

ÉVALUATION DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

JUILLET 2019



ÉVALUATION DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

JUILLET 2019

Cette publication a été réalisée par la
Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques
du Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique
en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible est disponible sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information en vous adressant
à la Direction des communications ou en consultant le site Web
du Secrétariat du Conseil du trésor : www.tresor.gouv.qc.ca

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel: communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web: www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Septembre 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-84824-0 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-84825-7 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2019

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SIGLES.....	V
INTRODUCTION.....	1
CONTEXTE.....	2
INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE.....	3
DÉFINITION	3
GOUVERNANCE DE L'INTERVENTION	3
DES EXEMPLES D'AILLEURS	3
L'EXEMPLE DU QUÉBEC.....	4
GOUVERNANCE DE L'ÉVALUATION : ENJEUX, DÉFIS ET LEVIERS.....	6
ÉVALUATION DE L'INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE.....	9
INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE ET COMPLEXITÉ.....	9
INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE ET PORTÉE DES TRAVAUX D'ÉVALUATION	10
ÉVALUATION GLOBALE	10
DÉFIS PARTICULIERS ASSOCIÉS À L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ GLOBALE.....	10
ÉVALUATION PAR MESURE	11
ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE.....	13
DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE	13
ÉVALUER LA GOUVERNANCE	13
DEUX QUESTIONS À DOCUMENTER.....	13
DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE.....	14
QUESTION DE MÉTHODE	15
SOURCES DE DONNÉES POUR CHACUNE DES DIMENSIONS	15
SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	15
AIDE-MÉMOIRE	16
RÉFÉRENCES.....	17
GOUVERNANCE, INTERMINISTÉRIEL ET COMPLEXITÉ	17
COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE, INTERÉQUIPE ET MESURE DE LA COLLABORATION	18
LEADERSHIP.....	19

ANNEXES.....	20
ANNEXE 1 – LISTE DES MEMBRES ET ORGANISATION D'APPARTENANCE.....	21
ANNEXE 2 – TABLEAU SYNTHÈSE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET DES MESURES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION D'UN ÉCHANTILLON D'INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES À L'INTERNATIONAL.....	22
ANNEXE 3 – TABLEAU SYNTHÈSE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET DES MESURES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION D'UN ÉCHANTILLON D'INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES QUÉBÉCOISES.....	28
ANNEXE 4 – SYNTHÈSE DES DIFFICULTÉS ET DES LEVIERS RELATIFS À L'ÉVALUATION DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES.....	33
ANNEXE 5 – DOCUMENT DE SOUTIEN POUR LA TABLE THÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES.....	34
ANNEXE 6 – CRITÈRES DE COMPLEXITÉ.....	36
ANNEXE 7 – SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES UTILISÉES POUR ÉVALUER LES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES (COMPLEXES).....	37
ANNEXE 8 – EFFICACITÉ GLOBALE.....	38
ANNEXE 9A – CRITÈRES DE SÉLECTION DES MESURES STRUCTURANTES.....	40
ANNEXE 9B – CRITÈRES DE CHOIX DES MESURES STRUCTURANTES DU PAGIEPS.....	41
ANNEXE 10 – FICHE DE SUIVI DES MESURES.....	42
ANNEXE 11 – FICHE D'ÉVALUATION DES MESURES.....	45
ANNEXE 12 – DIMENSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES.....	47
ANNEXE 13 – QUESTIONNAIRE SUR LA GOUVERNANCE.....	48
ANNEXE 14 – MESURE DU LEADERSHIP EN CONTEXTE DE GOUVERNANCE.....	55

LISTE DES SIGLES

CSEP	Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire
CT	Conseil du trésor (en référence à ses décisions)
DGEAIGR	Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques
GRAEP	Groupe des responsables en analyse et en évaluation de programme
MCE	Ministère du Conseil exécutif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

INTRODUCTION

Ce guide a été conçu par l'équipe de la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques (DGEAIGR), en collaboration avec les membres de la table thématique sur les évaluations interministérielles. Cette table, mise sur pied à l'automne 2018, regroupait des professionnels de la DGEAIGR et 15 évaluateurs issus de différents ministères, organismes publics et secrétariats de mission (voir l'annexe 1). Les travaux de ce groupe se sont terminés en avril 2019.

Ce document a été réalisé dans le but de soutenir les ministères et les organismes dans l'évaluation des interventions interministérielles. Un accent particulier est mis sur une proposition de démarche en vue d'évaluer l'efficacité de la gouvernance d'une intervention interministérielle. L'angle adopté permettra ainsi de répondre aux deux questions obligatoires de l'Outil d'évaluation des programmes, en contexte interministériel.

Ce guide puise, entre autres, dans la documentation scientifique qui présente la manière d'appréhender l'évaluation des interventions étatiques et gouvernementales dites complexes, qui nécessitent la collaboration de diverses organisations. Il s'appuie également sur des préoccupations à résoudre, des pratiques en vigueur, des outils employés et des leviers déterminés par certains membres de la table qui ont fait part de leur expérience dans ce domaine.

Ce guide s'adresse à toutes les personnes sollicitées de près ou de loin dans ce type d'évaluation. Pour les personnes qui en sont à leur première évaluation de ce genre, il propose une façon de faire détaillée afin d'éviter certains écueils. Pour les évaluateurs plus expérimentés ou même les collaborateurs de l'intervention, il peut servir de rappel à une démarche qui fait largement consensus auprès de la communauté des évaluateurs.

Ce guide d'accompagnement peut être adapté selon les besoins et les pratiques en vigueur dans les organisations. Son utilisation est libre et volontaire ; par conséquent, elle n'est ni exigée ni obligatoire.

CONTEXTE

La démarche proposée s'inscrit dans le contexte d'un accroissement des interventions interministérielles et de l'obligation d'en réaliser l'évaluation. À titre illustratif, soulignons qu'en juillet 2018, 43 interventions interministérielles ont été répertoriées au sein du gouvernement du Québec. Ces interventions sont sous la responsabilité de 24 ministères et organismes distincts. En moyenne, elles regroupent 16 partenaires, comprennent 52 mesures et bénéficient d'un budget de 149 millions de dollars. Toutefois, plus de 40 % des interventions interministérielles sont pourvues d'un budget annuel de 20 millions de dollars ou moins.

La démarche prend également appui sur la volonté de la communauté des évaluateurs de se doter d'une compréhension commune et d'acquérir un savoir-faire en matière d'évaluations interministérielles au sein de l'appareil gouvernemental. À cet égard, les défis de ce type d'évaluations sont nombreux et régulièrement portés à l'attention des évaluateurs du Québec, et ce, depuis plusieurs années.

Déjà, en 2009, les évaluations interministérielles faisaient l'objet d'une section particulière du *Manuel du responsable en évaluation de programme* du Groupe des responsables en analyse et en évaluation de programme (GRAEP (voir référence 2)). Cette réflexion, portée par certains ministères, s'est poursuivie et a donné lieu à une activité d'échanges entre les membres du GRAEP en mai 2011.

Les préoccupations qui concernent la réalisation des évaluations interministérielles ont ressurgi lors de la collecte de données sur le Portrait sur la fonction d'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, effectuée à l'automne 2017 par la DGEAIGR. Des besoins en matière de formation et d'accompagnement ont alors été formulés à cette direction, qui a pris l'initiative de mettre sur pied une table thématique sur les évaluations interministérielles à l'automne 2018.

Accroissement
des interventions
interministérielles
Défis liés à leur évaluation
Accompagnement demandé

INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE

DÉFINITION

Une intervention interministérielle est une intervention coordonnée par un ministère ou un organisme pour laquelle plusieurs ministères ou organismes autres participent à sa planification, à sa coordination ou à son déploiement. Les politiques gouvernementales et sectorielles, les stratégies et les plans d'action en sont des exemples.

GOVERNANCE DE L'INTERVENTION

La gouvernance des interventions interministérielles fait face à plusieurs défis, puisqu'elle nécessite une gestion qui va au-delà des frontières de chacune des organisations. Il s'agit là d'un mode de gestion transversal qui mise sur une étroite collaboration entre le ministère ou organisme porteur et les collaborateurs, puisqu'aucun d'eux ne détient à lui seul tous les leviers nécessaires pour planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer ce type d'intervention.

**Gouvernance
de l'intervention**
=
Gestion transversale

DES EXEMPLES D'AILLEURS

Une recension ciblée des écrits concernant les mécanismes de gouvernance et les modalités de suivi et d'évaluation de ce type d'intervention a été effectuée. Dans le cadre de cet exercice, les pays et les organisations internationales qui ont élaboré des documents officiels proposant des mécanismes de gouvernance et des dispositifs de suivi et d'évaluation des politiques publiques ont été retenus, soit le Royaume-Uni, l'Australie, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Union européenne, les États-Unis, la France et le Canada (voir l'annexe 2 pour les détails).

L'OCDE semble se démarquer des autres entités sélectionnées en raison de la flexibilité des modes de gouvernance des politiques publiques. Dans le contexte d'évaluation des pays en voie de développement, cette agilité se manifeste notamment par l'adaptation du nombre de partenaires présents et par l'offre de trois modèles distincts, soit un modèle de gouvernance qui inclut tous les partenaires, une structure qui implique une participation restreinte ou encore un modèle hybride. Ce dernier modèle peut prendre diverses formes, dont la délégation de pouvoir au profit d'un ou plusieurs organismes, les autres faisant office de « partenaires silencieux ». En ce qui concerne les dispositifs de suivi de l'évaluation, la responsabilité incombe à un groupe restreint qui en assure la gestion conjointement avec l'équipe responsable de l'évaluation. L'adaptation des mécanismes de gouvernance, de suivi et d'évaluation aux divers contextes et situations a inspiré également les pratiques de l'Union européenne.

Pour leur part, le Royaume-Uni et l'Australie ont recours à des mécanismes de gouvernance qu'on peut qualifier de « classiques », c'est-à-dire la présence d'une structure à trois niveaux. Ainsi, on note la présence d'un ministère chef de file ou porteur (niveau 1), dont le rôle consiste notamment à superviser le comité de pilotage (niveau 2), responsable de l'évaluation, et un coordonnateur de l'évaluation (niveau 3), qui assure la coordination et le suivi de l'évaluation. Soulignons que l'Australie a une préoccupation particulière à l'égard de l'évaluation de la gouvernance de ses propres politiques publiques.

La France, quant à elle, suit la logique des deux précédents pays en s'appuyant sur la structure dite plus classique de la gouvernance et du suivi de l'évaluation. Toutefois, même si cette structure semble répandue, plusieurs défis s'imposent en raison du manque de coordination observé, par le passé, entre les différentes organisations. En vue de pallier ces problèmes, la création d'une instance nationale de l'évaluation est fortement envisagée dans ce pays. Dans ce modèle, l'évaluation serait confiée à une entité la plus indépendante possible des parties prenantes.

Les mécanismes de gouvernance des États-Unis pour ce type d'interventions divergent des cas précédents. Élaborés comme une chaîne de coordination, ils se caractérisent par un leadership centralisé qui fait appel à la responsabilité individuelle des diverses agences et à des engagements à haut niveau (ex. : les membres du Congrès, le président). L'entité désignée comme leader nomme un coordonnateur de l'évaluation, qui assurera les activités de suivi et qui interagira avec les autres agences. Il semble toutefois que cette forme de leadership ne soit pas toujours le meilleur modèle, en particulier lorsque la collaboration nécessite l'appui de plusieurs agences.

Au Canada, les mécanismes de gouvernance s'apparentent à ceux de l'OCDE. Ils trouvent leur origine dans le document *Orientations générales sur la gouvernance et la gestion des initiatives horizontales* (voir référence 16). La structure de gouvernance, bien que classique, en diffère légèrement avec l'ajout d'un comité consultatif ou directeur, d'un comité de gestion, d'un certain nombre de groupes de travail interministériels et d'un comité interministériel de gestion de l'évaluation.

Par ailleurs, au-delà de la différence des mécanismes de gouvernance observée d'un pays ou d'une organisation à l'autre, quatre caractéristiques clés communes s'y trouvent, soit :

- le rapprochement des différentes organisations sollicitées par la détermination d'un objectif clair et partagé ;
- l'accent mis sur la clarté des rôles et des responsabilités des acteurs ;
- le recours à des directives écrites ou à des accords formels entre les acteurs ;
- l'implantation de dispositifs de suivi et d'évaluation dès le départ.

L'EXEMPLE DU QUÉBEC

Il existe également une grande variabilité dans le contenu des documents de politique qui décrivent et soutiennent les interventions interministérielles au gouvernement du Québec. Une des manifestations de cette variation concerne le degré de précision des mécanismes de gouvernance et des dispositifs de suivi et d'évaluation qui y sont prévus. Parmi les interventions de ce type, sept ont fait l'objet d'une attention particulière sur ces éléments, selon les critères suivants : nature du document (plan d'action, politique, stratégie), diversité des ministères et organismes porteurs, nombre de ministères et organismes collaborateurs et de mesures ou d'actions à mettre en œuvre (voir l'annexe 3 pour les détails).

À un bout du continuum, on retrouve un document de politique d'une intervention interministérielle pour laquelle sont précisées les instances de concertation (sous-comité ministériel, table des partenaires intersectoriels, comité interministériel) qui assurent la gouvernance de l'intervention ainsi que les rôles et les mandats qu'elles doivent assumer. En vue de soutenir ces instances, la création d'un bureau de coordination et de soutien responsable, entre autres, d'élaborer le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire est aussi mentionnée. Le partage des rôles entre le ministère ou organisme responsable, les collaborateurs et les partenaires dans la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et la reddition de comptes est également inscrit dans le document.

De plus, pour chacune des mesures de cette intervention, la principale retombée attendue est indiquée, de même que le ministère ou organisme qui en est responsable, ses ministères et organismes collaborateurs et ses partenaires. Enfin, l'utilisation des résultats en vue de produire une analyse transversale et un bilan qui servira à l'élaboration du prochain plan d'action est inscrite dans le texte.

Au Québec
Variabilité des mécanismes
de gouvernance
et des dispositifs de suivi
et d'évaluation

À l'autre bout du continuum se situe un document de politique d'une intervention interministérielle dans lequel aucun mécanisme de gouvernance ou dispositif de suivi et d'évaluation n'est mentionné.

Entre ces deux extrémités du continuum se logent les autres documents consultés. Dans l'ensemble, les mécanismes de gouvernance à implanter sont définis avec plus ou moins de détails ou, à tout le moins, il est mentionné que des moyens de concertation et de collaboration seront mis en place pour la durée de l'intervention. En ce qui a trait au suivi et à l'évaluation de ces interventions, ce qui est attendu diffère de l'une à l'autre. Dans certains cas, le résultat souhaité est assorti de spécifications eu égard aux enjeux évaluatifs à retenir ou au type d'analyse à privilégier, alors que dans d'autres cas, on a opté pour une formule générale signalant qu'une évaluation des résultats est prévue.

À retenir !

La présence d'indications, dans le document de politique ou le texte d'origine de l'intervention interministérielle, quant aux mécanismes de gouvernance et aux dispositifs de suivi et d'évaluation à mettre en place, est un atout. Comme il s'agit du document phare, il envoie un signal clair à l'ensemble des parties prenantes de l'intervention et guide leur action pour que celle-ci soit un succès. Cependant, le fait de décrire minutieusement ces éléments ne garantit pas que ces mécanismes soient déployés de manière optimale et que la réussite envisagée de l'intervention soit au rendez-vous.

Dans le même ordre d'idées, l'absence de ces éléments, dans le document d'origine, ne signifie pas qu'aucun mécanisme ne sera mis en place dans une phase ultérieure et ne prédit d'aucune façon son niveau de succès, d'où l'importance d'effectuer une bonne évaluation de la gouvernance pour en tirer des leçons.

GOUVERNANCE DE L'ÉVALUATION : ENJEUX, DÉFIS ET LEVIERS

L'évaluation d'une intervention interministérielle comporte divers défis et enjeux qui sont liés aux étapes de la conception et de la planification de l'intervention comme telle, mais surtout à celles de la planification de l'évaluation et de sa réalisation ainsi qu'aux moments de l'approbation et de la diffusion du rapport (voir l'annexe 4 pour les détails).

À l'étape de la **conception et de la planification** de l'intervention, les principales difficultés rencontrées tournent surtout autour du fait que les évaluateurs ne sont pas sollicités à ce stade. On souligne aussi l'absence de balises, notamment quant à la structure de gouvernance de l'intervention, le manque de clarté ou de précision quant aux objectifs poursuivis, aux indicateurs et aux cibles à atteindre ainsi qu'au budget consenti.

Afin d'atténuer ces irritants, différents leviers ont été déterminés. Ainsi, le ministère du Conseil exécutif (MCE) a produit deux documents qui positionnent clairement les préoccupations liées au suivi et à l'évaluation des interventions. Le premier document concerne la nouvelle version du Guide de rédaction des mémoires soumis au Conseil des ministres. En plus des rubriques habituelles, le guide inclut de nouveaux éléments à documenter pour chaque intervention, notamment :

Gouvernance de l'évaluation

À penser dès l'étape
de la conception de l'intervention

- le contexte de l'intervention ;
- la raison d'être ;
- les objectifs poursuivis ;
- la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Le deuxième document rédigé par le MCE, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, s'intitule *Guide d'élaboration des politiques publiques*. Ce tout nouveau guide invite les concepteurs de politiques publiques à solliciter, dès le départ, les évaluateurs et à préciser, dans le document de politique, notamment, les aspects suivants :

- le but et la vision de l'intervention, présentés clairement ;
- la détermination d'un nombre limité de mesures et d'objectifs, formulés de manière claire ;
- l'établissement d'une structure de gouvernance explicite, qui précise les rôles et les responsabilités des ministères et organismes et les modalités de collaboration à privilégier ;
- les indications qui concernent le suivi et l'évaluation du déploiement et des résultats de l'intervention ;
- la mise en place de mécanismes de répartition du financement.

Les décisions du Conseil du trésor en matière de suivi et d'évaluation, qui précisent les besoins d'information nécessaires et attendus tant pour le ministère ou organisme porteur que pour les ministères et organismes collaborateurs, viennent également appuyer le travail des évaluateurs. Les exigences du Conseil du trésor aident à structurer la réflexion quant aux suivis essentiels à assurer et à la manière la plus appropriée d'envisager l'évaluation. La réflexion du ministère ou organisme porteur vise à apporter une réponse adéquate à la décision du Conseil du trésor, mais elle est généralement élargie pour déterminer et prendre en compte ses propres besoins d'information et ceux des principales parties prenantes à l'intervention interministérielle.

Le fruit de cette réflexion, auquel les évaluateurs devraient être associés le plus tôt possible, prend la forme d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire (CSEP). Habituellement rédigé à l'étape de la conception de l'intervention, le CSEP demeure sans doute le levier le plus puissant pour faciliter l'évaluation d'une intervention interministérielle.

Rappelons que le CSEP est un document qui vise à soutenir la gestion d'un programme et qu'il est utile autant aux étapes de conception, de suivi de reddition de comptes qu'à celle de l'évaluation. Le CSEP consiste également en un engagement de l'ensemble des ministères et organismes interpellés pour l'intervention envers le Conseil du trésor. Par conséquent, tous les acteurs doivent être informés de son contenu.

Dans le cas des travaux interministériels, le CSEP doit aussi présenter un cadre de gestion interministériel qui inclut :

- la structure de gouvernance du programme ;
- les informations relatives aux rôles et aux responsabilités des ministères et organismes interpellés dans la mise en œuvre et, plus particulièrement, dans le suivi et l'évaluation du programme ;
- les mécanismes de suivi et d'évaluation des actions ainsi que les ministères et organismes responsables ;
- la composition et le fonctionnement du comité de suivi et d'évaluation interministériel.

À l'étape de la **planification** de l'évaluation, le manque de clarté des rôles et des responsabilités du ministère ou organisme porteur et des ministères et organismes collaborateurs, des mandats des comités, du choix du type d'évaluation (globale ou par mesure) ou de la sélection des mesures à évaluer constitue le principal enjeu. L'établissement d'une bonne gestion de la gouvernance de l'évaluation, incluant la rédaction du CSEP, s'il n'a pas été effectué à l'étape précédente, vient atténuer ces difficultés.

Voici quelques éléments qui peuvent guider l'établissement d'une bonne gestion de la gouvernance de l'évaluation :

- la collaboration entre le ministère ou organisme porteur et les collaborateurs sur les orientations à donner à l'évaluation ayant pour assise un partage clair des rôles et des responsabilités (ex. : élaboration du CSEP, du cadre d'évaluation, du choix de la stratégie d'évaluation) ;
- la mise en place d'une structure décisionnelle de taille raisonnable (ex. : comité d'évaluation formé du ministère ou organisme porteur et des principaux collaborateurs) ;
- l'engagement formel des parties prenantes dans l'évaluation (ex. : suivi et évaluation des mesures) ;
- l'instauration d'un processus décisionnel efficace et transparent, qui inclut une communication en continu.

En guise de complément et en soutien aux gestionnaires responsables de la fonction d'évaluation et aux évaluateurs, le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a élaboré des principes généraux qui s'appliquent à une saine gouvernance de l'évaluation d'une initiative horizontale (voir l'annexe 5 pour les détails).

À l'étape de la **réalisation** de l'évaluation, la complexité de l'objet d'évaluation, la collaboration variable des ministères et organismes qui contribuent à la collecte de données, le grand nombre d'informations à traiter et le calendrier de réalisation comptent au nombre des difficultés rencontrées. La mise en place des leviers précédents et, plus particulièrement, l'utilisation de fiches de suivi des mesures et des fiches d'évaluation des mesures dont les gabarits ont été convenus entre le ministère ou organisme porteur et les ministères et organismes collaborateurs viennent soutenir l'exercice.

Finalement, à l'étape de l'approbation et de la diffusion du rapport, la négociation sur le contenu et le suivi des recommandations entre les parties prenantes représentent des défis.

Par ailleurs, le fait que les ministères et organismes collaborateurs n'ont pas toujours accès aux résultats de l'évaluation en raison, par exemple, de la non-diffusion publique du rapport constitue un enjeu. Cet irritant peut facilement être neutralisé à l'étape de la planification, en prévoyant un mécanisme de communication qui rend compte de la progression des travaux entre le ministère ou organisme porteur et les ministères et organismes collaborateurs.

À retenir !

Les différents leviers :

- Le Guide de rédaction des mémoires soumis au Conseil des ministres
- Le Guide d'élaboration des politiques publiques
- La décision du Conseil du trésor qui précise les besoins d'évaluation pour le ministère ou organisme porteur et les collaborateurs
- La production du Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire issu de la collaboration entre le ministère ou organisme responsable et les ministères et organismes collaborateurs
- Une bonne gestion de la gouvernance de l'évaluation

ÉVALUATION DE L'INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE

INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE ET COMPLEXITÉ

Selon la documentation, et notamment pour la Société française d'évaluation (voir références 11 à 15, 18 et 19), les politiques publiques dites complexes regroupent, entre autres caractéristiques, un grand nombre d'interventions, d'acteurs et d'activités dont les relations peuvent changer dans le temps, qui se déploient dans divers contextes et pour lesquelles les résultats ne sont pas prédictibles.

Par essence, une intervention interministérielle est complexe, et déterminer les principaux critères qui composent cette complexité, dès la rédaction du CSEP, peut s'avérer utile au moment de son évaluation. Il s'agit donc, à l'étape de la planification de l'évaluation, de cibler certains critères qui permettent d'échanger avec les autorités ou les autres évaluateurs quant aux ressources à consacrer à l'évaluation ou à l'approche à retenir. Bien entendu, diverses couches de complexité peuvent s'ajouter en cours de route. Par exemple, le degré de collaboration, au moment de la réalisation de l'évaluation, de l'élaboration ou du suivi des recommandations et le changement de contexte peuvent figurer comme des éléments de complexité.

Pour les besoins de ce guide, les caractéristiques proposées pour établir le degré de complexité reposent à la fois sur les attributs classiques de ce type d'interventions, sur les plans technique et social, mais également sur certaines particularités des organisations porteuses ou collaboratrices :

**Une intervention
interministérielle**
=
Complexe par essence

- nombre de ministères et organismes collaborateurs ;
- nombre de mesures ou d'actions ;
- importance financière ;
- nombre d'itérations ;
- ampleur des mesures et leur caractère novateur ;
- caractéristiques de la population rejointe ;
- capacité organisationnelle de l'unité d'évaluation du ministère ou organisme porteur ;
- capacité organisationnelle des unités d'évaluation des principaux ministères et organismes collaborateurs ;
- réalisme des livrables et des échéanciers ;
- autres.

L'annexe 6 comprend un tableau qui permet de qualifier, selon différents critères, le caractère complexe d'une intervention. La démarche et les critères proposés peuvent être adaptés à chaque intervention interministérielle à évaluer.

INTERVENTION INTERMINISTÉRIELLE ET PORTÉE DES TRAVAUX D'ÉVALUATION

Les travaux d'évaluation envisagés peuvent porter sur l'ensemble de l'intervention interministérielle ou sur certains éléments ciblés ou mesures (voir la page suivante). La détermination de la portée de l'évaluation devrait tenir compte notamment :

- du caractère complexe des interventions interministérielles, en ce qui concerne tant l'organisation de la structure de gouvernance que l'enchevêtrement des liens causaux qui unissent les différentes mesures aux objectifs et aux effets visés ;
- des ressources allouées aux travaux d'évaluation ainsi qu'aux contraintes liées au mandat, par exemple les éléments à documenter obligatoirement, la disponibilité de l'information à un coût raisonnable ou l'échéancier.

Tout comme pour l'évaluation d'un programme particulier, l'évaluation d'une intervention interministérielle peut se pencher sur l'ensemble des composantes (évaluation globale) ou encore s'intéresser plus précisément à certaines de celles-ci (évaluation des mesures structurantes ou des mesures phares).

Il est possible, voire souhaitable, de combiner l'évaluation globale pour certains enjeux évaluatifs et l'évaluation plus précise pour d'autres, et ce, pour une même évaluation. Par exemple, on peut traiter de la gouvernance pour l'ensemble de l'intervention et aborder plus finement la mesure de l'efficacité et les effets pour certaines mesures ou grappes de mesures.

ÉVALUATION GLOBALE

L'évaluation d'une intervention interministérielle dans sa globalité soulève plusieurs enjeux conceptuels, méthodologiques et opérationnels. Le choix de l'approche la plus appropriée pour tenir compte de ces enjeux relève de l'expertise professionnelle des évaluateurs. Toutefois, les approches, incluant les approches suivantes, peuvent contribuer positivement à l'évaluation globale des interventions interministérielles (complexes) :

- les approches axées sur la théorie (ex. : l'évaluation réaliste, l'analyse de contribution ou la récolte des effets);
- les approches dérivées des sciences de la complexité (ex. : évaluation évolutive, cartographie des systèmes);
- les approches réseau (analyse des réseaux sociaux);
- les approches configurationnelles (théories du changement).

L'annexe 7 décrit brièvement les principales caractéristiques de ces différentes approches.

DÉFIS PARTICULIERS ASSOCIÉS À L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ GLOBALE

Le partage des expériences vécues par les membres de la table a mis en lumière plusieurs difficultés associées particulièrement à l'évaluation de l'efficacité des interventions interministérielles qui, par ailleurs, ont été répertoriées notamment par Koppenjan (voir référence 8).

Les mesures classiques d'évaluation de l'efficacité peuvent s'avérer inadéquates ou difficilement réalisables. À titre d'exemple, la complexité inhérente aux interventions interministérielles demande l'élaboration de nouvelles façons de faire, ce qui peut avoir toutes sortes d'implications imprévues. Également, l'utilisation des mesures d'efficacité déterminées a priori se révèle problématique dans certains contextes, notamment parce que ces dernières captent difficilement les effets plus intangibles du mécanisme interministériel, souvent associé à la qualité. Ces mesures peuvent aussi avoir un effet dissuasif sur l'expérimentation, l'innovation et la flexibilité lorsque de nouveaux besoins émergent ou que le contexte change.

L'évaluation de l'efficacité
Des défis méthodologiques
à considérer

Ces constats ont suscité des réflexions pour élargir la notion d'efficacité aux fins de l'évaluation des interventions interministérielles, de manière à adapter la façon de concevoir l'efficacité aux caractéristiques de ces interventions et à déterminer des critères d'efficacité qui leur sont propres, lesquels incluent les critères dits classiques.

En se basant sur le modèle théorique élaboré par Page et autres (voir référence 11), une intervention interministérielle est considérée comme globalement efficace dans la mesure où elle remplit ses objectifs généraux et précis, qu'elle satisfait aux exigences applicables et qu'elle produit des résultats durables et de large portée. Ces résultats doivent être obtenus à coût raisonnable et de manière démocratiquement responsable.

La proposition élaborée par les auteurs décline les trois dimensions du modèle théorique – imputabilité démocratique, légitimité procédurale et performance – en sous-dimensions et propose des critères d'efficacité qui leur sont rattachés. Elle présente également les questions de l'Outil d'évaluation des programmes associées à ces sous-dimensions et critères d'efficacité (voir l'annexe 8 pour les détails).

ÉVALUATION PAR MESURE

Lorsque la portée des travaux d'évaluation ou de l'évaluation de certains enjeux particuliers est limitée à certaines composantes seulement de l'intervention interministérielle, l'approche courante consiste à prêter une attention particulière aux mesures dites structurantes ou mesures phares. Ces dernières peuvent être déterminées en fonction de certains critères (voir les annexes 9a et 9b pour les détails).

Le suivi et l'évaluation des mesures

Le défi de l'accès à des données fiables

Qu'on utilise une façon ou l'autre d'évaluer une intervention interministérielle, il est important de rappeler que le ministère responsable de l'évaluation doit s'assurer d'obtenir, au moment opportun, l'ensemble des données pour la réaliser. Dans un premier temps, une fiche standardisée, qui permet de suivre chacune des mesures s'avère un outil incontournable (voir l'annexe 10 pour les détails).

Idéalement, cette fiche contient les informations suivantes :

- la période de référence ;
- le ministère ou organisme responsable de la mesure et ses partenaires, le cas échéant ;
- l'objectif de la mesure ;
- les informations sur la mesure (ex. : type, budget, activités) ;
- les indicateurs quantitatifs ou des suivis qualitatifs ;
- les informations sur l'évaluation ou non de cette mesure ;
- les coordonnées de la personne responsable de la mesure.

Les mesures qui feront l'objet d'une évaluation devraient également être documentées. À l'instar de la fiche de suivi, il est préférable que la fiche d'évaluation des mesures contienne suffisamment d'informations pour soutenir la démarche d'évaluation (voir l'annexe 11 pour les détails).

Idéalement, cette fiche contient les informations suivantes :

- la période de référence ;
- le ministère ou organisme responsable de la mesure et ses partenaires, le cas échéant ;
- le type d'évaluation ;
- les questions d'évaluation ;
- les méthodes de collecte de données ;
- la gouvernance de l'évaluation ;
- l'état d'avancement des travaux et l'échéancier ;
- les coordonnées de la personne responsable de l'évaluation.

Enfin, il est préconisé d'élaborer une façon d'évaluer l'atteinte des objectifs de l'intervention interministérielle, par exemple à l'aide d'indicateurs à haut niveau, afin que la mesure de son efficacité opérationnelle soit plus grande que la somme de celle de chacune des mesures retenues.

À retenir !

Les défis de l'évaluation globale ou par mesure, notamment :

- le contexte et la complexité de l'intervention
- la détermination de la portée de l'évaluation
- le suivi des mesures à l'aide d'une fiche standardisée
- la collaboration en continu des parties prenantes

Les défis particuliers de l'évaluation globale, notamment :

- la détermination de l'approche la plus pertinente pour l'évaluation
- l'établissement du lien avec les réponses aux questions de l'Outil d'évaluation des programmes

Les défis particuliers de l'évaluation par mesure, notamment :

- la prise en compte de critères objectifs pour sélectionner les mesures structurantes à évaluer
- l'élaboration de fiches standardisées de suivi et d'évaluation des mesures
- l'évaluation de l'efficacité opérationnelle de l'intervention, qui va au-delà d'une addition de l'efficacité de chacune des mesures

ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

Étant donné la nature et la complexité des interventions interministérielles, les auteurs qui se sont intéressés à la question soulignent l'importance d'une bonne gouvernance pour les planifier, les mettre en œuvre et statuer sur leurs résultats (voir références 1 à 7, 9, 10, 17 et 20 à 22). En conséquence, l'évaluation de la gouvernance a été retenue dans ce document comme axe central d'évaluation pour ce type d'intervention publique.

L'évaluation de la gouvernance
Fondamentale en contexte interministériel

DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE

La mise en place d'une gouvernance est la création d'un espace où s'orientent les actions, se prennent les décisions et se partagent les responsabilités. En contexte interministériel, la gouvernance est un exercice complexe qui implique généralement la collaboration d'une multitude d'acteurs interdépendants.

ÉVALUER LA GOUVERNANCE

L'évaluation de la gouvernance cherche à faire l'examen des processus de planification, de coordination et de déploiement ainsi que de suivi des actions prévues, incluant l'évaluation de ces éléments par les parties prenantes. La gouvernance suggère donc l'implication d'une multitude d'acteurs et, conséquemment, son évaluation devrait recenser l'avis de tous.

Il y a donc dans le concept de gouvernance l'idée du travail collaboratif entre différents acteurs comme ingrédient essentiel d'une bonne gouvernance ou d'une gouvernance optimale. L'évaluation de la gouvernance s'abreuve de ce fait aux nombreux écrits sur la collaboration interorganisationnelle et les dimensions qui la composent (voir références 23 à 30).

DEUX QUESTIONS À DOCUMENTER

Il a été constaté que le succès mitigé de certaines interventions interministérielles est attribuable en partie à leur gouvernance lacunaire. Ce constat a présidé à la décision d'inclure l'efficacité de la gouvernance comme élément obligatoire à documenter en contexte interministériel. Les deux questions suivantes ont donc été retenues dans l'Outil d'évaluation des programmes :

- Les rôles et responsabilités des parties prenantes aux processus de planification, de coordination et de déploiement de l'intervention interministérielle sont-ils définis adéquatement ?
- L'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce-t-elle son rôle de leader conformément aux attentes dans la planification, la coordination et le déploiement de l'intervention ?

DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE

En vue de répondre à ces deux questions, cinq dimensions ont été retenues pour évaluer la gouvernance en contexte interministériel. Notons que ces dimensions ne sont pas toujours mutuellement exclusives, mais qu'elles sont suffisamment étanches pour documenter et analyser les éléments fondamentaux de la gouvernance. Ces dimensions sont : 1- la structure de gouvernance; 2- la vision de l'intervention et l'engagement mutuel; 3- les rôles et les responsabilités; 4- la communication; 5- les ressources financières, humaines, informationnelles et matérielles.

Cinq dimensions
de la gouvernance
à documenter

La dimension 1 fait référence à la **structure de gouvernance**. Elle traite de la fonctionnalité des différents comités mis en place pour planifier, coordonner, déployer, suivre et évaluer l'intervention. Elle s'appuie également sur la description des partenaires qui sont sollicités dans l'intervention.

La dimension 2 s'intéresse à la vision de l'intervention élaborée par les parties prenantes et à leur **engagement mutuel**. Elle regroupe les informations quant à la mobilisation des différents acteurs autour des objectifs à atteindre et de la compréhension de ceux-ci.

La dimension 3 constitue le cœur du processus de la gouvernance. Elle se rapporte aux **rôles et aux responsabilités** que doivent assumer les parties prenantes quant à la planification de l'intervention, à sa coordination, à son déploiement, à son suivi et à son évaluation. Elle renvoie, entre autres, au rôle de leader que doit assumer le ministère responsable de l'intervention interministérielle pour coordonner les différentes actions en soutien à sa réussite ainsi qu'au degré d'autonomie des autres partenaires. Elle s'intéresse également à la façon dont se prennent les décisions importantes relatives à l'intervention interministérielle ainsi qu'au climat dans lequel se déroule le processus décisionnel.

La dimension 4 concerne la démarche de **communication** mise de l'avant au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes. Elle se rapporte à la façon dont circule l'information et au caractère opportun du moment de son accessibilité afin de permettre une rétroaction. Elle sous-tend la transparence ainsi que la pertinence des informations échangées.

La dimension 5 examine les modalités de financement, l'accès et l'**utilisation des ressources**. La transparence en matière de gestion des ressources, et particulièrement les ressources financières, est recherchée.

Afin de soutenir les évaluateurs, la DGEAIGR a produit un tableau (voir l'annexe 12 pour les détails) qui reprend les cinq dimensions de la gouvernance auxquelles sont associés des sous-dimensions, des exemples de contenu à documenter et des éléments descriptifs pour juger d'une gouvernance optimale ou efficace. Ces éléments descriptifs sont souvent considérés, dans la documentation, comme des facteurs de succès de la collaboration interorganisationnelle ou des dispositifs interministériels. *A contrario*, l'absence ou le caractère diffus de ces éléments descriptifs contribuent souvent à l'échec ou au succès mitigé de ce type d'initiative.

Au choix de l'évaluateur, les éléments descriptifs peuvent être transformés en questions d'entrevue ou encore être repris sous la forme d'un questionnaire, qui se retrouve à l'annexe 13. Enfin, comme le leadership est un concept qui transcende l'ensemble des dimensions de la gouvernance, la mesure du leadership fait l'objet de l'annexe 14 (voir références 31 à 42).

La question ultime demeure la suivante : Est-ce que le type de gouvernance choisi contribue à l'efficacité opérationnelle de l'intervention ?

QUESTION DE MÉTHODE

Selon la structure de gouvernance de l'intervention à évaluer, différents comités ou groupes de travail seront mis sur pied. Sur le plan opérationnel et dans l'idéal, l'évaluation de la gouvernance devrait se pencher sur l'ensemble des instances responsables de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'intervention. Puisque les interventions interministérielles s'échelonnent sur plusieurs années, une bonne évaluation de la gouvernance devrait recueillir des données, à tout le moins au début et en fin de processus, pour constater le chemin parcouru et tenir compte des changements, le cas échéant.

SOURCES DE DONNÉES POUR CHACUNE DES DIMENSIONS

Les documents consultés convergent tous vers les trois sources suivantes : des documents relatifs à l'intervention interministérielle, incluant les comptes rendus des rencontres des divers comités, un questionnaire en ligne ou des entrevues semi-dirigées.

SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Pour obtenir plus de renseignements ou du soutien concernant les évaluations interministérielles, veuillez communiquer avec la Direction générale de la gouvernance en gestion axée sur les résultats du Secrétariat du Conseil du trésor au 418 643-0875, poste 5319, ou par courriel à l'adresse suivante : evaluation@sct.gouv.qc.ca.

AIDE-MÉMOIRE

GOUVERNANCE DE L'ÉVALUATION

SYNTHÈSE DES FACTEURS DE SUCCÈS	PRÉSENT	ABSENT	COMMENTAIRE
1. Le mémoire déposé au Conseil des ministres est explicite en ce qui concerne le contexte de l'intervention, la raison d'être, les objectifs poursuivis, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.			
2. Les mécanismes de gouvernance et les dispositifs de suivi et d'évaluation sont présents dans le document de la politique publique (c.-à-d. l'intervention interministérielle).			
3. Le cas échéant, la ou les décisions du CT précisent les besoins d'information nécessaires et attendus pour le MO porteur et les MO collaborateurs.			
4. Les besoins d'information du MO porteur et des MO collaborateurs sont formulés clairement dès le départ.			
5. La structure de gouvernance de l'évaluation est mise en place dès le départ, et les parties prenantes sont engagées et mobilisées à toutes les étapes de l'évaluation (conception, CSEP, CE, RE).			
6. Le CSEP est élaboré au moment de la conception de l'intervention.			
7. Le CSEP tient compte des besoins particuliers formulés par décision du Conseil du trésor, si applicable.			
8. Le CSEP est réalisé par le MO porteur en collaboration avec les MO collaborateurs.			
9. Le CSEP tient compte des éléments exigés contenus dans les instructions propres aux interventions interministérielles : structure de gouvernance, rôles et responsabilités des parties prenantes, mécanismes de suivi et d'évaluation, composition et fonctionnement du comité de suivi et d'évaluation.			
10. Le CSEP rend compte du degré de complexité de l'intervention (annexe 6).			
11. Le CSEP indique le choix qui sera retenu entre la réalisation d'une évaluation globale, par mesure ou les deux (annexes 7, 8 et 9).			
12. Les fiches de suivi et d'évaluation des mesures sont élaborées au moment du CSEP (annexes 10 et 11).			

ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

SYNTHÈSE DES FACTEURS DE SUCCÈS	PRÉSENT	ABSENT	COMMENTAIRE
1. Les deux questions de l'Outil d'évaluation des programmes sont prises en compte.			
2. Les cinq dimensions de l'évaluation de la gouvernance – structure, vision, rôles et responsabilités, communication et utilisation des ressources – sont analysées selon les éléments à documenter de l'annexe 12 ou en prenant en considération les annexes 13 et 14.			
Une combinaison des deux types de collecte de données est un atout.			

RÉFÉRENCES

GOVERNANCE, INTERMINISTÉRIEL ET COMPLEXITÉ

1. AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE. *Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance*, Australie, [En ligne], 2014. [<http://nla.gov.au/nla.obj-494733346/view>] (Consulté le 6 mars 2019).
2. BANNON, Y., D. CHAREST et autres. *Manuel du responsable en évaluation de programme*, Québec, GRAEP, 2009.
3. BARON, C. « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droits et société*, 2003, 2 (54) : 329-349.
4. BOURGEOULT, J., S. DUPUIS et J. TURGEON. *Les conditions de succès des dispositifs interministériels : rapport de recherche*, Québec, Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé des populations, ENAP, 2008.
5. CENTRE D'EXCELLENCE EN ÉVALUATION. *Approches d'évaluation axées sur la théorie : Concepts et pratiques*, [En ligne], 2012. Canada, [<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/approches-evaluation-axees-theorie-concepts-pratiques.html>] (Consulté le 5 février 2019).
6. CONSEIL D'ÉTAT. *Rapport sur la coordination du travail interministériel : mission d'audit de modernisation*, [En ligne], 2007. France, [<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000464.pdf>] (Consulté le 5 février 2019).
7. EMERSON, K., T. NABATCHI et S. BOLOGH. « An Integrative Framework for Collaborative Governance », *Public Journal of Public Administration Research*, 2011, 22 (1) : 1-29.
8. KOPPENJAN, J. « Creating a Playfield for Assessing the Effectiveness of Network Collaboration by Performance Measures », *Public Management Review*, 2008, 10 (6) : 699-714.
9. MESMA CENTRAL EXCHANGE. *Introduction to the MESMA Governance Analysis Framework*, [En ligne], 2011. [http://www.mesma.org/FILE_DIR/06-10-2013_22-16-43_67_WP6%20guidelines-adapted.pdf] (Consulté le 5 février 2019).
10. NDENGUTSE, P., S. PIERRE et M. SYLIN. « La gouvernance comme modalité de gestion ou mot-valise en Afrique : analyse de contenu de discours en milieu universitaire au Burundi », *Revue Gouvernance*, 2012, 9 (1).
11. PAGE, S. B., M. N. STONE, J. M. BRYSON et B. C. CROSBY. « Public Value Creation by Cross-Sector Collaborations: A Framework and Challenges of Assessment », *Public Administration*, 2015, 93 (3) : 715-732.
12. PATTON, M. Q. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, États-Unis, Guilford Press, 2011. (Résumé dans *RCEP/CJPE*, 26 [2] : 108-110).
13. REY, L. et autres. « Logic Analysis: Testing Program Theory to Better Evaluate Complex Interventions », *RCEP/CJPE*, 2012, 23 (3)^o : 61-89.
14. RIDDE, V. et autres. « L'approche réaliste à l'épreuve du réel de l'évaluation de programme », *RCEP/CJPE*, 2012, 23 (3) : 37-59.
15. RUSSO, M. et F. ROSSI. « Cooperation Networks and Innovation: A Complex Systems Perspective to the Analysis and Evaluation of a Regional Innovation Policy Programme », *Evaluation*, 2009, 15 (1) : 75-99.

16. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Orientations générales sur la gouvernance et la gestion des initiatives horizontales*, Centre d'excellence en évaluation, Secteur de la gestion des dépenses, 2012.
17. SELLERS, J. M. « Trois modèles de gouvernance multiniveau au-delà du clivage État-société », *Revue d'analyse comparée en administration publique*, 2013, 19 (1) : 62-84.
18. SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE L'ÉVALUATION. *Évaluer et démêler la complexité des politiques publiques*, Publication à la suite d'une journée d'études du club SFE PACA, France, 2013.
19. TOUATI, N. et J. C. SUAREZ-HERRERA. « L'évaluation des interventions complexes : quelle peut être la contribution des approches configurationnelles? », *RCEP/CJPE*, 2012, 23 (3) : 17-35.
20. TURKEWITSCH, L. et M. STEIN. « La gouvernance multiniveau et la nouvelle gestion publique : des idées nouvelles à intégrer aux approches traditionnelles du fédéralisme dans le contexte de l'étude des relations intergouvernementales », *Revue d'analyse comparée en administration publique*, 2013, 19 (1) : 85-114.
21. WANG, H. C., J. HE et J.T. MAHONEY. « Firm-Specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: the Roles of Economic-and Relationship-Based Employee Governance Mechanisms », *Strategic Management Journal*, 2009, 30 (12) : 1265-1285.
22. WILSON-GRAY, R. et H. BRITT. *Outcome harvesting*, Ford Foundation, Briefing Paper, (Révisé en 2013).

COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE, INTERÉQUIPE ET MESURE DE LA COLLABORATION

23. AUMAIS, N., S. LAFLAMME et C. VENNE. *Les leviers qui favorisent la collaboration inter-équipes*, synthèse de recherche, Université de Sherbrooke, 2012.
24. D'AMOUR, D., L. GOULET, R. PINEAUT, J. F. LABADIE et M. REMONDIN. *Étude comparée de la collaboration interorganisationnelle et de ses effets : le cas des services en périnatalité*, Montréal, CHRSE, 2003.
25. GENDRON, L. *Cadre conceptuel pour l'élaboration d'indicateurs de collaboration à partir des traces d'activités*, Autre (cs.OH), France, Université Claude Bernard-Lyon I, 2010.
26. RAMDANI, Anas. *Revue systématique de la littérature sur les mesures de la collaboration interorganisationnelle dans un contexte d'innovation*, mémoire de maîtrise ès sciences appliquées, Université de Montréal, École polytechnique de Montréal, 2014.
27. SAMBASIVAN, M., S. P. LOKE, Z. A. MOHAMED, et Y. C. LEONG. « Factors Influencing Strategic Alliance Outcomes in a Manufacturing Supply Chain: Role of Alliance Motives, Interdependence, Asset Specificity and Relational Capital », *International Journal of Production Economics*, 2013, 141 (1) : 339-351.
28. SAMBASIVAN, M., S. P. LOKE, Z. A. Mohamed, et Y. C. LEONG. « Impact of Interdependence between Supply Chain Partners on Strategic Alliance Outcomes. Management Decision », *Emerald Group Publishing Limited*, 2011, 49 (4) : 548-569.
29. SAMSON, E. *Évaluation de la collaboration interorganisationnelle : le cas de la clinique communautaire de santé et d'enseignement SPOT-CCSE*, mémoire en santé communautaire-évaluation, Québec, Université Laval, 2017.
30. THOMSON, A. M., J. L. PERRY, et T. K. MILLER. « Conceptualizing and Measuring Collaboration », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007, 19 (1) : 23-56.

LEADERSHIP

31. AVOLIO, B. J., B. M. BASS, et D. I. JUNG. « Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1999, 72 (4) : 441-462.
32. DESSLER, G. (adaptation française : L. DESAULNIERS, J-F FORGUES et P. L. GRENON). *La gestion des organisations : principes et tendances au XX^e siècle*, Saint-Laurent, ERPI éducation-innovation-passion, 2009.
33. GRAEN, G. B. et M. UHL-BIEN. « Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective », *Leadership Quarterly*, 1995, 6 (2) : 219-247.
34. HUMPHREY, A. S. « Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification », *The Psychologist-Manager Journal*, 2012, 15 (4) : 247-268.
35. LACROIX, I. « Le leadership éducatif et la gouvernance des systèmes éducatifs : un regard pluriel », *Éducation et francophonie : revue scientifique virtuelle*, 2018, 46 (1) : 67-82.
36. MEINDL, J. R. « The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach », *The Leadership Quarterly*, 1995, 6 (3) : 329-341.
37. NEIDER, L. L. et C. A. SCHRIESHEIM. « The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests », *The Leadership Quarterly*, 2011, 22 (6) : 1146-1164.
38. RINFRET, N. *L'utilisation d'un leadership transformationnel par un directeur général : ses effets bénéfiques pour son entourage organisationnel et pour lui-même*, Groupe de réflexion Chaire GETOS/INSPO, 2007. (PPT, 3 mai).
39. SALTER, C. R., M. GREEN, M. REE, M. CARMODY-BUBB, et P. A. DUNCAN. « A Study of Follower's Personality, Implicit Leadership Perceptions and Leadership Ratings », *Journal of Leadership Studies*, 2009, 2 (4) : 48-60.
40. STELMOKIENE, A. et A. ENDRIULAITIENE. « Transformational Leadership in Perception of Subordinates: Personality Traits and Social Identification as Predictors », *Baltic Journal of Management*, 2015, 10 (3) : 331-344.
41. STROM, D., K. SEARS, et K. KELLEY. « Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2014, 21 (1) : 71-82.
42. WOOD, J. A. A. et B. E. WINSTON. « Development of Three Scales to measure Leader Accountability », *Leadership and Organization Development Journal*, 2007, 28 (2) : 167-185.

ANNEXES

ANNEXE 1

LISTE DES MEMBRES ET ORGANISATION D'APPARTENANCE

PARTICIPATION

Marc-Aurel Aplogan	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
Thuy-Lan Lam	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
Claire Bard	Ministère de la Sécurité publique
François Béland	Ministère de la Justice
Amélie Benoit	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Ghislain Blais	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
André Caron	Ministère de la Famille
Guy Choquette	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
Louis-Simon Corriveau	Secrétariat à la condition féminine
Jean-Simon Côté	Ministère de la Culture et des Communications
Martin Dorion	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
Lucie Dugas	Office des personnes handicapées du Québec
Annie Goupil	Ministère des Transports
François-Jean Lafrance	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
Émilie Rousseau	Secrétariat à la politique linguistique
Ruslan Tanasa	Ministère du Conseil exécutif

COORDINATION

Ginette Côté	Secrétariat du Conseil du trésor
Marie-Eve Normandeau	Secrétariat du Conseil du trésor

COLLABORATION

Julie Boucher	Secrétariat du Conseil du trésor
Renaud Jutras	Secrétariat du Conseil du trésor
Jean-René Prévost	Secrétariat du Conseil du trésor
Étudiants du cours Évaluation des politiques, sous la responsabilité du professeur Steve Jacob, du Département de sciences politiques de l'Université Laval.	



ANNEXE 2

TABLEAU SYNTHÈSE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET DES MESURES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION D'UN ÉCHANTILLON D'INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES À L'INTERNATIONAL

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Initiatives horizontales</p> <p>Canada Gouvernement du Canada (2012)</p>	<p>La gouvernance des initiatives horizontales est constituée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ d'un comité consultatif ou directeur, souvent composé de sous-ministres adjoint(e)s ; ■ d'un comité de gestion, souvent composé du directeur ou du directeur général du secteur du programme ; ■ de groupes de travail interministériels, qui se préoccupent d'enjeux particuliers. <p>Un comité interministériel de gestion de l'évaluation est mis sur pied à l'étape de préplanification, pour diriger et superviser toutes les étapes de l'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le comité est constitué des chefs d'évaluation des ministères participants. <p><i>Référence p. 17-18; 46</i></p>	<p>En plus du comité interministériel de gestion de l'évaluation, il existe, pour chaque évaluation d'une intervention horizontale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un groupe de travail interministériel : <ul style="list-style-type: none"> ■ qui doit gérer et faire la coordination journalière de l'évaluation ; ■ qui est constitué de spécialistes de l'évaluation des ministères participants ; ■ dont les membres sont choisis en fonction non seulement de leur connaissance du sujet, mais aussi de leur capacité de travailler en collaboration et de mettre sur pied des réseaux informels avec des collègues des autres ministères participants. <p><i>Référence p. 17-18; 46</i></p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Joined-up government</p> <p>Royaume-Uni et Australie</p> <p>Royaume-Uni The Green Book (2018) The Magenta Book (2011) The Aqua Book (2015)</p> <p>Australie Australian National Audit Office (2012) Australian National Audit Office (2014)</p>	<p>Le <i>joined-up government</i> est un terme générique qui décrit différentes manières d'orienter des organisations (ex. : entités, ministères, départements) formellement distinctes dans la poursuite des objectifs du gouvernement au moyen d'interventions qui nécessitent un haut niveau de coordination.</p> <p>Dans les deux cas, Royaume-Uni et Australie, une structure de base à trois niveaux est suggérée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une entité chef de file ; ■ des comités consultatifs ou comités interministériels ; ■ des groupes de travail ou des groupes de travail mixtes. <p>Par la suite, quatre types de gouvernance peuvent être mis de l'avant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Whole of government</i> : Entités de la fonction publique qui travaillent au-delà des frontières de leur organisation pour atteindre un objectif commun ou formuler une réponse gouvernementale intégrée à des problèmes particuliers. ■ <i>Cross-entity governance</i> : Dispositif de gouvernance entre deux ou plusieurs entités du secteur public aux fins de la gestion des affaires du gouvernement (par exemple : une politique, un programme ou un service). ■ <i>Lead entity</i> : Une organisation désignée en tant qu'entité principale est généralement responsable d'une tâche ou du programme et peut être responsable de la gestion de la performance, de la coordination, du suivi des progrès et de l'établissement des rapports sur la performance d'une intervention interentités. ■ <i>Cross-entity agreement</i> : Les différentes entités sont liées par des accords informels ou formels pour la fourniture de services, l'échange d'informations et d'autres fonctions administratives ou de soutien. Ces accords peuvent prendre la forme d'ententes ou de protocoles écrits ou verbaux. Les mandats des comités interentités ou ceux qui sont donnés à des groupes spéciaux peuvent également être considérés comme des accords qui doivent être respectés. <p>À noter :</p> <p>Ces accords interentités mettent l'accent sur la nécessité de disposer notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ d'une vision claire des différents partenaires et processus ; ■ d'une certaine flexibilité dans la définition des rôles et des responsabilités, de manière à permettre aux entités de s'adapter aux nouvelles situations ; ■ de mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance globale du système. <p><i>Références (2012) p. 5-9; 13 (2014) 57-58 ; 61</i></p>	<p>Le coordonnateur de l'évaluation qui relève du chef de file assure des fonctions de suivi et de coordination.</p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Évaluations conjointes</p> <p>OCDE (2006)</p>	<p>Trois modes de gouvernance des évaluations conjointes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ structure à trois niveaux : Tous les partenaires participent et contribuent activement, sur un pied d'égalité. ■ structure à participation restreinte : Participation ouverte aux seules entités habilitées par leur appartenance à certains groupements. ■ modèle hybride : Renvoi à un large éventail de modalités de collaboration. <p>Selon le nombre de partenaires, deux modes de gestion peuvent être appliqués :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dans les cas d'un petit nombre de partenaires (moins de 10), une gestion à trois niveaux est proposée : <ul style="list-style-type: none"> ■ toutes les décisions concernant la gestion peuvent être prises avec l'ensemble des partenaires qui se réunissent régulièrement; ■ un organisme assume le rôle de décision en ce qui concerne la gestion; ■ Un des organismes assume le rôle de coordonnateur ou en délègue la gestion à l'un des partenaires, tandis que les autres suivent l'évaluation et en examinent les principaux résultats. ■ Dans le cas d'un grand nombre d'organismes, un comité de pilotage est mis en place : ce comité est formé en vue de partager les coûts de l'évaluation, de donner une orientation d'ensemble, de prendre les décisions, de rédiger le rapport d'évaluation, de superviser l'évaluation, etc. <p>À noter :</p> <p>Dans le cas d'évaluations thématiques ou sectorielles, il est mentionné que le comité de pilotage gagne à compter parmi les membres du personnel aussi bien administratif qu'opérationnel.</p> <p><i>Référence p. 9; 22-23</i></p>	<p>Un groupe de gestion s'assure du suivi de l'évaluation. Il est composé de cinq ou six membres. Ces derniers doivent instaurer des relations étroites, efficaces et régulières avec l'équipe chargée de l'évaluation.</p> <p>Chaque organisme élabore, aux premiers stades du processus, un plan de communication de nature à faire naître de l'intérêt pour l'évaluation au plan national et à renforcer l'adhésion. Les hauts responsables et les gestionnaires du programme sont informés avant la publication des résultats.</p> <p><i>Référence p. 24</i></p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Politique de cohésion</p> <p>Union européenne EuropAid (2006) European Union Regional Policy (2008) European Commission (2014)</p>	<p>La politique de cohésion de l'Union européenne, qui concerne uniquement les états membres de l'Union européenne, est menée dans un contexte de gouvernance multiniveau, caractérisée par une délimitation claire des rôles et des responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une autorité de gestion agit à titre de chef de file ; ■ un comité de suivi s'occupe des évaluations et de leur suivi. Il peut adresser des recommandations relatives à l'évaluation du programme à l'autorité de gestion ; ■ un groupe de pilotage est nommé par le comité de suivi. <p>La gouvernance d'une intervention qui concerne les États membres et non membres ou partenaires de l'Union européenne se décline comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le gestionnaire responsable de l'intervention agit à titre de chef de file. Il coordonne tout le processus de sa mise en œuvre et du suivi de l'intervention, depuis les services centraux jusqu'au terrain, c'est-à-dire dans le pays partenaire où se déroule l'évaluation ; ■ les opérateurs de terrain travaillent, soit pour la Commission européenne, soit pour des institutions partenaires qui partagent la responsabilité de la mise en œuvre ; ■ les autres acteurs considérés dans la structure de gouvernance sont les institutions qui ont attribué les financements, les autorités publiques qui conduisent des interventions connexes ou similaires ainsi que les réseaux d'experts concernés par l'intervention. <p>À noter :</p> <p>Des experts de l'Union européenne ont constaté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ que la centralisation de la coordination risque de nuire au soutien de l'évaluation ; ■ qu'une décentralisation trop importante avec des dispositifs de coordination différents risque l'incohérence ; ■ qu'attribuer la conception ou la mise en œuvre du programme ainsi que l'évaluation à différents services au sein de la même organisation (normalement un ministère) constitue une bonne pratique. <p><i>Références (2006) p. 25;30 (2008) p. 78-79 (2014) p. 16</i></p>	<p>Les informations des évaluations sont transmises électroniquement à la Commission européenne.</p> <p>Dans le cas d'une intervention qui concerne les États membres et non membres, la structure de l'évaluation dépend du niveau de gouvernance visé par les travaux.</p> <p>Elle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le gestionnaire de l'évaluation qui est un membre du service responsable de l'évaluation. Il gère tout le processus au nom de la Commission européenne ; ■ un groupe de référence présidé par le gestionnaire de l'évaluation. Ce groupe agit comme interface entre le gestionnaire et l'équipe d'évaluation. <p>Si l'évaluation est menée à partir du pays responsable de l'intervention, le groupe de référence se compose :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ des services de la Commission concernés par l'intervention, y compris la délégation concernée, dans le cas d'une évaluation à l'échelle du pays ou de la région ; ■ des spécialistes d'un secteur ou d'une question transversale au sein de la Commission ; ■ de l'ambassade du pays partenaire, dans le cas d'une évaluation de pays. <p>Si l'évaluation est menée à partir d'un pays partenaire, le groupe de référence est élargi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ aux membres du gouvernement ; ■ à une sélection de partenaires, incluant des organisations de la société civile et des experts. <p>L'équipe d'évaluation est composée d'évaluateurs et de représentants des parties prenantes. Elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ rédige le rapport d'évaluation et en est responsable ; ■ présente périodiquement ses travaux au groupe de référence et au gestionnaire de l'évaluation et réagit à leurs commentaires. <p><i>Référence (2006) p. 30-32; 34-35</i></p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Politiques partenariales</p> <p>France</p> <p>République française (2012)</p> <p>Société française de l'évaluation (2011)</p> <p>Assemblée nationale (2018)</p>	<p>Les principaux mécanismes de gouvernance d'une politique partenariale sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un ministre chef de file, qui est le commanditaire de l'évaluation (responsable politique et stratégique de l'évaluation de la politique concernée en charge des décisions aux étapes clés du processus); ■ un comité de pilotage, qui regroupe les principaux acteurs politiques et les institutions appelées à fournir des ressources humaines et techniques essentielles (il est une instance responsable de l'ensemble du processus de l'évaluation d'une politique publique); ■ un coordonnateur de l'évaluation, qui assiste le commanditaire. Il suit le processus d'évaluation et gère les interfaces. <p>À noter :</p> <p>Il y a une volonté de créer une instance nationale de l'évaluation, nommée haut conseil de l'évaluation. Cette instance serait dotée d'un budget annuel et d'une équipe d'experts nommée de manière la plus indépendante possible pour chaque projet.</p> <p><i>Références (2012) p. 5-6-7-8 (2018) p. 45-46</i></p>	<p>Le coordonnateur de l'évaluation a recours à une équipe d'appui : cette équipe restreinte est mise à la disposition du responsable opérationnel pour réaliser les travaux, solliciter des contributions extérieures et produire les rapports attendus.</p> <p>À noter :</p> <p>Un haut conseil de l'évaluation des politiques publiques jouerait un rôle d'observatoire.</p> <p><i>Références (2012) p. 5-6-7-8 (2018) p. 45-46</i></p>

TYPES D'INTERVENTION	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Network government</p> <p>États-Unis</p> <p>Department of State (2017)</p> <p>Government Accountability Office (2005)</p> <p>Government Accountability Office (2012)</p>	<p>Le <i>network government</i> se caractérise par des mécanismes de gouvernance des interventions suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ un organisme central, qui s'appuie sur différents modèles de leadership : <ul style="list-style-type: none"> ■ un leadership centralisé confié à un organisme ou à une personne pour diriger l'intervention ; ■ un leadership partagé entre les différentes agences concernées. <p>Engagement à haut niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le leadership de l'intervention peut être renforcé par une relation directe avec le président, les membres du congrès ou d'autres représentants de haut niveau, ce qui permet d'influencer les individus et les organisations du gouvernement fédéral pour qu'ils collaborent entre eux. Par exemple, le fait qu'une intervention soit une initiative présidentielle appuyée par le congrès aide les responsables de l'intervention à obtenir le soutien de l'industrie et du gouvernement fédéral. <p>À noter :</p> <p>Il a été observé que le leadership centralisé n'est pas toujours le meilleur modèle, en particulier lorsque la collaboration doit avoir l'appui de plusieurs agences. En partageant le leadership, les agences peuvent exprimer leur soutien à l'effort de collaboration. Toutefois, la désignation d'un chef est souvent bénéfique, car elle centralise la responsabilité et peut accélérer la prise de décision.</p> <p>La clarté des rôles et des responsabilités peut être codifiée par des lois, des politiques, un protocole d'entente officiel (mémoire d'entente) ou d'autres exigences. Les experts sur la question ont d'ailleurs montré que, dans certaines interventions, les agences qui articulent leurs accords dans des documents officiels peuvent renforcer leur engagement à travailler en collaboration.</p> <p><i>Référence (2012) p. 15-18; 24-25</i></p>	<p>L'agence fédérale nomme un coordonnateur de l'évaluation. Celui-ci coordonnera les activités de suivi et d'évaluation et interagira avec les autres agences ou organismes concernés pour assurer le bon déroulement de l'évaluation.</p> <p>En 2019, des groupes de travail interagences ont été mis sur pied afin de partager des informations et de faciliter la communication.</p> <p><i>Référence (2017) p. 6</i></p>



ANNEXE 3

TABLEAU SYNTHÈSE DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET DES MESURES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION D'UN ÉCHANTILLON D'INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES QUÉBÉCOISES

INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Plan d'action de la Stratégie partenariale de promotion et de valorisation de la langue française 2016-2021</p> <p>MO responsable : MCC-SPL</p> <p>Année de diffusion : Non précisé</p> <p>Nombre de partenaires : 7</p> <p>Nombre de mesures ou d'actions : 24</p> <p>Budget annuel estimé : 1,16 M\$</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gouvernance de la Stratégie assurée par un comité directeur présidé par le ministre responsable de la Protection et de la Promotion de la langue française et par un comité de coordination et de suivi des actions; ■ Tenue de rencontres annuelles d'information pour permettre aux partenaires et aux parties prenantes d'échanger sur les actions. <p>Note : L'information sur la gouvernance de ce Plan d'action n'est pas présentée dans le Plan d'action, mais sur le site Web du MCC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aucun dispositif de suivi ou d'évaluation défini dans le Plan d'action; ■ Le Plan d'action détermine les MO responsables de chacune des actions.
<p>Stratégie québécoise de l'exportation 2016-2020</p> <p>MO responsable : MEI</p> <p>Année de diffusion : 2016</p> <p>Nombre de partenaires : 11</p> <p>Nombre de mesures ou d'actions : 21</p> <p>Ressources financières : 134 M\$</p>	<p>Aucun mécanisme de gouvernance défini dans la Stratégie</p>	<p>Aucun dispositif de suivi ou d'évaluation défini dans la Stratégie.</p>
<p>Plan d'action gouvernemental pour contrer la maltraitance envers les personnes âgées 2017-2022 (MFA-SA)</p> <p>MO responsable : MFA-SA</p> <p>Année de diffusion : 2017</p> <p>Nombre de partenaires : 15</p> <p>Nombre de mesures ou d'actions : 11</p> <p>Ressources financières : 9,16 M\$</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Secrétariat aux aînés (SA) du MFA est responsable de la coordination et de la mise en œuvre du Plan d'action; ■ Un comité interministériel et un comité de suivi des mesures veillent à la réalisation des mesures, à l'atteinte des objectifs et, le cas échéant, à leur évaluation : <ul style="list-style-type: none"> ■ deux comités composés des 13 MO responsables de mesures; ■ Tous les 12 à 18 mois, tenue du Forum des partenaires pour contrer la maltraitance envers les personnes âgées pour échanger sur l'avancement des mesures. <p><i>Référence p. 66 du Plan d'action</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaboration d'un cadre d'évaluation déterminant les indicateurs de mise en œuvre ou d'effets de chaque mesure et ciblant des mesures qui feront l'objet d'une évaluation poussée; ■ Production d'un bilan du plan d'action pour apprécier le taux de réalisation global du Plan d'action; ■ Le SA, en collaboration avec le MFA, réalise le cadre d'évaluation et le bilan; ■ L'évaluation des mesures prenant en considération les caractéristiques propres aux hommes et aux femmes devra intégrer une analyse différenciée selon les sexes. Le cadre d'évaluation devra aussi l'intégrer. ■ Le plan d'action détermine les MO responsables de chacune des mesures.

INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021</p> <p>MO responsable : MIDI</p> <p>Année de diffusion : 2015</p> <p>Nombre de partenaires : 25</p> <p>Nombre de mesures ou d'actions : 61</p> <p>Ressources financières : 8,50 M\$</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aucun mécanisme clair de gouvernance n'est défini dans la Stratégie, outre que le gouvernement s'est engagé « à suivre les progrès réalisés, à mesurer les retombées des actions déployées et à s'assurer de leur pertinence » (p. 62); ■ Mention que des « moyens de concertation et de collaboration entre les différents acteurs concernés » seront mis en place pour la durée de la Stratégie (p. 62); ■ Chaque MO doit rendre compte des actions dont il est responsable (p. 66); ■ Mention que des rencontres sectorielles avec des représentants de minorités ethnoculturelles seront tenues pour maintenir un lieu d'échange avec les élus, faire le point sur les problèmes vécus, expliquer les mesures mises en œuvre et mettre en valeur les actions réalisées (p. 67). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le MIDI est responsable de coordonner les travaux d'évaluation de la stratégie (p. 67); ■ Pour chacune des 13 mesures, la Stratégie définit les résultats attendus et les indicateurs de performance, mais pas de cibles; ■ La Stratégie prévoit la création d'un mécanisme de concertation et d'un groupe de répondants en évaluation de programme pour accompagner le MIDI dans les travaux d'évaluation (p. 67); ■ La Stratégie prévoit les travaux évaluatifs suivants (p. 67) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi annuel des résultats de la Stratégie d'action pour apprécier le degré de conformité et déterminer les difficultés et les correctifs, ■ À mi-parcours, évaluation de la mise en œuvre et premier bilan des résultats, ■ Évaluation définitive, notamment de l'efficacité et de la pertinence, et formulation de recommandations pour la prochaine stratégie; ■ À la fin de la Stratégie, tenue d'une rencontre réunissant des élus provinciaux et municipaux, des commissions scolaires et les principaux partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux pour s'assurer de la pertinence des actions et d'une compréhension commune des problèmes et des solutions (p. 67).

INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Plan d'action interministériel 2017-2021 de la Politique gouvernementale de prévention en santé</p> <p>MO responsable : MSSS Année de diffusion : 2018 Nombre de partenaires : 26 Nombre de mesures ou d'actions : 129 Ressources financières : 20 M\$</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour chaque mesure ou chantier du Plan d'action interministériel (PAI) de la Politique gouvernementale de prévention en santé (PGPS), on détermine (p. 7) : <ul style="list-style-type: none"> ■ le MO responsable de la mise en œuvre, du suivi de la reddition de comptes et de l'évaluation des mesures. Ce dernier doit également susciter la contribution des collaborateurs et des partenaires, ■ les MO collaborateurs chargés de contribuer à la mise en œuvre des mesures à différents degrés ou à contribuer au suivi et à l'évaluation, ■ les organisations partenaires, publiques ou privées, engagées dans la mise en œuvre d'une mesure, ■ la principale retombée attendue de la mesure; ■ La gouvernance du PAI est assurée par trois instances de concertation* (p. 51-53) : <ul style="list-style-type: none"> ■ un sous-comité ministériel présidé par le ministre délégué à la Santé et aux Services sociaux et composé des ministres des secteurs concernés par la PGPS, ■ une Table des partenaires intersectoriels composée des sous-ministres adjoints (SMA) des MO interpellés dans le PAI et de deux ou trois représentants d'instances de concertation nationale désignés par la ministre déléguée et présidée par le directeur national de santé publique et SMA de la Direction générale de la santé publique du MSSS, en alternance avec un autre SMA, ■ un comité interministériel présidé par le directeur national de santé publique et SMA de la Direction générale de la santé publique du MSSS et composé des gestionnaires de MO interpellés dans le PAI; ■ Pour soutenir ces instances, un bureau de coordination et de soutien*, sous la responsabilité du directeur national de santé publique et SMA de la Direction générale de la santé publique du MSSS, sera créé. Il a notamment pour rôle (p. 53) : <ul style="list-style-type: none"> ■ d'assurer la coordination de la mise en œuvre de la PGPS, ■ de produire des outils de suivi et de soutien pour les MO, ■ de réaliser l'évaluation de la PGPS, ■ de déployer une stratégie de communication, ■ de soutenir le comité interministériel et de maintenir des liens étroits avec les équipes ministérielles; ■ La mise en œuvre du PAI, également appuyée sur des instances de concertation et de coordination nationale, régionale ou locale déjà engagées dans différents champs d'intervention (p. 54). <p>*Les mandats et les rôles exacts des trois instances de concertation et du bureau de coordination et de soutien sont présentés dans le PAI (p. 51-53).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le bureau de coordination et de soutien doit élaborer un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire du PAI de la PGPS, en concertation avec les MO interpellés et en collaboration avec la Direction de l'évaluation du MSSS. Le CSEP (p. 54-55) : <ul style="list-style-type: none"> ■ sera suffisamment souple pour s'adapter aux contextes de mise en œuvre des actions, ■ inclura l'évaluation des effets et de la gouvernance intersectorielle; ■ Le bureau de coordination va collaborer avec les autres instances (gouvernementales et non gouvernementales), qui évalueront des actions du PAI (p. 54-55); ■ Chaque MO responsable d'une mesure ou d'un chantier est chargée de son implantation, de son suivi et de son évaluation; ■ Les résultats de l'évaluation seront utilisés pour produire une analyse transversale de la mise en œuvre du PAI, et un bilan servira à l'élaboration du prochain PAI de la PGPS (p. 54-55).

INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Politique internationale du Québec (2017) MO responsable : MRIF Année de diffusion : 2017 Nombre de partenaires : 19 Nombre de mesures ou d'actions : 37 Ressources financières : 20 M\$</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La personne titulaire (le ministre) assure la mise en œuvre de la Politique internationale du Québec (PIQ) (p. 69); ■ La PIQ met en place un nouveau mécanisme de gouvernance : une table des ministres actifs sur la scène internationale, présidée par le ministre des Relations internationales et de la Francophonie (p. 70) : La table des ministres a pour rôle de définir les priorités et de voir à l'amélioration continue de l'action internationale, en cohérence avec les orientations de la PIQ. Il peut également analyser la programmation des activités du gouvernement et des MO à l'étranger et les activités à caractère international au Québec; évaluer annuellement les résultats de ces activités. ■ Le MRIF met sur pied un mécanisme de consultation des villes et des régions ainsi que des acteurs de la société civile actifs sur la scène internationale (p. 71) : <ul style="list-style-type: none"> ■ pour permettre l'échange d'information sur les priorités et la programmation d'activités internationales, afin de dégager des complémentarités et de mettre en valeur les actions de la société civile qui s'inscrivent en cohérence avec la PIQ (p. 71). ■ le gouvernement assure l'efficacité et à la cohérence de ses efforts de promotion et de communication à l'international et s'engage à renforcer la coordination des activités de communication ayant lieu hors Québec. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La PIQ ne définit pas de mécanisme formel d'évaluation ou de suivi de sa mise en œuvre autre que la mention que la table des ministres pourra évaluer annuellement les résultats des activités (p. 70); ■ Il est aussi précisé que la PIQ se concrétisera par l'entremise de stratégies, de plans d'actions, de mesures, de programmes et de services du MRIF et des MO actifs à l'international (p. 69).

INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES	MÉCANISMES DE GOUVERNANCE	DISPOSITIFS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION
<p>Politique de la réussite éducative (2017)</p> <p>MO responsable : MEES</p> <p>Année de diffusion : 2017</p> <p>Nombre de partenaires : 12</p> <p>Nombre de mesures ou d'actions : 36</p> <p>Ressources financières : 323,33 M\$</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le MEES et le MFA sont responsables d'assurer le suivi et de mettre en place les conditions favorisant l'atteinte des cibles de la Politique (p. 71); ■ Un comité interministériel est responsable d'assurer la gouvernance globale de la mise en œuvre de la Politique (p. 74) : <ul style="list-style-type: none"> ■ il doit également actualiser les stratégies, les mesures et les plans d'action issus de la Politique pour s'assurer de leur adéquation avec les besoins des parties prenantes; ■ La Politique détermine des principes de gouvernance à respecter (p. 72-73) : ■ que la planification, la mise en œuvre et le suivi intègrent l'analyse différenciée selon les sexes, <ul style="list-style-type: none"> ■ que la Politique respecte les principes de développement durable, ■ que la mise en œuvre de la Politique suive une logique de subsidiarité (que la responsabilité d'une action soit confiée à l'entité compétente la plus proche des personnes). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tous les cinq ans, le comité interministériel doit faire rapport de la mise en œuvre de la Politique au ministre ; ■ Les sept grands objectifs et résultats attendus de la Politique (p. 31-36) doivent faire partie intégrante des cibles du plan stratégique (PS) 2017-2022 du MEES (p. 74) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Le ministre transmettra les cibles énoncées dans son PS aux commissions scolaires (pour leur plan d'engagement vers la réussite et le projet éducatif des établissements) et au MFA (pour les objectifs de son PS en lien avec la petite enfance); ■ Les actions structurantes de la Politique seront évaluées pour cerner les facteurs qui favorisent ou défavorisent la mise en œuvre et juger la pertinence, l'efficacité, les effets ou l'efficience des actions (p. 74) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Lorsque jugé opportun, les stratégies et les plans d'action issus de la Politique auront des objectifs et des indicateurs à suivre pour documenter la mise en œuvre et surveiller les extrants et les effets. ■ Au terme de la durée de vie de la Politique (2030, selon la p. 75), les stratégies, les mesures et les plans d'action déployés feront l'objet d'un bilan pour apprécier les résultats, recenser les meilleures pratiques et favoriser le transfert de connaissance.

ANNEXE 4

SYNTHÈSE DES DIFFICULTÉS ET DES LEVIERS RELATIFS À L'ÉVALUATION DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES

PRINCIPALES DIFFICULTÉS

CONCEPTION DE L'INTERVENTION DU RAPPORT	PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION	RÉALISATION DE L'ÉVALUATION	APPROBATION ET DIFFUSION
<ul style="list-style-type: none"> La conception de l'intervention s'effectue en vase clos (sans les MO collaborateurs ni les évaluateurs) La structure de gouvernance pour assurer la mise en œuvre, le suivi et surtout l'évaluation des résultats n'est pas toujours explicite Le grand nombre d'objectifs de l'intervention formulés de manière floue La demande d'évaluation n'est pas toujours clairement indiquée dans le document initial et parfois dans les documents qui en découlent (bilan, CSEP, rapport) Les indicateurs de suivi, les cibles et les résultats visés ne sont pas toujours précisés Le budget consacré à l'évaluation de chacune des mesures ou le budget global n'est pas défini 	<ul style="list-style-type: none"> Le manque de clarté des rôles et des responsabilités des différentes unités administratives du MO porteur de l'intervention eu égard à l'évaluation (parfois des suivis sont effectués en parallèle) Les rôles et les responsabilités entre le MO porteur et les MO contributeurs sont mal définis L'accès aux décisions du Conseil du trésor (CT) qui prévoient une évaluation n'est pas toujours facile pour les unités d'évaluation La rédaction du CSEP à postériori ou élaborée en solo par le MO porteur La nature parfois politique de certains comités mis sur pied, qui sont moins sensibilisés aux enjeux liés à l'évaluation L'établissement du choix du type d'évaluation à retenir (mise en œuvre, effets; globale ou par mesures structurantes) est un enjeu Le choix des mesures qui feront l'objet de l'évaluation peut comporter des difficultés (le MO porteur a peu d'emprise sur les priorités d'évaluation des MO collaborateurs) Le calendrier prévu de réalisation n'est pas toujours réaliste (enjeu de synchronisation entre les besoins du MO porteur et le SCT) 	<ul style="list-style-type: none"> La complexité de l'objet en soi et des diverses façons de l'évaluer (difficile d'évaluer la <i>plus-value</i> de l'intervention) La collaboration des MO contributeurs n'est pas toujours au rendez-vous; d'autant plus si l'organisation n'est pas assujettie L'accès à l'information à haut niveau sur le suivi de l'intervention (comptes rendus, documentation) n'est pas toujours garanti Le grand volume de données à analyser La rédaction du rapport en soi (le temps est un enjeu dans la mesure où il doit soutenir le prochain plan d'action ou la prochaine stratégie) 	<ul style="list-style-type: none"> La négociation sur le contenu du rapport Les MO contributeurs n'ont pas toujours accès aux résultats de l'évaluation Le suivi des recommandations

PRINCIPAUX LEVIERS ACTUELS ET POTENTIELS

- Le Guide de rédaction des mémoires soumis au Conseil des ministres
- Le Guide d'élaboration des politiques publiques
- La décision du Conseil du trésor (CT) qui précise les besoins d'évaluation pour le MO porteur et les collaborateurs
- La production du Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, issu de la collaboration entre le MO responsable et les MO collaborateurs

Une bonne gestion de la gouvernance de l'évaluation, par exemple :

- la clarté des rôles, des responsabilités ainsi que des mandats des comités
- des gabarits standardisés et des fiches de suivi et d'évaluation

La prise en compte des leviers précédents

L'accès aux résultats de l'évaluation à tous les MO contributeurs

ANNEXE 5

DOCUMENT DE SOUTIEN POUR LA TABLE THÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES

Ce document reprend et résume les sept principes généraux qui s'appliquent à une saine gouvernance de l'évaluation d'une initiative dite horizontale. Ces principes se fondent sur des expériences ministérielles antérieures et sont considérés comme des facteurs de réussite¹.

- 1. Un ministère responsable fournit l'orientation et il reçoit la délégation de pouvoirs décisionnels appropriés.** Déterminer qui dirigera l'évaluation et ce que suppose ce rôle permet souvent d'aider les ministères participants à mieux comprendre. Dans la plupart des cas, le rôle de responsable est confié dans un mémoire au cabinet ou une présentation au Conseil du Trésor ou encore dans une autre directive ou décision de haut niveau. Si aucun responsable n'est désigné dans le mémoire au cabinet ou dans la présentation au Conseil du Trésor, les ministères partenaires doivent nommer un ministère responsable. La fonction d'évaluation du ministère responsable doit mobiliser celle de tous les ministères participants, tout au long des étapes de l'évaluation, y compris au moment où sont prises les décisions relatives à la stratégie d'évaluation. La communication entre les évaluateurs dans tous les ministères partenaires, est très importante afin d'assurer la sensibilisation des intéressés, la compréhension des différentes cultures organisationnelles et des obligations redditionnelles parmi les fonctions d'évaluation participantes, ainsi que le bon déroulement de l'évaluation.
- 2. On obtient l'acceptation et l'engagement des participants.** Il faut veiller à ce que tous les intéressés connaissent leurs responsabilités au regard de l'évaluation et qu'ils aient la capacité de s'en acquitter convenablement (ex. : le pouvoir, le temps, les ressources, les connaissances, les soutiens, les connexions, l'expérience et les compétences). Il est important que l'engagement de chaque ministère partenaire soit énoncé par des personnes au bon niveau, de façon à faire en sorte que les priorités conflictuelles ne nuisent pas aux activités d'évaluation. Parmi ces engagements, mentionnons les responsabilités extérieures à la fonction d'évaluation, comme la mise en œuvre de la Stratégie de mesure du rendement, la rédaction de la réponse de la direction et l'élaboration de plans d'action. Il est important de veiller à ce que la haute direction soit mobilisée tout au long des étapes de l'évaluation.
- 3. La stratégie d'évaluation comprend une approche et un objectif convenus qui sont clairement exposés et bien compris.** Veiller à ce que le temps et les ressources soient suffisants pour les travaux collectifs nécessaires qui définiront et, plus tard, communiqueront les objectifs, la portée, l'approche et le plan de l'évaluation. La haute direction ainsi que le personnel de l'évaluation et des programmes de chaque ministère interpellé doivent participer à cette collaboration.
- 4. Les conditions nécessaires à l'efficacité du processus décisionnel sont en place,** afin de favoriser l'efficacité du processus décisionnel et de veiller à ce que les organisations décisionnelles soient de taille raisonnable, qu'elles appliquent des processus clairs et acceptés et qu'elles reçoivent un soutien efficace et des renseignements en temps opportun. Ces conditions accorderont assez de temps et de ressources pour un processus décisionnel collectif qui renforce et maintient la confiance des participants tout au long de l'évaluation.

Elles encouragent tous les membres à participer de façon ouverte, honnête et directe. Cela facilite l'instauration d'une politique de participation et de transparence complètes.

¹ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Orientations générales sur la gouvernance et la gestion des initiatives horizontales*. Centre d'excellence en évaluation. Secteur de la gestion des dépenses, 2012, p. 9-10.
http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/sct-tbs/BT32-42-2012-fra.pdf

5. **Le processus décisionnel est transparent et il s'accompagne de responsabilités claires qui sont conformes aux principes de gouvernance de l'initiative horizontale et de gouvernance ministérielle ainsi qu'aux exigences de la série de politiques sur l'évaluation du Conseil du Trésor.** Il est important d'établir un processus décisionnel inclusif, efficace et équitable qui respecte les obligations redditionnelles de tous les ministères participants envers leurs fonctions d'évaluation respectives, tout en maintenant un objectif collectif et une responsabilité commune pour l'évaluation.
6. **Une stratégie de mesure du rendement est en place.** La fonction d'évaluation, en collaboration avec les gestionnaires de programme, assure la mise en place d'une stratégie de gestion du rendement (stratégie de suivi des différentes mesures²) de même que la collecte et la présentation des données.
7. **Les risques de l'évaluation sont compris et gérés.** Cerner les risques pour l'exécution réussie de l'évaluation et mettre au point les stratégies d'atténuation correspondantes. Parmi les exemples de risques possibles à prendre en considération, mentionnons l'élargissement de la portée, l'affectation des ressources et la continuité du personnel de programme et d'évaluation, le retard du projet, le changement organisationnel, l'enjeu politique, l'évolution des priorités stratégiques dans les différents ministères et le niveau d'intérêt public ou d'attention des médias. Chaque risque doit être noté par rapport à sa probabilité et à son incidence. Il faut s'attaquer aux risques importants, dans le plan de gestion des risques, qui devra être révisé périodiquement tout au long des diverses étapes de l'évaluation.

² Adapté au contexte québécois.



ANNEXE 6 CRITÈRES DE COMPLEXITÉ

Il s'agit ici de déterminer les critères de complexité sur les plans technique, social et organisationnel pour une intervention interministérielle donnée et d'en évaluer les effets possibles sur la réalisation de l'évaluation.

TECHNIQUE

CRITÈRES DE COMPLEXITÉ DE L'INTERVENTION	COMMENTAIRES (LEVIERS OU CONTRAINTES)
Nombre de MO collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> ■ assujettis à la Directive³ : N = X ■ non assujettis : N = X 	Ex. : La présence d'organismes non assujettis peut limiter notre capacité de mobilisation de ces acteurs.
Nombre de mesures ou d'actions : N = X	Ex. : Le nombre de mesures ne constitue pas une contrainte, puisque l'évaluation portera sur l'atteinte des objectifs globaux de l'intervention.
Importance financière : X M\$	Ex. : Étant donné l'importance financière accordée à cette intervention, les attentes du SCT sont élevées quant à l'évaluation des effets de cette intervention sur la population.
Nombre d'itérations de l'intervention : N = X	Ex. : Il s'agit de la deuxième politique sur ce sujet. Une évaluation complète a déjà été réalisée à la suite de la première politique, qui sera utile pour l'évaluation à venir.
Ampleur des mesures (ex. : mesures structurantes, novatrices versus mesures recyclées)	Ex. : S. O.
Autres (ex. : ententes intergouvernementales, sensibilité politique si connue)	Ex. : S. O.

SOCIAL

CRITÈRES DE COMPLEXITÉ DE L'INTERVENTION	COMMENTAIRES (LEVIERS OU CONTRAINTES)
Caractéristiques de la population rejointe : <ul style="list-style-type: none"> ■ situation de vulnérabilité ■ âge 	Ex. : L'intervention s'adresse à une population en situation de vulnérabilité pour laquelle l'équité interrégionale constitue un enjeu.
Autres	Ex. : S. O.

ORGANISATIONNEL

CAPACITÉ DES MO LIÉE À L'ÉVALUATION	COMMENTAIRES (LEVIERS OU CONTRAINTES)
Capacité organisationnelle de l'unité d'évaluation du MO porteur et des principaux MO collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> ■ nombre d'évaluateurs versus nombre d'évaluations à réaliser dans le PPE ■ expérience dans l'évaluation de ce type d'intervention ■ réalisme des livrables et les échéanciers associés ■ exigences du CT 	Ex. : L'unité d'évaluation compte un seul professionnel sans expérience dans l'évaluation de ce type d'intervention. Par contre, le CT précise que chaque MO collaborateur doit suivre ses mesures et collaborer à l'évaluation.
Autres	Ex. : S.O.

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



ANNEXE 7

SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES UTILISÉES POUR ÉVALUER LES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES (COMPLEXES)⁴

Famille d'approches	Approches	Principales caractéristiques	Quelques références
1. Approches axées sur la théorie	<ul style="list-style-type: none"> Analyse logique Évaluation réaliste Théorie du changement orientée sur les acteurs Analyse de contribution Récolte des effets 	<ul style="list-style-type: none"> Alternatives aux modèles d'évaluation expérimentaux Elles visent à rendre explicites les hypothèses sous-jacentes au fonctionnement d'une intervention. L'évaluation est basée sur ces hypothèses et s'intéresse particulièrement aux liens de causalité entre les ressources, les activités et les effets L'évaluation réaliste porte sur les configurations contexte-mécanisme-résultat pour tester et améliorer les théories du changement La théorie du changement orienté sur les acteurs se concentre sur les changements (ex. : comportements, relations, activités) des destinataires (individus, organisations) du programme L'analyse de contribution se base sur la théorie du changement pour en arriver à une inférence causale La récolte des effets recueille des preuves de ce qui a été atteint et analyse à rebours si et comment le programme y a contribué 	<ul style="list-style-type: none"> CENTRE D'EXCELLENCE EN ÉVALUATION. <i>Approches d'évaluation axées sur la théorie : concepts et pratiques</i>, 2012. RIDDE, V. et autres. « <i>L'approche Realist à l'épreuve du réel de l'évaluation de programme</i> », <i>RCEP/CJPE</i>, 2012. 23 (3) : 37-59. REY et autres. « <i>Logic Analysis: Testing Program Theory to Better Evaluate Complex Interventions</i> » <i>RCEP/CJPE</i>, 2012. 23 (3) : 61-89. WILSON-GRAY, R. et BRITT. <i>Outcome Harvesting</i>, révisé en 2013. Ford Foundation, Briefing Paper.
2. Approches guidées par la pensée systémique et les sciences de la complexité	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation évolutive Recours à certains outils issus de la pensée systémique et des sciences de la complexité en réponse aux dimensions de complexité 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration à l'évaluation de principes généraux de la pensée systémique et des sciences de la complexité, dont la mise en place d'un processus d'évaluation évolutif et la prise en compte de la diversité des perspectives et de l'influence des facteurs contextuels associés à la mise en œuvre du programme évalué et des résultats obtenus Ces approches sont appropriées dans des environnements dynamiques et incertains où les solutions aux problèmes sont inconnues (expérimentation) Ces approches impliquent la conception rapide de mécanismes de mesure et de suivi pour capter en temps réel les adaptations, les décisions clés et l'évolution de la mise en œuvre 	<p>PATTON, M. Q. <i>Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use</i>, 2011. Guilford Press, [résumé dans <i>RCEP/CJPE</i>, 26 (2) : 108-110]</p>
3. Approches configurationnelles et des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des réseaux sociaux Méthodes mixtes 	<ul style="list-style-type: none"> Perspective des réseaux : alternatives aux approches axées sur la théorie pour la représentation du processus de changement. Outil descriptif et d'analyse des données sur la structure d'un programme complexe (acteurs, organisations, interactions) Approches configurationnelles : approfondissement des approches axées sur la théorie. Elles ajoutent l'analyse de la cohérence interne des caractéristiques de l'intervention et de la cohérence de l'intervention avec son contexte 	<ul style="list-style-type: none"> DAVIES, R. Scale, « Complexity and the Representation of Theories of Change: Part II », <i>Evaluation</i>, 2005, 11 (2), 133-149. TOUATI, N. et J. C. SUAREZ-HERRERA. « <i>L'évaluation des interventions complexes : quelle peut être la contribution des approches configurationnelles ?</i> », <i>RCEP/CJPE</i>, 2012, 23 (3) : 17-35. RUSSO M. et F. ROSSI. « <i>Cooperation Networks and Innovation: A Complex Systems Perspective to the Analysis and Evaluation of a Regional Innovation Policy Programme</i> », <i>Evaluation</i>, 2009, 15 (1) : 75-99.

⁴ Source : D'après une revue de la documentation scientifique effectuée par la Direction de la planification, des suivis et de l'évaluation du ministère du Conseil exécutif (mars 2019)

ANNEXE 8 EFFICACITÉ GLOBALE

DIMENSIONS DE L'EFFICACITÉ GLOBALE DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES⁵

	DIMENSIONS	SOUS-DIMENSIONS	CRITÈRES D'EFFICACITÉ
<p>Efficacité globale des interventions interministérielles</p> <p>=</p> <p>Création de valeur ajoutée sous trois aspects</p>	<p>Imputabilité démocratique</p> <p>Répondre aux préoccupations des citoyens et de leurs représentants élus</p>	<p>Imputabilité verticale envers les autorités hiérarchiques et les élus</p>	<p>Mécanisme de collaboration interministérielle formel</p> <p>Mécanisme de collaboration qui bénéficie de l'appui représentants élus</p>
		<p>Imputabilité horizontale à l'égard des collaborateurs et des parties prenantes externes</p>	<p>Mécanisme qui permet la délibération et l'apprentissage entre les parties prenantes</p> <p>Consensus entre les parties prenantes sur les principaux enjeux</p>
	<p>Légitimité procédurale</p> <p>Suivre les règles et les procédures établies pour prévenir les injustices, l'abus de pouvoir et le gaspillage</p>	<p>Rationalité procédurale dans le processus décisionnel</p>	<p>Collecte d'information pertinente intégrée au processus décisionnel</p> <p>Processus décisionnel appuyé par l'analyse de l'information pertinente</p>
		<p>Équité procédurale dans le processus décisionnel</p>	<p>Processus décisionnel considéré comme juste et transparent par les collaborateurs et les parties prenantes externes</p>
		<p>Contrôle opérationnel de la mise en œuvre</p>	<p>Suivi effectif de la planification, des budgets et des échéanciers</p> <p>Procédure de gestion des cas d'exception</p>
	<p>Performance</p> <p>Produire des résultats au bénéfice des citoyens</p>	<p>Efficacité et efficacité des résultats concrets obtenus</p>	<p>Efficacité et efficacité des résultats concrets obtenus, mesurés et démontrés (évaluation)</p>
		<p>Équité des résultats concrets obtenus</p>	<p>Équité constatée dans l'accès aux bénéfices potentiels de l'intervention</p> <p>Équité constatée dans la distribution des résultats parmi les bénéficiaires</p>
		<p>Capacité accrue de résolution de problèmes</p>	<p>Mécanisme de collaboration qui influence positivement la façon dont les partenaires travaillent ensemble maintenant, d'ici la fin de l'intervention interministérielle et après</p>

⁵ Adapté de PAGE, S. B., M. M. STONE, J. M. BRYSON, et B. C. CROSBY. « Public Value Creation by Cross-Sector Collaborations: A Framework and Challenges of Assessment » *Public Administration*, 2015, 93 (3), pp. 715-732.

LIENS ENTRE LES DIMENSIONS DE L'EFFICACITÉ GLOBALE DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES ET L'OUTIL

	DIMENSIONS DE LA CRÉATION DE VALEUR AJOUTÉE DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES	QUESTIONS DE L'OUTIL D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES ASSOCIÉES ⁶
Imputabilité démocratique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Imputabilité verticale ■ Imputabilité horizontale 	Prémises d'une gouvernance efficace (7)
Légitimité procédurale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rationalité procédurale ■ Équité procédurale 	Mise en place d'une gouvernance efficace (8)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contrôle opérationnel 	Conformité opérationnelle (6) Efficacité opérationnelle (9)
Performance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Efficacité et efficience ■ Équité des résultats obtenus 	Efficacité (10, 11 et 12) Efficience (15 et 16) Pertinence (1, 3 et 4)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité accrue de résolution de problèmes 	Résultats attendus d'une gouvernance efficace (7 et 8)

6 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. Outil d'évaluation des programmes, 2018.

ANNEXE 9A CRITÈRES DE SÉLECTION DES MESURES STRUCTURANTES

QU'EST-CE QU'UNE MESURE STRUCTURANTE ?

Les interventions interministérielles comportent souvent des objectifs à haut niveau, assortis de plusieurs dizaines de mesures pour atteindre les résultats escomptés. Toutefois, devant la panoplie de mesures et d'actions mises de l'avant, plusieurs évaluateurs choisissent d'en cibler certaines sur lesquelles se concentrer. Les mesures ainsi sélectionnées sont désignées comme structurantes⁷. Or, ce concept n'est pas défini dans la documentation scientifique, et encore moins les critères qui président à la sélection de ces mesures.

PROPOSITION DE DÉFINITION

Mesure ou action ayant une grande portée, cohérente avec les principes et les grands objectifs qui sous-tendent l'intervention interministérielle et dont les résultats auront des effets tangibles et durables dans le temps sur la population ciblée, l'environnement ou le développement culturel, social ou économique de la société⁸.

Soulignons que les mesures liées à une obligation de rendre compte des résultats font partie d'office de celles à retenir pour l'évaluation. Par la suite, le choix et l'ordre des autres critères à appliquer à chacune des mesures peuvent être modulés et adaptés au contexte de l'évaluation. Par exemple, une pondération de 1 à 3 et un pointage de 1 à 4 (très faible, faible, fort, très fort) peuvent servir de guides pour sélectionner d'une manière neutre et objective les mesures à retenir pour l'évaluation.

PROPOSITION DE CRITÈRES

Nom du ministère ou de l'organisme porteur : _____
Nom de la mesure : _____

LISTE DES CRITÈRES	S. O.	PONDÉRATION (1 À 3)	POINTAGE (1 À 4)	TOTAL (PONDÉRATION X POINTAGE)
L'obligation de rendre compte des résultats Ex. : demande de CT, décret, règlement		3	4	12
Le degré de cohérence avec les principaux objectifs de l'intervention interministérielle				
La population rejointe : <ul style="list-style-type: none"> ■ nombre de personnes ■ état de vulnérabilité ■ aide directe aux personnes ou indirecte aux organismes 				
La valeur financière de la mesure Ex. : plus de X \$; de X \$ à Y \$				
Le caractère novateur de la mesure Ex. : nouvelle mesure qui a un grand potentiel d'amélioration de la situation actuelle, projet pilote que l'on souhaite déployer à grande échelle				
L'importance stratégique pour le MO Ex. : sujet d'un grand intérêt public, sensibilité politique				
Autres critères utiles pour cette intervention interministérielle				

⁷ L'expression mesure phare est aussi employée.

⁸ Définition inspirée d'un document du MIDI : *Intervention publique innovante, de grande portée, cohérente avec l'approche interculturelle du Québec et dont les résultats en matière d'immigration, de participation et d'inclusion auront des effets tangibles sur la pleine à la société québécoise* (CSEP Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021).

ANNEXE 9B

CRITÈRES DE CHOIX DES MESURES STRUCTURANTES DU PAGIEPS⁹

Dans le cadre de cette évaluation, une mesure structurante se définit ainsi : « mesure dont la mise en place est susceptible d'assurer l'atteinte d'une cible du PAGIEPS de par l'importance de l'investissement et son caractère novateur ».

Trois critères ont été retenus afin de déterminer les mesures structurantes :

1. La **contribution à l'atteinte de l'objectif ou de la cible** (notée de 0 à 3) : une note a été attribuée à chaque mesure afin de refléter la contribution que celle-ci peut apporter à l'atteinte de l'objectif (axe) ou de la cible auquel elle est liée. La clientèle visée (nombre de personnes et caractéristiques), l'intervention directe ou indirecte auprès des clientèles visées (aide directe aux individus comparativement à une aide versée à des organismes), le potentiel de retombées à court ou moyen terme et l'impact combiné de certaines mesures ont été considérés. La contribution a été attribuée selon le barème suivant : 3-Très élevée, 2-Élevée, 1-Peu élevée, 0-Faible.
2. L'**investissement total** consacré à la mesure (noté de 0 à 4) : l'ampleur de l'investissement consenti est prédictive de sa portée et de sa capacité à bénéficier à une large clientèle. Elle révèle aussi la priorité accordée aux différentes mesures. Pour ces raisons, la pondération de ce critère est plus élevée, soit 40 %, plutôt que 30 % pour les deux autres critères. Les mesures ont donc été notées de 0 à 4 en fonction de l'investissement annoncé (total sur six ans). Les investissements ont été notés ainsi : 4-Plus de 100 M\$, 3-Entre 50 M\$ et 99,9 M\$, 2-Entre 25 M\$ et 49,9 M\$, 1-Moins de 25 M\$, 0-Aucun investissement.
3. L'**innovation** (notée de 1 à 3) a été retenue comme une composante d'une mesure structurante, puisque la mise en place de nouvelles initiatives, dans le contexte d'un plan d'action, indique que de nouveaux moyens seront mis à l'essai pour contrer la pauvreté ou que le gouvernement souhaite élargir son champ d'action en s'attaquant à de nouvelles dimensions de la pauvreté. D'ailleurs, dans son rapport de l'automne 2011¹⁰, le Vérificateur général du Québec avait remis en question l'inclusion de mesures préexistantes dans le plan d'action précédent. Les mesures ont été notées de cette façon : 1 point aux mesures préexistantes, 2 points aux mesures bonifiées et 3 points aux nouvelles mesures.

Les mesures dont le pointage a totalisé 7 ou plus ont été désignées comme étant structurantes.

⁹ Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023.

¹⁰ VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012*. Vérification de l'optimisation des ressources, automne 2011, chapitre 2 : « Actions gouvernementales pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale », Québec, p. 2-4 [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2011-2012-VOR/fr_Rapport2011-2012-VOR-Ch02.pdf]



ANNEXE 10 FICHE DE SUIVI DES MESURES¹¹

NOM DE LA STRATÉGIE, DE LA POLITIQUE OU DU PLAN D'ACTION INTERMINISTÉRIEL À ÉVALUER

Période de référence : (ex. : Du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018)

Période de mise à jour de la fiche : (ex. : Cette fiche sera remplie une fois par année, en mars)

Ministère ou organisme responsable de la mesure : _____

Ministère ou organisme collaborateur de la mesure : _____

Unité administrative responsable : _____

Partenaires (externes) : _____

Personne responsable de la mesure : _____

AXE, COMPOSANTE OU VOLET

Objectif général : _____

Objectif précis (1 ou plus) : _____

Budget : période de référence : (ex. : 2017-2018)

Somme prévue : _____

Somme dépensée : _____

Source de financement : _____

INFORMATIONS SUR LA MESURE

1. Type de mesure (ex. : Aide financière, sensibilisation, formation, mobilisation, développement des connaissances, etc.)

2. Description de la mesure et des destinataires (clientèle)

3. Résultats attendus

3.1 Potentiel de création de *plus-value* (économique, sociale, culturelle, environnementale, etc.)

¹¹ Exemple de fiche de suivi des mesures largement inspiré de celle du ministère de la Famille (Plan d'action gouvernemental pour contrer la maltraitance).

4. Gestion des risques (ex. : Risque quant à l'atteinte des objectifs, enjeux et défis)

5. Mise en œuvre de la mesure

Date de début : _____

Date de fin : _____

6. Statut de la mesure (pour la période de référence)

Non commencée en cours terminée reportée abandonnée

Explications, le cas échéant

7. Principales activités

7.1 Réalisées jusqu'à maintenant : _____

7.2 En cours : _____

7.3 À venir jusqu'à la prochaine période de référence : _____

8. Tout autre élément pertinent

LISTE DES INDICATEURS QUANTITATIFS (EXTRANTS)

Numéro de l'indicateur	Nom de l'indicateur Ex. : nombre de projets subventionnés	Source de données Ex. : données administratives du fichier X	Fréquence de la collecte de données Ex. : deux fois par année : avril et juin	Donnée de référence Ex. : deux en 2017	Cible Ex. : augmentation de 5 % par année
1.					
2.					
3.					

RÉSULTATS DES INDICATEURS QUANTITATIFS (EXTRANTS)

Numéro de l'indicateur	Donnée de référence Ex. : 2017-2018	Résultats Ex. : 2018-2019	Résultats Ex. : 2019-2020	Résultats Ex. : 2020-2021	Résultats Ex. : 2021-2022	Explication des écarts
1.						
2.						
3.						

SUIVI QUALITATIF, SI APPLICABLE

Type de renseignements et source des données	Fréquence de la collecte de données	Résultats pour la période de référence
Ex. : point de vue sur la collaboration entre les acteurs (type de renseignements) obtenu par des entrevues de groupe auprès de... (source des données)	Ex. : une fois, en mai 2017	

ÉVALUATION DE LA MESURE

À terme, cette action sera évaluée Oui Non

VALIDATION DE LA FICHE

Personne qui a rempli la fiche (nom, prénom) : _____
Téléphone : _____
Courriel : _____
Fonction (titre d'emploi) : _____
Date (année/mois/jour) : _____
Signature : _____



ANNEXE 11

FICHE D'ÉVALUATION DES MESURES¹²

NOM DE LA STRATÉGIE, DE LA POLITIQUE OU DU PLAN D'ACTION INTERMINISTÉRIEL À ÉVALUER

Période de référence : (ex. : Du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018)

Période de mise à jour de la fiche : (ex. : Cette fiche sera remplie une fois par année, en mars)

Ministère ou organisme responsable de la mesure : _____

Unité administrative responsable : _____

Partenaires (externes) : _____

Personne responsable de l'évaluation de la mesure : _____

AXE, COMPOSANTE OU VOLET

Budget : période de référence : (ex. : 2017-2018)

Somme prévue : _____

Somme dépensée : _____

Source de financement : _____

TYPE D'ÉVALUATION

Cochez le ou les enjeux évaluatifs en vous référant au document cadre de suivi et d'évaluation préliminaire – instructions destinées aux ministères et organismes du Secrétariat du Conseil du trésor

- Évaluation de la cohérence
- Évaluation de la conformité
- Évaluation des effets
- Évaluation de l'efficacité
- Évaluation de l'efficience
- Évaluation de la gouvernance
- Évaluation de la mise en œuvre
- Évaluation de la pertinence

INFORMATIONS SUR L'ÉVALUATION DE LA MESURE

1. Questions d'évaluation

Inscrire toutes les questions d'évaluation retenues

¹² Exemple de fiche de suivi des mesures largement inspiré de celle du ministère de la Famille (Plan d'action gouvernemental pour contrer la maltraitance).

2. Méthode de collecte et d'analyse des données

Inscrire toutes les méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que leurs limites

3. Gouvernance de l'évaluation

Inscrire le nom et les titres de fonction des membres du comité d'évaluation

4. État d'avancement des travaux d'évaluation

Non commencés En cours Terminés Reportés Abandonnés

ÉCHÉANCIER PRÉVU DES TRAVAUX D'ÉVALUATION

Date début : _____

Date de fin : _____

Date de transmission : _____

VALIDATION DE LA FICHE

Personne qui a rempli la fiche (nom, prénom) : _____

Téléphone : _____

Courriel : _____

Fonction (titre d'emploi) : _____

Date (année/mois/jour) : _____

Signature : _____

ANNEXE 12 DIMENSIONS DE L'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE DES INTERVENTIONS INTERMINISTÉRIELLES

DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE	SOUS-DIMENSIONS	CONTENU À DOCUMENTER (EXEMPLES)	JUGEMENT ÉVALUATIF (EXEMPLES D'ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS POUR JUGER D'UNE GOUVERNANCE OPTIMALE)
1. Structure de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Comités mis en place Partenaires interpelés 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et taille des comités Nom et mandats des comités Fréquence des rencontres Niveau hiérarchique des membres des comités Assiduité aux rencontres Mécanismes de coordination mis en place (ex. : personne-ressource, secrétariat permanent, ententes formelles) 	<ul style="list-style-type: none"> Les comités sont actifs et fonctionnels Le nombre et la taille des comités sont optimaux et ne constituent pas des enjeux Les mandats des comités sont formels (reçus des hautes autorités) et écrits Les acteurs importants sont présents Les mécanismes de coordination et de collaboration mis en place facilitent l'atteinte des objectifs de l'intervention
2. Vision de l'intervention (engagement mutuel)	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des acteurs Vision de l'intervention et des objectifs à atteindre 	<ul style="list-style-type: none"> Degré d'adhésion aux objectifs par les différentes parties prenantes (convergence des intérêts) Compréhension de l'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> L'interdépendance de chacun des acteurs envers les autres est reconnue La volonté de chacun des acteurs de contribuer à un projet commun est constatée La vision de l'intervention est plus large que celle qui est portée par chaque acteur L'évaluation de l'intervention, de ses effets et des résultats visés constitue une préoccupation commune L'importance (sociale, économique, etc.) de l'intervention fait consensus
3. Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Rôles et responsabilités des parties prenantes quant à la planification de l'intervention, à sa coordination, à son déploiement à son suivi et à son évaluation Leadership <ul style="list-style-type: none"> Orientation et encadrement Processus décisionnel <ul style="list-style-type: none"> Déroulement des rencontres Modalités de prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> Fonctions, activités et tâches du MO responsable de l'intervention (ex. : convoquer et animer les réunions, effectuer les suivis et la reddition de comptes) Fonctions et activités des MO contributeurs (ex. : fournir les fiches et la reddition de comptes) Style de leadership (directif à participatif) Degré d'ouverture aux suggestions des participants (ex. : à des innovations) Climat des rencontres (propice à l'atteinte des résultats, confiance, respect) Choix des priorités d'action (ex. : mesures à évaluer) Analyse des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Les rôles et les responsabilités que le MO responsable et les MO contributeurs doivent assumer sont clairs, en adéquation avec les mandats de départ, et acceptés de tous Le ministère responsable assume pleinement son rôle de leader Les parties prenantes participent aux différentes étapes (ex. : planification) Le ministère responsable bénéficie de l'autorité nécessaire pour coordonner les travaux Le ministère responsable est proactif (donne l'impulsion, le dynamisme) Les différents points de vue sont pris en compte dans les rencontres L'autonomie des acteurs dans le déploiement, le suivi et l'évaluation des mesures sous leur responsabilité est constatée Le processus de prise de décision est interactif et transparent
4. Communication	<ul style="list-style-type: none"> Démarche de communication Circulation de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> Pertinence de l'information échangée 	<ul style="list-style-type: none"> La communication est fluide et constante entre les parties prenantes L'information est accessible en temps opportun (accès aux comptes rendus et aux autres documents pertinents) Les parties prenantes sont au courant de l'avancement des travaux et des progrès réalisés en temps opportun, et une rétroaction de leur part est possible
5. Ressources financières (RH, RI, RM)	<ul style="list-style-type: none"> Modalité de financement Répartition des ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> Accès aux ressources Utilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> La gestion des ressources financières est transparente et optimale (pour les RH, les RI et les RM)

ANNEXE 13 QUESTIONNAIRE SUR LA GOUVERNANCE

Titre : Évaluation du « **NOM DU PROGRAMME** »

Description : Collecte de données auprès des participants dans les ministères et les organismes

Le « **NOM DE L'ORGANISATION** » mène actuellement des travaux d'évaluation sur le « **NOM DU PROGRAMME** ». En lien avec ces travaux, il vous est demandé de remplir le présent questionnaire. Votre participation est souhaitée, car vous êtes « **RAISON DE LA SÉLECTION DU PARTICIPANT** ». L'avis des participants permettra de proposer des pistes d'amélioration qui tiendront compte de la réalité des ministères et des organismes. Votre participation est donc primordiale. Nous estimons que le temps requis pour remplir le questionnaire est d'environ « **TEMPS** ». Nous vous demandons de répondre au mieux de vos connaissances en vous référant à « **SUJET DE L'ÉVALUATION (EX. : COMITÉ)** ». Il ne devrait pas être nécessaire de consulter d'autres unités administratives pour répondre au questionnaire. Nous nous engageons à assurer la confidentialité des participants. Pour ce faire, seule l'équipe responsable de l'évaluation aura accès aux données, et les résultats seront présentés de façon agrégée et par catégories qui ne permettront pas d'identifier les participants ni les organisations. Pour toute question, nous vous invitons à communiquer avec « **NOM ET COORDONNÉES DU RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION** ». Le questionnaire doit être rempli pour le « **DATE** ».

Merci de votre collaboration ! Vos réponses seront très utiles pour les travaux d'évaluation du « **NOM DU PROGRAMME** ». Il est possible qu'une personne vous contacte pour « **ÉLÉMENTS À VENIR (EX. : ENTREVUES)** ». Pour tout commentaire sur le questionnaire, nous vous invitons à communiquer avec « **NOM ET COORDONNÉES DU RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION** ».

CONTEXTE

La présente évaluation a pour but de porter un jugement sur différents aspects de la gouvernance du « **NOM DU PROGRAMME** » sous la responsabilité principale du « **NOM DU MINISTÈRE RESPONSABLE** ». Pour ce faire, différentes parties prenantes dans les comités interministériels en lien avec le « **NOM DU PROGRAMME** » seront contactées. L'objectif est de recueillir une diversité de points de vue afin d'émettre des constats qui pourront guider le processus de prise de décision des autorités du SCT et du ministère porteur quant aux éléments évalués. Une recherche documentaire exhaustive viendra également appuyer ces constats.

Ces évaluations porteront sur la gouvernance au plan organisationnel et n'ont pas pour objectif d'apprécier la performance individuelle des personnes interpellées.

DESCRIPTIF

Veillez remplir les informations suivantes en encerclant le choix qui décrit le mieux votre situation. En l'absence de choix adéquat, veuillez fournir l'information pertinente dans le choix Autres.

1. **Quelle est votre catégorie d'emploi ?**

- A) Emploi professionnel
- B) Emploi technique (fonctionnaire)
- C) Emploi d'encadrement (précisez votre titre dans le choix Autres)
- D) Autres – veuillez préciser : _____

2. **Pour quelle organisation travaillez-vous ?**

Nom du ministère ou de l'organisme : _____

3. **Depuis quand travaillez-vous pour cette organisation dans cette catégorie d'emploi ?**

Année : _____

Mois : _____

À quel comité interministériel participez-vous principalement, et de quelle manière ?

Nom du comité : _____

- A) Directement (présence au comité)
- B) Indirectement (en soutien à quelqu'un qui participe directement au comité)

Veillez préciser, si nécessaire : _____

À combien de rencontres du comité avez-vous assisté ? _____

Quel pourcentage de vos activités professionnelles découle des activités en lien avec ce comité ? _____ %

Participez-vous présentement, directement ou indirectement, à d'autres comités interministériels du « **NOM DU PROGRAMME » ?**

- A) Oui
- B) Non

Si oui, veuillez préciser le nom des autres comités : _____

Votre ministère est-il responsable de l'intervention (porteur du dossier) ?

- A) Oui
- B) Non

DÉFINITION DES CONCEPTS

Le concept de ministère responsable représente le ministère chargé de l'intervention. Le concept de « ministères et organismes collaborateurs » représente les ministères et organismes qui collaborent entre eux et avec le ministère responsable de l'intervention. Le concept de « parties prenantes » représente le ministère responsable ainsi que les ministères et organismes collaborateurs dans l'intervention.

QUESTIONNAIRE

Veuillez indiquer votre niveau d'accord en lien avec les énoncés suivants, en encerclant le numéro correspondant, à droite des énoncés. Si vous faites partie de plusieurs comités, veuillez ne considérer que celui où se concentre la plus grande proportion de vos activités, comme énoncé dans la section Descriptif.

	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord	Ne sais pas
1.A. Les parties prenantes participent à l'étape de planification	1	2	3	4	X
1.B. Les parties prenantes participent à l'étape de déploiement	1	2	3	4	X
1.C. Les parties prenantes participent à l'étape de suivi et d'évaluation	1	2	3	4	X
2. Le processus de prise de décision est interactif et transparent	1	2	3	4	X
3. La vision individuelle de l'intervention, par chacune des parties prenantes, supplante la vision commune	1	2	3	4	X
4. L'importance (sociale, économique, etc.) de l'intervention ne fait pas consensus	1	2	3	4	X
5. Le comité est inactif et non fonctionnel	1	2	3	4	X
6. Les mécanismes de coordination et de collaboration mis en place facilitent l'atteinte des objectifs de l'intervention	1	2	3	4	X
7. La taille du comité est optimale et ne constitue pas un enjeu	1	2	3	4	X
8.A. L'autonomie des parties prenantes, dans le déploiement des mesures sous leur responsabilité, est globalement constatée	1	2	3	4	X
8.B. L'autonomie des parties prenantes, dans le suivi et l'évaluation des mesures sous leur responsabilité, est globalement constatée	1	2	3	4	X
9.A. Les parties prenantes ne sont pas au courant de l'avancement des travaux ni des progrès réalisés en temps opportun	1	2	3	4	X
9.B. Les parties prenantes n'ont pas l'occasion d'offrir une rétroaction sur l'avancement des travaux	1	2	3	4	X
10. Le mandat du comité est officiel (reçu des hautes autorités) et écrit	1	2	3	4	X

	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord	Ne sais pas
11.A. Les rôles et les responsabilités que le ministère responsable doit assumer sont clairs	1	2	3	4	X
11.B. Les rôles et les responsabilités que le ministère responsable doit assumer sont en adéquation avec les mandats de départ	1	2	3	4	X
11.C. Les rôles et les responsabilités que le ministère responsable doit assumer sont acceptés de tous	1	2	3	4	X
12.A. Les rôles et les responsabilités que les ministères et organismes contributeurs doivent assumer sont clairs	1	2	3	4	X
12.B. Les rôles et les responsabilités que les ministères et organismes contributeurs doivent assumer sont en adéquation avec les mandats de départ	1	2	3	4	X
12.C. Les rôles et les responsabilités que les ministères et organismes contributeurs doivent assumer sont acceptés de tous	1	2	3	4	X
13. Les parties prenantes importantes sont absentes	1	2	3	4	X
14. Le ministère responsable bénéficie de l'autorité nécessaire pour coordonner les travaux	1	2	3	4	X
15. La volonté de chacune des parties prenantes de contribuer à un projet commun est constatée	1	2	3	4	X
16. L'interdépendance de chacune des parties prenantes envers les autres n'est pas reconnue	1	2	3	4	X
17. La gestion des ressources financières est transparente et optimale (pour les RH, les RI et les RM)	1	2	3	4	X
18. L'évaluation de l'intervention, de ses effets et des résultats visés constitue une préoccupation commune	1	2	3	4	X
19. La communication est fluide et constante entre les parties prenantes	1	2	3	4	X
20. Le ministère responsable est proactif (donne l'impulsion, le dynamisme)	1	2	3	4	X
21. Les différents points de vue sont pris en compte dans les rencontres	1	2	3	4	X
22. L'information n'est pas accessible en temps opportun (difficulté d'accès aux comptes rendus et aux autres documents pertinents)	1	2	3	4	X
23. Le ministère responsable assume pleinement son rôle de leader	1	2	3	4	X

INSTRUCTIONS AUX ÉVALUATEURS

Chaque comité doit être pris en compte lors de l'évaluation. Il est cependant possible de les catégoriser en fonction des dimensions de gouvernance et de leadership afin d'augmenter la taille des échantillons et ainsi de favoriser l'anonymat des participants.

Idéalement, il est proposé de recueillir les données pertinentes au début et à la fin du processus. Le cas échéant, il serait également pertinent d'ajouter une question descriptive au questionnaire afin de savoir si la personne qui répond à la fin du processus est la même qui a répondu au début. Il est à noter qu'il ne s'agit pas d'un devis longitudinal, mais bien d'un portrait comparatif des comités au début et à la fin du processus.

QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

1. Calcul des scores des items

Inverser les scores pour les items (selon le numéro dans le questionnaire) : 3, 4, 5, 9A et B, 13, 16, 22 (1 devient 4, 2 devient 3, 3 devient 2 et 4 devient 1).

2. Mesurer la moyenne des scores pour les différentes dimensions de la gouvernance et du leadership

Gouvernance interministérielle

- Structure de la gouvernance : 5, 6, 7, 10, 13
- Engagement mutuel et vision de l'intervention : 3, 4, 15, 16, 18
- Rôles et responsabilités : 1*, 2, 8*, 11*, 12*, 14, 20, 21, 23
- Communication : 9*, 19, 22
- Ressources financières (RH, RI, RM) : 17

Mesurer la moyenne des scores moyens des cinq dimensions afin d'établir un score global de gouvernance.

Leadership organisationnel en contexte de gouvernance

- Leadership (rôles et responsabilités) (leadership selon la question évaluative : Les rôles et responsabilités des parties prenantes aux processus de planification, de coordination et de déploiement de l'intervention interministérielle sont-ils définis adéquatement?) : 1*, 2, 5, 6, 21
- Leadership (rôle de leader) (leadership selon la question évaluative : L'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce-t-elle son rôle de leader conformément aux attentes dans la planification, la coordination et le déploiement de l'intervention?) : 3, 4, 9*, 22

Mesurer la moyenne des deux dimensions afin d'établir **un score global de leadership organisationnel en contexte de gouvernance.**

*Moyenne des sous-items (A, B, C, etc.)

3. Score global aux questions d'évaluation

Les rôles et les responsabilités des parties prenantes aux processus de planification, de coordination et de déploiement de l'intervention interministérielle sont-ils définis adéquatement ?

Mesurer la moyenne des scores moyens des dimensions : 1. Structure de la gouvernance; 3. Rôles et responsabilités; et 5. Ressources financières.

L'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce-t-elle son rôle de leader conformément aux attentes dans la planification, la coordination et le déploiement de l'intervention ?

Mesurer la moyenne du score moyen des dimensions : 2. Engagement mutuel et vision de l'intervention; et 4. Communication et leadership. Note : Le leadership organisationnel est implicitement inclus dans les mesures de gouvernance. Il n'est donc pas nécessaire d'ajouter le score global de gouvernance et le score global de leadership organisationnel en contexte de gouvernance.

ANALYSE DES VARIABLES

Le score global de gouvernance et le score global de leadership organisationnel en contexte de gouvernance sont deux variables qui permettent de comparer les extrants et les effets entre les comités, soit par une analyse descriptive, corrélationnelle ou prédictive (à titre de variable indépendante ou médiatrice et modératrice).

Le comparatif entre ces deux scores peut cependant s'avérer trompeur, puisque l'échelle de leadership est implicitement incluse dans les cinq facettes de la gouvernance (covariance). Il est donc proposé d'utiliser le score global de leadership organisationnel en contexte de gouvernance comme complément au score global de gouvernance ou de ses facettes afin de raffiner l'analyse des extrants et des effets des comités.

SÉLECTION DES PARTICIPANTS

Nous proposons aux évaluateurs de modifier la section Descriptif du questionnaire en fonction des besoins d'information, des critères d'inclusion et d'exclusion des participants ainsi que de la préservation de l'anonymat (ex. : en fonction du nombre potentiel de participants par catégorie).

Nous proposons d'envoyer un courriel de rappel pour la participation au sondage dans les deux semaines après l'invitation initiale. Nous proposons également d'envoyer indépendamment une invitation aux participants afin que ceux-ci prennent part aux entrevues et de ne pas les sélectionner en fonction de leurs réponses au questionnaire en ligne (protection de l'anonymat et bonnes pratiques en matière de collecte de données).

CONSENTEMENT

Veuillez prendre connaissance de la première page du présent document et adapter le texte afin de permettre le consentement libre et éclairé des participants.

ANNEXE 14 MESURE DU LEADERSHIP EN CONTEXTE DE GOUVERNANCE

CONTEXTE

Le présent document fait office de complément aux réflexions sur l'évaluation de la gouvernance. L'objectif est de regrouper les items à inclure du questionnaire proposé afin de permettre l'évaluation du leadership en contexte de gouvernance. Ce document, non prescriptif, vise donc à offrir des suggestions afin d'évaluer le leadership en contexte de gouvernance interministérielle.

QUESTIONS DE L'OUTIL D'ÉVALUATION DE PROGRAMME SUR LA GOUVERNANCE

Les deux questions sur la gouvernance de l'Outil d'évaluation de programme sont :

- Les rôles et les responsabilités des parties prenantes aux processus de planification, de coordination et de déploiement de l'intervention interministérielle sont-ils définis adéquatement ?
- L'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce-t-elle son rôle de leader conformément aux attentes dans la planification, la coordination et le déploiement de l'intervention ?

DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE À ÉVALUER

Afin de répondre à ces deux questions, cinq dimensions de la gouvernance sont à considérer, soit : la structure de la gouvernance, la vision et l'engagement mutuel de l'intervention, les rôles et les responsabilités, la communication et la gestion des ressources.

LEADERSHIP EN CONTEXTE DE GOUVERNANCE

Parmi les 23 questions qui visent l'évaluation des dimensions de la gouvernance, 9 portent implicitement sur diverses facettes du leadership ont été répertoriées.

ÉLÉMENTS LIÉS AU LEADERSHIP (COMPORTEMENTS ET EFFETS) SELON LES DEUX QUESTIONS D'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE¹³

Les rôles et les responsabilités des parties prenantes aux processus de planification, de coordination et de déploiement de l'intervention interministérielle sont-ils définis adéquatement ?

1. Les comités sont actifs et fonctionnels
2. Les mécanismes de coordination et de collaboration mis en place facilitent l'atteinte des objectifs de l'intervention
3. Les parties prenantes participent aux différentes étapes (ex. : planification)
4. Le processus de prise de décision est interactif et transparent
5. Les différents points de vue sont pris en compte dans les rencontres

L'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce-t-elle son rôle de leader conformément aux attentes dans la planification, la coordination et le déploiement de l'intervention ?

6. La vision de l'intervention est plus large que celle qui est portée par chaque acteur
7. L'importance (sociale, économique, etc.) de l'intervention fait consensus
8. L'information est accessible en temps opportun (accès aux comptes rendus et aux autres documents pertinents)
9. Les parties prenantes sont au courant de l'avancement des travaux et des progrès réalisés en temps opportun, et une rétroaction de leur part est possible

13 Rappel : certaines affirmations ont été inversées dans le questionnaire.

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

Certaines bonnes pratiques sont également à considérer afin de favoriser une évaluation définitive de qualité en contexte d'évaluation interministérielle de la gouvernance, notamment :

- l'uniformisation de la collecte de données au sein des différents ministères et organismes qui prennent part au comité;
- une agrégation catégorielle des résultats qui favorise l'anonymat lorsque l'échantillon est insuffisamment grand;
- la collecte ainsi que l'utilisation de données mixtes, de sources variées et adaptées au contexte;
- l'accent qui devrait être mis sur la compréhension des liens de causalité (ou leur absence), entre autres en ce qui concerne les extrants et les effets.

RÉFÉRENCES

AVOLIO, B. J., B. M. BASS, et D. I. JUNG. « Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1999, 72 (4) : 441-462.

GRAEN, G. B. et M. UHL-BIEN. « Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective », *The Leadership Quarterly*, 1995, 6 (2) : 219-247.

NEIDER, L. L. et C. A. SCHRIESHEIM. « The authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests », *The Leadership Quarterly*, 2011, 22 (6) : 1146-1164.

SAMBASIVAN, M., S. P. LOKE, Z. A. MOHAMED et Y. C. LEONG. « Factors Influencing Strategic Alliance Outcomes in a Manufacturing Supply Chain: Role of Alliance Motives, Interdependence, Asset Specificity and Relational Capital », *International Journal of Production Economics*, 2013, 141 (1) : 339-351.

SAMBASIVAN, M., S. P. LOKE, Z. A. MOHAMED et Y. C. LEONG. « Impact of Interdependence Between Supply Chain Partners on Strategic Alliance Outcomes. Management Decision », *Emerald Group Publishing Limited*, 2011, 49 (4) : 548-569.

THOMSON, A. M., J. L. PERRY et T. K. MILLER. « Conceptualizing and Measuring Collaboration », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007, 19 (1) : 23-56.

WANG, H. C., J. HE et J. T. MAHONEY. « Firm-Specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: The Roles of Economic-And Relationship-Based Employee Governance Mechanisms », *Strategic Management Journal*, 2009, 30 (12) : 1265-1285.

WOOD, J. A. A., et B. E. WINSTON. « Development of Three Scales to Measure Leader Accountability », *Leadership and Organization Development Journal*, 2007, 28 (2) : 167-185.

