



CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES

CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE
INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES

Cette publication a été réalisée
par la Direction générale de l'encadrement gouvernemental
des fonctions d'évaluation de programmes et de vérification interne
du Sous-secrétariat à la révision permanente des programmes
et à l'application de la Loi sur l'administration publique
en collaboration avec la Direction des analyses et des études budgétaires
et la Direction des communications.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Internet.

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
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – septembre 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-79340-3 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2017

TABLE DES MATIÈRES

CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE	1
ORGANISATIONS ASSUJETTIES	1
DESTINATAIRES	1
INSTRUCTIONS	2
PROGRAMMES CONCERNÉS	2
RENSEIGNEMENTS À FOURNIR	3
Mise en contexte	3
Description du programme et logique d'intervention	3
Cadre de gestion interministériel (si applicable)	5
Suivi du programme	5
Stratégie globale d'évaluation	6
PRÉCISIONS ET SITUATIONS PARTICULIÈRES	8
TRANSMISSION DES DOCUMENTS	8
FORME DES DOCUMENTS	8
SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRÉTARIAT	8
ANNEXE I – DÉFINITIONS DES PRINCIPAUX CONCEPTS UTILISÉS	9
ANNEXE II – GABARIT POUR LES INDICATEURS DE SUIVI (EXTRANTS)	11
ANNEXE III – GABARIT POUR LES INDICATEURS DE SUIVI (EFFETS)	12
ANNEXE IV – AIDE-MÉMOIRE POUR LA RÉDACTION DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE	13

CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE

Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire est un document visant à soutenir la gestion d'un programme. Il est utile autant aux étapes de conception, de suivi et de reddition de comptes qu'à celle de l'évaluation du programme. L'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire comprend notamment une description du programme, un plan de suivi des principaux extrants et effets visés ainsi qu'une stratégie globale d'évaluation. Ce document de planification est requis en vertu de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, adoptée par le Conseil des ministres le 19 février 2014.

L'élaboration du document a pour objectif principal de prévoir le type et la source des données qui alimenteront le suivi des programmes et, par la suite, les évaluations envisagées. Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire doit aussi comprendre un calendrier préliminaire des travaux d'évaluation prévus. Les indicateurs de suivi déterminés à cette étape ne sont pas nécessairement exhaustifs, mais ils serviront de base aux évaluations prévues.

ORGANISATIONS ASSUJETTIES

Les organisations suivantes sont tenues de préparer un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire :

- les ministères ;
- les organismes budgétaires de l'Administration gouvernementale ;
- les organismes autres que budgétaires assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) en application du deuxième alinéa de l'article 5.

Ces derniers organismes ont été désignés par le ministre dont ils relèvent comme étant assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique ou encore par une loi qui les assujettit aux dispositions de ce chapitre.

DESTINATAIRES

Les présentes instructions visent à préciser les exigences relatives à la production d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire par les organisations assujetties à la Directive. Plus précisément, elles s'adressent :

- aux **sous-ministres et aux dirigeantes et dirigeants d'organismes** qui approuvent et qui transmettent un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire avec la demande d'autorisation d'un nouveau programme au Conseil du trésor ou au Conseil des ministres ;
- aux **gestionnaires de programmes** qui assument la responsabilité de la conception d'un nouveau programme et de sa mise en œuvre, de son suivi et de la reddition de comptes associée (interne, externe) ;
- aux **responsables de la fonction d'évaluation et aux évaluatrices et évaluateurs de programmes** de l'organisation qui doivent s'assurer que la structure prévue du nouveau programme et la stratégie de suivi favoriseront la production d'évaluations de qualité qui répondront aux besoins d'information de l'organisation et du Secrétariat du Conseil du trésor.

INSTRUCTIONS

PROGRAMMES CONCERNÉS

Au sens de la Directive, un programme est un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'activités permettant la production de biens et de services particuliers répondant à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée. Le terme s'étend ainsi à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action gouvernemental visant à résoudre une problématique ou à répondre à un besoin de l'ensemble ou d'une partie de la société. L'ampleur d'un programme est très variable; ainsi, un programme peut prendre la forme du financement d'un organisme (ex. : le BAPE), d'un élément de programme (ex. : l'aide financière de dernier recours) ou d'un microprogramme (ex. : Programme de soutien aux travailleurs licenciés collectivement).

La production d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire est obligatoire :

- pour les **nouveaux programmes** ayant des implications financières annuelles estimées à cinq millions de dollars ou plus;
- pour les **nouveaux programmes** qui ont été désignés spécifiquement par le gouvernement ou le Conseil du trésor comme devant faire l'objet d'un suivi ou d'une évaluation.

Le caractère « nouveau » d'un programme

Tout programme qui n'a jamais été autorisé antérieurement par le Conseil du trésor ou par le Conseil des ministres est considéré comme nouveau. Toutefois, certains programmes existants sont aussi considérés comme « nouveaux ». Il s'agit de ceux qui, bien qu'ayant été autorisés antérieurement par le Conseil du trésor ou par le Conseil des ministres, répondent à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- les objectifs du programme, sa portée ou ses moyens d'intervention ont été substantiellement remaniés;
- le programme comprend un ou plusieurs nouveaux volets d'intervention.

Les implications financières d'un programme

Un programme est considéré comme ayant des implications financières estimées à cinq millions de dollars ou plus pour une année si, au moment de la demande d'autorisation au Conseil du trésor ou au Conseil des ministres, le budget qui lui est consacré comprend, pour au moins une année, l'équivalent de cinq millions de dollars ou plus de dépenses de fonds publics, y compris :

- les crédits budgétaires;
- la contribution des fonds spéciaux;
- la contribution des organismes du gouvernement;
- la valeur estimée des dépenses fiscales associées aux crédits d'impôt.

RENSEIGNEMENTS À FOURNIR

Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire doit inclure les renseignements exigés par le Secrétariat du Conseil du trésor. Toutefois, il peut également comprendre des renseignements complémentaires selon les besoins du ministère ou de l'organisme.

Il doit comprendre des renseignements qui précisent :

- la mise en contexte ;
- la description du programme et sa logique d'intervention ;
- le cadre de gestion interministériel (si applicable) ;
- le suivi du programme ;
- la stratégie globale d'évaluation.

Mise en contexte

La mise en contexte du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire vise à préciser la nature de la demande et à déterminer les préoccupations et les enjeux à l'origine du mandat de suivi et d'évaluation dont fait l'objet le programme. Cette section comprend, par exemple, des informations sur l'exigence du Secrétariat du Conseil du trésor relativement au suivi des extrants et des effets du programme mis en œuvre. Il est également possible d'y inclure les préoccupations du ministère responsable du programme.

Description du programme et logique d'intervention

Cette section du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire précise la raison d'être du programme et présente ses principales composantes (objectifs, nature de l'intervention, intrants et activités) ainsi que les résultats attendus (extrants et effets visés). Elle comprend également la logique d'intervention du programme qui explique comment et pourquoi ses extrants devraient, à terme, générer les effets escomptés et permettre ainsi au programme d'atteindre ses objectifs d'intervention.

En somme, on doit retrouver, dans la description du programme, les réponses aux questions suivantes :

- Pour quel problème ou besoin le programme a-t-il été mis en place ?
- Qu'est-ce qui justifie ce moyen d'intervention ?

De plus, la description du programme comprend les éléments contenus dans le tableau I.

À noter : Il est recommandé d'inclure un modèle logique, c'est-à-dire une représentation schématique du programme et de ses composantes. Malgré le fait qu'il existe une diversité de gabarits de modèles logiques, celui qui est retenu devrait présenter en un coup d'œil le programme, ses composantes et les résultats attendus.

TABLEAU I – ÉLÉMENTS À INTÉGRER À LA DESCRIPTION DU PROGRAMME

ÉLÉMENT DOCUMENTÉ	CONTENU DÉTAILLÉ
Raison d'être et contexte du programme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Description documentée des attentes et des besoins des bénéficiaires ou des facteurs environnementaux sur lesquels le programme est destiné à agir. ■ Justification de l'intervention publique dans le domaine d'activité par l'État (bien public pur, combler une inefficience du marché ou dans la distribution des ressources, corriger des externalités négatives ou renforcer des externalités positives, etc.). ■ Établissement de la portée du programme. ■ Description du contexte dans lequel s'inscrit le programme, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ■ cadre légal et réglementaire; ■ identification de programmes antérieurs ayant une finalité similaire; ■ programmes existants qui agissent de façon complémentaire à celui-ci.
Objectifs de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation des objectifs d'intervention (ou objectifs du programme), formulés en termes d'effets recherchés sur la population ou sur son environnement. Ces objectifs sont liés directement aux effets visés de l'intervention. Ils peuvent être divisés en objectifs intermédiaires, c'est-à-dire à court et à moyen terme, et en objectifs ultimes, c'est-à-dire à long terme en lien avec la raison d'être du programme. <p>À noter : Des objectifs opérationnels en lien avec les extraits du programme peuvent également être définis dans le modèle logique.</p>
Nature de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation des moyens ou mécanismes d'intervention du programme (ex. : instruments légaux, incitatifs ou de communication visant le développement des capacités ou de l'apprentissage). ■ Présentation des hypothèses d'intervention (ce en quoi les instruments choisis agiront sur la raison d'être). ■ Identification des parties prenantes engagées dans la production des extraits (partenaires, intermédiaires, fournisseurs et autres). ■ Identification des bénéficiaires directs du programme ainsi que de leurs rôles et responsabilités quant à la mise en œuvre du programme et, s'il y a lieu, des critères pour déterminer leur admissibilité.
Intrants	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prévision des ressources humaines, matérielles et informationnelles dont disposera le programme pour réaliser les activités nécessaires à la production des extraits. ■ Prévision des ressources financières dont disposera le programme pour réaliser les activités nécessaires à la production des extraits, pour la période visée par la demande au Conseil du trésor ou au gouvernement ou pour un horizon minimal de trois ans.
Activités de production et de coordination	<ul style="list-style-type: none"> ■ Description sommaire des activités nécessaires à la transformation des intrants du programme en extraits (production, coordination). <p>À noter : Dans le cas des programmes de subventions dont l'administration sera impartie à des partenaires, inclure une brève description des mécanismes de contrôle et des modalités de reddition de comptes prévus.</p>
Extraits	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brève description des biens, des services et des actions qui découleront des activités du programme. ■ Estimation du volume annuel de biens à produire et, dans le cas des services, du nombre annuel de clients à servir.
Effets	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des effets visés que le programme devrait produire sur la population ou l'environnement. ■ Le cas échéant, identification des effets non prévus potentiels (positifs ou négatifs) du programme.

Cadre de gestion interministériel (si applicable)

Dans le cadre de travaux interministériels¹, il est requis de présenter la structure de gouvernance du programme afin d'assurer la réalisation des activités prévues au cadre de suivi et d'évaluation préliminaire.

Le cadre de gestion devrait également comprendre les informations relatives aux rôles et aux responsabilités des ministères et organismes interpellés dans la mise en œuvre du programme et, plus particulièrement, leurs responsabilités dans le suivi et l'évaluation du programme. Chacun des mécanismes de suivi et d'évaluation des actions devrait être identifié ainsi que les ministères responsables.

Finalement, il est attendu que la composition et le fonctionnement du comité de suivi et d'évaluation interministériel, dont le mandat consiste, entre autres, à coordonner les travaux, soient présentés dans cette section.

Il est à noter que le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire est un engagement des ministères et organismes interpellés dans le programme envers le Conseil du trésor. Par conséquent, tous les acteurs interpellés doivent avoir été informés de son contenu.

Suivi du programme

Planifier le suivi au moment de la conception du programme comporte plusieurs avantages. La mise en place d'un processus de suivi adéquat assure la disponibilité de données fiables et valides en temps opportun pour évaluer le programme aux moments clés. Par exemple, la collecte de données sur la situation initiale permet de faire une analyse comparative entre deux moments distincts, soit avant et après l'intervention, et de préciser davantage les possibles effets d'une intervention. Les données de suivi favorisent un contrôle accru de la gestion du programme et facilitent la reddition de comptes ainsi que l'évaluation du programme.

Pour les besoins du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, le suivi du programme consiste à déterminer les indicateurs significatifs à documenter afin de planifier la collecte et l'analyse des données. La planification du suivi est habituellement consignée dans un tableau ou dans un plan de suivi.

Pour chacun des résultats (extrants et effets visés) qui ont été considérés comme essentiels à documenter, le plan de suivi doit préciser :

- au moins un **indicateur, idéalement quantifiable**, retenu pour effectuer le suivi de chacun des extrants ou des effets visés;
- une **donnée de référence** permettant de documenter la situation ciblée avant l'intervention, de manière à avoir un point de comparaison pour le suivi et l'évaluation du programme;
- une **cible** (ou un objectif) **quantifiable** à atteindre dans une période donnée;
- les **sources de données** nécessaires à la production de l'indicateur de résultat;
- la **fréquence de la collecte de données**, soit l'intervalle prévu entre les collectes de données (trimestrielle, annuelle, etc.) ou le moment planifié pour les collectes ponctuelles;
- des précisions sur la **responsabilité de la collecte de données**, c'est-à-dire l'organisation et l'unité administrative responsables de la collecte et de la validation des données.

¹ Par exemple, les stratégies interministérielles et les plans d'action gouvernementaux.

Le plan de suivi peut également comprendre d'autres indicateurs permettant de suivre les intrants du programme, ses activités ou ses effets non prévus.

Formaliser le suivi des intrants et des activités au moment de la conception du programme facilite ultérieurement l'analyse de la qualité du programme, de l'efficacité et de l'efficience, soit la mise en relation des ressources consacrées au programme avec les résultats obtenus (extrants et effets).

Stratégie globale d'évaluation

La stratégie globale d'évaluation présente une vision de l'ensemble des travaux d'évaluation prévus par le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, puis elle décrit sommairement chacune de ces évaluations.

Une vue d'ensemble des évaluations envisagées

La stratégie globale d'évaluation comprise dans le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire vise à donner un aperçu des travaux d'évaluation prévus sur une période donnée. Dans le cas où la stratégie retenue est composée de plusieurs évaluations, cette description générale doit indiquer comment les évaluations envisagées s'articulent entre elles et comment elles permettent de répondre aux besoins d'information concernant le programme, soit en rapport aux enjeux évaluatifs retenus.

Par conséquent, la stratégie globale d'évaluation retenue doit prendre appui sur les besoins d'informations de l'organisation et du Secrétariat du Conseil du trésor. Pour être utiles, les informations générées par l'évaluation doivent s'arrimer aux préoccupations de gestion et être disponibles au moment où les décisions sont prises quant à l'avenir du programme.

Une brève description de chacune des évaluations envisagées

Pour chacune des évaluations prévues, indiquer minimalement :

- la méthodologie globale d'évaluation envisagée ;
- les indicateurs du plan de suivi ciblés pour alimenter l'évaluation ;
- un calendrier des livrables prévus (cadre d'évaluation et rapport d'évaluation).

Également, une indication des principaux enjeux évaluatifs abordés par chacune des évaluations est attendue. Les enjeux évaluatifs les plus communs sont présentés au tableau II. Par conséquent, ce dernier ne contient pas une liste exhaustive des enjeux pouvant intéresser les organisations ou le Secrétariat du Conseil du trésor. D'autres enjeux pourraient également être pris en compte.

TABLEAU II – PRINCIPAUX ENJEUX ÉVALUATIFS

ENJEUX ÉVALUATIFS	DÉFINITION ²
Évaluation de la cohérence	Évaluation qui s'intéresse à l'adéquation entre les différents éléments de l'intervention, plus précisément au lien entre les objectifs, les ressources allouées et les activités du programme (cohérence interne). La cohérence externe peut également être appréciée. Dans ce cas, le regard évaluatif est porté sur l'adéquation entre l'intervention évaluée et d'autres interventions visant les mêmes effets. Un autre angle de l'évaluation de la cohérence externe est l'adéquation entre l'intervention et les priorités ministérielles et gouvernementales.
Évaluation de la conformité	Évaluation qui se concentre sur la comparaison de l'intervention à ses normes ou à son cadre constitutif. Ce type d'évaluation s'attarde au concept de qualité et peut être réalisé par l'analyse du programme selon le concept SMART (spécifique, mesurable, atteignable, rattaché au contexte et temporel) ou encore selon des normes ISO.
Évaluation des effets	Évaluation qui vise à mesurer les effets entraînés par une intervention sur la clientèle ciblée, que ces effets soient positifs ou négatifs, visés ou non. Ce type d'évaluation peut porter sur des effets bruts et des effets nets . Dans ce dernier cas, les effets attribuables au programme seulement sont évalués.
Évaluation de l' efficacité	Évaluation qui consiste à mesurer si les objectifs de l'intervention sont atteints. Ainsi, la comparaison se fait entre les effets obtenus et les effets prévus lors de la conception de l'intervention. L' efficacité opérationnelle s'intéresse au rapport entre les extrants produits dans le cadre de l'intervention et les objectifs opérationnels de l'intervention.
Évaluation de l' efficience	Évaluation qui se penche sur la relation entre les effets du programme et les ressources utilisées pour produire ces effets. Ainsi, le résultat ultime de ce type d'évaluation sera le coût par unité d'effet, par exemple le coût par emploi sauvé. L' efficience opérationnelle ou la productivité peut aussi être appréciée et, dans ce cas, l'intérêt se portera sur le coût par unité d'extrant, par exemple le coût pour une opération chirurgicale.
Évaluation de la gouvernance	Évaluation qui cherche à faire l'examen des processus de planification, de coordination et de déploiement des actions prévues par les acteurs concernés. La mise en place d'une gouvernance, c'est la création d'un espace où s'orientent les actions, se prennent les décisions et se partagent les responsabilités. La gouvernance suggère l'implication d'une multitude d'acteurs et, conséquemment, l'évaluation de gouvernance devrait recenser l'avis de tous ces acteurs.
Évaluation de la mise en œuvre	Évaluation qui s'intéresse au fonctionnement d'une intervention. Elle vise à cerner les facteurs internes et externes influençant son déploiement ou son déroulement. Elle peut aussi viser à déterminer si la mise en œuvre de l'intervention se déroule conformément à ce qui avait été prévu au moment de sa conception. Dans ce dernier cas, cela se rapproche d'une évaluation de la conformité .
Évaluation de la pertinence	Évaluation qui cherche à démontrer le besoin à la base de la création du programme et la persistance de celui-ci, ce qui fait normalement référence à sa raison d'être. Ce type d'évaluation s'interroge également sur le bien-fondé d'une intervention, à savoir l'adéquation entre les objectifs et la nature du problème à résoudre. La pertinence du moyen d'intervention peut aussi être évaluée, tout comme la pertinence pour l'État d'intervenir dans ce domaine. Souvent, l'évaluation de la cohérence externe alimente l'évaluation de la pertinence.

² Ces définitions sont inspirées du Glossaire des termes usuels en mesures de performance et en évaluation (www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion) et de l'ouvrage dirigé par Valéry Ridde et Christian Dagenais, *Approches et pratiques en évaluation de programmes*, Presses de l'Université de Montréal, 2012.

PRÉCISIONS ET SITUATIONS PARTICULIÈRES

Les renseignements contenus dans le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire pourraient ne plus être exacts au moment de l'évaluation du programme

Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire est un document de planification élaboré au cours de la phase de conception et de planification. À ce titre, les renseignements qu'il contient sont basés sur l'information disponible au moment de son élaboration et peuvent ne plus être à jour si des changements sont apportés au programme.

De ce fait, il peut être pertinent, si nécessaire, de procéder à une mise à jour du document, particulièrement du plan de suivi qui alimente le processus de gestion du programme et qui favorise la reddition de comptes et l'évaluation. Les versions révisées du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire doivent être transmises au Secrétariat du Conseil du trésor lorsque des changements significatifs y sont apportés.

Aucune évaluation de programme n'est planifiée

Il est possible, en certaines circonstances, qu'aucune évaluation ne soit prévue à l'étape de conception et de planification du nouveau programme. Dans ce cas, l'obligation de produire un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire avec la demande d'autorisation du nouveau programme demeure en vigueur.

La description du programme et sa logique d'intervention ainsi que le plan de suivi doivent être produits conformément aux présentes instructions. Toutefois, la section qui concerne la stratégie globale d'évaluation devra comprendre, en remplacement des renseignements demandés, un texte qui explique les raisons pour lesquelles aucun travail d'évaluation du nouveau programme n'a été planifié.

TRANSMISSION DES DOCUMENTS

La ou le sous-ministre ou encore la dirigeante ou le dirigeant d'organisme est responsable de déposer un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire avec toute demande d'autorisation présentée au Conseil du trésor ou au Conseil des ministres concernant un nouveau programme ayant des implications financières estimées à cinq millions de dollars ou plus pour une année.

FORME DES DOCUMENTS

Aucune forme particulière de présentation n'est requise pour la production du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire. Toutefois, un gabarit pour les indicateurs de suivi est proposé en annexe du présent document.

Les documents doivent être transmis en fichier Word ou dans une forme compatible avec ce logiciel, à l'adresse courriel suivante : evaluation@sct.gouv.qc.ca.

SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRETARIAT

Pour obtenir plus de renseignements ou du soutien concernant le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, veuillez communiquer avec la Direction générale de l'encadrement gouvernemental des fonctions d'évaluation de programmes et de vérification interne du Secrétariat au 418 643-0875, poste 5319, ou par courriel à l'adresse suivante : evaluation@sct.gouv.qc.ca.

ANNEXE I – DÉFINITIONS DES PRINCIPAUX CONCEPTS UTILISÉS³

Activité	Processus ou opération permettant la production des extraits du programme à partir de ses intrants.
Cible	Énoncé quantifiable lié à l'indicateur qui fixe une valeur à atteindre dans une période donnée.
Donnée de référence	Donnée permettant de documenter la situation ciblée avant l'intervention et, ainsi, de servir de point de comparaison pour le suivi et l'évaluation.
Effet	Changement suscité par les biens et les services de l'intervention.
Effet visé	Effet que le programme vise à susciter. Les qualificatifs suivants ont le même sens : effet attendu, recherché, souhaité.
Extrant	Bien ou service observable et mesurable dont la production est habituellement sous le contrôle de l'organisation.
Indicateur	Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe.
Intrant	Ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production et de coordination.
Logique d'intervention	Éléments théoriques ou factuels qui justifient le choix de l'intervention prévue (actions, moyens) en lien avec les effets visés.
Modèle logique	Représentation schématique de la chaîne de résultats d'un programme comprenant les intentions du programme, ses différentes composantes et les effets visés.
Nature de l'intervention	Moyen ou mécanisme retenu pour intervenir et permettre au programme d'atteindre ses objectifs.
Objectif	État souhaité et mesurable d'une situation après l'action. Deux types d'objectifs sont généralement poursuivis : les objectifs opérationnels et les objectifs de l'intervention.
Objectifs de l'intervention	Objectifs liés directement aux effets attendus de l'intervention. Les objectifs d'intervention peuvent être divisés en objectifs intermédiaires, c'est-à-dire à court et à moyen terme, et en objectifs ultimes, c'est-à-dire à long terme, en lien avec la raison d'être du programme.
Objectif opérationnel	Objectif lié au processus de l'intervention et à sa mise en œuvre par l'organisation.

³ Certaines définitions sont inspirées du Glossaire des termes usuels en mesures de performance et en évaluation (www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion) et de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes. (<https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/actualites/detail-de-la-nouvelle/directive-concernant-levaluation-de-programme-dans-les-ministeres-et-les-organismes/index.html>)

Résultats	Ensemble des extraits produits et des effets visés générés par un programme.
Stratégie d'évaluation	Description des moyens qui seront utilisés pour obtenir les données et les renseignements permettant de répondre aux questions d'évaluation et de juger de la valeur du programme évalué. La stratégie globale d'évaluation du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire se focalise sur l'ensemble du cycle de vie du programme, alors que la stratégie d'évaluation du cadre d'évaluation porte sur une période et un aspect particuliers du programme.
Suivi	Examen continu ou périodique des activités, des extraits et des effets d'un programme.

ANNEXE II – GABARIT POUR LES INDICATEURS DE SUIVI (EXTRANTS)

SUIVI DES EXTRANTS	EXTRANT	INDICATEUR	DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE	SOURCE DE DONNÉES	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE
DÉFINITION	Bien ou service observable et mesurable dont la production est habituellement sous le contrôle de l'organisation	Mesure qui sert à évaluer ou à apprécier les résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte	Donnée permettant de documenter la situation ciblée avant l'intervention et, ainsi, de servir de point de comparaison pour le suivi et l'évaluation	Énoncé quantifiable lié à l'indicateur qui fixe une valeur à atteindre avant une période donnée	Organisation, publication, système d'information, etc. qui fournit l'information nécessaire à l'élaboration de l'indicateur de résultat	Intervalle prévu entre les collectes de données ou calendrier ponctuel de collecte de données	Organisation, unité administrative, etc. responsable de la collecte et de la validation des données
EXEMPLE : PROGRAMME D'INSPECTION	Activités d'inspection pour vérifier la conformité des pratiques des entités soumises au cadre réglementaire	Proportion cumulative (en %) des entités soumises au cadre réglementaire ayant été inspectées	Avant le programme d'inspection (an 0) : 25 %	100 % après 3 ans : An 1 : 33 % An 2 : 66 % An 3 : 100 %	Tableau de bord de suivi des programmes d'inspection	Annuelle	Service des inspections
EXEMPLE : PROGRAMME D'ALPHABÉTISATION	Offre de cours en soirée des ateliers La lecture à portée	Nombre de cycles d'ateliers La lecture à portée (6 séances) donnés en soirée	Aucune (offre d'ateliers seulement en journée)	2004 : 100 2005 : 1 000 2006 : 2 000	Rapport d'activités des commissions scolaires	Annuelle	Commissions scolaires
		Nombre d'adultes (de 16 à 65 ans) participant à l'ensemble des ateliers La lecture à portée (6 séances) en soirée	Aucune (offre d'ateliers seulement en journée)	2004 : 1 000 adultes 2005 : 10 000 adultes 2006 : 20 000 adultes	Dossier élève – nombre d'attestations délivrées	Annuelle	Commissions scolaires

ANNEXE III – GABARIT POUR LES INDICATEURS DE SUIVI (EFFETS)

SUIVI DES EFFETS	EFFET VISÉ	INDICATEUR	DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE	SOURCE DE DONNÉES	FRÉQUENCE DE LA COLLECTE	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE
DÉFINITION	Effet que le programme vise à susciter Les qualificatifs suivants ont le même sens : attendu, recherché, souhaité	Mesure qui sert à évaluer ou à apprécier les résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte	Donnée permettant de documenter la situation ciblée avant l'intervention et, ainsi, de servir de point de comparaison pour le suivi et l'évaluation	Énoncé quantifiable lié à l'indicateur qui indique une valeur à atteindre avant une période donnée	Organisation, publication, système d'information, etc. qui fournit l'information nécessaire à l'élaboration de l'indicateur de résultat	Intervalle prévu entre les collectes de données ou calendrier ponctuel de collecte de données	Organisation, unité administrative, etc. responsable de la collecte et de la validation des données
EXEMPLE : PROGRAMME D'INSPECTION	Conformité des pratiques des entités soumises au cadre réglementaire (absence de plaintes pour non-conformité)	Proportion (en %) des entités soumises au cadre réglementaire ayant fait l'objet d'une plainte pour non-conformité durant l'année	Avant le programme d'inspection (an 0) : 10 %	À partir de l'an 2 du programme : An 1 : 10 % (<i>statu quo</i>) An 2 : 3 % An 3 : 3 %	Banque de données qui répertorie les plaintes	Annuelle	Service des plaintes
EXEMPLE : PROGRAMME D'ALPHABÉTISATION	Diminution du taux d'analphabétisme (de 16 à 65 ans)	Proportion (en %) des adultes (de 16 à 65 ans) ayant des difficultés en lecture	49 % en 2003	46 % en 2008 43 % en 2013 40 % en 2018	Enquête périodique de Statistique Canada	Tous les cinq ans	Statistique Canada ; les données seront rendues accessibles par la Direction de la recherche

ANNEXE IV — AIDE-MÉMOIRE POUR LA RÉDACTION DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE

SECTIONS DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE

QUESTIONS POUR LESQUELLES UNE RÉPONSE EST REQUISE

MISE EN CONTEXTE

- Est-ce qu'il est possible de déterminer l'origine du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire et de ses demandeurs ?
- Est-ce que les préoccupations du Secrétariat du Conseil du trésor sont identifiées ?

DESCRIPTION DU PROGRAMME ET LOGIQUE D'INTERVENTION

- En réponse à quel problème ou besoin le programme a-t-il été mis en place ?
- Qu'est-ce qui justifie ce moyen d'intervention ?

- Est-ce que la description de l'intervention est claire ?

- Est-ce que les liens entre les composantes du programme sont clairs (modèle logique) ?

CADRE DE GESTION INTERMINISTÉRIEL (SI APPLICABLE)

- Est-ce que les rôles et les responsabilités des différents ministères et organismes interpellés sont clairs ?

- Est-ce que la structure de gouvernance est définie ?

SUIVI DU PROGRAMME

- Est-ce qu'au moins un indicateur est déterminé pour chaque extrait ou effet visé présent dans la description du programme ?
- Est-ce que les indicateurs déterminés sont SMART (spécifique, mesurable, acceptable, rattaché au contexte et temporel) ?
- Est-ce que la source de données, la fréquence et la responsabilité pour chacun des indicateurs sont clairement indiquées ?
- Pour les extraits ou les effets non documentés, est-ce qu'une explication est présente ?

STRATÉGIE GLOBALE D'ÉVALUATION

- Est-ce que chacune des descriptions sommaires des évaluations prévues est claire ?
- Est-ce que chacune des descriptions sommaires des évaluations prévues contient les grandes lignes de la méthodologie d'évaluation envisagée ?
- Est-ce que leur contribution respective aux enjeux évaluatifs est identifiée ?
- Est-ce que le lien entre les indicateurs de suivi du programme et les évaluations est cohérent ?

