



# **PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION**

## **INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES**

---

**JUIN 2018**



**PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION**  
**INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX MINISTÈRES ET ORGANISMES**

---

**JUIN 2018**

Cette publication a été réalisée  
par la Direction générale de l'encadrement gouvernemental  
des fonctions d'évaluation de programme 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<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158  
Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
Site Web : [www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – juin 2018  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-81408-5 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2018

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION</b>	<b>1</b>
ORGANISATIONS ASSUJETTIES .....	1
DESTINATAIRES.....	1
<b>INSTRUCTIONS</b>	<b>2</b>
DÉTERMINER LA PÉRIODE VISÉE PAR LA PLANIFICATION .....	2
SÉLECTIONNER LES PROGRAMMES QUI FERONT L'OBJET D'UNE ÉVALUATION .....	2
FURNIR LES RENSEIGNEMENTS SUR LES PROGRAMMES SÉLECTIONNÉS .....	4
DÉTERMINER LES LIVRABLES À INSCRIRE AU PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION .....	5
PRÉCISER LES PRINCIPAUX PARAMÈTRES DES TRAVAUX D'ÉVALUATION .....	7
FORME ET TRANSMISSION DU PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION .....	9
<b>SITUATIONS PARTICULIÈRES</b>	<b>10</b>
DES TRAVAUX D'ÉVALUATION PRÉVUS À LA PLANIFICATION ANTÉRIEURE SONT RETIRÉS .....	10
LE PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION NE SERA PAS MIS EN ŒUVRE COMME PRÉVU .....	10
L'ORGANISATION COMPTE UN OU PLUSIEURS SECRÉTARIATS .....	10
AUCUNE ÉVALUATION DE PROGRAMME N'EST PLANIFIÉE .....	11
SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.....	11
<b>ANNEXE I – PRINCIPAUX ENJEUX ÉVALUATIFS</b>	<b>12</b>
<b>ANNEXE II – GABARIT PROPOSÉ POUR LE PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION</b>	<b>13</b>



## PLAN PLURIANNUEL 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 (Directive)<sup>1</sup>. Les ministères et organismes assujettis à la Directive ont l'obligation de préparer un plan pluriannuel d'évaluation, de le réviser annuellement et de le transmettre au Secrétariat du Conseil du trésor (Secrétariat) au plus tard le 31 octobre de chaque année. Le Secrétariat a la responsabilité d'informer les ministères et organismes de la forme et des modalités selon lesquelles les plans pluriannuels d'évaluation doivent lui être transmis.

Le plan pluriannuel d'évaluation recense les travaux d'évaluation de programme que l'organisation prévoit réaliser sur une période de trois ans ou plus.

La production et la mise à jour annuelle du plan pluriannuel d'évaluation contribuent à ce que l'information générée sur les programmes :

- s'arrime aux préoccupations de gestion de la haute direction de l'organisation ;
- réponde aux besoins d'information du Conseil des ministres, du Conseil du trésor et de son secrétariat ou à toute autre obligation nécessitant la production de livrables en évaluation de programme ;
- soit accessible aux moments clés de prise de décision concernant l'avenir des programmes.

## ORGANISATIONS ASSUJETTIES

Les organisations suivantes sont tenues de préparer un plan pluriannuel d'évaluation :

- 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 de cette loi.

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

## DESTINATAIRES

Les présentes instructions visent à préciser les exigences relatives à la production de plans pluriannuels d'évaluation par les organisations assujetties à la Directive. Elles s'adressent particulièrement aux responsables de la fonction d'évaluation qui se voient généralement confier la responsabilité de planifier les travaux d'évaluation.

<sup>1</sup> La Directive est accessible à partir du lien suivant :  
<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf>

## INSTRUCTIONS

### DÉTERMINER LA PÉRIODE VISÉE PAR LA PLANIFICATION

La première étape d'élaboration du plan pluriannuel d'évaluation consiste à déterminer la période couverte par la planification. La Directive requiert que les ministères et les organismes produisent annuellement un document de planification qui recense l'ensemble des travaux d'évaluation de programme que l'organisation a retenus comme priorités et qu'elle entend mener au cours d'une période de trois ans ou plus.

Selon cette définition, la portée du plan pluriannuel d'évaluation doit couvrir un minimum de trois années subséquentes à la date du dépôt du document au Secrétariat du Conseil du trésor. À titre d'exemple, un plan pluriannuel déposé au 31 octobre 2018 devrait recenser minimalement les travaux et les livrables d'évaluation prévus par l'organisation jusqu'au 31 octobre 2021. La transmission subséquente du plan pluriannuel d'évaluation en 2019 devrait repousser d'une année la portée de la planification, soit minimalement jusqu'au 31 octobre 2022.

#### Période minimale obligatoire

La période couverte par le plan pluriannuel d'évaluation doit être inscrite dans le document transmis au Secrétariat du Conseil du trésor.

Le Secrétariat est conscient que quelques organisations procèdent plutôt à une recension triennale et qu'elles mettent, par la suite, cette planification initiale à jour annuellement. Ce faisant, la portée du plan pluriannuel est réduite d'une année à chaque mise à jour et fait état des travaux planifiés pour une année seulement en fin de période triennale.

De manière à offrir aux organisations concernées une période de transition pour ajuster leurs processus de recension des besoins, l'exigence de transmettre un plan pluriannuel d'évaluation qui couvre un minimum de trois années subséquentes à la date du dépôt du document au Secrétariat du Conseil du trésor est reportée au 31 octobre 2020.

### SÉLECTIONNER LES PROGRAMMES QUI FERONT L'OBJET D'UNE ÉVALUATION

Une fois la période de planification établie, une recension des besoins en évaluation de programme devrait être réalisée afin de déterminer, en fonction des exigences et des priorités de l'organisation, quels programmes feront l'objet de travaux d'évaluation au cours de la période visée par le plan pluriannuel.

La Directive définit un programme comme étant 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 répondant à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée.

Cette définition de programme englobe les programmes d'aide financière, les plans d'action, les stratégies et les politiques ainsi que les mesures qui les composent, de même que les mesures fiscales, les projets pilotes, les lois et les règlements ou tout autre type d'intervention publique.



### Travaux à inscrire obligatoirement

Il s'agit des travaux pour lesquels un livrable en évaluation de programme est exigé au cours de la période visée par la planification pluriannuelle :

- en vertu d'une loi, d'un règlement, d'un décret ou d'une décision du Conseil du trésor ou d'une demande de son président ;
- en application de la Directive, qui requiert le dépôt d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire lors de l'autorisation par le Conseil des ministres ou du Conseil du trésor d'un nouveau programme ayant des implications financières estimées à 5 millions de dollars ou plus pour une année ;
- en vertu d'une entente avec une autre organisation ou un autre gouvernement ;
- en suivi d'une recommandation d'une entité externe, formulée, par exemple, par le Vérificateur général du Québec.

La planification pluriannuelle devrait également faire état des travaux d'évaluation :

- que l'organisation entend mener pour répondre à ses propres besoins d'information ;
- pour lesquels l'organisation s'est engagée auprès d'un tiers, bien qu'ils ne soient pas officiellement requis par une entité externe.

Ces travaux pourraient concerner, à titre d'exemple :

- des programmes sous la seule responsabilité de l'organisation ;
- des programmes dont l'organisation est responsable et qui s'inscrivent dans une intervention interministérielle ou gouvernementale ;
- des programmes sous la responsabilité de l'organisation, pour lesquels un engagement à procéder à des travaux d'évaluation figure dans le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire d'une intervention interministérielle ou gouvernementale.

## FOURNIR LES RENSEIGNEMENTS SUR LES PROGRAMMES SÉLECTIONNÉS

### Renseignements obligatoires sur les programmes

Une fois les programmes sélectionnés, les renseignements suivants sont à inclure au plan pluriannuel d'évaluation :

- Le nom du programme ;
- Une estimation du budget annuel du programme ;
- La référence à l'exigence d'une entité externe qui requiert la production d'un livrable en évaluation de programme, lorsqu'applicable.

### Les ressources financières allouées au programme

Le plan pluriannuel d'évaluation doit présenter une estimation des ressources financières allouées au programme pour l'année financière en cours.

Dans les cas où un programme est doté d'une enveloppe budgétaire globale sur plusieurs années, pour laquelle les dépenses annuelles prévues sont variables<sup>2</sup>, l'estimation budgétaire annuelle peut prendre la forme d'une moyenne.

Toutefois, lorsque la moyenne annuelle est inférieure à 5 millions de dollars et qu'au moins une année de prévision budgétaire est supérieure à ce seuil, il convient d'indiquer la prévision annuelle connue la plus élevée. Cette information est nécessaire pour déterminer, dans le cas des nouveaux programmes ou des programmes révisés en profondeur, si la production d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire est requise en vertu de la Directive.

Il est possible qu'un programme, tel que défini par la Directive, ne soit doté d'aucune enveloppe budgétaire particulière, par exemple lorsqu'il s'agit d'une loi. La mise en œuvre d'une loi n'implique pas toujours des dépenses directes pour l'organisation qui en est responsable. Dans ce cas de figure, il n'y a aucune estimation budgétaire annuelle à fournir au plan pluriannuel d'évaluation. Le tableau devra mentionner « non applicable ».

Au besoin, l'unité administrative responsable de la gestion des ressources financières de l'organisation peut fournir les données financières requises au plan pluriannuel d'évaluation ou encore approuver les données financières fournies par les secteurs responsables de la gestion des programmes.

<sup>2</sup> À titre d'exemple, lorsque le Plan économique du Québec prévoit une enveloppe globale sur cinq ans.

## La référence à l'exigence externe qui requiert la production d'un livrable

Lorsque des travaux d'évaluation de programme sont prévus pour répondre à une demande officielle d'une entité externe, la référence à cette demande doit être fournie, notamment :

- le nom de la loi ou du règlement, ainsi que le ou les articles afférents qui requièrent une évaluation ;
- le numéro de décret d'une décision du Conseil des ministres qui requiert une évaluation ou pour laquelle l'organisation s'est engagée à procéder à des travaux d'évaluation (dans le mémoire, par exemple) ;
- le numéro de décision du Conseil du trésor qui requiert des travaux d'évaluation ou pour laquelle l'organisation s'est engagée à procéder à des travaux d'évaluation (dans le formulaire C.T. général ou à même les normes de programme d'aide financière) ;
- la Directive, pour les cadres de suivi et d'évaluation préliminaire à l'appui d'une demande d'autorisation au Conseil du trésor ou du Conseil des ministres ;
- le nom de l'entente avec une autre organisation ou un autre gouvernement, qui prévoit des travaux d'évaluation ;
- le rapport qui contient la ou les recommandations d'une entité externe d'évaluer le programme, par exemple du Vérificateur général du Québec.

Au besoin, le secrétariat général ou l'unité administrative qui tient ce rôle dans l'organisation peut fournir ou vérifier la référence exacte de l'exigence officielle qui requiert que des travaux d'évaluation soient planifiés.

## DÉTERMINER LES LIVRABLES À INSCRIRE AU PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION

La réalisation de travaux d'évaluation implique la production de livrables à différentes étapes du processus, dont certains sont à inscrire obligatoirement au plan pluriannuel d'évaluation. Les livrables devant figurer au plan peuvent concerner une évaluation menée à l'interne, une évaluation confiée à une entité externe ou encore une évaluation coordonnée par l'organisation et pour laquelle un ou plusieurs ministères et organismes fournissent une contribution en matière de ressources ou d'expertise.

Deux types de livrables doivent être inscrits : les livrables qui précisent en quoi consisteront les travaux d'évaluation d'un programme et les livrables qui présentent les résultats des travaux d'évaluation réalisés.

## Types de livrables à inscrire

Au moins un des livrables suivants devrait être associé à chacun des programmes pour lesquels des travaux d'évaluation sont planifiés durant la période couverte par le plan pluriannuel d'évaluation.

### 1. Les livrables qui planifient les travaux d'évaluation de programme

Les cadres de suivi et d'évaluation préliminaire<sup>3</sup> sont requis lors de l'autorisation des nouveaux programmes ou des programmes révisés en profondeur; ils planifient à haut niveau, et sur plusieurs années, les suivis des principaux extrants et effets ainsi que les travaux à venir pour les évaluer.

Les cadres d'évaluation amorcent le processus d'évaluation d'un programme en planifiant de manière détaillée le déroulement des travaux d'évaluation, notamment en présentant la méthodologie retenue et l'échéancier des travaux.

### 2. Les livrables découlant de la réalisation de travaux d'évaluation de programme

Prenant le plus souvent la forme de rapports d'évaluation et de recommandations<sup>4</sup>, ces livrables ont comme particularité de porter un jugement sur les programmes sous l'angle de la cohérence, de la conformité, des effets, de l'efficacité, de l'efficience, de la gouvernance, de la mise en œuvre ou de la pertinence.

## Les livrables non concernés par le plan pluriannuel d'évaluation

La gestion de la performance d'une organisation implique la réalisation de différents travaux qui visent à mesurer ou à apprécier ses activités et ses programmes, dont les travaux d'évaluation. Toutefois, les différents livrables découlant des travaux de gestion de la performance ne sont pas tous à inscrire au plan pluriannuel d'évaluation. Les livrables qui concernent les programmes, mais qui n'ont pas pour finalité de porter un jugement sur leur mise en œuvre ou sur les effets obtenus n'ont pas à figurer au plan pluriannuel d'évaluation.

Les travaux suivants et les livrables qui leur sont directement associés<sup>5</sup> sont notamment à exclure :

- les travaux d'audit interne;
- les travaux de gestion des risques;
- les mesures de satisfaction des clientèles;
- les travaux réalisés pour alimenter le plan d'amélioration des services;
- les travaux d'étalonnage;
- les tableaux de bord de gestion.

<sup>3</sup> Il peut être difficile de prévoir la production des cadres de suivi et d'évaluation préliminaire sur un horizon de trois ans, en particulier lorsqu'ils concernent de nouveaux programmes. Les organisations doivent donc déterminer ce type de travaux en fonction de l'information accessible au moment de produire le plan pluriannuel d'évaluation. Des précisions, des ajouts ou des modifications pourront être apportés à la mise à jour du plan.

<sup>4</sup> D'autres livrables peuvent présenter les résultats de travaux visant à porter un jugement sur les programmes, par exemple certains bilans.

<sup>5</sup> Il est possible que certains travaux et livrables en lien avec la gestion de la performance alimentent les travaux d'évaluation, par exemple des sondages auprès des clientèles ou des données de gestion colligées dans des tableaux de bord. Ces travaux n'ont pas à figurer au plan pluriannuel d'évaluation.

## PRÉCISER LES PRINCIPAUX PARAMÈTRES DES TRAVAUX D'ÉVALUATION

Le plan pluriannuel d'évaluation doit comprendre les renseignements essentiels à la compréhension des principaux paramètres des travaux d'évaluation prévus.

### Précisions exigées sur les travaux planifiés

- Caractère interministériel ou non des travaux d'évaluation planifiés;
- Détermination des enjeux évaluatifs envisagés;
- Échéance de transmission des livrables au Secrétariat du Conseil du trésor.

### Caractère interministériel ou non des travaux d'évaluation

Les travaux d'évaluation qui répondent à **au moins un des critères suivants** sont considérés comme des **travaux interministériels** :

- les travaux de collecte ou d'analyse de données seront coordonnés par l'organisation, mais seront réalisés en collaboration avec d'autres ministères ou organismes; ce type de travaux concerne le plus souvent des programmes financés par deux organisations publiques ou par des interventions interministérielles ou gouvernementales;
- les travaux seront exécutés ou coordonnés par l'organisation pour répondre à ses propres besoins d'information, mais les résultats obtenus serviront également à alimenter le processus reddition de comptes d'une intervention interministérielle ou gouvernementale sous la responsabilité d'une autre organisation;
- les travaux concernant des programmes qui s'inscrivent dans une intervention interministérielle ou gouvernementale et pour lesquels un engagement à procéder à des travaux d'évaluation figure dans le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire de l'intervention interministérielle ou gouvernementale.

Dans les cas où les travaux d'évaluation sont rattachés à une intervention interministérielle ou gouvernementale, il est requis d'inscrire cette information au plan pluriannuel d'évaluation.

Les travaux d'évaluation qui répondent à **tous les critères** suivants sont considérés comme des **travaux ministériels** :

- les travaux seront exécutés par l'organisation ou entièrement coordonnés par celle-ci<sup>6</sup>;
- les travaux concernent un programme sous la seule responsabilité de l'organisation, ce qui inclut les programmes déployés dans un ou plusieurs de ses réseaux, le cas échéant;
- l'évaluation envisagée ne constitue pas :
  - une réponse à engagement qui figure dans le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire d'une intervention interministérielle ou gouvernementale,
  - une reddition de comptes d'une intervention interministérielle ou gouvernementale.

<sup>6</sup> Les travaux d'évaluation d'une organisation impartis à l'externe sont considérés comme étant coordonnés par l'organisation et, en conséquence, ils doivent apparaître au plan pluriannuel d'évaluation.

## Enjeux évaluatifs envisagés

Les enjeux évaluatifs traduisent les principales préoccupations justifiant la tenue de l'évaluation. De manière générale, les travaux d'évaluation portent sur plusieurs enjeux évaluatifs, mais il est également possible qu'un seul enjeu soit déterminé.

Les enjeux évaluatifs sont des éléments qui visent à traduire le besoin du ministère ou de l'organisme et celui de l'entité externe qui requiert la réalisation de travaux d'évaluation, le cas échéant. Les enjeux évaluatifs les plus communs, soit la cohérence, la conformité, les effets, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance, la mise en œuvre et la pertinence, sont présentés à l'annexe I.

La sélection des enjeux évaluatifs doit tenir compte de la maturité du programme. Par exemple, un programme lancé depuis moins de deux ans pourrait faire l'objet d'une évaluation de mise en œuvre, alors qu'une évaluation des effets serait moins appropriée, car il serait étonnant que le programme ait produit tous les effets souhaités. Inversement, une évaluation de l'efficacité ou des effets serait plus opportune lorsque le programme devrait être renouvelé et qu'on voudrait juger de l'atteinte de ses objectifs et des effets lui étant attribuables.

### Renseignements obligatoires à fournir concernant les enjeux évaluatifs

La détermination des enjeux évaluatifs est obligatoire pour tous les programmes dont au moins un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, un cadre d'évaluation ou un rapport d'évaluation est prévu à l'horizon du plan pluriannuel.

Il est possible, au moment de procéder à la planification pluriannuelle, que les enjeux évaluatifs soient provisoires ou qu'ils ne soient pas déterminés pour tous les travaux inscrits au plan, particulièrement pour les travaux prévus après la première année du plan. Le cas échéant, les enjeux évaluatifs sont à déterminer en fonction de l'information accessible et ils pourront être modifiés dans une version ultérieure du plan.

Le gabarit de plan pluriannuel d'évaluation proposé à l'annexe II prévoit les enjeux d'évaluation les plus communs. Dans l'éventualité où les travaux envisagés viseraient à documenter d'autres enjeux, ces derniers sont à préciser dans le document de planification.

## Échéanciers des travaux d'évaluation

Les renseignements suivants doivent également figurer au plan pluriannuel d'évaluation :

- l'année civile et le mois prévu de transmission du cadre de suivi et d'évaluation préliminaire au Secrétariat du Conseil du trésor ;
- l'année civile et le mois prévu de transmission du cadre d'évaluation au Secrétariat du Conseil du trésor ;
- l'année civile et le mois prévu de la fin des travaux, soit le moment du dépôt du rapport auprès du sous-ministre, du dirigeant d'organisme ou de l'autorité à laquelle le rapport est destiné.

## FORME ET TRANSMISSION DU PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION

Le plan pluriannuel d'évaluation transmis au Secrétariat peut être produit à partir du gabarit fourni à cet effet à l'annexe II. Des renseignements complémentaires à ceux qui sont prévus au gabarit peuvent être fournis à même le courriel de transmission ou dans un document à part, par exemple la liste des livrables qui étaient inscrits au précédent plan pluriannuel d'évaluation et qui ont été retirés lorsque les travaux ont été annulés.

Le plan pluriannuel d'évaluation doit être transmis, au plus tard le 31 octobre de chaque année, en fichier Excel ou dans une forme compatible avec ce logiciel, à l'adresse courriel suivante : [evaluation@sct.gouv.qc.ca](mailto:evaluation@sct.gouv.qc.ca).

Il doit, au préalable, avoir été approuvé par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisation avant sa transmission au Secrétariat du Conseil du trésor, puisque la Directive prévoit qu'il est de la responsabilité de cette personne d'organiser la fonction d'évaluation de programme au sein de son organisation.

## SITUATIONS PARTICULIÈRES

### DES TRAVAUX D'ÉVALUATION PRÉVUS À LA PLANIFICATION ANTÉRIEURE SONT RETIRÉS

Lors de la mise à jour du plan pluriannuel d'évaluation, il est possible que des travaux d'évaluation prévus soient retirés et que les livrables en évaluation de programmes associés à ces travaux ne figurent plus à la planification révisée.

#### Renseignements obligatoires à fournir lorsque des travaux sont annulés

Il est requis de signaler au Secrétariat le retrait de travaux d'évaluation et des livrables afférents, par exemple dans le courriel de transmission du plan pluriannuel mis à jour ou dans un document complémentaire.

Les plans pluriannuels d'évaluation transmis au Secrétariat font l'objet d'une analyse, laquelle comprend notamment la comparaison des travaux d'évaluation planifiés avec ceux qui étaient prévus au plan pluriannuel d'évaluation transmis l'année précédente.

Lorsque le retrait de livrables inscrits dans le plan pluriannuel antérieur est constaté sans confirmation que les travaux figurant dans une planification antérieure ont été annulés, le Secrétariat fait un suivi auprès de l'organisation concernée.

### LE PLAN PLURIANNUEL D'ÉVALUATION NE SERA PAS MIS EN ŒUVRE COMME PRÉVU

Le plan pluriannuel d'évaluation est un document de planification. Ainsi, les renseignements qu'il contient sur les travaux prévus peuvent faire l'objet de changements en cours d'année. Lorsque les changements sont importants, un courriel d'information doit être transmis au Secrétariat, à l'adresse [evaluation@sct.gouv.qc.ca](mailto:evaluation@sct.gouv.qc.ca), et à l'unité administrative responsable du suivi de la décision, le cas échéant.

À titre d'exemple, voici des changements qui justifient la transmission d'un courriel, particulièrement lorsqu'ils concernent des travaux requis par décision du Conseil du trésor et qu'ils étaient initialement prévus à la première année de mise en œuvre du plan :

- des travaux prévus dont on a reporté l'échéance à une autre année financière ;
- des travaux annulés.

### L'ORGANISATION COMPTE UN OU PLUSIEURS SECRETARIATS

Un secrétariat est une entité administrative « ayant pour mission d'agir comme observatoire du gouvernement en ce qui concerne les différentes mesures gouvernementales à l'endroit de groupes particuliers<sup>7</sup> », par exemple les jeunes, les aînés, les Autochtones et les femmes. Lorsqu'un secrétariat fait partie d'un ministère, il bénéficie généralement d'une grande autonomie dans son fonctionnement. Selon les priorités du gouvernement ou la composition du Conseil des ministres, un secrétariat peut aussi être amené à changer de ministère d'attache.

<sup>7</sup> « Secrétariat », Thésaurus de l'activité gouvernementale, [www.thesaurus.gouv.qc.ca](http://www.thesaurus.gouv.qc.ca).



### **La planification doit prendre en compte les besoins d'évaluation des secrétariats**

Il est de la responsabilité du ministère auquel est rattaché un secrétariat de s'assurer que les besoins d'évaluation de ce dernier sont pris en compte dans l'élaboration ou la mise à jour du plan pluriannuel d'évaluation.

Les travaux d'évaluation et les livrables prévus peuvent, au choix, être intégrés directement dans le plan pluriannuel d'évaluation du ministère ou faire l'objet d'une annexe à la planification ministérielle.

Lorsqu'un secrétariat change de portefeuille ministériel, les éléments du plan pluriannuel d'évaluation qui le concernent devraient être intégrés au plan pluriannuel d'évaluation du nouveau ministère d'attache. Il est possible que les travaux et livrables initialement prévus soient modifiés en fonction des capacités d'évaluation du nouveau ministère d'attache.

### **AUCUNE ÉVALUATION DE PROGRAMME N'EST PLANIFIÉE**

Certains organismes, en raison de leur taille ou de leur mission, ne disposent pas des ressources pour faire de l'évaluation de programme.

Dans ces conditions, le Secrétariat du Conseil du trésor a prévu des dispositions administratives particulières pour tenir compte de la capacité restreinte de ces organismes à répondre de façon réaliste aux exigences de la Directive. Ainsi, pour se conformer à l'obligation de produire ou de mettre à jour le plan pluriannuel d'évaluation de son organisation, le dirigeant de l'organisme pourra transmettre annuellement une lettre officielle au secrétaire associé du Sous-secrétariat à la révision permanente des programmes et à l'application de la Loi sur l'administration publique, comportant l'indication suivante :

« [Nom de l'organisation] ne prévoit pas inscrire de travaux à son plan pluriannuel d'évaluation pour les années financières [années financières visées]. »

### **SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR**

Pour obtenir plus de renseignements ou du soutien concernant le plan pluriannuel d'évaluation, veuillez communiquer avec la Direction générale de l'encadrement gouvernemental des fonctions d'évaluation de programmes et de vérification interne du Secrétariat du Conseil du trésor au 418 643-0875, poste 5319, ou par courriel à l'adresse [evaluation@sct.gouv.qc.ca](mailto:evaluation@sct.gouv.qc.ca).

## ANNEXE I – PRINCIPAUX ENJEUX ÉVALUATIFS

ENJEUX ÉVALUATIFS	DÉFINITION <sup>8</sup>
Évaluation de la <b>cohérence</b>	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 ( <b>cohérence interne</b> ). La <b>cohérence externe</b> 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 <b>conformité</b>	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 <b>effets</b>	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 <b>effets bruts</b> et des <b>effets nets</b> . Dans ce dernier cas, les effets attribuables au programme seulement sont évalués.
Évaluation de l' <b>efficacité</b>	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' <b>efficacité opérationnelle</b> s'intéresse au rapport entre les extrants produits lors de l'intervention et les objectifs opérationnels de l'intervention.
Évaluation de l' <b>efficience</b>	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' <b>efficience opérationnelle</b> 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 <b>gouvernance</b>	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 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 <b>mise en œuvre</b>	Évaluation qui s'intéresse au fonctionnement d'une intervention. Elle vise à cerner les facteurs internes et externes influençant le déploiement ou le déroulement de cette intervention. 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. Ce dernier cas se rapproche d'une évaluation de la <b>conformité</b> .
Évaluation de la <b>pertinence</b>	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 <b>cohérence externe</b> alimente l'évaluation de la pertinence.

<sup>8</sup> Ces définitions sont inspirées du Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation ([https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/fileadmin/documents/publications/sct/glossaire_termes_usuels.pdf)) 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.



