au sous-ministre ou président d'un organisme;
- 2) qu'avec l'accord des autorités, le rapport fait l'objet d'une publication (ISBN);
- 3) qu'avec l'accord des autorités, le rapport est publié sur l'intranet du M/O;
- 4) qu'avec l'accord des autorités, le rapport est publié sur Internet;
- 5) qu'avec l'accord des autorités, le rapport est transmis à des organismes centraux;
- 6) qu'avec l'accord des autorités, le rapport est transmis à des partenaires;
- 7) toutes autres options combinées.

Comme mentionné précédemment, les recommandations peuvent être protégées en vertu des dispositions de la Loi sur l'accès à l'information, mais non le rapport (à l'exception de renseignements protégés en vertu des dispositions de cette loi).

Les modalités relatives au suivi des rapports d'évaluation et de leurs recommandations doivent être prévues et mentionnées dans le cadre de référence de l'organisation (politique d'évaluation de programme), dans le plan et le rapport d'évaluation. La direction responsable de la réalisation du programme évalué devrait faire un suivi des recommandations et produire son plan d'action ou rapport de suivi au sous-ministre ou au dirigeant de l'organisme, avec copie à l'unité administrative qui est responsable de la fonction d'évaluation (direction de l'évaluation). Une analyse de conformité peut également être produite par cette unité administrative afin d'attester que le plan d'action ou le suivi permet d'atteindre les recommandations en tout ou en partie et, précise, s'il y a lieu, les suites à y apporter.

3.3 La mesure de la satisfaction des gestionnaires concernés par l'évaluation d'un programme

Au cours de la démarche d'évaluation et après le dépôt du rapport d'évaluation, il est important de mesurer la satisfaction du gestionnaire qui a demandé une évaluation ou qui est concerné par l'évaluation d'un programme dont il assume la responsabilité de sa réalisation.

À titre **d'exemple**, un questionnaire qui est rempli par le gestionnaire responsable de la réalisation du programme et concerné par les résultats de l'évaluation peut être utilisé et ce, après le dépôt du rapport d'évaluation au comité d'évaluation.

Ce type d'outil doit être adapté à la situation spécifique de chacun des ministères et des organismes et, selon la nature du projet d'évaluation. Voici quelques questions suggérées.

Questionnaire d'évaluation à être rempli par le gestionnaire responsable de la réalisation du programme et concerné par l'évaluation de programme après le dépôt du rapport d'évaluation au comité d'évaluation

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés qui suivent	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	Ne s'applique pas ou ne sait pas
1. La démarche évaluative établie au <i>plan d'évaluation</i> a été respectée					
2. Si des modifications ont été apportées à la démarche ou au plan d'évaluation, elles étaient justifiées et appropriées					
3. L'échéancier prévu au <i>plan d'évaluation</i> a été respecté à 80 % et plus					
4. Le document produit par la Direction de l'évaluation [nom de l'unité administrative] qui a réalisé l'évaluation intitulée <i>Rapport d'évaluation du programme X</i> [nom du programme ou de l'intervention] est clair et précis					
5. Les constatations du <i>rapport d'évaluation</i> sont valides, fidèles, crédibles et utiles					
6. Les recommandations (document distinct) découlant du <i>rapport d'évaluation</i> sont justifiées					
7. Le processus d'approbation du <i>rapport d'évaluation</i> est approprié					
8. Les recommandations permettront d'améliorer le programme ou l'intervention					
9. Le gestionnaire du programme est satisfait du déroulement de l'évaluation					
10. Pour d'autres besoins en évaluation, vous feriez à nouveau appel à l'équipe d'évaluation du M/O					
Autres questions pertinentes et utiles à l'amélioration de la démarche d'évaluation mise en place dans votre organisation					

AD -12 avril 2007 – Ministère des Ressources naturelles et de la Faune – Direction de la planification et de l'évaluation (DPE)

ANNEXE 3.A

MODÈLE D'UNE TABLE DES MATIÈRES DU PLAN D'ÉVALUATION D'UN PROGRAMME



TABLE DES MATIÈRES DU PLAN D'ÉVALUATION

Page

LISTE DES TABLEAUX
LISTE DES FIGURES
SOMMAIRE
REMERCIEMENTS
TABLEAUX ET FIGURES
LEXIQUE
INTRODUCTION
1. CONTEXTE
1.1 L'historique du programme
1.2 Le bilan
1.3 La problématique
2. DÉMARCHE DE L'ÉVALUATION
2.1 L'objectif du plan d'évaluation
2.2 Les étapes de l'évaluation de programme
2.3 Le type d'évaluation retenu
2.4 La formation et la composition du comité d'évaluation
2.5 L'échéancier
3. DESCRIPTION DU PROGRAMME
3.1 La raison d'être du programme
3.2 La cible et les objectifs du programme
3.3 Les clientèles cibles
3.4 La nature de l'intervention
3.5 La description des activités
3.6 Les ressources investies
3.7 Les résultats du programme
3.7.1 Les résultats opérationnels
3.7.2 Les effets et impacts
4. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE
4.1 Les questions d'évaluation
4.2 Des questions d'évaluation aux approches méthodologiques
4.3 Les méthodes de collecte des données
4.3.1 L'analyse documentaire
4.3.2 L'analyse statistique
4.3.3 L'enquête
CONCLUSION
ANNEXE I : Modèle logique
ANNEXE II : Matrice des questions d'évaluation
ANNEXE III : Personnes ou groupes concernés
BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE 3.B

MODÈLE D'UNE TABLE DES MATIÈRES DU RAPPORT D'ÉVALUATION D'UN PROGRAMME



TABLE DES MATIÈRES

Page

LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
SOMMAIRE	
REMERCIEMENTS	
TABLEAUX ET FIGURE	
LEXIQUE	
INTRODUCTION	
1. DESCRIPTION DU PROGRAMME	
1.1 Le contexte	
1.2 L'objectif du programme	
1.3 Les enjeux	
1.4 Le modèle logique	
1.5 Le modèle causal	
2. DÉMARCHE DE L'ÉVALUATION ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	
2.1 L'objectif du plan d'évaluation	
2.1.1 La composition du comité d'évaluation	
2.1.2 Les étapes de l'évaluation	
2.1.3 Le type d'évaluation retenu	
2.1.4 L'échéancier de réalisation de l'évaluation	
2.2 Le plan d'évaluation	
2.2.1 Le mandat	
2.2.2 Les questions d'évaluation	
2.2.3 Les méthodes de collecte de données	
3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	
3.1 Les efforts consentis	
3.1.1 Les ressources allouées	
3.2 Le point de vue des employés	
3.2.1 La sensibilisation	
3.2.2 Le rôle des partenaires	
3.2.3 Les retombées perçues	
3.2.4 Les suggestions et les commentaires formulés	
3.3 La satisfaction des clientèles	
3.3.1 Le taux de réponse et les caractéristiques des répondants	
3.3.2 L'information donnée aux clientèles	
3.3.3 La sensibilisation des clientèles	
4. ATTEINTE DES OBJECTIFS ET RÉSULTATS OBTENUS	
CONCLUSION	
ANNEXE I : LISTE OFFICIELLE DES PARTENAIRES	
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE	
BIBLIOGRAPHIE	

RÉFÉRENCES

BOULMETIS, John et Phyllis DUTWIN, *The ABCs of Evaluation. Timeless Techniques for Program and Project Managers*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000, 207 p.

CANADA (gouvernement du), *Guide sur la fonction de l'évaluation de programme*, Mai 1981, gouvernement du Canada, Conseil du Trésor, Division de l'évaluation de programme, Ottawa, 1983, 93 p.

CANADA (gouvernement du), *Méthodes d'évaluation des programmes: mesure et attribution des résultats des programmes*, 3^e ed., mars 1998, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 156 p.

DUBÉ, Nathalie, Francine MALTAIS et Christiane PAQUET, *Félicitations pour votre beau programme! : guide pour bâtir un projet ou un programme*, Gaspé, Régie Régionale de la Santé et des Services sociaux de la Gaspésie-Île-de-la-Madeleine, Direction de la Santé publique, janvier 1995, 100 p.

GROUPE DES RESPONSABLES DE L'ANALYSE ET DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME (GRAEP), *L'analyse de programme au gouvernement du Québec : un atout pour le citoyen*, Québec, 1992, 8 p.

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, *The Program Evaluation Standards. How to assess evaluations of educational program*, (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, 222 p.

KELLAGHAN, Thomas, STUFFLEBEAM, Daneil L. and al., *International Handbook of Educational Evaluation*, Part One : Perspectives, Part Two : Practice, T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam (eds.), Kluwer academic Publishers, 2003, 1061 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE), PUMA, *Vers de meilleures pratiques de l'évaluation : guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation et document de référence*, Paris, 1999, 51 p.

QUÉBEC (gouvernement du), *L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, Secrétariat du Conseil du trésor, 2002, 22 p.

QUÉBEC (gouvernement du), *Loi sur l'administration publique : L.R.Q., A-6.01*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2000. À jour au 15 avril 2007.

QUÉBEC (gouvernement du), ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, Direction de la planification et de l'évaluation, *Cadre de référence en évaluation de programme*, Québec, Avril 2008, 19 p.

QUÉBEC (gouvernement du), ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, *Cadre de référence en évaluation de programme*, Québec, 2004, 31 p.

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE (GAO), *Designing Evaluations*, Program Evaluation and Methodology Division, Washington, March 1991, 95 p.

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE (GAO), *Prospective Evaluation Methods, The Prospective Evaluation Synthesis*, Program Evaluation and Methodology Division, Washington, November 1990, 115 p.

WHOLEY, Joseph, Harry P. HATRY et Kathryn E. NEWCOMER, *Handbook of Practical Program Evaluation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, 622 p.

WONG-RIEGER, Durhane et Lindee DAVID, *Guide pratique de planification et d'évaluation. Comment planifier et évaluer les programmes dans des organismes communautaires*, Société canadienne de l'hémophilie, 1992, 290 p.

SECTION 4 : PROFIL DE COMPÉTENCES DES RESSOURCES



Rédacteur : Guy Giguère

Cette partie du manuel poursuit l'objectif suivant : inciter les personnes désirant constituer une équipe de spécialistes en évaluation de programme à considérer certaines compétences clés nécessaires à l'exercice d'une telle fonction.

Le concept de compétence mérite d'être élucidé, car certains confondent les compétences avec l'habileté et les connaissances, alors que d'autres les associent avec des traits de personnalité. Le Boterf, (2001) rapporte que le concept de compétence fait pratiquement partie du club sélect des « concepts-éponges ». En effet, en parcourant la recension des écrits spécialisés force est de constater, d'emblée, une forte préoccupation pour comprendre, définir, circonscrire, développer les compétences. Un nombre imposant d'articles scientifiques tente de « capturer » les compétences recherchées, et ce, pour un groupe de personnes, une profession, etc.

Claude Lévy-Leboyer (2004) souligne que les définitions de poste, ainsi que les profils individuels, se sont faits, pendant des années, sans qu'on ait besoin de se préoccuper des compétences. Alors pourquoi cet intérêt? Plusieurs raisons sont apportées par cette chercheure pour expliquer cet engouement : besoins nouveaux liés au développement des carrières individuelles, préoccupation des entreprises en ce qui concerne leur compétitivité, gestion individuelle des carrières basée sur les compétences, etc.

L'un des premiers constats qui émerge lorsque l'on s'intéresse au concept de compétence est que les organisations, et ce, tant du secteur public que privé, sont de plus en plus confrontées à des changements sans précédents : les départs massifs, le déclin démographique, l'ouverture des frontières, les changements de valeurs, etc. Ce pivotement du prisme fait voir que le rôle traditionnellement assumé par diverses catégories de personnel se transforme radicalement. On peut toutefois noter des points de convergence entre ces différents auteurs.

Le concept de compétence est centré sur l'individu et non sur les postes. Parler de la compétence ou des compétences, c'est avant tout parler des personnes.

- Il y a un rapport direct à l'action. Parler de compétence, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action.
- La compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir-faire et savoir-être; l'individu va mobiliser ces différentes ressources.
- La compétence ne se résume pas uniquement en fonction de la connaissance.
- Les compétences doivent pouvoir se traduire de façon opérationnelle.
- La compétence n'est pas l'activité, mais la compétence qui permet l'activité.

Ce texte se limite à circonscrire des compétences reliées essentiellement aux savoirs et au savoir-faire. Ce choix s'appuie sur l'importance qui leur est accordée dans les écrits spécialisés relatifs au concept de compétence. Pour les besoins du Manuel, nous considérerons comme des compétences, des savoirs et le savoir-faire qui se prêtent à une démarche de transfert d'acquis ou d'apprentissage tout en étant mesurables et observables. Ce choix ne diminue pas pour autant l'importance qui doit être accordée au savoir-être. Au contraire, le savoir-être est de plus en plus considéré dans le cadre de processus de dotation. Le problème réside dans les éléments observables et mesurables qui le caractérise et les moyens, souvent coûteux, pour les mesurer. Il ne faut pas croire aux vertus d'une unique entrevue pour cerner d'une manière fiable chaque catégorie de compétences. Des approches « multiprédictrices » sont tout indiquées, si ces différentes compétences reliées à cette dimension doivent être évaluées.

Cela dit, il est impératif de conserver à l'esprit qu'une compétence n'est pas, sauf pour quelques exceptions, un concept stable. Bouteiller (1997) a identifié deux lois qui sont susceptibles d'affecter le capital compétence d'une organisation : la loi des compétences requises et la loi de l'obsolescence. La première s'explique par le fait indéniable que les organisations exigent de développer des compétences de plus en plus complexes et diversifiées. Quant à la loi de l'obsolescence, elle est reliée au caractère « dégradable » de la compétence. Ainsi, une compétence perd de sa valeur et de sa pertinence si l'organisation ne met pas en place des mécanismes de formation et de développement pour augmenter, ou du moins, maintenir ce capital.

Il existe différents canaux pour préserver la compétence. Bien sûr le premier canal est le plus connu : la formation. Mais comme elle s'inscrit dans le cadre d'un processus structuré, elle a trop longtemps été qualifiée de continue. Elle ne peut l'être, car il est impossible pour une organisation de planifier et maintenir des programmes de formation. En fait, cet obstacle amène à considérer que ce n'est pas la formation qui est continue, mais bien l'apprentissage. Ainsi, les autres canaux comme l'autoformation, l'organisation apprenante et le maillage des compétences offrent des possibilités de développement dans la mesure où les employés demeurent à leur emploi, qu'il existe un véritable programme de transferts des compétences soit par l'entremise de programmes de mentorat, de coaching ou de communautés de pratique.

4.1 Les savoirs, le savoir-faire, le savoir-être en évaluation de programme

Les savoirs et le savoir-faire constituent deux dimensions sous-jacentes au concept de compétence et sont productrices d'une capacité d'inférence, c'est-à-dire de production d'informations nouvelles à partir d'informations initiales. Leurs manifestations sont plus facilement observables et mesurables que celles reliées au savoir-être.

Qu'est-ce donc que le « savoir-être » souvent considéré comme une des composantes majeures de la compétence? La question soulevée relative à la question du savoir-être est majeure. Les lectures spécialisées permettent rapidement de se rendre compte que c'est cette dimension qui représente un obstacle majeur. Les mécanismes de mesure sous-jacent à l'opérationnalisation du savoir-faire font l'objet de moult réflexions dans les écrits spécialisés. Van Beirendonck (2004), résume bien l'absence de consensus lorsqu'il exclut le savoir-être dans sa définition de la compétence : « la compétence est une caractéristique observable constituée de connaissances, de savoir-faire ou de comportements et qui contribue à la performance dans un rôle et une fonction spécifique. » (p. 20)

Cela dit, nous convenons d'emblée que certaines compétences reliées au savoir-être doivent être considérées dans le cadre d'un processus de dotation ou lors de la création d'une équipe d'évaluation de programme. Toutefois, une importante mise en garde s'impose, car ces dernières sont souvent des qualités personnelles ou plus spécifiquement des traits de personnalité souhaités

chez un professionnel. Par exemple, la rigueur, l'autonomie, la créativité, l'innovation, le leadership, le maintien de bonnes relations professionnelles, etc., apparaissent souvent comme des critères recherchés.

La principale difficulté qui survient est de les décrire de façon opérationnelle. Ces compétences dites « soft » demeurent importantes, mais les mécanismes de mesure permettant d'évaluer leurs manifestations sont fort complexes et, dans bien des cas, il est impossible de les observer directement. Cette limite incite à pondérer l'importance accordée à ce type de compétence lors de la prise de décision. Il est plus profitable de les introduire dans le cadre de fonctions particulières. Par exemple, comme il en sera question plus loin, la capacité de vulgarisation des concepts d'évaluation de programme facilitera les communications et, par ricochet, les relations professionnelles.

Une autre difficulté réside dans le réflexe qui consiste à concevoir des listes interminables de qualités ou de critères requis pour occuper un poste en évaluation de programme. Ces listes prennent souvent la forme d'un profil impossible à « opérationnaliser » minimalement selon les règles de l'art. Il conviendra donc de sélectionner un nombre très restreint de compétences observables et mesurables pour l'exercice de cette fonction, à la fois spécialisée et multidisciplinaire. Cela facilitera grandement leur gestion et leur développement.

4.2 *Les compétences liées au savoir*

Ces quelques réserves étant énoncées, considérons la dimension du savoir pour la fonction qui nous intéresse. Il convient, avant tout, de mentionner que peu d'universités offrent des programmes spécialisés en évaluation de programme ou en mesure et évaluation. Cependant, d'autres programmes universitaires d'enseignement supérieur intègrent dans leur programme d'études suffisamment de cours de méthodologies quantitative et qualitative pour répondre aux exigences minimales d'une direction d'évaluation de programme. C'est le cas notamment des programmes de psychologie, de sociologie et des sciences de l'économie.

Cela dit, il a lieu d'exiger un diplôme universitaire de deuxième cycle avec option recherche. Nous précisons délibérément « option recherche », car contrairement au stage en milieu de travail, le mémoire exige du candidat qu'il intègre toutes les phases opératoires d'une démarche de recherche, allant de la formulation d'hypothèses jusqu'à leur interprétation, en passant par la collecte et l'analyse de données.

Il faut être attentif à la culture et aux besoins de l'organisation, et ce, particulièrement si l'évaluation de ses programmes nécessite de grands échantillons et que la collecte de données doit se faire par une instrumentation aux qualités métrologiques éprouvées. De plus, si les analyses de matrices de données brutes nécessitent l'exploitation de statistiques inférentielles, il faudra prévoir une solide mise à niveau ou un coaching intensif pour ceux dont les études se sont limitées à certaines dimensions de la recherche quantitative. Les mémoires déposés constituent un bon indicateur sur la stratégie de recherche qui a été privilégiée. Un savoir académique ne signifie pas nécessairement un savoir-faire permettant d'appliquer les connaissances apprises sur le terrain. Une personne aurait beau étudier tous les manuels du parfait skieur, c'est sur la piste que sa compétence se concrétise et qu'elle sait si elle est en mesure de descendre une piste de niveau intermédiaire ou avancé ou s'il est plus sage de descendre avec ses skis sur le dos. Cette métaphore illustre bien toute l'importance du transfert des acquis.

4.2.1 **La connaissance de la méthodologie**

La connaissance de méthodes de recherche constitue un préalable pratiquement incontournable afin de répondre aux finalités d'une démarche d'évaluation. Essentiellement, on s'accorde pour distinguer deux grandes approches méthodologiques : quantitative et qualitative. Une connaissance

minimale de ces deux approches est nécessaire. La maîtrise de l'une ne peut compenser l'ignorance de l'autre.

Ainsi, le spécialiste en évaluation de programme doit être en mesure de composer avec ces deux approches pour bâtir les différents devis préalables à toute stratégie d'évaluation, et ce, indépendamment du stade d'avancement du programme.

Les différents stades d'un programme orienteront les stratégies d'évaluation. Il serait peu rentable de développer un devis visant à mesurer l'impact du rendement d'un programme alors qu'il est au stade d'implantation.

Cela dit, chaque approche méthodologique s'opérationnalise par l'entremise de techniques permettant d'une part, de mesurer, et d'autre part, d'évaluer ou de porter un jugement sur les facettes du programme. La détermination des variables dépendantes, indépendantes et de contrôle dans les schèmes expérimentaux ou quasi-expérimentaux, les outils de collecte de données, les techniques de sondages, les statistiques descriptives ou inférentielles, un logiciel de traitement de données sont les principaux outils qui seront exploités dans une approche quantitative. Quant à l'approche qualitative, en plus du contrôle des variables et des outils de collecte de données (études de cas, méthodes comparatives, recherche-action, entretiens, analyse de contenu, etc.) une bonne capacité d'analyse est nécessaire pour dégager les tendances tout en y apportant les nuances appropriées.

4.2.2 La connaissance des modèles théoriques et de la dynamique de l'évaluation d'un programme

Avant d'amorcer une démarche d'évaluation, il importe de connaître les principales phases de développement d'un programme afin de déterminer, d'une part, l'évolution du programme au moment d'entreprendre son évaluation, et d'autre part, la stratégie d'évaluation appropriée. On conviendra que le devis d'évaluation sera complètement différent pour un programme dans sa phase d'implantation, de celui du même programme dans sa phase d'évaluation de rendement.

D'où l'importance, pour l'évaluateur de comprendre la dynamique de l'évolution d'un programme, les théories des systèmes, les modèles théoriques et les pratiques usuelles permettant de procéder à divers scénarios d'évaluation.

Ce savoir est important pour bien comprendre les attentes des gestionnaires. Il arrive trop souvent que certaines interrogations ne soient pas posées dès le départ. Une fois l'évaluation réalisée, le gestionnaire reste déçu parce que les résultats ne correspondent pas à ce qu'il désirait connaître pour améliorer la gestion de son programme. En effet, il arrive trop souvent que les décideurs, les administrateurs et les concepteurs de programme ne sachent pas comment définir les objectifs d'une évaluation et la stratégie à mettre en œuvre pour les atteindre. Par exemple, le « pourquoi » ou la raison d'évaluer un tel programme est-elle bien comprise? Tous les facteurs (la portée de certains concepts, les variables, les hypothèses, les schèmes, etc.) du « comment » ont-ils été pris en considération? Par la suite, où se déroulera l'évaluation? Qui participera au processus?

4.2.3 La connaissance de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et la protection des renseignements personnels

De plus en plus, les organisations sont sensibilisées aux impératifs de la Loi sur l'accès aux documents des organisations publiques et de la protection des renseignements personnels.

L'évaluateur de programme est souvent appelé à manipuler des données ou des renseignements qui ne sont pas toujours sous le couvert de l'anonymat. La collecte et le traitement de certaines données sensibles nécessitent de plus en plus de conditions afin de respecter les impératifs de la Loi. À cette fin, la Commission sur l'accès à l'information constitue un partenaire de première instance pour réaliser certaines collectes de données et mettre en place des mesures de sécurité ou de protection appropriées.

4.2.4 La connaissance du secteur d'activité de l'organisation

L'une des interrogations récurrentes des aspirants évaluateurs est la nécessité de connaître le secteur d'activité de l'organisation : peut-elle être considérée comme un obstacle pour évaluer un programme? Par exemple, un évaluateur de programme qui a le mandat de mesurer les impacts d'un programme de soins spécialisés pour le compte d'un organisme de santé communautaire, doit-il connaître minimalement, à la fois, le secteur de la santé et celui du communautaire?

On comprend bien, ici, toute l'importance pour l'évaluateur d'être capable de travailler au sein d'une équipe multidisciplinaire, car l'organisation est déjà dotée d'experts en santé communautaire. Ainsi, la plus-value du travail de l'évaluateur n'est pas de pouvoir se substituer à ces experts, mais d'être en mesure de comprendre les enjeux organisationnels. En d'autres termes, il doit se faire guider par ses collègues pour adopter une démarche structurée d'évaluation tout en tenant compte des préoccupations et des limites de l'organisation et des attentes des principaux intervenants. En somme, la connaissance du milieu ne peut pas nuire, mais ne devra pas constituer un motif de discrimination.

4.3 Le savoir-faire

4.3.1 La capacité de vulgarisation

Cette compétence comporte une portée plus générique que spécifique et, en ce sens, se rapproche davantage du savoir-faire sur le continuum de la compétence. Un processus d'évaluation de programme est souvent entrepris pour mesurer les effets d'un programme en vue de contribuer à la prise de décision. La personne responsable de l'évaluation doit souvent produire des devis, des rapports ou des présentations qui tiennent compte du contexte politique et organisationnel. Afin que les interventions de l'évaluateur puissent porter fruit, il est impératif que ses communications soient comprises par une multitude d'intervenants clés : groupes de gestionnaires, décideurs ou partenaires internes et externes. Une capacité d'adapter, voire une préoccupation andragogique s'avère fondamentale pour maintenir un niveau de crédibilité auprès de ces intervenants.

Un langage trop hermétique ou alambiqué et non adapté aux différents interlocuteurs peut être interprété comme une stratégie de camouflage susceptible d'engendrer de la résistance ou pire, de la méfiance.

4.3.2 La capacité de participer à la gestion du changement

L'évaluateur est de plus en plus mis à profit afin de mettre en place, à la lumière des constatations d'une évaluation, des stratégies de gestion du changement. Il peut ainsi contribuer, par ses connaissances méthodologiques, au diagnostic organisationnel et collaborer avec d'autres partenaires internes (par exemple les gestionnaires de programme, certains intervenants des directions des ressources humaines ou celles responsables de la gestion stratégique).

À l'instar des organisations et de la fonction publique qui sont de plus en plus en perpétuel changement, la fonction de l'évaluateur sera, elle aussi, appelée à changer. Les directions de l'évaluation ne pourront pas faire cavalier seul. La fonction de l'évaluateur gagnera à développer un partenariat tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation.

4.3.3 La capacité d'agir avec éthique

À défaut de posséder un code d'éthique spécifique à la profession, l'évaluateur de programme doit se soumettre au même code d'éthique des organismes subventionnaires de projets de recherche. La Société canadienne d'évaluation de programme et la Société québécoise d'évaluation de programme sont des ressources fiables en matière de directives, de normes et de pratiques susceptibles d'encadrer les travaux de l'évaluateur de programme. (Voir section 1.2.1)

4.3.4 La mise à jour des compétences

La notion de compétence n'est surtout pas statique. C'est un concept dynamique qui évolue et dans lequel les évaluateurs doivent se sentir avant tout les principaux responsables. Ils doivent « chercher à maintenir et à améliorer leurs compétences afin d'offrir le meilleur rendement possible dans l'exécution de leur évaluation » (American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators⁸).

4.4 Résumé

En somme, la liste des compétences identifiées dans le cadre de ce texte n'est pas exhaustive. Toutefois, elle a le mérite de s'écarter de cette tendance exagérée au découpage : activités, sous-activités, tâches, éléments de tâches, etc. Les descriptions d'emploi actuelles décomposent la fonction de l'évaluateur de programme de façon telle qu'elles font difficilement saisir l'importance des compétences de l'évaluateur. En effet, réduite ou fractionnée en unités microscopiques, la compétence perd son sens et par conséquent, devient difficilement gérable. Le Boterf (2001), une autorité mondialement connue dans le domaine des compétences, précise que la logique de la décomposition, souvent poussée à l'extrême, risque de noyer la compétence. « L'anatomie ne rend pas compte du vivant. ». Il faut savoir fixer des « règles d'arrêt à la décomposition des ressources ». Il importe d'aller à l'essentiel et de se limiter aux principales exigences professionnelles. Ainsi, il serait utopique, voire appauvrissant, de vouloir simplifier la compétence d'un évaluateur de programme dans un contexte où les tâches seraient morcelées alors, que le savoir-faire fait davantage appel à la responsabilisation et à la polyvalence.

Essentiellement, le rôle de l'évaluateur de programme consiste à réaliser une étude bien conçue, à aborder toutes les questions auxquelles les intervenants s'intéressent et à présenter les constatations et à formuler des recommandations et enfin, à préciser les limites des conclusions ou celles de l'approche méthodologique utilisée.

Les annexes présentées à la fin de cette section reproduisent, à titre de référence, le contenu d'une description d'emploi (annexe 4.A) et d'un appel de candidature (annexe 4.B) pour un poste de conseiller en évaluation de programme.

8 <http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp> (page consultée le 29 janvier 2008)

RÉFÉRENCES

- BEAUJOLIN, F., *La gestion des compétences – Études de cas commentées*, Gestion des ressources humaines., Nathan Université, 1999.
- BESSON, D., HADDADJ, *Développer ou recruter les compétences? Les stratégies américaines de gestion des compétences*, L'Harmattan, Paris-Montréal, 1999.
- BONAMI, J.-F., *Valider les acquis professionnels – Vers un « diplôme de l'expérience »*, Édition d'Organisation, 2000.
- BOUTEILLER, D., *L'optimisation des compétences passe-t-elle par la formation continue?* Association québécoise d'établissement de santé et de services sociaux, Symposium sur la Loi 90, 2005.
- D'ABOVILLE, A., BERNIER, M.M., CARPENTIER, P.-A., *Entreprendre un bilan de compétences – et réussir son projet professionnel*, 2^{ième} édition, Dunod, Paris, 2003.
- DEJOUX, C. *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Édition d'Organisation, Paris, 2001.
- DOLE, W.V., HURYCH, J.M., LIEBEST, *Assessment A core Competency for Library Leaders*. Library Administration & management, 2005, 19, 3, p.125.
- GANGLOFF, Bernard, (sous la direction), *Les compétences professionnelles : descriptifs, mesure et développement*, L'Harmattan, Canada-France, 2000.
- GUTTMAN, H., *Conflict Management as a Core Leadership Competency*, Training, 2005, 42, 11, ABI/INFORM Global p. 34.
- LE BOTERF Guy, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, Paris, 1994, 175 p.
- LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelle et collective*. Édition d'Organisation, 3^e édition, Paris, 2003.
- LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*. Édition d'Organisation, 2^e édition, 2001, 218 p.
- LÉVY-LEBOYER, C., *Modèles et méthodologies d'analyse des compétences. Le double éclairage des pratiques et des recherches*. Coll. sous la coordination de HAJJAR, V. et de BAUBION-BROYE, Édition Octaves, 2004, p. 17.
- MARBACH, V., *Évaluer et rémunérer les compétences*, Édition d'Organisation, Paris , 1999.
- MARK, M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue française de gestion*, no. 105, sept.-oct., 1995, p. 43-48.
- MÉRIOT, S.A., *One or Several Models for Competence Descriptions : Does it Matter ?* Human Resources Development Quartely, vol. 16, no.2., 2005, p. 285.
- MOORE, D. R., CHENG, M. I, DAINTY, A.,R.,F., *Competence, competency and competencies : performance assessment in organisation*, Work Study, Volume 51, No. 6, 2002, p. 314-319.
- PARLIER, Michel, « La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines », *Revue Personnel*, no 366, 1996.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., *The core competencies of the organisation*, Harvard Business Review, 68, (3), 1990, p. 79-91.

ROUBY, E., THOMAS, C., *La codification des compétences organisationnelles - l'épreuve des faits*, Revue; Mar/apr , 30, 149, ; ABI/INFORM Global, 2004, p.56.

ROZENBLATT, Patrick (coordination), *Le mirage de la compétence*, Collection « Le Présent Avenir », Éditions Syllepse, Paris, 2000.

SPENCER, L.M., SPENCER, S., *Competence at work*, John Wiley & Sons, New-York, NY, 1993, p.9.

VAN BEIRENDONCK, M., *Management des compétences Évaluation, développement et gestion*, De boeck, 2004, p.15.

VISSCHER, K., Capturing the competence of management consulting work, *Journal of Workplace learning*, Vol. 18, No. 4, 2006.

ZARIFAN, Philippe, *Objectif compétence*, Éditions liaisons, Paris, 1999, 229 p.

ANNEXE 4.A

DESCRIPTION D'EMPLOI POUR UN CONSEILLER EN ÉVALUATION DE PROGRAMME

ESPACE RÉSERVÉ À LA DIRECTION DU PERSONNEL

Codification	Date d'évaluation	Date de mise à jour
--------------	-------------------	---------------------

I. INFORMATIONS NOMINATIVES SUR L'EMPLOI

Ministère ou organisme Emploi et Solidarité sociale	N° de la classe d'emplois 105	Titre de la classe d'emplois Agent de recherche et de planification socioéconomique (ARPSE)
Direction générale Des politiques	Titre de l'emploi Conseiller en évaluation de programme : poste de niveau standard	
Direction De l'évaluation	Niveau de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Classe III	
Service	Titre de l'emploi de la supérieure ou du supérieur immédiat Directeur de l'évaluation	
Division	Adresse du lieu de travail 425, rue Saint-Amable, 4 ^e étage Québec (Québec) G1R 4Z1	
Section		

II. DESCRIPTION DE L'EMPLOI

1. RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Donner un aperçu des attributions de l'emploi et justifier leur raison d'être.

Sous l'autorité du directeur de l'évaluation, la ou le titulaire de cet emploi évalue, en lien avec les unités concernées, les lois, les politiques, les programmes, les mesures, les services, les projets et les expérimentations reliés à la sécurité du revenu, à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion et à l'action communautaire ainsi que ceux reliés à l'emploi et à la main-d'œuvre visant tant les individus que les entreprises et ceux en lien avec la modernisation de l'État au regard de la qualité des services aux citoyens, dans le cadre des priorités et des besoins établis; détermine les recommandations, s'il y a lieu. À ce titre, elle ou il recense et analyse la documentation existante; réalise les études préparatoires, les cadres et les devis d'évaluation; propose les méthodes de cueillette et d'analyse de données appropriées et en assure la réalisation (méthodes quantitatives et qualitatives) ou la supervise et la coordonne lorsque l'évaluation fait appel à des collaborations externes; réalise ou participe au traitement des données et les analyse; rédige ou participe à la rédaction des rapports d'évaluation. La personne titulaire de l'emploi réalise ou participe à la réalisation des évaluations d'impact, d'efficacité, d'efficience, de processus et des évaluations de pertinence et est appelée à développer les indicateurs pertinents. Elle propose également, en lien avec les unités concernées, des recommandations pouvant servir à la réorientation, à la modification, à l'accroissement ou à l'abolition des objets évalués.

2. DESCRIPTIONS DES ATTRIBUTIONS

Décrire en des termes clairs, concis et précis tous les aspects de l'emploi, en prenant soin d'indiquer, pour chaque attribution, l'objet, les moyens utilisés et les résultats attendus (quoi, comment, pourquoi). Utiliser des termes concrets afin de coller le mieux possible à la réalité.		
N°	ATTRIBUTIONS	%
	<p>Le Ministère possède plusieurs missions. La mission en matière d'emploi consiste à promouvoir l'emploi et le développement de la main-d'œuvre disponible et à contribuer à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail. Emploi-Québec est l'agence qui joue ce rôle et il est appuyé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). La clientèle servie est l'ensemble des individus et entreprises du Québec qui ont des besoins en matière d'emploi. En matière de sécurité du revenu, la mission consiste à développer et à préserver la solidarité sociale, d'une part, en attribuant une aide financière aux ménages dont les ressources sont insuffisantes pour subvenir à leurs besoins, et d'autre part, en aidant les personnes à résoudre les problèmes sociaux qui constituent un frein à leur insertion sociale et économique. La clientèle servie est majoritairement constituée de l'ensemble des prestataires de l'assistance-emploi et des programmes de supplémentation de revenu. Le Ministère assure aussi la responsabilité de coordonner les actions menées dans le dossier gouvernemental de l'action communautaire. L'évaluation porte sur l'ensemble des lois, de politiques et des programmes, des mesures, des services ou des projets pilotes s'adressant aux clientèles visées par les différentes missions du Ministère.</p> <p>De plus, des engagements en matière d'évaluation sont contenus dans des ententes Canada-Québec. Des ententes ou des stratégies interministérielles font également l'objet de travaux d'évaluation. Enfin, l'évaluation couvre la mesure des attentes et de la satisfaction des citoyens au regard de la qualité des services dans le cadre de la modernisation de l'État.</p>	
1	<p>Concevoir ou participer à la conception des évaluations qui prennent en compte la capacité de réaliser l'évaluation aux termes, notamment, de données disponibles ou à recueillir, de méthodes, d'échéancier et de diversité des intervenants. La personne doit aussi rechercher l'adhésion et la concertation des différentes unités administratives du Ministère ou des partenaires externes concernés par l'évaluation quant aux paramètres de l'évaluation. Pour ce faire, elle doit réaliser ou contribuer à réaliser les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – identifier les besoins d'évaluation et les paramètres du projet et rechercher l'adhésion et la concertation des différentes unités administratives et des partenaires externes concernés; – définir les objectifs visés par l'évaluation; – recenser et analyser la littérature existante sur les politiques et les programmes afin de proposer diverses avenues, critères et indicateurs applicables à l'évaluation; – dresser un état de situation à partir des informations des fichiers administratifs, des informations de gestion ou d'autres évaluations québécoises ou internationales; – élaborer les cadres et les devis d'évaluation qui précisent le cadre logique du programme, les enjeux, les stratégies, les indicateurs et les sources de données sur lesquels vont s'appuyer les évaluations, les échéanciers et les coûts de réalisation; – mettre sur pied, coordonner ou participer aux travaux d'un comité aviseur interne, parfois externe. <p>Les évaluations jouent un rôle important dans la reddition de comptes du Ministère dans la perspective de la Loi sur la modernisation de l'État. Les résultats des évaluations sont aussi présentés aux autres acteurs en lien avec le Ministère et ses agences. Leur conception constitue une étape importante du processus d'évaluation.</p>	20 %

2	<p>Réaliser ou participer à la réalisation des évaluations qui consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – décider des modalités et du contenu des travaux de développement des instruments, de collecte de données, d'analyse statistique, d'analyse et d'interprétation des données et de production du rapport (les méthodes utilisées peuvent être tant qualitatives que quantitatives); – contrôler leur qualité, en jugeant de la qualité et de la pertinence des résultats obtenus; – maintenir des échanges réguliers avec les comités aviseurs d'évaluation pour rendre compte de l'évolution des travaux et fournir des résultats intermédiaires et finaux; – apporter les modifications appropriées; – effectuer des rapports d'étapes ou finaux; – garder à l'esprit le problème de base auquel il faut adapter les moyens utilisés et les résultats recherchés; – susciter l'adhésion et la concertation des membres des comités aviseurs internes ou externes tout au long de la réalisation de l'évaluation et plus spécifiquement lors de la formulation des recommandations qui doivent prendre en compte le contexte dans lequel elles doivent s'appuyer pour s'assurer de leur faisabilité et en mesurer les implications prévisibles. <p>Les deux premiers attributs permettent de définir et de réaliser des évaluations qui répondent de la meilleure façon possible aux besoins des autorités, de cerner ou concevoir la méthodologie la plus adéquate pour ce faire, alliant rigueur et souci des échéances reliées à la prise de décision concernant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les impacts des politiques, des programmes, des mesures ou des stratégies gouvernementales et de faire des recommandations pouvant servir à leur réorientation, à leurs modifications, à leur accroissement ou à leur abolition.</p>	50 %
3	<p>Gérer ou participer à la gestion, par le moyen de contrats, d'ententes de service ou de subventions dans le cadre d'actions concertées, des travaux d'évaluation confiés à ou en collaboration avec des firmes privées, des équipes universitaires ou des organismes de recherche. Cela consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – élaborer un mandat d'évaluation à confier ou à réaliser en collaboration avec des firmes privées, des universitaires ou chercheurs reconnus dans le domaine par appel d'offres ou appel de projets; – préciser dans l'appel d'offres les buts visés, les approches à retenir, les questions d'évaluation, les sources de données, les coûts, etc.; – faire l'analyse des soumissions et le choix en conformité avec les règles gouvernementales; – s'assurer de la qualité et de la conformité des travaux en regard des objectifs énoncés; – s'assurer du transfert des connaissances auprès des autorités ministérielles. <p>Afin de s'assurer de la réalisation de travaux d'évaluation en complémentarité avec les évaluations internes pour lesquelles le Ministère ne possède pas les infrastructures ou le personnel permettant de les réaliser ou pour s'associer des expertises spécialisées qui ont une valeur ajoutée importante dans la stratégie d'évaluation.</p>	20 %
N°	ATTRIBUTIONS	%
4	<p>Participer à des comités de travail internes ou externes sur des sujets liés à ses domaines d'expertise et présenter les travaux d'évaluation à des congrès ou des réunions spécialisées. Cela consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – exposer les résultats les plus pertinents des évaluations, en démontrant la portée, en dégageant les implications possibles et en identifiant des avenues et des pistes de solutions en regard des politiques ou des programmes concernés; – suggérer des pistes d'amélioration ou de nouvelles avenues dans le cadre des travaux d'élaboration des politiques, des programmes et des stratégies à partir des résultats des évaluations et des connaissances accumulées; – formuler des avis sur l'utilisation, l'interprétation, l'adaptation ou la publication des résultats obtenus des évaluations internes ou provenant d'autres sources. <p>Afin d'assurer la prise en compte des résultats d'évaluation et leur réinvestissement dans la prise de décision à tous les niveaux possibles du Ministère, concernés par l'évaluation réalisée dans le but d'améliorer globalement les interventions, ce qui vise à permettre de fournir une meilleure qualité possible de la prestation de services aux citoyennes et citoyens et une meilleure réponse gouvernementale à leurs besoins.</p> <ul style="list-style-type: none"> – présenter à l'occasion de congrès, colloques, comités ou de réunions spécialisées, des communications (rapports, documents, publications) témoignant des résultats des travaux d'évaluation. <p>Afin d'obtenir les commentaires, jugements ou appréciations de ses pairs sur la qualité des résultats obtenus et afin de diffuser la connaissance acquise par les travaux d'évaluation réalisés.</p>	10 %

ORGANISATION DU TRAVAIL

3. AUTONOMIE ET CONTRÔLE

Décrire le degré d'autonomie du titulaire dans son emploi en lien avec le niveau de supervision exercée.

Décrire l'objet, les modalités et la fréquence du contrôle de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe, sur le contenu et la réalisation des attributions de l'emploi.

Dans quelles situations et pourquoi la réalisation des attributions requiert-elle l'encadrement, l'assistance ou l'approbation de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe ?

La personne titulaire est associée, au début du mandat, à la définition des orientations et des échéanciers globaux avec le directeur ou avec un ou une chargée de projets majeurs en évaluation de la direction. La personne titulaire examine la faisabilité du projet, établit la problématique, la démarche, les étapes de réalisation, les ressources nécessaires, les collaborations souhaitées, la méthodologie préconisée ainsi que les autres modalités de réalisation des travaux. Elle soumet le tout au directeur ou à la personne chargée de projets majeurs.

La personne titulaire présente régulièrement un rapport des activités réalisées et des étapes franchies. Le directeur ou la personne chargée de projets majeurs contrôle la qualité et la conformité des résultats des principales étapes.

4. PLANIFICATION ET ORGANISATION

Quelle est la participation de la titulaire ou du titulaire de l'emploi, de la supérieure ou du supérieur immédiat et, le cas échéant, de la ou du chef d'équipe à la planification et à l'organisation des attributions de l'emploi ?

La personne titulaire est responsable de réaliser ses fonctions sous la supervision d'une personne chargée de projet. La personne titulaire peut elle-même être chargée de projet pour des projets de moindre envergure ou ne nécessitant pas d'équipe de travail. Il peut arriver aussi, à l'occasion, qu'elle soit chargée de projet pour des projets majeurs ou nécessitant la collaboration d'une équipe. Elle exerce alors ses fonctions avec une plus grande autonomie. La supervision du directeur ou de la personne chargée de projets majeurs porte alors sur les éléments les plus importants, la qualité et la conformité des résultats globaux par rapport aux objectifs poursuivis. La personne titulaire peut être supportée ou conseillée par l'expert en méthodologie de la direction.

5. RESPONSABILITÉS QUANT AUX RÉSULTATS

5.1 Impact

Décrire l'impact de l'exercice de l'emploi sur :

- l'atteinte des objectifs et la réalisation des programmes de l'unité administrative, d'autres unités administratives ou de l'ensemble du ministère ou de l'organisme;
- les services rendus au public ou à la clientèle;
- le développement d'une discipline ou d'une profession.

La personne titulaire est responsable de la qualité des résultats qu'elle produit, notamment de la validité des données, des techniques et des méthodes utilisées, des recommandations et des jugements professionnels portés.

Impact direct sur les projets qu'elle réalise.

Impact sur l'élaboration et l'adaptation de nouvelles méthodes.

Les résultats de l'ensemble des travaux de la direction servent à conseiller les autorités du Ministère, la Commission des partenaires du marché du travail, le gouvernement fédéral dans le cadre des Ententes Canada-Québec, les autres ministères lors des évaluations interministérielles et les autres acteurs impliqués sur l'orientation et le développement des politiques et des programmes afin d'optimiser les interventions du Ministère par rapport aux besoins de la clientèle, d'augmenter l'efficacité et l'efficience des programmes et d'accroître leurs impacts auprès de ces clientèles.

Les travaux exécutés peuvent servir à la création d'un programme, à sa réorientation, à la modification de ses paramètres, à son accroissement ou à son abolition. Ils servent à la revue de programme du Ministère. Ils alimentent la planification stratégique et la reddition de comptes dans les plans d'actions et les rapports annuels du Ministère et des agences.

Les erreurs peuvent avoir des conséquences importantes, notamment au regard de la prise de décision concernant les programmes évalués.

5.2 Coordination		
Énumérer le nombre et le classement des personnes sous la coordination du titulaire ainsi que la durée de cette coordination, à titre de :		
<u>Chef d'équipe</u>	<u>Supérieure ou supérieur immédiat</u>	<u>Supérieure ou supérieur hiérarchique</u>
5.3 Autre type de coordination		
Énumérer le nombre, le classement et la durée de la coordination exercée à un autre titre auprès de personnes de l'unité administrative ou d'autres unités administratives, notamment au sein de comités ou de groupes de travail. Préciser la nature des responsabilités de coordination exercées auprès de ces personnes.		
Lorsqu'elle agit à titre de chargée de projet, la personne coordonne d'autres professionnels de la direction dans la réalisation des travaux d'évaluation quand ceux-ci exigent la collaboration d'une équipe.		
La personne titulaire coordonne aussi la contribution des membres du comité d'évaluation constitué pour suivre le projet d'évaluation.		
Dans ces deux cas, l'autorité est de nature fonctionnelle.		

IV. RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

6. COMMUNICATIONS

Décrire les communications orales et écrites caractéristiques de l'emploi. Indiquer la nature et la fréquence des communications ainsi que les particularités de la clientèle ou des interlocuteurs.
<p>Communications avec les professionnels de l'ensemble des autres unités administratives et parfois les cadres de ces unités pour : la collecte de données, l'établissement des problématiques, la réalisation des travaux d'évaluation, la transmission des résultats des évaluations et la réalisation de travaux connexes.</p> <p>Avec les professionnels des firmes de consultants ou des équipes de recherche universitaire pour la réalisation des travaux d'évaluation.</p> <p>Avec des experts en évaluation de programmes pour développer l'instrumentation méthodologique.</p> <p>Avec des représentants d'autres ministères impliqués dans les évaluations interministérielles et avec des représentants du gouvernement fédéral dans le cadre des Ententes Canada-Québec.</p> <p>Lorsqu'elle agit à titre de chargée de projet, la personne accorde beaucoup d'importance aux activités de promotion et de concertation avec les intervenants impliqués dans le projet en amont et en aval, notamment pour s'assurer de développer et de réaliser des études d'évaluation qui répondent aux besoins du Ministère, de diminuer les réticences et les craintes des responsables des politiques et programmes évalués et d'optimiser les retombées des évaluations par des conclusions et recommandations crédibles et pertinentes.</p> <p>Enfin, la personne titulaire représente occasionnellement la direction ou le Ministère en siégeant sur des comités internes et externes et en participant à des congrès, colloques et des réunions spécialisées. Elle peut aussi transférer des connaissances de pointe aux collègues de la direction, de la DGP ou d'autres unités du Ministère.</p>

7. ATTENTION ET CONCENTRATION

Décrire le niveau d'attention et de concentration le plus exigeant requis par l'emploi ainsi que sa fréquence et sa durée.
Le type de tâches à réaliser dans le cadre du développement ou de l'application de méthodes d'évaluation et de traitements statistiques requiert un niveau élevé d'attention, de concentration et de rigueur tout au long du processus d'évaluation.

8. CRÉATIVITÉ PROFESSIONNELLE

Dans quelle mesure l'exercice des attributions est-il encadré par des normes, techniques, méthodes, procédures, systèmes, mesures d'intervention ou précédents ? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

De quelle façon et dans quelle situation la ou le titulaire doit effectuer du travail de création ? Illustrer chaque cas par un exemple concret.

La personne titulaire doit utiliser l'ensemble de ses connaissances dans l'exercice de ses fonctions pour développer les approches méthodologiques nécessaires, conseiller les autorités sur leur utilisation, choisir et adapter ses techniques et théories scientifiques approuvées à chacun des mandats confiés.

La personne doit avoir une bonne compréhension des objectifs et du processus de gestion des programmes pour réaliser le cadre logique du programme, pour bien définir les objectifs de l'évaluation et pour utiliser l'approche méthodologique nécessitée par les besoins de l'organisation.

Plusieurs projets d'évaluation nécessitent l'interprétation et l'adaptation de concepts, méthodes ou techniques employés dans un contexte ou pour des fins différentes. Les méthodologies à retenir doivent être adaptées à chaque projet pour tenir compte des particularités du projet, du contexte de réalisation et des temps de réalisation à ajuster à la prise de décision. On doit viser à la fois le respect des échéances et la rigueur.

9. ENVIRONNEMENT ET CONDITIONS DE TRAVAIL

9.1 Équipement, outils et appareils utilisés (type, fréquence et durée d'utilisation)

La personne titulaire doit utiliser un micro-ordinateur sur une base régulière. Elle utilise aussi les moyens de communication électroniques afin de maintenir une présence régulière nécessaire à la bonne marché des projets sous sa responsabilité.

9.2 Effort physique et milieu de travail particuliers (nature, durée et fréquence)

Elle doit effectuer des déplacements afin de rencontrer des personnes des autres unités du Ministère ou de l'externe et de réaliser ou superviser les collectes de données associées aux évaluations. Ces collectes peuvent se faire dans toutes les régions du Québec. Elle doit donc avoir des disponibilités pour voyager, conduire une automobile et avoir la capacité de travailler occasionnellement de longues journées de façon intense.

10. CONNAISSANCES

10.1 Connaissances théoriques, techniques et appliquées du ou des champs d'activités (nature et motifs)

Décrire les connaissances théoriques, techniques et appliquées du ou des champs d'activités nécessaires pour exercer les attributions de l'emploi.

La personne titulaire peut avoir à développer une connaissance majeure dans une des différentes missions du Ministère. Toutefois, elle sera probablement appelée à travailler sur l'ensemble des missions.

- Connaissance des méthodologies d'évaluation, de l'approche des cadres logiques, des indicateurs de mesure, pour assumer les bons choix méthodologiques, développer les approches appropriées, choisir et adapter les techniques et théories scientifiques à chaque projet.
- Bonne connaissance des différentes méthodes quantitatives et qualitatives et de leur application;
- Bonne connaissance en informatique pour l'utilisation de logiciels spécialisés;
- Connaissance de l'économie du Québec et de ses marchés du travail, des problématiques de la sécurité du revenu, etc.;
- Connaissance du processus de conception et de gestion de politiques et de programmes.

10.2 Connaissances normatives (nature et motifs)

Décrire les connaissances normatives (lois et règlements ou parties de loi, de règlement, décrets, énoncés de politique, directives, manuels, guides, codes, etc.) nécessaires pour exercer les attributions de l'emploi.

Loi constitutive du Ministère;
 Les lois et les règlements en matière de sécurité du revenu provinciales et fédérales;
 Les lois provinciales et fédérales régissant les activités reliées à la main-d'œuvre et au marché du travail;
 Le rôle et les responsabilités des autres ministères (des deux paliers de gouvernement) en matière de sécurité du revenu, de santé et de services sociaux et de main-d'œuvre;
 Les différents programmes et mesures d'aide à l'intégration à l'emploi dans chacun des ministères et organismes, à chaque palier gouvernemental;
 Les politiques, règlements et accords régissant ou pouvant affecter les relations fédérales-provinciales et interprovinciales en matière de sécurité du revenu;
 La Loi québécoise sur la modernisation de l'État;
 Loi d'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

11. MODALITÉS D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES

11.1 Scolarité minimale
Diplôme de 2e cycle en évaluation de programmes, en économique, en économétrie, en sociologie ou dans une autre discipline pertinente.
11.2 Expérience préalable à l'emploi (durée et domaine)
Un minimum de deux ans d'expérience en évaluation ou en recherche.
11.3 Apprentissage dans l'emploi (durée et objet)
Une période d'apprentissage minimale d'un an pour se familiariser avec les lois, les politiques, les programmes et les mesures spécifiques au Ministère, les modes de fonctionnement du Ministère et de la direction ainsi que ceux de la clientèle.

ANNEXE 4.B

APPEL DE CANDIDATURES POUR UN EMPLOI DE CONSEILLER EN ÉVALUATION DE PROGRAMME

AGENTE OU UN AGENT DE RECHERCHE ET DE PLANIFICATION SOCIO-ÉCONOMIQUE

Conseillère ou conseiller en évaluation de programme

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune : Direction générale des affaires stratégiques et du territoire, Direction de la planification et de l'évaluation. Présentement, un emploi est offert au 5700, 4^e Avenue Ouest, à Québec.

Attributions : Sous l'autorité du directeur de la planification et de l'évaluation et sous la supervision de la coordinatrice en évaluation des programmes, la personne titulaire de l'emploi doit :

- participer, à titre de chargée de projet, à la réalisation de différents travaux liés à l'évaluation des programmes, des politiques et des interventions du Ministère;
- procéder à des études et des recherches permettant d'évaluer les effets et les impacts, l'efficacité, l'efficience, le rendement, la pertinence et la mise en œuvre des politiques et des programmes;
- réaliser des études évaluatives reliées aux différents secteurs d'activité du Ministère, soit Coordination et Services partagés, Énergie et Mines, Faune, Foncier, Forêt, Forestier en chef et Opérations régionales;
- élaborer des recommandations concernant l'amélioration et l'orientation des politiques, programmes et interventions évalués et assurer le suivi des résultats des évaluation;
- fournir une expertise et assurer la mise à jour des connaissances pour le Ministère dans le domaine de l'évaluation de programme, de la mesure du rendement, des résultats et de l'impact des actions publiques ainsi qu'au chapitre des méthodes de recherche quantitatives et qualitatives et des analyses statistiques et économiques.

Profil recherché : Diplôme de 2^e cycle ayant permis d'acquérir une spécialisation en évaluation de programme. Une expérience en évaluation de programme, ainsi que dans des domaines connexes aux champs d'intervention du ministère des Ressources naturelles et de la Faune serait un atout.

Information :

SECTION 5 : PRIX D'EXCELLENCE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME



Rédactrice : Alice Dignard



Dans le cadre de sa mission, qui est d'assurer le développement de la fonction d'évaluation de programme dans tous les ministères et les organismes de la fonction publique québécoise, le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) a lancé en 2005 son concours pour instaurer un prix d'excellence. Le GRAEP tient le concours à tous les ans.

Les membres du GRAEP sont invités à participer à ce concours en répondant à l'appel de propositions. Le nombre de rapports reçus est un indicateur de la vitalité de la fonction d'évaluation de programme dans les ministères et organismes de la fonction publique québécoise.

5.1 Le but

- ↪ Promouvoir la réalisation de rapports d'évaluation de qualité.
- ↪ Récompenser une organisation de la fonction publique québécoise qui aura réalisé l'évaluation d'un de ses programmes ou d'une de ses interventions (plaque commémorative).
- ↪ Reconnaître la contribution exceptionnelle de l'auteur du rapport d'évaluation soit l'évaluateur ou les évaluateurs (plaque commémorative et prix).

5.2 Les conditions de participation

Ce concours est ouvert aux ministères et aux organismes de la fonction publique québécoise, membres du GRAEP. Pour être admissible, le rapport d'évaluation doit avoir été produit entre le 1^{er} avril et le 31 mars de l'année précédant l'attribution du prix. L'organisation lauréate accepte la publication du titre de son rapport d'évaluation et du nom de l'évaluateur, auteur du rapport. D'autres conditions sont spécifiées dans l'appel de candidature.

5.3 Les critères d'évaluation

Les critères de l'appel de proposition lancé en juin 2008 étaient les suivants :

- Qualité de la démarche d'évaluation par rapport aux pratiques issues du domaine de l'évaluation de programme
- Adéquation et justesse de l'approche évaluative au regard du contexte
- Qualité des plans de travail (cadre, devis, plan d'évaluation et plan d'enquête et autres documents de planification)
- Qualité du rapport d'évaluation (démarche, structure, méthodologie, instrumentation, analyse, etc.)

La grille d'évaluation pour l'examen des candidatures suit.

**PRIX D'EXCELLENCE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME 2009
GRAEP**

Conditions préalables :

- toute candidature qui ne comprend pas de rapport d'évaluation est considérée comme non admissible;
- toute évaluation impartie au regard de la production du plan⁹ ou du rapport d'évaluation ne peut être admissible.

Critères, sous-critères et pondération

Les informations permettant d'octroyer une cote peuvent se retrouver dans n'importe quel des documents fournis, sauf pour le critère 4 qui est spécifique au rapport d'évaluation.

1) QUALITÉ DE LA DÉMARCHE (PROCESSUS)

(On retrouve généralement ces informations dans le plan d'évaluation)

- | | | |
|-----|--|----------------|
| 1.1 | Motifs à l'origine du mandat d'évaluation (demande de la haute direction ou inscrit dans un plan ministériel ou en lien avec la planification stratégique) | ____/5 |
| 1.2 | Présence d'un comité d'évaluation et représentation d'une diversité de membres, rôle aviseur de ce comité | ____/5 |
| 1.3 | Description détaillée du programme, présence d'un modèle logique ou causal (théorie du programme) et qualité de ces modèles | ____/5 |
| | Sous-total | ____/15 |

2) APPROCHE ÉVALUATIVE ET PLANIFICATION

(On retrouve généralement ces informations dans le plan d'évaluation)

- | | | |
|-----|---|----------------|
| 2.1 | Ampleur des enjeux couverts (pertinence, processus, mise en œuvre, efficacité, retombées, impacts, efficience) et raisons des choix | ____/10 |
| 2.2 | Liste des questions d'évaluation et le caractère complet de cette liste par rapport aux enjeux | ____/5 |
| 2.3 | Présence de l'échéancier | ____/3 |
| 2.4 | Estimation des ressources pour l'évaluation : | |
| | - humaines | ____/2 |
| | - financières | ____/2 |
| 2.5 | Approbation du plan d'évaluation ou du mandat | ____/3 |
| | Sous-total | ____/25 |

⁹ Les termes plan, cadre et devis d'évaluation sont considérés ici comme des synonymes.

3) MÉTHODOLOGIE

(On retrouve généralement ces informations dans le plan et dans le rapport d'évaluation)

Pour juger de ce critère, nous avons dressé une liste d'éléments à prendre en considération. Toutefois, pour tenir compte de la diversité des organisations, des programmes à évaluer, des données disponibles, etc., l'attribution des points se fera sur la pertinence et sur la qualité méthodologique plutôt que sur la présence ou non de chacun de ces éléments

Liste des éléments :

- diversité des sources de données (triangulation)
 - combinaison d'approches qualitative et quantitative
 - complexité du modèle quantitatif (après seulement, avant-après, quasi-expérimental, expérimental)
 - complexité du modèle qualitatif
 - complexité du modèle économique
 - qualité de l'échantillonnage
 - qualité des instruments de mesure
 - étalonnage
- _____/25

4) RAPPORT D'ÉVALUATION

- 4.1 Rappel du mandat, des enjeux, du devis, de l'approche méthodologique, etc. _____/2
- 4.2 Qualité de l'analyse (modèle d'analyse, hypothèses, déduction, induction) _____/10
- 4.3 Présentation des résultats selon les enjeux d'évaluation _____/3
- 4.4 Limites des résultats (méthodologie) _____/3
- 4.5 Références à d'autres résultats provenant d'études publiées _____/2
- 4.6 Qualité générale du rapport (facture du document) _____/5
- Sous-total** _____/25

5) RECOMMANDATIONS

- Caractère réaliste et corrélation avec les résultats _____/5
- Sous-total** _____/5

6) QUALITÉ ET CLARTÉ DE LA LANGUE ÉCRITE _____/5

Sous-total _____/5

TOTAL _____/100

Adoptée par le Comité exécutif du GRAEP le 28 mars 2008

5.4 La formation d'un jury

Les membres du Comité exécutif du GRAEP désignent généralement trois membres du jury, soit deux membres du GRAEP et un membre externe. Les membres du jury et leur organisation ne sont pas admissibles au concours pour l'année visée.

Le concours peut se tenir même s'il n'y a qu'un rapport en lice. Si le ou les rapports reçus ne rencontrent pas les normes minimales d'une évaluation de programme, le jury se réserve le droit de ne pas attribuer le prix. La décision du jury est sans appel.

5.5 La confidentialité

Afin de favoriser une plus grande participation, le GRAEP a pris certaines dispositions pour ne pas diffuser le contenu des rapports d'évaluation. Le secrétariat du GRAEP assure donc la garde des documents reçus, et ce, uniquement pour les fins du concours. De plus, il s'engage :

- à ce que seuls les membres du jury aient accès aux documents transmis et qu'ils adhèrent à une politique de confidentialité;
- à la demande des organisations participantes, à détruire au terme du concours les documents ou les fichiers transmis;
- à convenir avec l'organisation lauréate du contenu de toute publication ou présentation concernant le prix.

5.6 Nos lauréats à ce jour



Prix d'excellence 2009

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Collaboration : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Rapport d'évaluation : *Rapport d'évaluation de la performance du dispositif des centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT)*, mars 2008
Auteur : Christophe Marchal, Spécialiste en évaluation



Prix d'excellence 2008

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF)

Rapport d'évaluation : *Rapport d'évaluation du Mois de l'arbre et des forêts et de Mon arbre à moi*, 29 mai 2006
Auteure : Monia Prévost, Conseillère en évaluation de programme



Prix d'excellence 2007

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Rapport d'évaluation : *Rapport d'évaluation des Organismes régionaux de soutien à l'entrepreneuriat féminin (ORSEF)*, janvier 2006
Auteure : Michèle Larivière, Conseillère en évaluation



Prix d'excellence 2006

Société d'habitation du Québec (SHQ)

Rapport d'évaluation : Évaluation du programme *RénoVillage*, rapport du 27 août 2004
Auteure : Christine Herman, Conseillère en évaluation de programme

Mention spéciale 2006

Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF)

Rapport d'évaluation : Évaluation du *Programme d'assistance à l'exploration minière du Québec (PAEM)*, Volet A : Assistance financière aux prospecteurs autonomes, Volet C : Assistance financière aux fonds régionaux d'exploration, rapport du 26 mai 2003
Auteur : Aziz Gamar, Conseiller en évaluation de programme





*Assurer le développement de la
fonction d'évaluation de programmes
au gouvernement du Québec*

**Groupe des responsables
en analyse et
évaluation de programme**