

GUIDE SUR L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

JUIN 2021



Table des matières

Liste des abréviations.....	3
1. Contexte.....	5
2. Pertinence d’avoir une politique d’évaluation de programme	5
3. Structure-type d’une politique d’évaluation de programme	5
3.1. Mise en contexte de la politique	6
3.2. Objectifs d’une politique d’évaluation de programme	7
3.3. Principes directeurs	7
3.4. Champ d’application de la politique d’évaluation de programme	7
3.5. Cadre légal, réglementaire et normatif	7
3.6. Énoncé de la politique	8
3.7. Rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la politique d’évaluation de programme.....	12
3.8. Approbation des rapports d’évaluation de programme et suivi des recommandations	13
3.9. Utilisation des travaux et des résultats de l’évaluation de programme pour la prise de décision .	14
3.10. Diffusion des rapports d’évaluation de programme.....	14
3.11. Approbation de la politique	15
3.12. Entrée en vigueur de la politique.....	15
Références	16
Annexe – Exemple de politique d’évaluation de programme d’un ministère ou organisme	18

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CE	Cadre d'évaluation
CSEP	Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire
CT	Conseil du trésor
MO	Ministères et organismes
PPE	Plan pluriannuel d'évaluation
RE	Rapport d'évaluation
SCÉ	Société canadienne d'évaluation
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
VGQ	Vérificateur général du Québec

1. CONTEXTE

Ce guide vise à répondre au besoin exprimé par certains ministères et organismes (MO) dont la fonction d'évaluation était inexistante ou en émergence lors de la réalisation du portrait de la fonction d'évaluation de programme à l'automne 2017. Ces MO souhaitaient avoir les outils nécessaires pour les appuyer dans la mise en place ou la consolidation de leur fonction d'évaluation de programme.

Ce document est le résultat des travaux réalisés dans le cadre d'une table regroupant près d'une vingtaine de MO désirant mettre en place ou consolider une fonction d'évaluation de programme. Deux rencontres ont été organisées en février et en mai 2019.

Outre les travaux reliés à la table, l'élaboration de ce guide s'est également appuyée sur une revue de littérature concernant les pratiques et les normes en matière d'évaluation ainsi que les politiques d'évaluation ou les principes mis en place par d'autres administrations pour encadrer leurs processus d'évaluation de programme. Ce guide n'est pas prescriptif; toutes les sections sont facilement adaptables par les MO qui souhaiteraient s'y référer pour élaborer leur politique d'évaluation.

2. PERTINENCE D'AVOIR UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Pour une organisation, une politique d'évaluation de programme est un engagement formel des autorités à soutenir le processus d'évaluation de programme. Même en contexte de changement organisationnel, la politique pérennise les pratiques d'évaluation déjà adoptées.

Pour les évaluateurs, la politique légitime et harmonise les pratiques d'évaluation. Elle permet aussi de clarifier l'organisation de la fonction d'évaluation et des travaux. Un exemple de politique d'évaluation de programme d'un ministère anonyme, adapté à partir de ce guide, est présenté en annexe.

3. STRUCTURE-TYPE D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Les éléments composant généralement une politique d'évaluation de programme sont :

- La mise en contexte de la politique;
- Les objectifs poursuivis;
- Les principes directeurs sur lesquels s'appuient l'organisation et ses ressources impliquées dans le processus d'évaluation;
- Le champ d'application de la politique;
- Le fondement légal, réglementaire ou normatif de l'évaluation de programme;
- L'énoncé de la politique;
- Les rôles et responsabilités;
- Le processus d'approbation des rapports d'évaluation et le suivi des recommandations;
- L'utilisation des travaux d'évaluation;
- La diffusion des résultats des évaluations;
- L'approbation du document de politique;
- L'entrée en vigueur de la politique.

3.1. MISE EN CONTEXTE DE LA POLITIQUE

Le document de politique d'évaluation de programme, appelé « la politique » dans la suite de ce guide, peut commencer par quelques définitions et une référence aux normes et règles éthiques souhaitables pour le MO.

Quelques définitions de base

Programme	<i>Au sens de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, « un programme est un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'activités permettant la production de biens et de services particuliers répondant à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée. La signification du terme s'étend à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action gouvernemental visant à résoudre une problématique ou à répondre à un besoin de l'ensemble ou d'une partie de la société. »</i>
Évaluation de programme	<i>« Une démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin d'améliorer ceux-ci ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision. »</i>
Activités	<i>« Les processus ou les opérations permettant une production d'extrants à partir d'intrants. »</i>
Résultats	<i>« Les extrants et les effets intentionnellement visés des activités des organisations et des programmes qu'elles administrent ou mettent de l'avant. »</i>
Extrants	<i>« Les biens ou des services observables et mesurables. »</i>
Intrants	<i>« Les ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production. »</i>
Politique d'évaluation de programme	<i>« Dans l'administration publique québécoise : document qui précise le cadre de gestion des activités d'évaluation dans une organisation. Une politique interne en matière d'évaluation traite généralement des conditions permettant d'assurer l'indépendance du responsable de l'évaluation, des rôles et des responsabilités des personnes concernées et des champs d'appréciation. Elle traite également de la planification des travaux, de leur exécution et de leur financement, de la reddition de comptes et de la diffusion des résultats. »</i>

Sources : Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes et Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation

Normes et règles éthiques en évaluation de programme

L'évaluation de programme suit un certain nombre de règles et de normes. Celles-ci peuvent concerner les évaluateurs, les processus ou même les résultats de l'évaluation. La Société canadienne d'évaluation propose cinq catégories de normes¹ qui s'appuient sur des critères : a) d'utilité, b) de précision, c) de faisabilité, d) de convenance et e) d'imputabilité. Les MO peuvent s'y référer et intégrer dans leur politique d'évaluation les normes qu'ils jugent prioritaires ou pertinentes pour leur processus d'évaluation de programme.

¹ Normes d'évaluation de programmes, Société canadienne d'évaluation, <https://evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation-de-programmes>

3.2. OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Cette section énonce les objectifs de la politique d'évaluation d'un MO. Les exemples suivants peuvent y figurer, mais d'autres aussi, selon les priorités de l'organisation :

- Favoriser, au plus haut niveau, l'intégration de l'évaluation au cycle de gestion axée sur les résultats;
- Disposer en temps opportun de renseignements objectifs et fiables sur ses programmes;
- Définir les processus d'évaluation au sein du MO;
- Clarifier les rôles des différents acteurs dans l'évaluation de programme;
- Préciser l'utilisation des livrables attendus de la fonction d'évaluation de programme.

3.3. PRINCIPES DIRECTEURS

Cette section énonce les principes directeurs de la politique, qui sont des règles d'action généralement suivies. Les exemples de règles proposées ci-après peuvent constituer une pierre d'assise en évaluation de programme tout en orientant la fonction d'évaluation et les autres acteurs de l'organisation vers une vision commune en la matière.

- Intégration de l'évaluation de programme dans les processus de gestion axée sur les résultats;
- Planification des travaux d'évaluation;
- Rigueur dans la planification et la réalisation des travaux d'évaluation;
- Respect des normes et des règles éthiques en matière d'évaluation de programme;
- Connaissance de la portée de l'évaluation par les autorités et par les parties prenantes;
- Collaboration des gestionnaires du programme évalué;
- Pertinence des évaluations et crédibilité des résultats;
- Disponibilité des résultats au moment opportun pour la prise de décision;
- Application de la Directive² et respect des instructions du SCT sur les différents livrables requis.

3.4. CHAMP D'APPLICATION DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Cette section de la politique précise le périmètre dans lequel elle s'applique. On peut préciser son champ d'application comme suit :

- Tout programme au sens de la Directive, même si son évaluation couvre une partie des volets ou des enjeux;
- Toutes les unités administratives de l'organisation.

3.5. CADRE LÉGAL, RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF

Au gouvernement du Québec, l'évaluation de programme doit se faire dans le respect des lois, décrets, règlements ou normes applicables ou en conformité avec ceux-ci. À titre de rappel, la politique d'évaluation de programme peut en préciser les principaux :

- Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01)³;

² Pour les MO assujettis à la Directive.

³ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-6.01>

- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)⁴;
- Lois et règlements sur les marchés publics⁵ pour tout cas de délégation des travaux d'évaluation;
- Décret 125-2014⁶ portant sur la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes;
- Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (chapitre F-3.1.1, r. 3)⁷;
- Normes en évaluation de programme.

3.6. ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

Cette section détaille ce qui doit être fait en évaluation de programme ainsi que la gestion de tous les processus conduisant aux différents livrables prévus par la Directive. La politique peut notamment préciser :

- Les processus de planification des travaux d'évaluation et les livrables à produire;
- La réalisation des évaluations.

PROCESSUS DE PLANIFICATION DES TRAVAUX D'ÉVALUATION ET DES LIVRABLES À PRODUIRE

La politique précise les documents de planification qui seront élaborés en prélude au suivi et à l'évaluation des programmes de l'organisation : le plan pluriannuel d'évaluation, le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, et le cadre d'évaluation. Des instructions ont été élaborées pour aider les MO à se conformer aux exigences de la directive en évaluation de programme. Ces instructions sont disponibles dans la section *Cadre de gestion de l'administration gouvernementale* du site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)⁸.

Le plan pluriannuel d'évaluation

- La politique peut rappeler qu'un **plan pluriannuel d'évaluation (PPE)** sera préparé⁹ et mis à jour annuellement par la direction responsable de l'évaluation de programme, en collaboration avec les directions dont relèvent les programmes. Un processus de consultation est généralement mis en œuvre afin de déterminer les priorités en évaluation à mettre dans le PPE. Une fiche de demande d'évaluation est offerte dans la trousse d'accompagnement sur le PPE¹⁰. Les demandes ponctuelles, qui apparaissent en cours d'année après la production du plan pluriannuel d'évaluation, alimentent la mise à jour de ce dernier.
- La politique précise les critères de choix des programmes à évaluer. Une fiche des critères de mise en priorité des évaluations est proposée dans la trousse d'accompagnement sur le PPE, téléchargeable sur le site du SCT¹¹.

Plan pluriannuel d'évaluation

C'est un document qui recense les travaux d'évaluation de programme que l'organisation prévoit réaliser sur une période de trois ans ou plus.

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/PPE_Instructions_2018.pdf

⁴ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.1>

⁵ <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/lois-et-reglements-sur-les-marches-publics/>

⁶ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/depliant_explicatif_directive.pdf

⁷ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/F-3.1.1.%20r.%203/>

⁸ <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/#c4767>

⁹ Un gabarit de PPE est offert par la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques du SCT.

¹⁰ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Trousse_SCT_plan_pluriannuel_evaluation.pdf, p. 4

¹¹ *Idem.*

- La politique précise que le plan pluriannuel d'évaluation produit et validé sera transmis à la Direction de la gouvernance en évaluation de programme, audit interne et gestion des risques du SCT avant le 31 octobre de chaque année (ceci n'est obligatoire que pour les MO assujettis à la Directive).

Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire

- La politique précise que la direction responsable de l'évaluation du MO devra préparer et déposer un **cadre de suivi et d'évaluation préliminaire (CSEP)** lors de toute demande d'autorisation présentée au Conseil du trésor (CT) ou au Conseil des ministres concernant tout nouveau programme dont les implications financières seraient estimées à cinq millions de dollars ou plus pour une année ou qui est spécifiquement désigné par le gouvernement ou par le CT comme devant faire l'objet d'un suivi ou d'une évaluation.
- Néanmoins, si le MO a la capacité suffisante en évaluation, la politique peut préciser que lors de la conception de tout nouveau programme, ou dès que possible pour les programmes existants, la direction responsable de l'évaluation de programme devrait préparer les CSEP correspondants. En effet, dotés d'une section portant sur le plan de suivi des principaux indicateurs de résultats, les CSEP appuient la gestion des programmes par les directions responsables.
- Ces dernières participent donc activement à l'élaboration des CSEP pour en valider la logique d'intervention, les indicateurs de résultats et les niveaux de cibles.
- Au moment opportun, les évaluateurs se servent également des CSEP puisqu'ils fournissent l'information sur la logique d'intervention, sur les indicateurs retenus ainsi que sur la stratégie globale d'évaluation qui a été envisagée.

Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire

C'est un document visant à soutenir la gestion d'un programme. Il est utile autant aux étapes de conception, de suivi et de reddition de comptes qu'à celle de l'évaluation du programme. L'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire comprend notamment une description du programme, un plan de suivi des principaux extrants et effets visés ainsi qu'une stratégie globale d'évaluation.

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/CS

Le cadre d'évaluation

- La politique précise qu'avant d'entamer les travaux d'évaluation de programme, un **cadre d'évaluation (CE)** sera élaboré par la direction responsable de l'évaluation afin de préciser la façon dont l'évaluation sera menée. C'est ce cadre qui clarifie le type d'évaluation et la démarche méthodologique retenus.
- La politique peut également préciser que le type d'évaluation choisi pour un programme dépendra de la maturité du programme ainsi que des besoins en information de la direction responsable du programme, des autorités de l'organisation ou d'autres organisations ayant des décisions à prendre sur le programme :
 - L'évaluation de la **mise en œuvre** sera choisie si les travaux surviennent pendant la phase pilote ou la phase d'exécution des activités ou des projets du programme. La finalité de ce type d'évaluation est de s'assurer que le programme reste

Cadre d'évaluation

C'est un document élaboré préalablement aux travaux de collecte d'information. Il décrit la façon dont une évaluation sera menée et précise les questions ainsi que les stratégies envisagées pour obtenir les renseignements nécessaires à la démarche.

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/cadre_evaluation.pdf

pertinent et cohérent, que les interventions se déroulent comme prévu et qu'elles génèrent les extrants voulus en qualité, en quantité et dans les délais. Pour certains programmes, ce type d'évaluation pourrait également analyser les effets immédiats. Les informations fournies devraient permettre de procéder à des ajustements dans la mise en œuvre du programme, le cas échéant.

- L'évaluation de **révision** sera choisie si les travaux surviennent à la fin du programme. La finalité de ce type d'évaluation sera d'alimenter la prise de décision sur le programme comme sa reconduction, sa modification ou son arrêt.
- La politique précise que si les exigences des décisions ayant requis les travaux d'évaluation sont explicites sur les enjeux évaluatifs à couvrir, ceux-ci sont privilégiés (ex. : décisions du CT, autre décision du gouvernement, recommandation du Vérificateur général du Québec [VGQ], etc.). Dans le cas contraire, le choix des enjeux dépendra du type d'évaluation retenu. L'outil d'évaluation de programme oriente les évaluateurs sur le choix des enjeux évaluatifs et des questions d'évaluation¹².
- Pour les MO assujettis à la directive concernant l'évaluation de programme, la politique peut rappeler que les cadres d'évaluation élaborés et approuvés doivent être transmis au SCT au plus tard 15 jours avant le début des travaux.

RÉALISATION DES ÉVALUATIONS

- La politique précise que dès l'approbation du PPE, la direction responsable de l'évaluation pourra exécuter les travaux d'évaluation prévus.
- Elle peut également préciser que les évaluations peuvent être internes, externes ou mixtes, en fonction des ressources disponibles au sein du MO.
- La politique doit rappeler que la constitution d'un comité d'évaluation est une bonne pratique à mettre en place. Ce comité est toutefois requis pour les évaluations des interventions interministérielles pour lesquelles le ministère est désigné comme « porteur »¹³.
- Il peut arriver que le MO ne dispose pas de l'expertise requise au sein de son équipe et que la direction responsable de l'évaluation peut être obligée de déléguer tout ou une partie du travail d'évaluation (par exemple : la collecte des données par des entrevues, des sondages, des enquêtes, etc.). Par conséquent, la politique peut préciser les conditions de délégation des travaux d'évaluation et les responsabilités qui incombent au délégataire. Par exemple, si des ententes de services doivent être signées avec d'autres organisations ou avec des ressources externes, la politique peut préciser que la direction responsable de l'évaluation nomme une ressource interne comme responsable et que

Types d'évaluation

Évaluation interne : évaluation menée par des évaluateurs employés par l'organisation.

Évaluation externe : évaluation effectuée par des évaluateurs qui sont extérieurs à l'organisation concernée et qui n'ont idéalement aucun intérêt pouvant influencer leur jugement.

Évaluation mixte : évaluation menée par une équipe constituée d'évaluateurs internes et externes.

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf, p. 10

¹² https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf

¹³ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/cadre_evaluation.pdf, p. 7.

celle-ci coordonne le mandat d'évaluation et dirige le comité d'évaluation.

- La politique pourrait également spécifier les conditions d'utilisation des renseignements et des données collectées par les ressources externes lors de leur mandat afin de veiller au respect de la confidentialité des données. La politique peut préciser que cette information devra également apparaître dans le contrat.
- Le format des rapports peut également être suggéré. Par exemple, la politique peut proposer que les rapports d'évaluation (RE) des programmes de l'organisation soient concis et faciles à lire, mais indiquer qu'ils doivent également contenir et mettre en exergue l'information utile et pertinente pour la prise de décision. Les rapports peuvent prendre la forme d'un rapport conventionnel ou d'une présentation PowerPoint. À titre d'information, les instructions du SCT sur le rapport d'évaluation de programme indiquent ce qu'un rapport devrait minimalement contenir¹⁴.
- La politique précise que les recommandations des évaluations doivent être pertinentes, réalistes et fondées sur les constats, et qu'elles peuvent être intégrées au rapport ou dans un document distinct.
- Dans le cas de programmes ayant fait l'objet d'une évaluation antérieure, un résumé du suivi des recommandations déjà émises sur le programme pourrait être présenté à la fin du rapport, si l'information est toujours pertinente¹⁵.
- La politique peut rappeler que les rapports d'évaluation doivent être transmis au SCT au plus tard 30 jours après la fin des travaux¹⁶.
- On peut également préciser la durée pendant laquelle les données ayant servi à l'établissement des constats figurant au rapport d'évaluation devront être conservées. Ces données pourraient par exemple être importantes pour des fins de comparaison (en s'appuyant sur les mêmes bases) lors d'une évaluation future.

Rapport d'évaluation

Un rapport d'évaluation est « un document qui précise le contexte de l'évaluation, décrit le programme évalué et la méthodologie utilisée et fait état des constatations et des conclusions des travaux d'évaluation de programme ».

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf>

¹⁴ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/rapport_evaluation_MO.pdf

¹⁵ Il peut arriver qu'entre deux évaluations, le programme soit substantiellement modifié au point que l'information sur le suivi des recommandations antérieures perde sa pertinence.

¹⁶ Pour les MO assujettis à la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes.

3.7. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Le processus d'évaluation de programme, de validation et d'approbation des rapports d'évaluation fait intervenir plusieurs intervenants au sein d'un MO. Ainsi, afin de clarifier les rôles de chacun, la politique doit définir les rôles et les responsabilités des différents acteurs.

Acteurs	Rôles et responsabilités
<i>Sous-ministre ou dirigeant d'organisme</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nommer un responsable de la fonction d'évaluation de programme. ▪ Prendre en compte les constatations et les résultats découlant de toute démarche d'évaluation de programme, notamment aux fins d'allocation des ressources et d'amélioration des programmes. ▪ Allouer à la fonction d'évaluation des ressources nécessaires et compétentes pour assurer une réponse suffisante aux besoins d'information du MO du CT et de son président. ▪ Valider et autoriser la transmission du PPE ou des autres livrables au SCT. ▪ Veiller à ce que les contributions du MO aux évaluations interministérielles soient faites. ▪ Autoriser ou non la publication des rapports d'évaluation. ▪ S'assurer qu'un mécanisme de suivi des recommandations existe. ▪ Approuver et diffuser cette politique. ▪ Veiller à la mise en œuvre de cette politique.
<i>Gestionnaires des programmes et autres unités administratives</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborer à l'élaboration et à la mise à jour du PPE. ▪ Collaborer à l'identification des indicateurs pertinents des CSEP et aux enjeux des CE. ▪ Participer aux comités d'évaluation. ▪ Collaborer à l'évaluation en fournissant l'information requise. ▪ Élaborer et mettre en œuvre les plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations.
<i>Responsable de la fonction d'évaluation de programme</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appliquer la directive concernant l'évaluation de programme et la politique d'évaluation. ▪ Organiser l'évaluation, faire approuver les livrables et les transmettre à qui de droit en temps opportun. ▪ Constituer et organiser l'équipe d'évaluation et les autres ressources nécessaires à une évaluation. ▪ Veiller à la qualité des processus et des évaluations produites en respect des lois, des règlements et des normes. ▪ Renforcer les capacités de l'équipe d'évaluation. ▪ Constituer les comités d'évaluation. ▪ Offrir, le cas échéant, un soutien au suivi des recommandations.
<i>Évaluateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produire les livrables en évaluation (PPE, CSEP, CE, RE). ▪ Collecter les données et les traiter, tirer les conclusions et formuler des recommandations. ▪ Conseiller les directions impliquées dans leur compréhension de la démarche d'évaluation. ▪ Conseiller la direction responsable du programme dans la formulation du plan d'action à l'issue des recommandations (si nécessaire). ▪ Conseiller les directions de programme au moment de la conception des programmes.

Acteurs	Rôles et responsabilités
Comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer du respect du mandat d'évaluation. ▪ Commenter le cadre d'évaluation. ▪ S'assurer que les principaux enjeux évaluatifs sont couverts par les questions retenues, la collecte des données et l'évaluation proprement dite. ▪ Se réunir régulièrement pour vérifier l'état d'avancement des travaux. ▪ Analyser et commenter les rapports d'étapes, le cas échéant. ▪ S'assurer de l'objectivité et de la fiabilité des constats. ▪ Valider les recommandations : <ul style="list-style-type: none"> ○ S'assurer de la faisabilité, dans le contexte de l'organisation, de toutes les recommandations à transmettre aux autorités. ○ Prendre en compte les implications sectorielles et intersectorielles de la mise en œuvre des recommandations formulées.

Composition du comité d'évaluation et fréquence des rencontres

Le responsable

- Une personne reconnue comme compétente et facilitatrice pour piloter et animer les travaux du comité.

Les membres

- Des personnes de la direction du programme à évaluer;
- Des évaluateurs impliqués dans l'évaluation;
- Des membres externes à l'organisation provenant de groupes ou d'organisations qui s'intéressent au programme ou à son évaluation (comme les experts du domaine ou d'autres parties prenantes). La présence de membres externes accroît l'objectivité des travaux du comité.

La fréquence des rencontres

- La politique peut préciser la fréquence des rencontres du comité. Celui-ci devrait se réunir **au moins trois fois** par mandat d'évaluation : **avant le lancement des travaux** d'évaluation, pour la présentation du mandat et du cadre d'évaluation; **au milieu du mandat**, pour faire le suivi de l'état d'avancement des travaux ou pour commenter les rapports d'étapes; et **au dépôt du rapport** d'évaluation, pour valider les résultats et les recommandations.

3.8. APPROBATION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION DE PROGRAMME ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Cette section de la politique précise les niveaux de validation et d'approbation des rapports d'évaluation :

- Validation du rapport auprès de l'unité administrative responsable du programme;
- Validation auprès du comité d'évaluation;
- Approbation par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

La politique précise qu'une fois les conclusions et les recommandations du rapport approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, l'unité responsable du programme élabore **un plan d'action** pour le suivi des recommandations.

Elle précise également que le mécanisme choisi pour la mise en œuvre et le suivi des recommandations doit être porté au plus haut niveau hiérarchique¹⁷. Selon les organisations, il peut s'agir du comité de direction ou du comité exécutif, du bureau du sous-ministre, du secrétariat général, etc. Dans le cas des organismes, il s'agit du dirigeant de l'organisme, de ses adjoints ou du conseil d'administration, si nécessaire.

Des exemples de bonnes pratiques en matière de suivi des recommandations sont donnés dans le *Guide d'accompagnement : rédaction et suivi des recommandations en évaluation*¹⁸ publié sur le site Internet du SCT.

La politique précise que, selon une périodicité établie, un bilan du suivi des recommandations et des actions entreprises sera présenté au sous-ministre ou au dirigeant d'organisme. Ce bilan pourrait porter sur la mise en œuvre des recommandations de plusieurs travaux d'évaluation à la fois.

3.9. UTILISATION DES TRAVAUX ET DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME POUR LA PRISE DE DÉCISION

La politique d'évaluation de programme précise l'importance d'utiliser les résultats des évaluations pour la prise de décision. Les évaluations permettent notamment :

- Une utilisation de l'information à des fins de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes;
- Une utilisation optimale des ressources dans une perspective de gestion axée sur les résultats;
- Le renforcement des saines pratiques de gestion.

En effet, les résultats de l'évaluation de programme fournissent une rétroaction utile aux décideurs tout au long du cycle de gestion axée sur les résultats. Ils peuvent notamment confirmer la raison d'être de l'intervention, explorer et comparer différents moyens pour répondre aux besoins, examiner l'implantation ou la mise en œuvre des interventions ou encore faire état des résultats obtenus pour en apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience¹⁹. Les MO, le CT et son président ont besoin d'une information fiable et crédible sur les activités et les résultats des programmes pour appuyer leur prise de décision, au moment opportun.

3.10. DIFFUSION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

La diffusion des résultats des évaluations de programme est une décision qui appartient à chaque organisation. La politique d'évaluation de programme peut préciser les conditions de diffusion de ces résultats. Elle précise notamment que la diffusion se fera :

- Sur décision du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme;
- En conformité avec la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements (chapitre A-2.1).

¹⁷ *Guide d'accompagnement, 2020 : rédaction et suivi des recommandations.*

¹⁸ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Guide_redaction_suivi_recommandations.pdf

¹⁹ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf, p. 40.

3.11. APPROBATION DE LA POLITIQUE

Cette section de la politique précise l'instance d'approbation de la politique d'évaluation de programme :

- Approuvée par le conseil d'administration, sur recommandation du dirigeant d'organisme;
- Approuvée par le sous-ministre, sur recommandation du responsable de la fonction d'évaluation de programme.

3.12. ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA POLITIQUE

La politique d'évaluation de programme peut préciser qu'elle sera en vigueur dès son approbation par les autorités.

POUR NOUS JOINDRE

Pour tout renseignement complémentaire ou pour toute demande d'accompagnement dans l'élaboration d'un document de politique d'évaluation de programme, veuillez communiquer avec la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques au 418 643-0875, poste 5319, ou par courriel à l'adresse suivante : evaluation@sct.gouv.qc.ca.

RÉFÉRENCES

1. American Evaluation Association. 2011. *Guiding Principles. Preface to Evaluators' Ethical Guiding Principles*. Washington, D.C. 4 p. https://www.eval.org/Portals/0/Docs/AEA_289398-18_GuidingPrinciples_Brochure_2.pdf
2. American Evaluation Association. 2011. *Program Evaluation Standards*. <https://www.eval.org/About/Competencies-Standards/Program-Evaluation-Standards>
3. Australian Evaluation Society. 2013. *Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations*. 13 p. https://www.aes.asn.au/images/stories/files/membership/AES_Guidelines_web_v2.pdf?type=file
4. Conseil des arts du Canada. 2017. Politiques, normes et procédures. 13 p. <https://conseildesarts.ca/-/media/Files/CCA/Research/Policy/PolitiqueD-Evaluation.pdf>
5. Société canadienne d'évaluation. 2012. *Normes d'évaluation de programmes*. <https://evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation-de-programmes>
6. Centers for Disease Control and Prevention, Program Performance and Evaluation Office. 2012. *Introduction to Program Evaluation for Public Health Programs: A Self-Study Guide*. <https://www.cdc.gov/eval/guide/introduction/index.htm>
7. Gouvernement du Québec. *Loi sur l'administration publique* (chapitre A-6.01). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-6.01>
8. Gouvernement du Québec. *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.1>
9. Gouvernement du Québec. *Lois et règlements sur les marchés publics*. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/lois-et-reglements-sur-les-marches-publics/>
10. Gouvernement du Québec. *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* (chapitre F-3.1.1, r. 3). <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/F-3.1.1,%20r.%203/>
11. Ministère de la Santé et des Services sociaux. 2017. *Politique d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux*. 22 p. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2017/17-701-03W.pdf>
12. Ministère de l'Économie. 2015. *Politique ministérielle d'évaluation de programme*. Québec. 15 p. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/evaluation-programmes/politique_ministerielle_doc_normatifs/PO_ministerielle_evaluation_programme.pdf?1544817111
13. BORUCH, R., L. CHAO, J., S. LEE, S. 2016. *Program Evaluation Policy, Practice, and the Use of Results*. University of Pennsylvania. 22 p.
14. Queensland Treasury. 2020. *Queensland Government Program Evaluation Guidelines, Second Edition*, 16 p. <https://www.treasury.qld.gov.au/resource/queensland-government-program-evaluation-guidelines/>

15. Secrétariat du Conseil du trésor. 2014. *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, Secrétariat du Conseil du trésor, *Gazette officielle du Québec*, 146^e année, n° 11.
<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf>
16. Secrétariat du Conseil du trésor. 2018. *Plan pluriannuel d'évaluation : instructions destinées aux ministères et organismes*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/PPE_Instructions_2018.pdf
17. Secrétariat du Conseil du trésor. 2018. *Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire : instructions destinées aux ministères et organismes*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/CSEP.pdf
18. Secrétariat du Conseil du trésor. 2018. *Cadre d'évaluation : instructions destinées aux ministères et organismes*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/cadre_evaluation.pdf
19. Secrétariat du Conseil du trésor. 2018. *Rapport d'évaluation : instructions destinées aux ministères et organismes*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/rapport_evaluation_MO.pdf
20. Secrétariat du Conseil du trésor. 2018. *Évaluation des interventions interministérielles : guide d'accompagnement*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_evaluation_interventions_interministerielles.pdf
21. Secrétariat du Conseil du trésor. 2018. *L'Outil d'évaluation des programmes*.
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf
22. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2017. *Directive sur les résultats*.
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>
23. U.S. Small Business Administration. 2019. *Framework and Guidelines for Program Evaluation*. 85 p.
<https://www.sba.gov/sites/default/files/2019-05/final%20508%20Framework%20and%20Guidelines%20for%20Program%20Evaluation%20at%20the%20US%20Small%20Business%20Administration%2003%2013%202019.pdf>



ANNEXE

**EXEMPLE DE POLITIQUE D'ÉVALUATION
DE PROGRAMME D'UN MINISTÈRE OU
ORGANISME**

Juin 2021

Table des matières

1. Mise en contexte de la politique.....	3
2. Objectifs de la politique d'évaluation de programme du ministère.....	4
3. Principes directeurs.....	5
4. Champ d'application de la politique d'évaluation de programme du ministère.....	5
5. Cadre légal, réglementaire et normatif	5
6. Énoncé de la politique d'évaluation de programme du ministère	6
7. Rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la politique d'évaluation de programme du ministère	9
8. Approbation des rapports d'évaluation de programme et suivi des recommandations	11
9. Utilisation des travaux et des résultats de l'évaluation de programme pour la prise de décision ...	11
10. Diffusion des rapports d'évaluation des programmes du ministère	12
11. Approbation de la politique d'évaluation	12
12. Entrée en vigueur de la politique.....	12

1. MISE EN CONTEXTE DE LA POLITIQUE

Le gouvernement du Québec a adopté en 2014 (Décret 125-2014) la directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes (appelée « Directive » tout au long de cette politique). Cette Directive vise à favoriser l'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale et à renforcer les saines pratiques de gestion et la gestion axée sur les résultats.

Le ministère X est assujéti à la Directive et souhaite renforcer sa fonction d'évaluation de programme. C'est à travers l'évaluation des programmes/interventions qu'il s'assure de la qualité des services offerts aux citoyens et de l'atteinte des résultats attendus.

Le ministère adopte donc cette politique d'évaluation comme une ligne de conduite qui guidera l'action de tous les acteurs impliqués directement ou indirectement dans les travaux d'évaluation de programme. Cette politique s'aligne sur la Directive ainsi que sur les instructions qui l'accompagnent.

Quelques définitions

La Directive²⁰ donne quelques définitions importantes et usuelles dans toute fonction d'évaluation de programme :

Programme	« Un programme est un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'activités permettant la production de biens et de services particuliers répondant à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée. La signification du terme s'étend à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action gouvernemental visant à résoudre une problématique ou à répondre à un besoin de l'ensemble ou d'une partie de la société. »
Évaluation de programme	« Une démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin d'améliorer ceux-ci ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision. »
Activités	« Les processus ou les opérations permettant une production d'extrants à partir d'intrants. »
Extrants	« Les biens ou des services observables et mesurables. » ²¹
Intrants	« Les ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production. » ²²
Résultats	« Les extrants et les effets intentionnellement visés des activités des organisations et des programmes qu'elles administrent ou mettent de l'avant. »

²⁰ Directive : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf>

²¹ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf

²² *Idem*

Plan pluriannuel d'évaluation	« Un document de planification qui recense l'ensemble des travaux d'évaluation de programme que l'organisation a retenus comme priorités et qu'elle entend mener au cours d'une période de trois ans ou plus. »
Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire	« Un document de planification préparé préférablement au moment de concevoir un programme. Il expose le contexte entourant la préparation du document, présente une description du programme et propose les suivis à assurer au cours de l'implantation et de la mise en œuvre des actions, en plus des stratégies, méthodologies et indicateurs envisagés ou retenus pour répondre aux besoins d'information exprimés. »
Cadre d'évaluation	« Un document de planification préparé au moment d'entreprendre des travaux d'évaluation de programme. Il expose le contexte entourant l'évaluation, présente une description du programme concerné ainsi que les stratégies, méthodologies et indicateurs retenus pour répondre aux questions d'évaluation posées. »
Rapport d'évaluation	« Un document qui précise le contexte de l'évaluation, décrit le programme évalué et la méthodologie utilisée et fait état des constatations et des conclusions des travaux d'évaluation de programme. »

Normes et règles éthiques à respecter

L'évaluation de programme du ministère suit un certain nombre de règles et de normes. Celles-ci concernent les évaluateurs, les processus et même les résultats de l'évaluation. La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) propose cinq catégories de normes²³. La direction responsable de l'évaluation de programme et les évaluateurs du ministère vont s'assurer que les évaluations effectuées suivent les critères a) d'utilité, b) de précision, c) de faisabilité, d) de convenance et e) d'imputabilité. Les détails sur ces normes se trouvent sur le site de la SCÉ²⁴.

2. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME DU MINISTÈRE

La politique d'évaluation du ministère poursuit les objectifs suivants :

- Garantir, au plus haut niveau, l'intégration de l'évaluation au cycle de gestion;
 - Garantir que le ministère dispose en temps opportun de renseignements objectifs et solides sur les programmes évalués;
 - Préciser et harmoniser les processus d'évaluation au sein du ministère;
 - Clarifier les rôles des intervenants dans le processus d'évaluation des programmes du ministère;
 - Préciser les livrables attendus de la fonction d'évaluation de programme ainsi que leur utilisation par les directions et les autorités du ministère ou d'autres organisations, comme le Secrétariat du Conseil du trésor.
-

²³ <https://evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation-de-programmes>

²⁴ *Idem*

3. PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs de cette politique sont des règles d'action qui ont pour finalité d'orienter la fonction d'évaluation et les autres acteurs du ministère vers une vision commune en la matière. Les évaluations des programmes du ministère sont minimalement guidées par les principes suivants :

- Intégration de l'évaluation de programme dans les processus de gestion axée sur les résultats;
- Planification des travaux d'évaluation;
- Rigueur dans la planification et la réalisation des travaux d'évaluation;
- Respect des normes et des règles éthiques en matière d'évaluation de programme;
- Connaissance de la portée de l'évaluation par les autorités du ministère et par les parties prenantes;
- Collaboration des gestionnaires du programme évalué;
- Pertinence des évaluations et crédibilité des résultats;
- Disponibilité des résultats au moment opportun pour la prise de décision;
- Application de la Directive²⁵ et respect des instructions du SCT sur les différents livrables requis.

4. CHAMP D'APPLICATION DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME DU MINISTÈRE

Cette politique d'évaluation s'applique :

- À tout programme au sens de la Directive qui est géré par le ministère, même si son évaluation couvre une partie des actions ou des enjeux;
- À toutes les unités administratives du ministère ayant des programmes à faire évaluer ou qui pourraient être sollicitées pour des informations utiles au processus d'évaluation.

5. CADRE LÉGAL, RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF

Les activités d'évaluation de programme du ministère se font en conformité avec le cadre légal gouvernemental, soit :

- La Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01)²⁶;
- La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1)²⁷;
- Les Lois et règlements sur les marchés publics²⁸ pour tout cas de délégation des travaux d'évaluation;
- Le Décret 125-2014²⁹ portant sur la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes;
- Le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (chapitre F-3.1.1, r. 3)³⁰;
- Les normes en évaluation de programme.

²⁵ Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes.

²⁶ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-6.01>

²⁷ *Idem*

²⁸ <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/lois-et-reglements-sur-les-marches-publics/>

²⁹ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/depliant_explicatif_directive.pdf

³⁰ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/F-3.1.1.%20r.%203/>

6. ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME DU MINISTÈRE

Conformément à la Directive, la présente section de la politique d'évaluation de programme précise la nature des travaux à réaliser et les processus conduisant aux livrables attendus, soit la planification des travaux d'évaluation et la réalisation des évaluations.

❖ **PLANIFICATION DES TRAVAUX D'ÉVALUATION**

En prélude au suivi et à l'évaluation des programmes du ministère et en conformité avec la Directive concernant l'évaluation de programme, les documents suivants seront produits : le plan pluriannuel d'évaluation, le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, ainsi que le cadre d'évaluation.

Le contenu détaillé que les évaluateurs mettront dans chacun de ces livrables s'inspirera de celui qui figure aux instructions du SCT, que l'on peut consulter dans la section « Cadre de gestion de l'administration gouvernementale » du site Internet du SCT³¹.

Le plan pluriannuel d'évaluation

- Un **plan pluriannuel d'évaluation (PPE)** sera préparé³² et mis à jour annuellement par la direction responsable de l'évaluation de programme, en collaboration avec les directions dont relèvent les programmes. Un processus de consultation devra être mis en œuvre afin de déterminer les priorités en évaluation à mettre dans le PPE. La période de couverture des PPE sera de trois ans.
- Les critères de choix des programmes à évaluer seront les suivants (en ordre de priorité) :
 - Programmes pour lesquels un livrable en évaluation est exigé (durant la période du PPE) :
 - En vertu d'une loi, d'un règlement, d'un décret ou d'une décision du Conseil du trésor ou d'une demande de son président;
 - En application de la Directive (qui requiert le dépôt d'un CSEP lors de l'autorisation, par le Conseil des ministres ou par le Conseil du trésor [CT], d'un nouveau programme dont le budget est de 5 M\$ et plus par année);
 - En vertu d'une entente avec une autre organisation ou un autre gouvernement;
 - En suivi d'une recommandation d'une entité externe (ex. : Vérificateur général du Québec [VGQ]);
 - Travaux incombant au ministère dans l'évaluation d'une intervention interministérielle.
 - Travaux que le ministère entend mener pour répondre à ses propres besoins d'information, selon les critères suivants :
 - Importance stratégique du programme;
 - Engagement officiel au plan stratégique;
 - Importance des ressources financières investies;
 - Programme qui n'a jamais été évalué;
 - Vulnérabilité de la clientèle, etc.

³¹ <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/#c4767>

³² Un gabarit de PPE est offert par la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques du SCT.

- Les plans pluriannuels d'évaluation produits et validés seront transmis à la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques du SCT avant le 31 octobre de chaque année, à l'adresse suivante : evaluation@sct.gouv.qc.ca.

Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire

- La Direction responsable de l'évaluation devra préparer et déposer un **cadre de suivi et d'évaluation préliminaire (CSEP)** lors de toute demande d'autorisation présentée par le ministère au CT ou au Conseil des ministres, chaque fois que cela est exigé.
- Néanmoins, si la direction responsable de l'évaluation de programme au ministère dispose d'une capacité suffisante en évaluation, les CSEP de tout nouveau programme ou des programmes existants seront préparés. En effet, dotés d'une section portant sur le plan de suivi des principaux indicateurs de résultats, les CSEP rendent plus aisée la gestion des programmes par les directions responsables. Ces dernières participeront donc activement à l'élaboration des CSEP pour en valider la logique d'intervention, les indicateurs de résultats et les niveaux de cibles.
- Au moment opportun, les évaluateurs se serviront également des CSEP, puisqu'ils fournissent l'information sur la logique d'intervention, sur les indicateurs retenus ainsi que sur la stratégie globale d'évaluation envisagée.

Le cadre d'évaluation

- Avant d'entamer les travaux d'évaluation de programme, un **cadre d'évaluation (CE)** sera élaboré par la direction responsable de l'évaluation afin de préciser la façon dont l'évaluation sera menée. Ce cadre devra clarifier le type d'évaluation et la démarche méthodologique retenus.
- Le type d'évaluation choisi pour un programme dépendra de la maturité du programme ainsi que des besoins en information de la direction responsable du programme et des autorités du ministère ou d'autres organisations ayant des décisions à prendre sur le programme à évaluer.
 - L'évaluation de la **mise en œuvre** sera choisie pour tous les travaux survenant pendant la phase pilote ou la phase d'exécution des activités ou des projets prévus dans les programmes. Ce type d'évaluation permettra de s'assurer que le programme reste pertinent et cohérent, que les interventions se déroulent comme prévu et qu'elles génèrent les extrants voulus en qualité, en quantité et dans les délais. Pour certains programmes, ce type d'évaluation pourrait également analyser les effets immédiats. Avec les informations fournies, les directions des programmes procéderont à des ajustements dans la mise en œuvre de leurs programmes, le cas échéant.
 - L'évaluation de **révision** sera choisie si les travaux surviennent à la fin du programme. Ce type d'évaluation permettra d'alimenter la prise de décision sur le programme comme sa reconduction, sa modification ou son arrêt.
- Si les exigences des décisions ayant requis les travaux d'évaluation sont explicites sur les enjeux évaluatifs à couvrir, ceux-ci seront privilégiés (ex. : décisions du CT, autre décision du gouvernement, recommandation du VGQ, etc.). Dans le cas contraire, le choix des enjeux à couvrir dépendra du type d'évaluation retenu. La direction responsable de l'évaluation de programme pourra s'inspirer de l'Outil d'évaluation de programme qui

oriente les évaluateurs sur le choix des enjeux évaluatifs et des questions d'évaluation³³. Celui-ci peut être consulté dans la section « Cadre de gestion de l'administration gouvernementale » du site Internet du SCT.

- Les cadres d'évaluation élaborés et approuvés devront être transmis au SCT au plus tard 15 jours avant le début des travaux.

❖ RÉALISATION DES ÉVALUATIONS

- Dès l'approbation du PPE, la direction responsable de l'évaluation exécutera les travaux d'évaluation prévus.
- En fonction des ressources disponibles au sein du ministère, les évaluations pourront être réalisées par des évaluateurs internes, par des ressources externes ou par des équipes mixtes (internes-externes).
- La constitution d'un comité d'évaluation sera une bonne pratique à privilégier. Toutefois, ce comité est requis pour les évaluations des interventions interministérielles pour lesquelles le ministère est désigné comme « porteur ».
- Si le ministère ne dispose pas de l'expertise requise au sein de son équipe, la direction responsable de l'évaluation pourra déléguer, en partie ou en totalité, le travail d'évaluation (ex. : la collecte des données par des entrevues, des sondages, des enquêtes, etc.). Si des ententes de services doivent être signées avec d'autres organisations ou des ressources externes, la direction responsable de l'évaluation nommera une ressource interne comme responsable; celle-ci coordonnera le mandat d'évaluation et dirigera le comité d'évaluation.
- L'utilisation des renseignements et des données collectées par les ressources externes recrutées se fera uniquement dans le cadre du mandat, et la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) devra s'appliquer. Ces informations devront apparaître dans le contrat.
- Les rapports d'évaluation devront être concis et faciles à lire, mais contenir et mettre en exergue l'information utile et pertinente pour la prise de décision. Ils pourront prendre la forme d'un rapport conventionnel ou d'une présentation PowerPoint. Les évaluateurs pourront se référer à la section des instructions du SCT sur le rapport d'évaluation de programme qui indique ce qu'un rapport devrait minimalement contenir³⁴.
- Les recommandations des évaluations devront être pertinentes, réalistes et fondées sur les constats, et elles pourront être intégrées au rapport ou présentées dans un document distinct.
- Dans le cas de programmes ayant fait l'objet d'une évaluation antérieure, un résumé du suivi des recommandations déjà émises sur le programme pourrait être présenté à la fin de la section des recommandations, si l'information est toujours pertinente³⁵.
- Les rapports d'évaluation doivent être transmis au SCT au plus tard 30 jours après la fin des travaux³⁶.
- Les données ayant servi à la formulation des constats présentés dans le rapport d'évaluation devront être conservées par la direction de l'évaluation de programme pour une durée minimale de dix ans ou jusqu'à la

³³ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf

³⁴ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/rapport_evaluation_MO.pdf

³⁵ Il peut arriver qu'entre deux évaluations, le programme soit substantiellement modifié au point que l'information sur le suivi des recommandations antérieures perde sa pertinence.

³⁶ Pour les MO assujettis à la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes.

prochaine évaluation. Ces données pourraient être importantes à des fins de comparaison, en s'appuyant sur les mêmes bases, lors d'une future évaluation.

7. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME DU MINISTÈRE

Le processus d'évaluation de programme, de validation et d'approbation des rapports d'évaluation fera intervenir plusieurs personnes au sein du ministère. Le tableau suivant présente les principaux rôles et responsabilités des différents acteurs.

Acteurs	Rôles et responsabilités
Sous-ministre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nommer un responsable de la fonction d'évaluation de programme. ▪ Prendre en compte les constatations et les résultats découlant de toute démarche d'évaluation de programme, notamment aux fins d'allocation des ressources et d'amélioration des programmes; ▪ Allouer à la fonction d'évaluation des ressources nécessaires et compétentes pour assurer une réponse suffisante aux besoins d'information du ministère, du CT et de son président. ▪ Valider et autoriser la transmission du PPE ou des autres livrables au SCT. ▪ Veiller à ce que les contributions du ministère aux évaluations interministérielles soient faites. ▪ Autoriser ou non la publication des rapports d'évaluation. ▪ S'assurer qu'un mécanisme de suivi des recommandations existe. ▪ Approuver et diffuser cette politique. ▪ Veiller à la mise en œuvre de cette politique.
Gestionnaires des programmes et autres unités administratives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborer à l'élaboration et à la mise à jour du PPE. ▪ Collaborer à la définition des indicateurs pertinents des CSEP et aux enjeux des CE. ▪ Participer aux comités d'évaluation. ▪ Collaborer à l'évaluation en fournissant l'information requise sur les programmes et leurs clientèles. ▪ Élaborer et mettre en œuvre les plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations.
Responsable de la fonction d'évaluation de programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appliquer la directive concernant l'évaluation de programme et cette politique d'évaluation. ▪ Organiser l'évaluation, faire approuver les livrables et les transmettre à qui de droit en temps opportun. ▪ Constituer et organiser l'équipe d'évaluation et les autres ressources nécessaires à une évaluation. ▪ Veiller à la qualité des processus et des évaluations produites en respect des lois, des règlements et des normes. ▪ Renforcer les capacités de l'équipe d'évaluation. ▪ Constituer les comités d'évaluation. ▪ Offrir, le cas échéant, un soutien au suivi des recommandations.

Acteurs	Rôles et responsabilités
Évaluateurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produire les livrables en évaluation (PPE, CSEP, CE, RE). ▪ Collecter les données et les traiter, tirer les conclusions et formuler des recommandations. ▪ Conseiller les directions impliquées dans leur compréhension de la démarche d'évaluation. ▪ Conseiller la direction responsable du programme dans la formulation du plan d'action à l'issue des recommandations (si nécessaire). ▪ Conseiller les directions de programme au moment de la conception des programmes. ▪ Conseiller les directions de programme au moment de la conception des programmes.
Comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer du respect du mandat d'évaluation. ▪ Commenter le cadre d'évaluation. ▪ S'assurer que les principaux enjeux évaluatifs sont couverts par les questions retenues, la collecte des données et l'évaluation proprement dite. ▪ Se réunir régulièrement pour vérifier l'état d'avancement des travaux. ▪ Analyser et commenter les rapports d'étapes, le cas échéant. ▪ S'assurer de l'objectivité et de la fiabilité des constats. ▪ Valider les recommandations : <ul style="list-style-type: none"> ○ S'assurer de la faisabilité, dans le contexte de l'organisation, de toutes les recommandations à transmettre aux autorités. ○ Prendre en compte les implications sectorielles et intersectorielles de la mise en œuvre des recommandations formulées.

Composition du comité d'évaluation et fréquence des rencontres

Le responsable

- Une personne reconnue comme compétente et facilitatrice pour piloter et animer les travaux du comité.

Les membres

- Des personnes de la direction du programme à évaluer;
- Des évaluateurs impliqués dans l'évaluation;
- Des membres externes à l'organisation provenant de groupes ou d'organisations qui s'intéressent au programme ou à son évaluation (comme les experts du domaine ou d'autres parties prenantes). La présence de membres externes accroît l'objectivité des travaux du comité.

La fréquence des rencontres

La politique peut préciser la fréquence des rencontres du comité. Le comité devrait se réunir **au moins trois fois** par mandat d'évaluation : **avant le lancement des travaux** d'évaluation, pour la présentation du mandat et du cadre d'évaluation; **au milieu du mandat**, pour faire le suivi de l'état d'avancement des travaux ou pour commenter les rapports d'étapes; et **au dépôt du rapport** d'évaluation, pour valider les résultats et les recommandations.

8. APPROBATION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION DE PROGRAMME ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS

La validation et l'approbation des livrables en évaluation dépendront du type de livrable et des exigences portant sur les programmes.

- Après la validation des CSEP par la direction responsable du programme, le sous-ministre les approuvera avant leur transmission au SCT.
- La validation des CE sera d'abord effectuée par le comité d'évaluation, puis ceux-ci seront approuvés par le sous-ministre avant d'être transmis au SCT. La direction d'évaluation de programme consultera préalablement la direction responsable du programme pour valider les informations figurant au cadre, telles que la logique d'intervention du programme, les enjeux évaluatifs retenus, les types de données à collecter et leurs sources.
- La validation des constats et des recommandations des rapports d'évaluation sera effectuée par le comité d'évaluation, et les rapports seront approuvés par le sous-ministre avant d'être transmis au SCT.

Une fois que le sous-ministre aura approuvé les conclusions et les recommandations du rapport, la direction responsable du programme élaborera **un plan d'action** pour le suivi des recommandations.

Le plan d'action pour la mise en œuvre et le suivi des recommandations doit être porté au plus haut niveau hiérarchique³⁷, soit au bureau du sous-ministre ou à un comité désigné par ce dernier. Celui-ci doit être composé du responsable de la direction du programme, de son supérieur immédiat (ex. : directeur général) et du responsable de la direction de l'évaluation.

Des suggestions sur la démarche ainsi que des outils sont offerts dans le *Guide d'accompagnement : rédaction et suivi des recommandations en évaluation* proposé par le SCT³⁸.

Un bilan du suivi des recommandations et des actions entreprises sera présenté annuellement au sous-ministre. Ce bilan pourra porter sur la mise en œuvre des recommandations de plusieurs travaux d'évaluation. Il sera présenté par les directions responsables des programmes concernés, appuyées, le cas échéant, par la direction responsable de l'évaluation.

9. UTILISATION DES TRAVAUX ET DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME POUR LA PRISE DE DÉCISION

Les résultats des évaluations des programmes du ministère serviront à la prise de décision :

- À des fins de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes;
- Pour une utilisation optimale des ressources, dans une perspective de gestion axée sur les résultats, à la fois pour le ministère et pour le CT;
- Pour renforcer les saines pratiques de gestion.

³⁷ https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Guide_redaction_suivi_recommandations.pdf

³⁸ [Idem](#)

Certains CSEP et rapports d'évaluation appuieront notamment la demande de renouvellement ou d'approbation d'un programme. Ils devront être transmis, lorsque requis, avec les documents de demande de renouvellement ou d'autorisation de programme.

10. DIFFUSION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DU MINISTÈRE

La diffusion des résultats des évaluations se fera :

- Sur décision du sous-ministre;
- En conformité avec la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements (chapitre A-2.1).

11. APPROBATION DE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION

Cette politique est approuvée par le sous-ministre, sur recommandation du responsable de la fonction d'évaluation de programme.

12. ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA POLITIQUE

Cette politique entre en vigueur dès la date de son approbation.

Approuvée par :

XXXXXXXXX, sous-ministre

Date.....

