



NOTRE **EXPERTISE**  
VOTRE **RÉUSSITE**

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

# GUIDE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DU MINISTÈRE

Cette édition a été produite par la Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP) du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI).

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la préparation de ce document pour l'expertise qu'elles ont apportée au cours des travaux, et plus particulièrement le personnel de l'équipe d'évaluation, en l'occurrence :

- Maria Garcia, adjointe administrative technique.
- Valérie Horth, évaluatrice de programmes.
- Marc-Michel Lavoie, évaluateur de programmes.
- Jean-François Lizotte, évaluateur de programmes.
- Chantale Poirier, évaluatrice de programmes.
- Jean-René Tagne Kuelah, évaluateur de programmes.
- Ibrahima Thiongane, évaluateur de programmes.

Conception et réalisation : Christophe Marchal, évaluateur principal.

---

Pour obtenir un exemplaire de ce document, faites parvenir votre demande à l'adresse suivante :

**Par courriel** [gar@economie.gouv.qc.ca](mailto:gar@economie.gouv.qc.ca)  
**Par la poste** Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation  
Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification  
710, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Y4

Dans le présent guide, le genre masculin est utilisé sans discrimination, dans le seul but d'alléger le texte.  
Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée, à la condition que la source soit mentionnée.

Version définitive  
Dernière mise à jour : mars 2017  
© Gouvernement du Québec

Comme les précédentes éditions, le *Guide* décrit le processus de réalisation des mandats d'évaluation au Ministère, les méthodes et les protocoles d'évaluation utilisés ainsi que les normes de qualité et d'éthique en vigueur au sein de l'équipe d'évaluation de la DCEP. Il vise à baliser la pratique de l'évaluation de programme au Ministère, à faciliter le travail des évaluateurs et à informer le personnel du Ministère et le public en général du déroulement des évaluations.

Le présent *Guide* est conforme à la *Politique ministérielle d'évaluation de programme* et à la *Charte d'évaluation de programme* du Ministère. Ces deux documents sont disponibles à l'adresse suivante :

- <https://www.economie.gouv.qc.ca/evaluation>

Conformément à la Loi sur l'administration publique (LRQ, chap. A-6.01)<sup>1</sup>, le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) a recours à l'évaluation de programme, qui peut être définie comme une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information, dont le but est d'apprécier les résultats d'un programme, qu'il s'agisse d'un programme de subventions, d'un fonds de développement économique, d'une mesure fiscale ou d'un financement public consenti à un organisme ou à une société d'État. Au besoin, l'évaluation de programme permet aussi d'apprécier les résultats d'une politique, d'une stratégie, d'un projet ou d'une mesure d'aide financière.

Le terme « évaluation de programme » est utilisé pour ne pas confondre cette pratique avec d'autres formes d'évaluation, par exemple l'évaluation foncière ou l'évaluation des apprentissages. À ce propos, notre définition du terme « programme » est la suivante :

#### **DÉFINITION DU TERME « PROGRAMME »**

Le terme « programme » est un terme générique désignant toute forme de mesure d'aide financière du Ministère, que ce soit un programme de subventions, une mesure fiscale, un projet ou le financement consenti à un organisme.

Au Ministère, l'évaluation des résultats d'un programme d'aide financière permet d'apprécier à la fois sa pertinence pour répondre aux besoins de la clientèle visée, son efficacité dans l'atteinte des objectifs, son efficience économique ainsi que ses effets. Habituellement, les interventions du Ministère qui sont évaluées concernent les programmes de subventions, les mesures fiscales et le financement consenti à des organismes à but non lucratif (OBNL) ou à des sociétés d'État.

#### **François Maxime Langlois**

Directeur  
Direction de la coordination,  
de l'évaluation et de la planification

#### **Christophe Marchal**

Évaluateur principal  
Direction de la coordination,  
de l'évaluation et de la planification

<sup>1</sup> [http://www3.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/loisreglements.fr.html?liens\\_fr](http://www3.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/loisreglements.fr.html?liens_fr) (page consultée le 22 février 2017).

## **CHAPITRE 1 L'ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MINISTÈRE**

1.1	Une définition de l'évaluation de programme	4
1.2	La mission de l'évaluation de programme	4
1.3	La méthode de travail	5
1.4	L'équipe d'évaluation de programme	5
1.5	Les types d'évaluation	6
1.6	La durée des évaluations	6
1.7	Le rôle et les responsabilités des évaluateurs	7
1.8	Les questions abordées dans les évaluations	8

## **CHAPITRE 2 LES NORMES DE QUALITÉ ET LE CODE D'ÉTHIQUE**

2.1	Les normes d'utilité des livrables	9
2.2	Les normes de faisabilité	10
2.3	Les normes de rectitude	11
2.4	Les normes d'exactitude	11
2.5	Le code d'éthique des évaluateurs	13

## **CHAPITRE 3 LA CHARTE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME**

## **CHAPITRE 4 LA RÉALISATION D'UN MANDAT D'ÉVALUATION**

4.1	La planification de l'évaluation	17
4.2	L'élaboration du cadre d'évaluation	17
4.3	L'élaboration du rapport d'évaluation	19
4.4	Les recommandations et la fin du mandat	19

## **CHAPITRE 5 LES LIVRABLES D'UN MANDAT D'ÉVALUATION**

5.1	La structure du cadre d'évaluation	20
5.2	La structure du rapport d'évaluation	21

## **CHAPITRE 6 LA MÉTHODE D'ÉVALUATION**

6.1	L'approche préconisée	23
6.2	Les protocoles d'évaluation en vigueur	23
6.3	Les méthodes d'analyse utilisées	30

## 1.1 UNE DÉFINITION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

La littérature offre une pléthore de définitions au concept d'évaluation de programme. Pour le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT), l'évaluation de programme est définie comme :

« une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions afin de les améliorer ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision<sup>2</sup>. »

L'équipe d'évaluation du Ministère s'est donné sa propre définition de l'évaluation de programme, à savoir : « Évaluer, c'est comparer les résultats obtenus aux résultats attendus, dans le but de fournir des constats valides et un avis utile aux décideurs. » Pour ce faire, il est nécessaire de :

- Mesurer les résultats qui découlent des objectifs du programme évalué. Les résultats désignent ici l'ensemble des biens et des services qui résultent des activités du programme (extrants), les impacts (ou effets) qui lui sont attribuables et toute autre forme de réalisation attribuable au programme.
- Comparer les résultats obtenus aux résultats attendus. Les résultats attendus (ou cibles) sont généralement définis dans des actes administratifs, tels que des cadres normatifs (CT normes d'un programme), des conventions de subvention ou des décrets.
- Apprécier les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

## 1.2 LA MISSION DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

La mission de la fonction d'évaluation de programme est de contribuer à l'accomplissement du mandat du Ministère en fournissant au sous-ministre, aux sous-ministres associés ou adjoints, aux directeurs généraux et aux gestionnaires, de l'information avérée, crédible et objective sur la pertinence et la performance des programmes d'aide financière et sur les éventuelles améliorations à apporter en vue d'obtenir de meilleurs résultats, et ce, de façon continue.

L'évaluation de programme est une fonction de soutien à la gestion visant à :

- Faciliter et à accélérer la prise de décision, et ce, dans une perspective d'amélioration des résultats des programmes qui peut se traduire notamment par :
  - La modification des normes (ou la réforme) de programmes.
  - Le renouvellement (ou le non-renouvellement) de subventions consenties à des organismes à but non lucratif (OBNL).
  - La signification d'attentes à des OBNL subventionnés ou à des établissements et des sociétés d'État partenaires du Ministère.
- À répondre aux obligations légales de la reddition de comptes aux instances gouvernementales.

La réalisation des mandats d'évaluation est motivée par :

- Les obligations légales de la reddition de comptes, demandée par le Secrétariat du Conseil du trésor à l'échéance des cadres normatifs de programmes ou des conventions de subvention d'organismes.
- Les obligations stratégiques qui résultent de demandes des autorités du Ministère ou des gestionnaires de programmes.

---

<sup>2</sup> Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Québec, Gouvernement du Québec (2013), p. 9.

## 1.3 LA MÉTHODE DE TRAVAIL

Notre méthode de travail se résume selon ce principe général : « Rien n'est affirmé qui n'ait fait l'objet d'un constat au travers des données recueillies; rien n'est écrit dans les versions définitives du cadre et du rapport qui n'ait fait l'objet d'une validation par le comité d'évaluation. »

Le Ministère réalise ses évaluations en appliquant sa Charte d'évaluation de programme. Cette charte (chapitre 3 dans ce guide) décrit le code de déontologie professionnelle des évaluateurs, les règles d'arbitrages lors de la validation du cadre et du rapport ainsi que le rôle du comité d'évaluation. Par ailleurs, les évaluations sont réalisées dans le respect des principes suivants :

**Indépendance** : le rapport validé par le comité d'évaluation est la version définitive déposée aux autorités du Ministère.

**Objectivité** : nous évaluons à charge et à décharge, sans parti pris. Nos appréciations sont basées sur les écarts entre les résultats obtenus et les cibles. Le rapport est l'application directe du protocole validé dans le cadre d'évaluation par le comité d'évaluation.

**Collégialité et contradiction** : la collégialité permet de gommer les appréciations personnelles, tandis que la contradiction permet de rechercher un point d'équilibre entre les parties prenantes. Elles se manifestent dans les étapes de validation du cadre et du rapport, d'une part dans l'équipe d'évaluation et d'autre part au comité d'évaluation.

## 1.4 L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

L'équipe d'évaluation a pour mandat de produire des connaissances utiles, pertinentes et livrées à temps sur les résultats des programmes. Ses objectifs consistent à aider les décideurs à améliorer les programmes et à permettre aux citoyens d'apprécier les résultats des dépenses publiques.

L'équipe d'évaluation est constituée de huit personnes à temps plein, dont sept évaluateurs de programmes et une adjointe administrative technique. Elle fait partie de la Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP) du Secteur des politiques économiques (PE) du Ministère.

Les évaluateurs de programmes ont plus précisément comme mandat :

- D'apprécier les résultats des programmes d'aide financière du Ministère, sous les aspects de leur pertinence, de leur efficacité et de leurs impacts, par rapport :
  - aux besoins de la clientèle visée, à la mission du Ministère ou au caractère approprié du programme compte tenu des orientations stratégiques du Ministère et de l'efficacité économique de l'intervention (pertinence);
  - aux objectifs ou aux cibles établis, notamment dans des actes administratifs ou dans des politiques gouvernementales ou ministérielles (efficacité et impacts).
  - Selon le cas, l'efficacité des moyens mis en œuvre peut être abordée dans le mandat.
- De suggérer, au besoin, aux décideurs des améliorations à apporter aux programmes.

En plus des mandats d'évaluation, l'équipe d'évaluation offre aussi, sur la demande des directions générales du Ministère, des services-conseils en gestion axée sur les résultats, notamment :

- L'accompagnement pour la réalisation d'études de satisfaction, de sondages et d'enquêtes, pour l'analyse statistique de données ainsi que pour le suivi des résultats.
- L'aide à la définition d'indicateurs et de cibles de résultats, lors de la préparation de cadres normatifs de programmes ou d'ententes de financement
- L'élaboration de tableaux de bord et d'instruments de mesure des résultats, par exemple, des fiches de résultats, des chaînes de résultats ou des modèles logiques.

## 1.5 LES TYPES D'ÉVALUATION

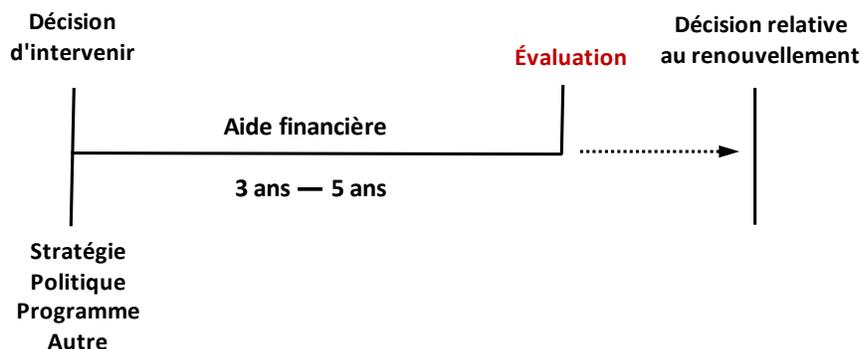
Au Ministère, quatre types de mandats d'évaluation sont à distinguer :

- **L'évaluation de programmes normés** : il s'agit de l'évaluation de programmes d'aide financière du Ministère dont les paramètres sont définis dans un cadre normatif (CT normes) ou dans un décret. Le programme désigne ici un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, d'activités et de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, regroupés pour offrir des produits et des services particuliers qui pourront satisfaire les besoins ciblés d'une population prédéterminée. Les fonds de développement économique sont considérés comme faisant partie de ce type de mandat.
- **L'évaluation institutionnelle** : il s'agit de l'évaluation d'organismes ou de sociétés d'État financés par le Ministère en vue de livrer des biens ou des services à des clientèles cibles, par exemple des entreprises, des chercheurs ou des citoyens.
- **L'évaluation de politiques** : il s'agit de l'évaluation de politiques, de plans d'action ou de stratégies ministérielles ou gouvernementales dont les orientations, les objectifs et les mesures d'aide financières sont définis dans un document-cadre ou plusieurs documents gouvernementaux. Par exemple, le Plan d'action gouvernemental en économie sociale (PAGES) fait partie de cette catégorie d'évaluation.
- **L'évaluation de mesures d'incitations fiscales** : il s'agit de l'évaluation de crédits d'impôt ou d'autres formes d'incitations fiscales qui s'inscrivent dans la mission du Ministère.

Généralement, les évaluations sont réalisées a posteriori des programmes<sup>3</sup>, ce qui permet d'apprécier les résultats obtenus au regard des objectifs et de proposer des améliorations à mettre en place dans l'éventualité d'une reconduction du financement. Comme le montre la figure 1.1, la plupart des évaluations se déroulent à la fin du cycle de financement d'un programme. Dans ce cas, le rapport d'évaluation fournit des constats valides et une appréciation des résultats en vue d'aider la prise de décision sur les améliorations possibles du programme ou le renouvellement de son financement.

Figure 1.1

### Le rôle de l'évaluation dans le cycle de financement d'un programme public



Il est à noter que des évaluations mi-parcours sont réalisées pour les politiques, les stratégies ou les plans d'action dont la durée d'intervention prévue est de cinq ans ou plus.

## 1.6 LA DURÉE DES ÉVALUATIONS

En règle générale, il faut compter de six à huit mois pour réaliser un mandat d'évaluation, de la rencontre de démarrage au dépôt de la version définitive du rapport. Cette façon de faire permet de livrer les rapports d'évaluation en temps opportun. Toutefois, la durée du mandat peut être réduite en fonction du type de mandat à réaliser ou des exigences particulières des autorités du Ministère. Par ailleurs, il est possible de communiquer certains constats aux décideurs, en précisant que les données sont provisoires et strictement réservées à leur seul usage.

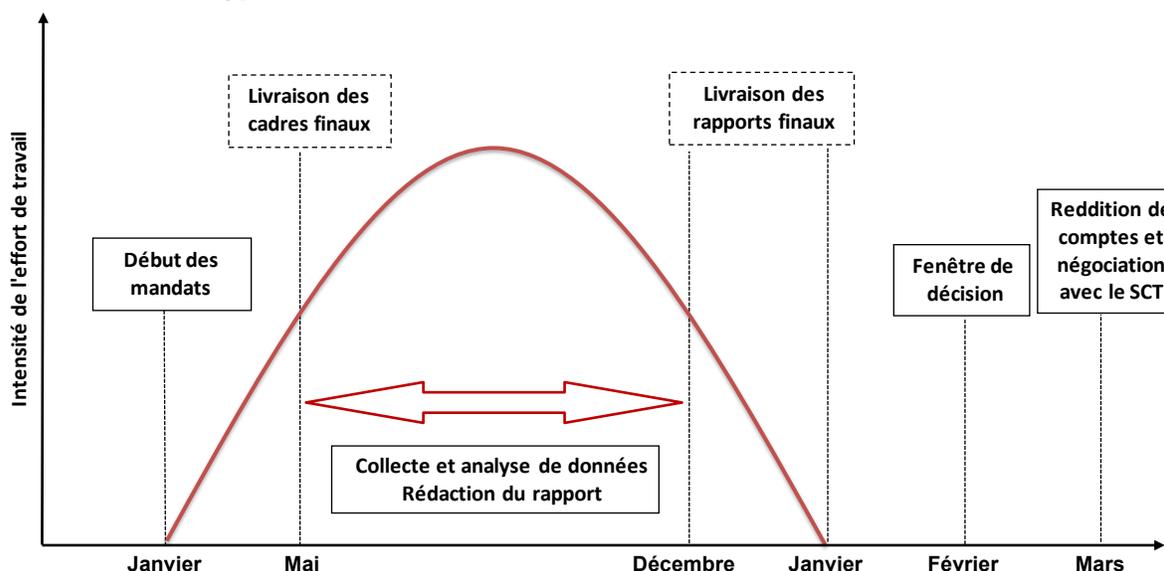
<sup>3</sup> Les évaluations a posteriori sont aussi appelées « évaluations sommatives ».

La figure 1.2 montre l'échéancier type d'une d'évaluation, sur une année financière (d'avril à mars) :

- En janvier, le plan opérationnel en évaluation est mis en place pour l'année en cours. Cela se traduit par l'attribution du mandat à l'évaluateur et le démarrage des travaux.
- En mai, au plus tard, la version définitive du cadre d'évaluation est disponible.
- De juin à septembre, les données sont recueillies et analysées en vue de l'élaboration du rapport.
- En décembre ou en janvier, au plus tard, la version définitive du rapport est disponible.
- Au début du mois de février au plus tard, le rapport d'évaluation est transmis aux autorités et aux gestionnaires en vue de faciliter leur prise de décision sur les suites à donner à l'intervention ou les améliorations à apporter et, au besoin, pour satisfaire les demandes du SCT.

Figure 1.2

## L'échéancier type d'un mandat d'évaluation, sur une année financière



Il convient de noter que la réalisation des mandats peut différer de ce calendrier, selon les contraintes de l'exercice, notamment dans le cas des mandats *ad hoc*<sup>4</sup>.

## 1.7 LE RÔLE ET LES RESPONSABILITÉS DES ÉVALUATEURS

L'activité principale des évaluateurs consiste à la réalisation de mandats d'évaluation, au cours desquels deux livrables sont produits : un cadre et un rapport d'évaluation.

Dans la réalisation de leurs mandats, les évaluateurs ont les responsabilités suivantes :

- Respecter les normes de qualité énoncées dans le chapitre 2 de ce document.
- Agir en qualité de chargé de projet, responsable de l'avancement du mandat, des liens avec les parties prenantes et du respect des échéances.
- Proposer et faire valider par le comité d'évaluation une stratégie d'évaluation appropriée pour répondre aux questions des clients du mandat.
- Collecter et analyser les données pertinentes.
- Rédiger les livrables du mandat et les faire valider par le comité d'évaluation.
- Rédiger des propositions d'améliorations appropriées aux constats et au dossier.
- Acheminer les livrables aux différentes parties prenantes du mandat et en faire le suivi.

<sup>4</sup> Les mandats *ad hoc* sont des mandats d'évaluation non prévus dans le plan triennal d'évaluation.

## 1.8 LES QUESTIONS ABORDÉES DANS LES ÉVALUATIONS

L'évaluation d'un programme doit permettre de rendre compte de ses résultats et de fournir une appréciation de sa pertinence et de sa performance, par rapport à ses objectifs et aux orientations du bailleur de fonds. C'est pourquoi les évaluations doivent apporter des réponses à trois questions :

- **L'intervention du Ministère (ou du gouvernement, selon le cas) est-elle appropriée?**

Cette question concerne la pertinence du programme, qui consiste à déterminer dans quelle mesure les objectifs de celui-ci correspondent aux attentes et aux besoins des clientèles visées et aux orientations et à la mission du bailleur de fonds. La pertinence permet aussi de déterminer dans quelle mesure le programme est un mécanisme d'intervention adapté, compte tenu du contexte socioéconomique, de la problématique à résoudre et le rendement de la dépense publique. Dans les évaluations a posteriori, la question de la pertinence consiste aussi à chercher à savoir si les objectifs de l'intervention ministérielle ou gouvernementale sont encore appropriés, compte tenu des besoins à l'origine de cette intervention.

Les deux prochaines questions renvoient à l'évaluation de la performance du programme, alors que la question précédente fait référence à la pertinence du programme.

- **Dans son application, le programme est-il un succès?**

Cette question a trait à l'efficacité et à l'efficience du programme. L'efficacité consiste à mesurer le degré d'atteinte des objectifs établis dans les actes administratifs (CT norme ou cadre normatif). Elle consiste aussi à déterminer dans quelle mesure les modalités d'application du programme sont satisfaisantes pour les clientèles visées par celui-ci. Dans le cas de l'évaluation de performance d'un organisme ou d'une société d'État, cela consiste aussi à s'interroger sur la présence de bonnes pratiques de gouvernance et de gestion des risques.

L'efficience est, quant à elle, l'optimisation des moyens utilisés pour parvenir à des résultats. Elle se rapporte au rendement de la dépense publique et aux ratios résultats/ressources utilisées. Il faut noter que l'efficience n'est pas un sujet systématiquement abordé dans les évaluations.

- **Les effets visés sont-ils atteints?**

L'évaluation des effets consiste à mesurer les effets attribuables au programme et au besoin, selon les ressources disponibles, à ses effets inattendus.

Ces questions correspondent à trois champs d'investigation, soit la pertinence d'intervenir, l'efficacité et l'efficience par rapport aux objectifs et les impacts attribuables au programme évalué. Leur examen doit éclairer la prise de décision à l'effet du point suivant : «Faisons-nous les bonnes choses en intervenant de cette façon?»

L'évaluation de programme est régie par des normes professionnelles et un code d'éthique qui définissent ce que doivent respecter les évaluateurs de programmes pour garantir la qualité du processus et des résultats de l'évaluation. Les normes en vigueur au Ministère sont inspirées de celles de la Société canadienne d'évaluation (SCE). Celles-ci ont toutefois été adaptées à la réalité du Ministère. Tous les mandats d'évaluation sont réalisés conformément à ces normes et chaque évaluateur de l'équipe d'évaluation a la responsabilité de veiller à les respecter dans ses mandats.

## 2.1 LES NORMES D'UTILITÉ DES LIVRABLES

Les normes d'utilité des livrables ont pour but de s'assurer que l'évaluation répond convenablement au besoin d'information des parties prenantes aux mandats et plus particulièrement des clients.

### Utilité de l'information

L'évaluation doit garantir l'accès à de l'information utile, pertinente et livrée à temps, pour contribuer à une prise de décision éclairée. Par conséquent, les protocoles d'évaluation doivent être simples et rigoureux et ils doivent répondre aux besoins des clients du mandat.

### Respect des échéances

L'évaluation doit être effectuée dans les délais impartis. Par conséquent, les résultats de l'évaluation doivent être disponibles au moment opportun, pour fournir aux autorités les réponses aux questions qui les préoccupent.

### Clarté et concision du rapport

Une uniformité est attendue dans la présentation des constats et des appréciations associés à l'atteinte des objectifs de l'objet évalué<sup>5</sup>. Le rapport d'évaluation doit être concis et inclure les éléments suivants :

- Un sommaire exposant les principaux résultats et constats et permettant une compréhension globale de l'objet évalué.
- Des constats clairs, démonstratifs, liés aux critères d'évaluation et appuyés par des faits observés et mesurés sur le terrain.
- Des tableaux mettant en exergue l'information utile et appropriée aux cibles du programme ou de l'organisme évalué.
- Une conclusion dans laquelle l'évaluateur porte un jugement objectif sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs ou aux cibles.
- Dans la mesure du possible, chaque livrable du mandat (cadre et rapport) totalise 30 pages, soit 15 pages recto verso, sans compter les annexes.

### Diffusion des résultats de l'évaluation

Toutes les parties prenantes à un mandat d'évaluation doivent disposer des constats et des conclusions de l'évaluation.

### Adéquation du champ couvert par l'évaluation

Le choix et la portée des données recueillies doivent permettre de répondre adéquatement aux questions des clients du mandat, tout en tenant compte des préoccupations de l'ensemble des parties prenantes.

---

<sup>5</sup> L'élément évalué peut être un programme de subvention, un organisme financé par le Ministère ou une mesure prévue dans une stratégie ou dans une politique.

## Exhaustivité de l'information

Une évaluation de programme doit présenter un certain nombre de renseignements.

- **Le cadre** présente la stratégie d'évaluation, en définissant les critères à considérer, les cibles, les indicateurs de résultats, les sources d'information utilisées, les techniques de collecte et les limites méthodologiques.
- **Le rapport** présente le contexte du mandat, une description abrégée de l'objet évalué, les principaux constats, l'appréciation des résultats et les réponses aux questions du mandat.

## Désignation et consultation des parties prenantes

Toutes les parties prenantes et les représentants de celles-ci doivent être présentés dans le rapport. En outre, l'évaluation doit tenir compte de leurs commentaires, dans le but de valider les constats et l'information contenus dans le cadre et le rapport d'évaluation. À cet effet, les représentants des parties prenantes sont consultés à deux reprises, par l'entremise d'un comité d'évaluation constitué au début du mandat d'évaluation, pour la validation du cadre et du rapport.

## Description de la stratégie d'évaluation utilisée

La stratégie d'évaluation (ou la méthodologie) utilisée doit être décrite en détail dans le cadre d'évaluation et le rapport d'évaluation, qui lui consacre une section. Elle doit permettre de définir les critères à considérer, les cibles à atteindre, les indicateurs de résultats, les sources d'information, les techniques de collecte de données et les limites de l'évaluation.

## 2.2 LES NORMES DE FAISABILITÉ

Les normes de faisabilité visent à s'assurer que l'évaluation est réalisée avec prudence et pragmatisme.

### Rapport coût-efficacité

L'évaluation doit être réalisée avec un souci d'efficacité et de production d'information utile pour légitimer les dépenses liées à la réalisation du mandat.

### Responsabilité financière

L'évaluation doit être effectuée dans la limite du budget imparti. L'évaluateur doit prévoir et utiliser prudemment le budget alloué au mandat pour éviter tout gaspillage ou toute utilisation inappropriée des fonds. Toutes les dépenses doivent être justifiées en raison des exigences de reddition de comptes.

### Pertinence des recommandations

Les recommandations doivent être liées au mandat et à l'objet évalué (programme ou organisme). De plus, elles doivent résulter des constats et des conclusions de l'évaluation et être formulées de manière à faciliter leur compréhension et leur application.

Les mesures correctives suggérées pour améliorer l'intervention du Ministère doivent être pratiques, réalistes et adaptées aux directions concernées par l'objet évalué.

### Compétence des évaluateurs de programmes

La capacité des évaluateurs à réaliser leurs mandats dépend de l'adéquation de leurs compétences aux exigences des mandats. Ils doivent donc disposer des connaissances techniques et analytiques pour s'acquitter convenablement des travaux à mener dans le cadre des mandats d'évaluation. Dans le même sens, les mandats doivent être attribués dans la limite des champs de compétences des évaluateurs.

## 2.3 LES NORMES DE RECTITUDE

Les normes de rectitude assurent que l'évaluation est menée en conformité avec les lois et les règles d'éthique, dans le respect de toutes les parties prenantes au mandat.

### Souci du service à la clientèle

L'évaluateur doit examiner les besoins et les attentes des parties prenantes dans le but d'y répondre efficacement.

### Respect des personnes

L'évaluation doit être réalisée dans le respect et la considération auxquels ont droit les personnes associées de près ou de loin à la réalisation des mandats d'évaluation, notamment les membres du comité d'évaluation.

### Résolution des conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts doivent être résolus rapidement pour ne pas perturber le bon déroulement de l'évaluation et ne pas altérer la valeur des livrables du mandat.

### Intégrité des évaluateurs de programmes

Les évaluateurs réalisent leurs mandats de manière professionnelle, dans le respect des valeurs éthiques et morales du Ministère et de la fonction publique québécoise, pour assurer la légitimité de l'évaluation. De plus, ils doivent être extérieurs à l'environnement du programme ou de l'organisme à évaluer non seulement pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts, mais aussi pour renforcer la neutralité et la transparence du processus évaluatif.

### Confidentialité

Les évaluateurs s'engagent à respecter le caractère confidentiel des données mises à leur disposition. Par ailleurs, ils sont tenus de protéger leurs sources d'information et de ne pas diffuser de renseignements nominatifs sans l'autorisation des personnes ou des organismes concernés.

Par conséquent, le travail des évaluateurs se fait en conformité avec :

- La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.
- Les directives sur les sondages réalisés par le Ministère ou l'un de ses mandataires.

## 2.4 LES NORMES D'EXACTITUDE

Les normes d'exactitude ont pour but d'assurer la fiabilité et la validité de l'information produite par l'évaluation. Elles garantissent également que les évaluations sont menées en temps utile par des personnes compétentes, de manière impartiale et participative, sur la base de faits valides et crédibles.

### Qualité du français

L'usage du français est la norme pour tous les livrables. Celui-ci doit être de bonne qualité, tant dans du point de vue de l'expression que de la grammaire et de l'orthographe.

### Description de l'objet évalué

Une description claire et précise du programme ou de l'organisme évalué doit être effectuée dans le but de favoriser sa définition et sa compréhension.

## Vérification systématique des données

Les données recueillies, traitées et présentées doivent toujours être vérifiées pour prévenir les erreurs. Ainsi, les données qualitatives et quantitatives sont examinées systématiquement pour s'assurer de leur validité et de leur fidélité par rapport à la réalité. Par ailleurs, les données doivent être présentées selon les conventions en usage en statistiques sociales et de façon professionnelle.

## Crédibilité des sources d'information

L'évaluateur doit utiliser des sources d'information crédibles pour préserver l'utilité et la pertinence des renseignements. De plus, une description détaillée de ces sources doit être faite dans le cadre d'évaluation, de façon à garantir la traçabilité des données.

## Justification des conclusions

Les conclusions doivent être soigneusement étayées dans le rapport d'évaluation pour que les parties prenantes établissent facilement le lien avec les constats à partir desquels elles ont été tirées.

## Objectivité du contenu des livrables

L'évaluation doit s'appuyer sur des données vérifiables, pour éviter tout jugement personnel pouvant entacher la rigueur méthodologique et biaiser les constats.

## Solidité de la méthodologie de collecte et d'analyse de données

L'évaluation est fondée sur une approche méthodique et adaptée à l'élément évalué (programme ou organisme), en vue d'assurer l'exactitude et la fiabilité des données. Les méthodes d'évaluation dépendent de l'information recherchée et du type de données à collecter et à analyser. Les sources d'information doivent idéalement être diversifiées pour accroître la crédibilité des données. À cet effet, les principes méthodologiques en usage en évaluation et en statistiques sociales doivent être respectés.

## Définition des limites du mandat

Le rapport d'évaluation doit inclure une description des principales limites des analyses réalisées dans le cadre du mandat d'évaluation. Traditionnellement, ces limites figurent au chapitre qui traite de la méthodologie.

## Structure des livrables

La structure des livrables doit être cohérente et logique. Ainsi, les rapports d'évaluation doivent décrire le contexte du mandat, le financement alloué par le Ministère, la stratégie d'évaluation, les constats associés à chaque critère évalué et le jugement porté par l'évaluateur au regard de ces constats.

## Vérification des livrables

Une vérification des livrables est effectuée aux différentes étapes du processus d'évaluation par l'évaluateur principal et par le directeur de la Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification.

En résumé, les normes de qualité permettent de s'assurer que les évaluations sont menées en temps utile par des personnes compétentes, de manière impartiale et participative, qu'elles offrent des constats valides et crédibles et qu'elles répondent aux normes de qualité en vigueur au sein de l'équipe d'évaluation.

## 2.5 LE CODE D'ÉTHIQUE DES ÉVALUATEURS

Le code d'éthique des évaluateurs de programmes est celui de la Société canadienne d'évaluation<sup>6</sup>.

### 2.5.1 ÉTHIQUE EN MATIÈRE DE COMPÉTENCE

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

- Ils devraient appliquer des méthodes d'enquête systématiques, propres à l'évaluation.
- Ils devraient posséder ou fournir une connaissance du contenu nécessaire à l'évaluation.
- Ils devraient constamment chercher à améliorer leurs habiletés sur le plan méthodologique et leur pratique professionnelle.

### 2.5.2 ÉTHIQUE EN MATIÈRE D'INTÉGRITÉ

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

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

### 2.5.3 ÉTHIQUE EN MATIÈRE D'IMPUTABILITÉ

Les évaluateurs doivent être garants de leur rendement et de leurs livrables :

- Ils devraient fournir aux clients les renseignements nécessaires pour leur permettre de prendre des décisions éclairées au sujet de la sélection de la stratégie d'évaluation appropriée. Ces renseignements devraient également faire état des limites de la méthodologie choisie.
- Ils devraient présenter leurs rapports, leurs recommandations et les limites de l'étude, sous forme écrite ou orale, ou les deux, de façon exacte, juste et transparente.
- Ils devraient agir de façon responsable dans leurs décisions financières pour que toutes les dépenses soient comptabilisées et que les clients en aient pour leur argent.
- Ils devraient terminer l'évaluation dans les délais prévus. Les échéances établies devraient tenir compte des retards qui peuvent survenir à cause de facteurs qui sont indépendants de l'évaluateur.

## 2.6 L'ÉTHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Par ailleurs, comme tout employé du gouvernement du Québec, l'évaluateur de programmes travaillant au Ministère est assujéti au code d'éthique de la fonction publique québécoise. À ce titre, il exerce sa fonction en toute connaissance de ces principes énoncés dans la brochure :

- L'éthique dans la fonction publique québécoise<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> <http://www.evaluationcanada.ca> (Page consultée le 17 février 2016).

<sup>7</sup> Québec, Ministère du Conseil exécutif. *L'éthique dans la fonction publique québécoise*. [En ligne], 2003 : <http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/ethique.pdf> (Page consultée le 17 février 2016).

La Charte est diffusée à tous les participants aux comités d'évaluation. Elle vise à rappeler la déontologie professionnelle qui guide la pratique de l'évaluation au Ministère, le rôle des comités d'évaluation et précise le règlement des arbitrages dans les étapes de validation du cadre et du rapport d'évaluation.

## CHARTE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

### L'EXPOSÉ DES MOTIFS

La Charte informe des critères de qualité d'une évaluation, du rôle des comités d'évaluation et des règles d'arbitrage durant les étapes de validation du cadre et du rapport d'évaluation. Elle vise les personnes participant à un mandat d'évaluation et plus particulièrement les membres du comité d'évaluation.

La Charte se veut un guide et un rappel permanent de principes généraux largement reconnus dans le milieu de l'évaluation des programmes publics au Canada. Elle invite à s'y conformer. Elle ne méconnaît pas les possibles contradictions entre ces principes, dans certaines circonstances. Cependant, elle aide à prévenir autant que possible les difficultés qui surgissent souvent en cours d'évaluation faute d'avoir clarifié les questions de principes et de déontologie professionnelle.

L'application des principes contenus dans la Charte contribue à réaliser des évaluations objectives et de qualité et à préserver la liberté de choix des décideurs publics.

### L'ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MINISTÈRE

L'évaluation de programme consiste à évaluer les résultats des aides financières, qu'il s'agisse d'un programme normé, d'un financement d'organisme, d'une mesure fiscale, d'un projet ou d'une politique. L'évaluation vise à produire des connaissances sur les résultats des programmes, dans le but d'apprécier leur pertinence, leur efficacité et leurs impacts. Les objectifs consistent à aider les décideurs à améliorer les programmes et à permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur. L'évaluation contribue ainsi à rationaliser la prise de décision et à rendre plus efficace la dépense publique.

### LES CRITÈRES DE QUALITÉ D'UNE ÉVALUATION

#### Principe d'utilité

L'évaluation produit de l'information utile, pertinente et livrée à temps, pour contribuer à une prise de décision éclairée. L'évaluation est réalisée dans les délais prévus, pour fournir aux décideurs les réponses aux questions qui les préoccupent. Le rapport d'évaluation est concis (40 pages maximum). Il contient un sommaire exécutif, l'énoncé du contexte de l'évaluation, des limites et des sources d'information, les analyses factuelles des résultats obtenus, l'appréciation de ces résultats à l'aune des résultats attendus (ou cibles) et les conclusions.

#### Principe de clarté

Un mandat d'évaluation donne lieu à deux livrables : le cadre d'évaluation et le rapport d'évaluation. Le cadre expose clairement les objectifs de l'évaluation, la logique de l'intervention du Ministère, une brève description de l'objet évalué et le protocole d'évaluation. Le protocole décrit les critères à évaluer, les cibles de résultats et leurs indicateurs, les méthodes de collecte de données, les limites de l'évaluation et la méthode de pointage de l'appréciation des résultats. Le rapport est l'application du protocole d'évaluation décrit dans le cadre et il rappelle la finalité et le contexte de l'évaluation. Les analyses contenues dans le rapport s'appuient sur une argumentation rationnelle basée sur les faits constatés. Cette argumentation est circonscrite à l'énoncé des constats relatifs aux résultats obtenus et à l'appréciation de leurs écarts avec les résultats attendus (cibles).

## Principe de transparence

La version définitive du rapport d'évaluation est transmise aux parties prenantes qui composent le comité d'évaluation, par la suite elle est transmise aux autorités du Ministère. La diffusion publique du rapport est souhaitable, mais elle est conditionnelle à l'autorisation du sous-ministre du Ministère.

## Principe de respect des personnes

L'évaluation est réalisée dans le respect et la considération auxquels ont droit les personnes associées de près ou de loin à la réalisation des mandats d'évaluation, notamment les membres du comité d'évaluation. La révélation de toute information nominative est à exclure, sauf accord des personnes concernées. Les informations publiques (par exemple, le nom d'organisme) peuvent être nominatives et présentes dans le rapport sans l'accord des personnes concernées.

## Principe d'intégrité

Les évaluateurs réalisent leurs mandats de manière professionnelle, dans le respect des valeurs éthiques et morales du Ministère et de la fonction publique québécoise, pour assurer la légitimité de l'évaluation. Ils doivent être extérieurs à l'environnement du programme à évaluer non seulement pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts, mais aussi pour renforcer la neutralité et la transparence de l'évaluation.

## LE COMITÉ D'ÉVALUATION

### Le rôle du comité

Le comité vise à valider le cadre et le rapport d'évaluation. Il n'est pas demandé au comité d'approuver ces documents. À cet effet, nous faisons la distinction suivante :

- **Valider** : reconnaître que le contenu est vrai en vertu des faits constatés et qu'il est conforme au protocole d'évaluation.
- **Approuver** : juger que le contenu correspond à son opinion et consentir à sa diffusion.

### Le fonctionnement du comité

Le comité est constitué pour la durée de l'évaluation. Il prend fin au moment de la diffusion de la version définitive du rapport. Aucune rémunération ne sera versée aux personnes composant le comité.

### La composition du comité

Le comité est composé des représentants des principales parties prenantes à l'évaluation. La présence d'experts externes peut être envisagée, à la demande des clients de l'évaluation. Le nombre de membres participant au comité ne devrait pas dépasser dix personnes, dans le but de faciliter et d'accélérer la gestion de l'évaluation.

## LE RÈGLEMENT DES ARBITRAGES

### Principe de neutralité

L'évaluation est réalisée à charge et à décharge, sans parti pris des évaluateurs. Le rapport est l'application directe du protocole d'évaluation validé dans le cadre par le comité d'évaluation. Le rapport validé par le comité d'évaluation est la version définitive transmise aux autorités du Ministère.

### Principe de pluralité

Les étapes de validation du cadre et du rapport favorisent la collégialité et le discours contradictoire. La collégialité permet de gommer les appréciations personnelles et la contradiction permet de rechercher un point d'équilibre entre les parties prenantes. L'application de ce principe vise à prendre en compte les différents intérêts en présence et à recueillir la diversité des points de vue des parties prenantes.

## Principe d'impartialité

Le rapport d'évaluation est impartial, tant dans les constats, dans les appréciations des résultats obtenus et les conclusions. Les appréciations des résultats sont équilibrées et rationnelles. Pour ce faire, elles sont basées sur les écarts constatés entre les résultats obtenus et les résultats attendus (ou cibles).

## Principe de responsabilité

Les évaluateurs sont responsables de l'application des principes de neutralité, de pluralité et d'impartialité et les personnes participant au comité d'évaluation sont responsables d'adhérer à ces principes. Dans les étapes de validation, les membres du comité sont responsables de proposer les ajustements pertinents aux projets de cadre et de rapport. Ces demandes d'ajustements doivent être motivées par la logique et appuyées par un argumentaire factuel et rationnel.

## Principe de distanciation

La distanciation se traduit par la neutralité des évaluateurs relativement à l'objet évalué et à leur impartialité relativement aux demandes d'ajustements des projets de cadre et de rapport. **À cet égard, dans le cas où il n'est pas possible de trouver un point d'équilibre entre les propositions des évaluateurs contenues dans le projet de cadre ou de rapport et les demandes d'ajustements d'une ou de plusieurs parties prenantes, alors l'arbitrage conduit à la solution suivante :**

Une tribune d'une page dans le cadre ou le rapport est offerte à la partie prenante concernée afin de lui permettre d'exposer son point de vue et son argumentaire et les propositions des évaluateurs demeurent en l'état dans les versions définitives du cadre ou du rapport.

La réalisation d'un mandat d'évaluation de programme comprend quatre grandes étapes :

1. La planification de l'évaluation.
2. L'élaboration et la validation du cadre d'évaluation.
3. L'élaboration et la validation du rapport d'évaluation.
4. L'élaboration des recommandations et la fin du mandat.

Le tableau 4.1 à la page 19 présente les principales composantes de ces étapes.

## 4.1 LA PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

Au moment de la planification de l'évaluation, il est nécessaire de clarifier les attentes et les besoins auxquels le mandat d'évaluation devra répondre. L'évaluateur principal et l'évaluateur responsable du mandat rencontrent les gestionnaires et les professionnels concernés par le programme ou l'organisme évalué, dans le but de convenir des principaux paramètres du mandat, c'est-à-dire les échéances, la composition du comité d'évaluation, la période évaluée, le but du mandat et l'utilisation des livrables.

La planification de l'évaluation implique :

- L'organisation d'une rencontre de démarrage ayant pour but de permettre aux parties prenantes d'échanger pour nouer des liens de travail basés sur la confiance et établir un consensus sur la nature des éléments à évaluer. Les principales questions abordées sont les suivantes :
  - Sur quoi l'évaluation portera-t-elle?
  - Comment le mandat sera-t-il réalisé?
  - Comment le comité d'évaluation sera-t-il formé?
  - Quel sera l'échéancier?
- La mise en place d'un comité d'évaluation dont le rôle durant le mandat consistera à valider le cadre ainsi que le rapport d'évaluation, plus particulièrement les constats et l'appréciation des résultats.

## 4.2 L'ÉLABORATION DU CADRE D'ÉVALUATION

Le cadre d'évaluation vise à décrire :

- Le contexte du mandat, notamment ses objectifs.
- L'objet évalué, qui peut être un programme de subventions, une mesure fiscale ou un organisme recevant des subventions.
- La stratégie d'évaluation, qui comprend la définition des critères, des cibles et des indicateurs de résultats.

L'élaboration du cadre nécessite l'accès à des documents de base, fournis par les gestionnaires du programme ou de l'organisme évalué. Il s'agit d'actes administratifs tels que le CT normes de programme ou la convention de subvention dans le cas de l'évaluation d'un organisme. Après avoir reçu ces documents, l'évaluateur responsable du mandat procède à l'élaboration du cadre d'évaluation.

Dans un premier temps, le projet de cadre est validé par l'évaluateur principal et par le directeur de la DCEP. Cette étape permet de produire une version préliminaire du cadre d'évaluation.

Dans un deuxième temps, cette version préliminaire du cadre est validée par le comité d'évaluation. À cet effet, l'évaluateur responsable du mandat planifie la rencontre et envoie l'ordre du jour et la version préliminaire du cadre aux membres du comité.

Tableau 4.1

## Les étapes de réalisation d'un mandat d'évaluation de programme

Étape 1 La planification du mandat	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontre de démarrage réunissant les représentants des parties prenantes au mandat, en l'occurrence les gestionnaires du programme évalué, les évaluateurs et, dans le cas de l'évaluation d'un organisme, les représentants de celui-ci.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composition du comité d'évaluation : la désignation des membres de ce comité est décidée par les parties prenantes au mandat, au moment de la rencontre de démarrage.</li> </ul>
Étape 2 L'élaboration et la validation du cadre d'évaluation	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration du cadre d'évaluation, en utilisant, notamment, l'information adéquate provenant du cadre normatif, de l'entente financière et, selon le cas, des états financiers.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation du projet de cadre par l'évaluateur principal et le directeur de la DCEP. Cette étape permet de produire une version préliminaire du cadre d'évaluation.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue de la première rencontre du comité d'évaluation, qui a pour objectif la validation du cadre et, au besoin, l'arbitrage relatif aux ajustements à apporter.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifications apportées au cadre par l'évaluateur, de façon à intégrer les ajustements convenus lors de la rencontre du comité d'évaluation, et envoi de cette version ajustée aux membres du comité, pour une dernière ronde de consultation.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de la version définitive du cadre d'évaluation aux membres du comité.</li> </ul>
Étape 3 L'élaboration et la validation du rapport d'évaluation	
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte et analyse de données. Habituellement, un sondage auprès de la clientèle du programme ou de l'organisme évalué est réalisé. Il revient à l'évaluateur de choisir la meilleure façon de procéder. Une requête d'information est transmise à la direction responsable du programme évalué ou aux dirigeants de l'organisme évalué, le cas échéant.</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration du projet de rapport d'évaluation et validation par l'évaluateur principal et le directeur de la DCEP. Cette étape permet de produire la version préliminaire du rapport.</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue de la seconde rencontre du comité d'évaluation, qui a pour objectif la validation du rapport et, au besoin, la prise de décisions relatives aux ajustements à apporter.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifications apportées au rapport par l'évaluateur, de façon à intégrer les ajustements convenus lors de la rencontre du comité d'évaluation, et envoi de cette version ajustée aux membres du comité, pour une dernière ronde de consultation d'une semaine.</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi de la version définitive du rapport d'évaluation aux membres du comité.</li> </ul>
Étape 4 L'élaboration des recommandations et la fin du mandat	
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des recommandations et leur validation par l'évaluateur principal et le directeur de la DCEP.</li> </ul>
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion du rapport d'évaluation et des recommandations aux autorités et aux gestionnaires du Ministère concernés par l'objet évalué.</li> </ul>
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépôt du rapport au sous-ministre du Ministère.</li> </ul>
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion élargie du rapport d'évaluation, après autorisation du sous-ministre.</li> </ul>

Dans un troisième temps, l'évaluateur procède aux ajustements décidés en comité, puis transmet la version ajustée du cadre aux membres du comité, pour une dernière ronde de consultation. Celle-ci se fait à distance et vise à s'assurer que toutes les modifications convenues ont été apportées à la version ajustée du cadre. Généralement, cette étape prend une semaine.

Lorsque toutes les étapes de validation sont terminées, la version définitive du cadre est transmise aux membres du comité. Le cadre d'évaluation n'est pas envoyé aux autorités du Ministère, en l'occurrence au sous-ministre et aux sous-ministres associés ou adjoints ou aux directeurs généraux concernés par l'objet évalué. Toutefois, les autorités ont accès au cadre d'évaluation, sur demande.

## 4.3 L'ÉLABORATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION

L'étape de l'élaboration et de la validation du rapport d'évaluation est la plus longue du processus. La collecte de données débute dès la diffusion de la version définitive du cadre. Pour ce faire, l'évaluateur adresse une requête d'information aux gestionnaires du programme évalué ou aux dirigeants de l'organisme évalué. Cette requête comprend un tableau de bord et un formulaire à remplir. Dans le cas de l'évaluation de la performance d'un organisme, l'utilisation des états financiers, et plus particulièrement l'état des résultats et l'état de la situation financière (bilan), est aussi requise.

Au besoin, d'autres techniques de collecte de données peuvent être utilisées, par exemple un sondage auprès de la clientèle du programme ou de l'organisme évalué. Un ou des questionnaires sont alors préparés par l'évaluateur et, au besoin, transmis aux parties prenantes au mandat en les invitant à faire part de leurs commentaires.

- Dans le cas de la réalisation d'un sondage, il appartient à l'évaluateur de décider du moyen à utiliser pour répondre au questionnaire (généralement par sondage téléphonique). Toutefois, si le sondage s'inscrit dans un contrat conclu avec une firme privée de consultants, l'évaluateur a la responsabilité d'obtenir au préalable toutes les autorisations requises, notamment celle du sous-ministre.

Les étapes de validation du rapport sont les mêmes que celles du cadre :

1. Validation par l'évaluateur principal et le directeur de la DCEP.
2. Validation par le comité d'évaluation.
3. Dernière ronde de validation effectuée par chacun des membres du comité.

Lorsque toutes les étapes de validation sont terminées, la version définitive du rapport est transmise aux membres du comité d'évaluation.

## 4.4 LES RECOMMANDATIONS ET LA FIN DU MANDAT

À l'étape de l'élaboration des recommandations, l'évaluateur dispose de la dernière version du rapport, validée par l'ensemble des parties prenantes au mandat. Il est donc en mesure de mettre l'accent sur les constats problématiques et de suggérer des recommandations visant à améliorer les résultats.

Il est à noter que les recommandations ne portent jamais sur le renouvellement du financement et que leur diffusion est restreinte aux autorités et aux gestionnaires du Ministère concernés par l'objet évalué.

Les recommandations sont validées par l'évaluateur principal et le directeur de la DCEP, puis sont acheminées avec le rapport aux autorités concernées.

La dernière étape du processus consiste à acheminer l'ensemble du dossier au sous-ministre.

Un mandat d'évaluation produit deux livrables : le cadre et le rapport d'évaluation. Dans le but de faciliter leur utilisation, l'équipe d'évaluation a adopté le principe d'uniformité dans les livrables.

Ce chapitre présente la structure d'un cadre et d'un rapport, telle qu'elle a été adoptée par l'équipe d'évaluation. Les évaluateurs ont cependant la possibilité d'ajuster cette structure selon les contraintes des mandats. Ainsi, une uniformité est attendue dans les cadres et les rapports élaborés par l'équipe d'évaluation, de même qu'une certaine souplesse dans leur réalisation, pour tenir compte des particularités intrinsèques du mandat.

## 5.1 LA STRUCTURE DU CADRE D'ÉVALUATION

Le cadre d'évaluation vise à présenter et à expliquer la stratégie d'évaluation, en définissant les critères à considérer, les cibles ou les résultats attendus, les indicateurs de résultats, l'échelle d'appréciation de l'atteinte des cibles et les méthodes de collecte de données. Il est composé de quatre chapitres.

### CHAPITRE 1 – CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Ce chapitre vise à informer le lecteur sur les éléments suivants :

- Pourquoi le mandat d'évaluation est-il réalisé et quels sont ses objectifs?
- Qui sont les personnes touchées par l'évaluation et quels sont les paramètres du mandat (période évaluée, limites, questions d'évaluation qui réfèrent aux aspects du programme ou de l'organisme à analyser, etc.)?
- Quelle sera l'utilisation du rapport d'évaluation?

Pour répondre à ces questions, le contexte de l'évaluation explique les origines, les objectifs, la portée et les limites du mandat. Les clients et les parties prenantes de celui-ci sont présentés, de même que le rôle du comité d'évaluation. La composition de ce comité est précisée au début du cadre.

### CHAPITRE 2 – L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

Ce chapitre vise à informer le lecteur sur les éléments suivants :

- Quels sont les raisons d'être et les objectifs du programme?
- Quel est le montant du financement consenti?

À cet effet, un rappel du contexte socioéconomique qui a justifié la mise en place du programme est effectué. Le modèle logique de l'intervention du Ministère est présenté, de façon à définir la raison d'être, les objectifs et les principaux résultats attendus de cette intervention. Finalement, le chapitre fait état du financement alloué durant la période évaluée.

### CHAPITRE 3 – PORTRAIT DE L'ORGANISME OU DU PROGRAMME

Ce chapitre vise à informer le lecteur des éléments suivants :

- Quelles sont les caractéristiques du programme évalué?

Dans une évaluation d'un programme de subventions ou d'une mesure fiscale, il s'agit de décrire les objectifs, la clientèle admissible, la nature du financement et les résultats attendus. Ces informations sont généralement disponibles dans le CT normes du programme ou dans la documentation administrative.

Dans le cas de l'évaluation de la performance d'un organisme financé par le Ministère ou d'une société d'État, il s'agit de décrire la mission, la clientèle et les services offerts. Au besoin, les informations peuvent être complétées par la description de la structure de gouvernance.

## CHAPITRE 4 – STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Ce chapitre vise à décrire en détail la stratégie d'évaluation (ou le protocole d'évaluation). À cet effet, les éléments suivants doivent être traités, selon l'ordre indiqué ci-dessous :

- La méthodologie, qui concerne le type de données à recueillir, les techniques d'analyse et de collecte de données, les sources de données et les instruments de mesure à utiliser.
- Les critères d'évaluation, qui sont regroupés selon les champs d'investigation (la pertinence du financement, l'efficacité, l'efficience et les impacts du programme ou de l'organisme).
- Les cibles (ou les résultats attendus) pour chacun des critères d'évaluation. Ces cibles peuvent être quantitatives ou qualitatives.
- Les indicateurs associés aux critères d'évaluation, destinés à mesurer l'atteinte des cibles. Le choix de ces indicateurs est fonction de la validité et de la fiabilité de l'information qu'ils mettent en lumière et de la disponibilité des données.

## 5.2 LA STRUCTURE DU RAPPORT D'ÉVALUATION

Le rapport est le fruit de l'application du cadre d'évaluation sur le terrain. Il vise à rendre compte des résultats du programme évalué, en abordant les questions de la pertinence et de la performance. Ce document est avant tout factuel, car il met l'accent sur les constats relatifs aux résultats obtenus et offre une appréciation du degré d'atteinte des résultats attendus. Il comprend généralement jusqu'à sept chapitres, auxquels s'ajoute un sommaire.

### CHAPITRES 1 ET 2

Ces deux chapitres présentent une synthèse de l'information déjà contenue dans le cadre d'évaluation. Ils traitent du contexte du mandat et de l'intervention gouvernementale :

- Le chapitre 1 rappelle l'origine et les objectifs du mandat, le rôle du comité d'évaluation et les principaux éléments méthodologiques.
- Le chapitre 2 fait une synthèse de la description du programme ou de l'organisme évalué et traite du financement alloué durant la période évaluée.

### CHAPITRE 3 – ÉVALUATION DE LA PERTINENCE

L'évaluation de la pertinence d'un programme se base sur la mesure de la demande relative à l'obtention de subventions ou à l'accès à l'offre de services ainsi que sur l'examen de la réponse aux attentes et aux besoins de la clientèle visée, du caractère approprié du programme par rapport à la mission et aux orientations du Ministère, et de la valeur ajoutée par rapport à l'offre déjà existante. Elle peut aussi consister à déterminer dans quelle mesure le programme est la meilleure option pour intervenir, à l'aide d'une étude d'étalonnage ou d'une analyse avantages-coûts (bénéfices-coûts).

Dans les évaluations qui se déroulent à la fin d'un programme ou de la durée de son financement, la question de la pertinence consiste aussi à chercher à savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés, compte tenu de l'évolution du contexte.

### CHAPITRE 4 – ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ

L'évaluation de l'efficacité vise à mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels du programme évalué. Elle permet de constater la quantité et la nature des biens et des services livrés (extrants), par exemple le nombre de produits et de services offerts à la clientèle ou le nombre de projets subventionnés. Elle permet aussi de déterminer dans quelle mesure le programme a été satisfaisant et adapté à la clientèle visée.

Dans le cas de l'évaluation de la performance d'un organisme ou d'une société d'État, l'évaluation de l'efficacité tient compte aussi à l'appréciation des pratiques de gouvernance et des mécanismes de gestion des risques.

## CHAPITRE 5 – ÉVALUATION DE L'EFFICIENCE

Ce chapitre n'est pas obligatoire. Par ailleurs, selon les besoins du mandat, il peut aussi être intégré dans le chapitre sur l'évaluation de l'efficacité. Pour évaluer l'efficacité d'un programme, il s'agit de mesurer l'optimisation des moyens utilisés pour parvenir à des résultats. L'efficacité se rapporte au rendement de la dépense publique et aux ratios résultats/ressources utilisées.

L'évaluation de l'efficacité consiste également à déterminer dans quelle mesure les pratiques de gestion utilisées pour administrer le programme et la gestion des risques liés au programme sont adéquates.

## CHAPITRE 6 – ÉVALUATION DES IMPACTS

L'évaluation des impacts vise à constater l'ensemble des retombées directement attribuables au programme évalué. Généralement, la détermination des impacts à mesurer est le fruit d'une lecture du CT normes de programme ou, dans le cas d'un organisme, de la convention de subvention. Dans ces documents administratifs, les impacts visés sont parfois appelés « résultats attendus ».

Selon le cas, ce chapitre peut être complété par l'ajout d'une étude d'étalonnage des résultats du programme ou de l'organisme évalué.

## CHAPITRE 7 – CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

Ce chapitre permet de rassembler les principaux constats et de présenter l'appréciation globale de la performance du programme évalué. Aucune recommandation n'y figure. Toutefois, l'évaluateur a la liberté d'aiguiller ou non le lecteur sur les principaux constats problématiques.

Ce chapitre porte sur l'approche d'évaluation préconisée au Ministère, sur les protocoles d'évaluation en usage et sur les techniques d'analyse et de collecte de données.

## 6.1 L'APPROCHE PRÉCONISÉE

L'approche d'évaluation préconisée au Ministère est celle de l'évaluation participative de type pratique<sup>8</sup>.

### Pourquoi « participative » ?

Au Ministère, la réalisation d'une évaluation vise le respect de deux grands principes : la transparence du processus d'évaluation vis-à-vis des parties prenantes au mandat et la consultation des personnes clés du dossier pour la validation des livrables du mandat. La consultation d'experts extérieurs au Ministère est aussi une pratique courante. La constitution d'un comité d'évaluation contribue au respect de ces principes. Ce comité est composé des gestionnaires du programme, de l'évaluateur responsable du mandat, de l'évaluateur principal et, selon le cas, des représentants de l'organisme évalué. Son rôle consiste à valider le cadre et le rapport d'évaluation.

### Pourquoi « de type pratique » ?

Le rôle d'un rapport d'évaluation est de contribuer à faciliter et à accélérer la prise de décision à l'égard du renouvellement du financement consenti. C'est pourquoi le rapport doit être pratique, concis, factuel, et répondre aux questions des décideurs, tout en incluant l'appréciation de la performance du programme ou de l'organisme évalué. Par ailleurs, il doit être disponible à temps, pour contribuer à faciliter la prise de décision et, en conséquence, il doit adopter un format facilitant sa lecture.

Cette approche présente les avantages suivants :

- Ralliement des parties prenantes au mandat, du fait que leurs points de vue sont pris en compte dans le choix des critères d'évaluation, des indicateurs et de l'échelle d'appréciation des résultats.
- Assurance que les constats et les données qui figurent dans le cadre et le rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité.
- Assurance du réalisme, de la pertinence et de l'applicabilité des recommandations suggérées pour améliorer l'intervention du Ministère. Celles-ci sont formulées dans un document complémentaire dont la diffusion est restreinte aux autorités et aux gestionnaires du Ministère.
- Appropriation du protocole d'évaluation par les parties prenantes au mandat et acceptation des constats ainsi que des recommandations par les décideurs.

## 6.2 LES PROTOCOLES D'ÉVALUATION EN VIGUEUR

Un protocole d'évaluation permet de définir les champs d'investigation (pertinence, efficacité, efficience et impacts) et leur poids respectif, les critères d'évaluation et les questions associées à chacun des critères.

Actuellement, trois types de protocoles d'évaluation sont en vigueur au Ministère :

- Le protocole d'évaluation de programme, qui est utilisé dans l'évaluation des programmes normés d'aide financière, des fonds de développement économique et des stratégies gouvernementales.
- Le protocole d'évaluation des organismes financés par le Ministère.
- Le protocole d'évaluation des crédits d'impôt.

**Selon la nature et le contexte du mandat, ces protocoles peuvent être sujets à des ajustements, notamment dans le choix des questions associées aux critères d'évaluation.**

---

<sup>8</sup> Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation (4th Ed.)*, Thousand Oaks, SAGE Publication, 2008.

## 6.2.1 LE PROTOCOLE D'ÉVALUATION D'UN PROGRAMME

Le protocole d'évaluation d'un programme vise à accorder un score de 0 à 100 au programme évalué. Le score obtenu permet d'apprécier les résultats selon l'échelle présentée au tableau 6.1.

Tableau 6.1

### L'échelle d'appréciation des résultats d'un programme

Appréciation des résultats du programme	Score correspondant
• Résultats très satisfaisants	90 - 100
• Résultats satisfaisants	70 - 89
• Résultats en deçà des attentes	50 - 69
• Résultats insatisfaisants	0 - 49

Le tableau 6.2 présente le protocole standard utilisé dans le cas de l'évaluation d'un programme du Ministère. Un programme est évalué sous l'angle de sa pertinence et de sa performance, cette dernière comprenant l'efficacité, l'efficience et les impacts du programme. Le protocole regroupe les critères d'évaluation et les questions associées à chacun de ces critères. Celles-ci motivent le choix des cibles et des indicateurs de résultats qui figureront dans le cadre d'évaluation.

Tableau 6.2

### Le protocole d'évaluation d'un programme

L'évaluation de la pertinence du programme	
<b>Critère 1</b>	<b>La demande relative au programme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme répond-il à une demande?</li> <li>• La clientèle bénéficiant des subventions est-elle celle qui est ciblée par le programme?</li> </ul>
<b>Critère 2</b>	<b>La réponse aux besoins</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme offre-t-il une valeur ajoutée à la clientèle admissible, notamment en répondant à ses besoins et à ses attentes?</li> <li>• Les objectifs du programme et ses modalités d'application sont-ils toujours justifiés, compte tenu de l'évolution des besoins ou du contexte?</li> <li>• Les objectifs du programme sont-ils liés à la mission et aux orientations du Ministère?</li> <li>• Le programme est-il unique au Québec ou complémentaire à d'autres formes de soutien du gouvernement du Québec?</li> </ul>
<b>Critère 3</b>	<b>Le rendement de la dépense publique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ratio avantages-coûts du programme est-il supérieur à 1?</li> <li>• L'effet de levier des subventions versées est-il suffisamment élevé?</li> <li>• Le programme est-il la meilleure option pour intervenir? (facultatif)</li> </ul>
L'évaluation de la performance du programme	
	<b>L'efficacité du programme</b>
<b>Critère 4</b>	<b>L'atteinte des objectifs du programme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs du programme sont-ils atteints?</li> <li>• Les ratios résultats/ressources utilisées (efficience) sont-ils adéquats? (facultatif)</li> </ul>

Tableau 6.2 (suite)

## Le protocole d'évaluation d'un programme

L' évaluation de la performance du programme (suite)	
<b>L'efficacité du programme</b>	
<b>Critère 5</b>	<p><b>La satisfaction de la clientèle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les promoteurs des projets financés sont-ils satisfaits du programme en général et du soutien ou de l'accompagnement fournis par les gestionnaires du programme dans leur demande de financement?</li> <li>• Les mesures mises en place pour accompagner les promoteurs de projets dans leur demande de financement permettent-elles de les informer sur les caractéristiques du programme et sur le processus de sélection des demandes de subvention?</li> </ul>
<b>Critère 6</b>	<p><b>L'administration du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion du programme est-elle effectuée en conformité avec les principes de la gestion axée sur les résultats (suivi des résultats, établissement d'objectifs et de cibles et suivi des projets)?</li> <li>• Les fonds alloués au programme sont-ils utilisés comme prévu et sont-ils versés dans des délais raisonnables?</li> <li>• Les problèmes rencontrés dans la réalisation des projets financés sont-ils réglés rapidement?</li> </ul>
<b>Les impacts du programme</b>	
<b>Critère 7</b>	<p><b>Les impacts attribuables au programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les impacts sur la clientèle sont-ils probants et positifs?</li> </ul> <p><i>(Note : cette question peut être déclinée en plusieurs questions, selon le nombre d'impacts identifiés dans le cadre normatif du programme et leur nature.)</i></p>
<b>Critère 8</b>	<p><b>Les retombées socioéconomiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme génère-t-il des retombées socioéconomiques favorables?</li> </ul>
<b>Critère 9</b>	<p><b>La comparaison des résultats avec ceux d'autres programmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats peuvent-ils être comparés avantageusement à ceux d'autres programmes ou interventions similaires au Québec ou à l'extérieur du Québec? (facultatif)</li> </ul>

Pour tenir compte de l'importance de chacun des champs d'investigation considérés dans le score final attribué au programme, une pondération est appliquée selon la répartition indiquée dans le tableau 6.3.

Tableau 6.3

### La pondération des champs considérés

Protocole d'évaluation de programme	Pondération
<b>1. La pertinence du programme</b>	<b>35 %</b>
<b>2. La performance du programme</b>	<b>65 %</b>
⇒ L'efficacité du programme (30 %)	
⇒ Les impacts du programme (35 %)	
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

## 6.2.2 LE PROTOCOLE D'ÉVALUATION D'UN ORGANISME

Le terme « organisme » désigne tout organisme ou toute société d'État financés par le Ministère. Un mandat d'évaluation d'organisme vise à apprécier dans quelle mesure celui-ci a été performant dans l'atteinte des résultats visés par le financement consenti par le Ministère. Le protocole permet d'accorder un score de 0 à 100, en vue d'apprécier la performance de l'organisme, selon l'échelle présentée au tableau 6.4.

Tableau 6.4

### L'échelle d'appréciation de la performance d'un organisme

Appréciation de la performance de l'organisme	Score correspondant
• Performance très satisfaisante	90 - 100
• Performance satisfaisante	70 - 89
• Performance en deçà des attentes	50 - 69
• Performance insatisfaisante	0 - 49

Selon l'organisme évalué ou les besoins des clients du mandat d'évaluation, le protocole peut être sujet à des ajustements, notamment par l'ajout ou la modification de critères ou de questions.

Le tableau 6.5 présente le protocole utilisé dans le cas de l'évaluation de la performance d'un organisme financé par le Ministère ou d'une société d'État. Du point de vue du Ministère, plusieurs aspects sont considérés : la pertinence du financement consenti, l'efficacité de l'organisme par rapport aux services à livrer et attendus et les impacts de ces services par rapport aux attentes. Le protocole regroupe les critères d'évaluation et les questions associées à chacun de ces critères. Celles-ci motivent le choix des cibles et des indicateurs de résultats qui figureront dans le cadre d'évaluation.

Tableau 6.5

### Le protocole d'évaluation d'un organisme

L'évaluation de la pertinence du financement consenti à l'organisme	
<b>Critère 1</b>	<b>La demande relative à l'offre de services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisme a-t-il au moins maintenu son niveau de revenus autonomes et le nombre de ses entreprises clientes?</li> <li>• La clientèle jointe par l'organisme est-elle celle que cible le Ministère?</li> </ul>
<b>Critère 2</b>	<b>La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisme est-il complémentaire à d'autres formes de soutien du gouvernement du Québec et offre-t-il une absence de concurrence avec le secteur privé?</li> <li>• L'organisme présente-t-il des caractéristiques distinctives clairement définies?</li> <li>• Le besoin à l'origine du financement est-il persistant?</li> <li>• La mission de l'organisme est-elle liée à la mission et aux objectifs du Ministère?</li> </ul>
<b>Critère 3</b>	<b>Le rendement de la dépense publique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ratio de rendement de la dépense publique est-il supérieur à 1?</li> <li>• L'effet de levier des services de l'organisme est-il égal ou supérieur à 2?</li> <li>• Les résultats constatés sont-ils proportionnels aux moyens mis en œuvre? (facultatif)</li> </ul>
L'évaluation de l'efficacité du financement consenti à l'organisme	
<b>Critère 4</b>	<b>Les services offerts et la satisfaction de la clientèle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services offerts par l'organisme sont-ils liés aux objectifs du financement alloué par le Ministère?</li> <li>• La clientèle de l'organisme est-elle en majorité satisfaite des services reçus?</li> </ul>

Tableau 6.5 (suite)

## Le protocole d'évaluation d'un organisme

L'évaluation de l'efficacité de l'organisme (suite)	
<b>Critère 5</b>	<b>Les pratiques de gestion de l'organisme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisme utilise-t-il de saines pratiques de gestion (planification stratégique, gestion des risques et suivi des résultats)?</li> <li>• L'utilisation des fonds alloués par le Ministère est-elle adéquate?</li> <li>• Les frais administratifs et de gestion (frais fixes) de l'organisme sont-ils comparables à ceux d'autres organismes similaires?</li> </ul>
<b>Critère 6</b>	<b>Le modèle d'affaires et de gouvernance de l'organisme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisme a-t-il maintenu ou établi des partenariats et des collaborations avec d'autres organismes du système québécois d'innovation?</li> <li>• Le conseil d'administration de l'organisme représente-t-il l'industrie et le milieu de la recherche ou des affaires dans son domaine?</li> <li>• Les mécanismes de gouvernance de l'organisme sont-ils comparables à ceux d'autres organismes similaires? (Question facultative)</li> </ul>
L'évaluation des impacts de l'organisme	
<b>Critère 7</b>	<b>Les impacts du financement sur la clientèle de l'organisme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les impacts sur la clientèle sont-ils probants et bénéfiques? (Note : selon l'organisme, ce critère et les questions associées peuvent être modifiés.)</li> </ul>
<b>Critère 8</b>	<b>Les impacts de l'organisme sur son secteur d'activité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les impacts sur le secteur d'activité sont-ils probants et bénéfiques? (Note : selon l'organisme, ce critère et les questions associées peuvent être modifiés.)</li> </ul>
<b>Critère 9</b>	<b>Les retombées socioéconomiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisme a-t-il contribué à générer des retombées socioéconomiques favorables?</li> </ul>

Pour tenir compte de l'importance de chacun des trois champs d'investigation considérés dans le score final attribué à l'organisme, une pondération est appliquée selon la répartition indiquée ci-dessous.

Tableau 6.6  
La pondération des champs considérés

Protocole d'évaluation d'organismes	Pondération
1. La pertinence du financement	35 %
2. L'efficacité de l'organisme	30 %
3. Les impacts de l'organisme	35 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

### 6.2.3 LE PROTOCOLE D'ÉVALUATION D'UN CRÉDIT D'IMPÔT

Le protocole d'évaluation d'un crédit d'impôt vise à apprécier la pertinence et la performance de ce type d'intervention. L'évaluation de la pertinence consiste à s'interroger sur le caractère approprié de la mesure fiscale, compte tenu des besoins des bénéficiaires et de l'évolution du contexte. Quant à la performance, elle est évaluée sous l'angle de l'efficacité et des effets du crédit d'impôt.

Le tableau 6.7 présente l'échelle d'appréciation du crédit d'impôt. Le pointage sur 100 est basé sur les écarts entre les résultats obtenus et les cibles établies.

Tableau 6.7

### L'échelle d'appréciation des résultats d'un crédit d'impôt

Appréciation des résultats d'un crédit d'impôt	Pointage correspondant
• Résultats très satisfaisants	90 - 100
• Résultats satisfaisants	70 - 89
• Résultats en deçà des attentes	50 - 69
• Résultats insatisfaisants	0 - 49

Le tableau 6.8 présente les critères d'évaluation, les cibles de résultats et les méthodes d'analyse et de collecte d'information envisagés pour ce protocole.

Tableau 6.8

### Le protocole d'évaluation d'un crédit d'impôt

L'évaluation de la pertinence d'un crédit d'impôt	
	<b>L'intervention gouvernementale est-elle appropriée?</b>
<b>Critère 1</b>	<b>La demande relative au crédit d'impôt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le crédit d'impôt répond-il à une demande?</li> <li>• La clientèle bénéficiant de la mesure est-elle celle qui est ciblée par le crédit d'impôt?</li> </ul>
<b>Critère 2</b>	<b>La réponse aux besoins</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le crédit d'impôt offre-t-il une valeur ajoutée à la clientèle admissible, notamment en répondant à ses besoins et à ses attentes?</li> <li>• Les objectifs du crédit d'impôt et ses modalités d'application sont-ils toujours justifiés, compte tenu de l'évolution des besoins ou du contexte?</li> <li>• Le crédit d'impôt offre-t-il une absence de concurrence déloyale avec d'autres mesures de soutien gouvernemental et agit-il en complémentarité avec celles-ci?</li> </ul>
<b>Critère 3</b>	<b>L'efficacité du modèle d'intervention</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ratio de rendement (avantages-coûts) du crédit d'impôt est-il supérieur à 1? <i>La cible permet d'aborder la question suivante : le crédit d'impôt constitue-t-il la meilleure façon d'intervenir?</i></li> <li>• Le crédit d'impôt s'inscrit-il dans les orientations ou les priorités gouvernementales?</li> <li>• Le crédit d'impôt peut-il être comparé à d'autres interventions publiques mises en place ailleurs dans le monde?</li> </ul>
L'évaluation de la performance du crédit d'impôt	
	<b>L'efficacité : dans son application, le crédit d'impôt est-il un succès?</b>
<b>Critère 4</b>	<b>L'atteinte des objectifs du crédit d'impôt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs du crédit d'impôt sont-ils atteints?</li> <li>• Les ratios résultats/ressources utilisées sont-ils adéquats? (facultatif)</li> <li>• La clientèle utilise-t-elle le crédit d'impôt à des fins détournées ou non prévues? (facultatif)</li> </ul>
<b>Critère 5</b>	<b>L'administration de la mesure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus d'examen et de délivrance des attestations est-il impartial?</li> <li>• La mesure est-elle simple à administrer?</li> <li>• Les règles qui définissent la mesure sont-elles stables dans le temps?</li> <li>• Le coût de l'administration de la mesure est-il raisonnable? (facultatif)</li> </ul>

Tableau 6.8 (suite)

## Le protocole d'évaluation d'un crédit d'impôt

L'évaluation de la performance du crédit d'impôt	
	<b>L'efficacité : dans son application, le crédit d'impôt est-il un succès?</b>
<b>Critère 6</b>	<b>La satisfaction de la clientèle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalement, la clientèle est-elle satisfaite de la mesure?</li> <li>• La mesure est-elle claire et facile à comprendre pour la clientèle?</li> <li>• La clientèle est-elle satisfaite de la stabilité de la mesure?</li> </ul>
	<b>Les effets : les effets sont-ils probants?</b>
<b>Critère 7</b>	<b>Les effets sur la clientèle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les effets sur la clientèle sont-ils probants et bénéfiques? <i>(Note : cette question peut être déclinée en plusieurs questions, selon le nombre d'effets attendus ou déterminés dans la documentation administrative relative au crédit d'impôt.)</i></li> <li>• Constate-t-on plusieurs cas à succès?</li> </ul>
<b>Critère 8</b>	<b>Les effets sur l'économie québécoise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention génère-t-elle des effets favorables (ou néfastes) sur l'économie québécoise? <i>(Note : cette question peut être déclinée en plusieurs questions.)</i></li> </ul>
<b>Critère 9</b>	<b>Les autres retombées socioéconomiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le crédit d'impôt engendre-t-il d'autres retombées, telles que la création d'emploi? <i>(Note : cette question peut être déclinée en plusieurs questions.)</i></li> </ul>

Pour tenir compte de l'importance de chacun des trois champs d'investigation considérés dans le score final attribué au crédit d'impôt, une pondération est appliquée selon la répartition indiquée ci-dessous.

Tableau 6.9

### La pondération des champs considérés

Protocole d'évaluation d'un crédit d'impôt	Pondération
1. La pertinence du financement	35 %
2. L'efficacité du crédit d'impôt	35 %
3. Les effets du crédit d'impôt	30 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

## 6.2.4 LE PROTOCOLE D'ÉVALUATION D'UN PROJET OU D'UNE MESURE

Dans les évaluations de projets ou de mesures, le protocole d'évaluation des programmes normés s'applique. Ce type d'évaluation est réalisé lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- La demande d'évaluation doit être appuyée par une autorité du ministère (sous-ministre ou sous-ministre adjoint ou directeur général)
- L'aide financière autorisée doit être d'au moins un million de dollars par année.

## 6.3 LES MÉTHODES D'ANALYSE UTILISÉES

Les protocoles d'évaluation présentés dans la section 6.2 de ce document sont basés sur l'utilisation de la méthode d'analyse multicritère, qui consiste à :

- Définir les critères d'évaluation.
- Déterminer les cibles pour chaque critère.
- Choisir des indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte des cibles.

Le nombre de critères et d'indicateurs varie en fonction du programme évalué. Généralement, il n'excède pas 10 pour les critères et 25 pour les indicateurs, et ce, en raison de la concision exigée dans les rapports d'évaluation. Concernant la collecte de l'information et son analyse, l'équipe d'évaluation utilise des méthodes employées en recherche sociale. Les données recueillies doivent être de nature quantitative et qualitative, dans le but d'appuyer les appréciations à partir d'un faisceau d'indices fourni par ces données. De plus, les sources de données doivent être multiples, par exemple des sondages, des états financiers et des bases de données pertinentes.

Pour collecter les données pertinentes, les évaluateurs utilisent habituellement les moyens suivants :

- L'envoi d'une requête d'information incluant un tableau de bord et un formulaire à remplir aux gestionnaires du programme évalué ou aux dirigeants de l'organisme évalué. Le tableau de bord permet de recueillir les données quantitatives et le formulaire, les données qualitatives. L'information fournie est ensuite comparée avec d'autres sources (documentation et entrevues) pour en vérifier la fiabilité. L'utilisation de bases de données spécialisées est également une pratique courante.
- La recherche dans les banques de données disponibles au Ministère. Ces banques sont créées à partir d'une compilation de données financières et de fiches de résultats du programme ou de l'organisme à évaluer, du système Clientis, du système de suivi des projets autorisés et sont disponibles dans les directions qui administrent les programmes évalués.
- Les enquêtes, soit principalement des questionnaires administrés à la clientèle des programmes et des organismes évalués. Il revient à l'évaluateur de choisir le moyen le plus adapté pour répondre au questionnaire : sondage téléphonique ou sondage électronique. Le sondage par courrier n'est plus utilisé. La réalisation des sondages téléphoniques est confiée à des firmes privées spécialisées.
- La revue de la documentation fournie par les gestionnaires du programme évalué (ex. : cadres normatifs, stratégies, fiches de résultats et CT normes) ou, selon le cas, par les dirigeants de l'organisme évalué (ex. : convention de subvention, rapports financiers, rapports d'activités et plan stratégique).
- La consultation d'informateurs clés, à l'aide d'entrevues semi-dirigées conduites auprès des gestionnaires de programmes ou des dirigeants d'organismes.
- Les groupes de discussion qui rassemblent les personnes concernées par l'évaluation. Lorsque cette méthode est utilisée, l'organisation du groupe de discussion peut être confiée à une firme spécialisée.

Les principales méthodes d'analyse en usage sont les suivantes :

- L'évaluation économique, pour mesurer l'efficacité d'un programme, avec les techniques suivantes :
  - L'analyse avantages-coûts (ou bénéfices-coûts), utilisée pour estimer les retombées économiques attribuables au programme évalué. Cette technique offre aussi une mesure du rendement de la dépense publique.
  - L'analyse coûts-efficacité et l'analyse de minimisation des coûts, utilisées pour mesurer le rapport entre le coût d'un programme et ses résultats.

- Les analyses statistiques univariées et bivariées.
- Les analyses multivariées, plus particulièrement les régressions pour l'exploitation d'estimateurs (*proxy*) et la régression logistique, utilisée pour mesurer l'impact net ou l'appariement.
- L'estimateur par appariement sur le score de propension et l'estimateur des doubles différences pour mesurer les effets nets d'un programme en comparant les résultats de la clientèle bénéficiant du programme avec ceux d'un groupe similaire et n'ayant pas bénéficié du programme.
- Les techniques d'ajustement qui consistent à prédire une tendance à partir de données historiques, notamment l'ajustement linéaire par la méthode des moindres carrés, le lissage exponentiel, la moyenne mobile, la moyenne arithmétique et la droite de Mayer.
- L'analyse en composante principale, utilisée pour représenter sur un même graphique l'étalonnage de la performance de plusieurs organismes.
- Les études descriptives de cas, généralement utilisées pour illustrer et compléter l'analyse des impacts du programme ou de l'organisme évalué.
- L'étalonnage (*benchmarking*) pour la comparaison des résultats avec ceux d'autres programmes ou d'autres organismes du Québec, du Canada ou d'ailleurs. L'étalonnage est utilisé dans la mesure du possible, en fonction des données disponibles et des contraintes du mandat (échéance, coût et disponibilité des données).
- Les analyses d'efficacité économique visant à mesurer les rendements d'échelle, notamment par la méthode d'enveloppement de données (ou DEA pour *Data Envelopment Analysis*).

## Documents

QUÉBEC. Loi sur l'administration publique : LRQ, chap. A-6.01, Québec.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes, Québec, SCT, Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes, 2002.

GROUPE DES RESPONSABLES EN ANALYSE ET ÉVALUATION DE PROGRAMME. *Manuel du responsable en évaluation de programme*, Québec, GRAEP, 2009.

## Sites Internet

**Strategisys : Government Performance Management** : <http://www.john-mercier.com>

**Société canadienne d'évaluation** : <http://www.evaluationcanada.ca/>

**Société québécoise d'évaluation de programme** : <http://www.sqep.ca/>

**Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme** : <http://graep.org/>



[economie.gouv.qc.ca](http://economie.gouv.qc.ca)

*Économie, Science  
et Innovation*

Québec 

---