

Le 22 février 2016

Objet : Demande d'accès n° 2016-02-25– Lettre réponse

---

Madame,

La présente fait suite à votre demande d'accès, reçue le 11 février dernier, concernant les documents intitulés « Manuel pratique de l'évaluation de programmes » et « Guide d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire du MDDELCC ». Les documents visés par votre demande sont accessibles. Il s'agit de :

1. Manuel pratique de l'évaluation de programmes, septembre 2015, 18 pages;
2. Guide d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire du MDDELCC, septembre 2015, 15 pages.

Conformément à l'article 51 de la Loi, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative concernant l'exercice de ce recours.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, vous pouvez communiquer avec M<sup>me</sup> Alexie Gauthier, analyste responsable de votre dossier, à l'adresse courriel [alexie.gauthier@mddelcc.gouv.qc.ca](mailto:alexie.gauthier@mddelcc.gouv.qc.ca), en mentionnant le numéro de votre dossier en objet.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

La directrice,

ORIGINAL SIGNÉ PAR

Pascale Porlier

p. j. (3)

Ministère  
du Développement durable,  
de l'Environnement  
et de la Lutte contre les  
changements climatiques

Québec 

# Manuel pratique de l'évaluation de programme

Septembre 2015

Direction de la vérification interne et du réexamen des sanctions administratives et pécuniaires

## **PRÉFACE**

L'introduction de l'évaluation de programme dans la fonction publique s'est concrétisée par l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2000. Cette dernière est alors venue reconnaître le rôle du sous-ministre dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats et mettre l'accent sur cette bonne pratique de gestion pour améliorer la performance des ministères et organismes.

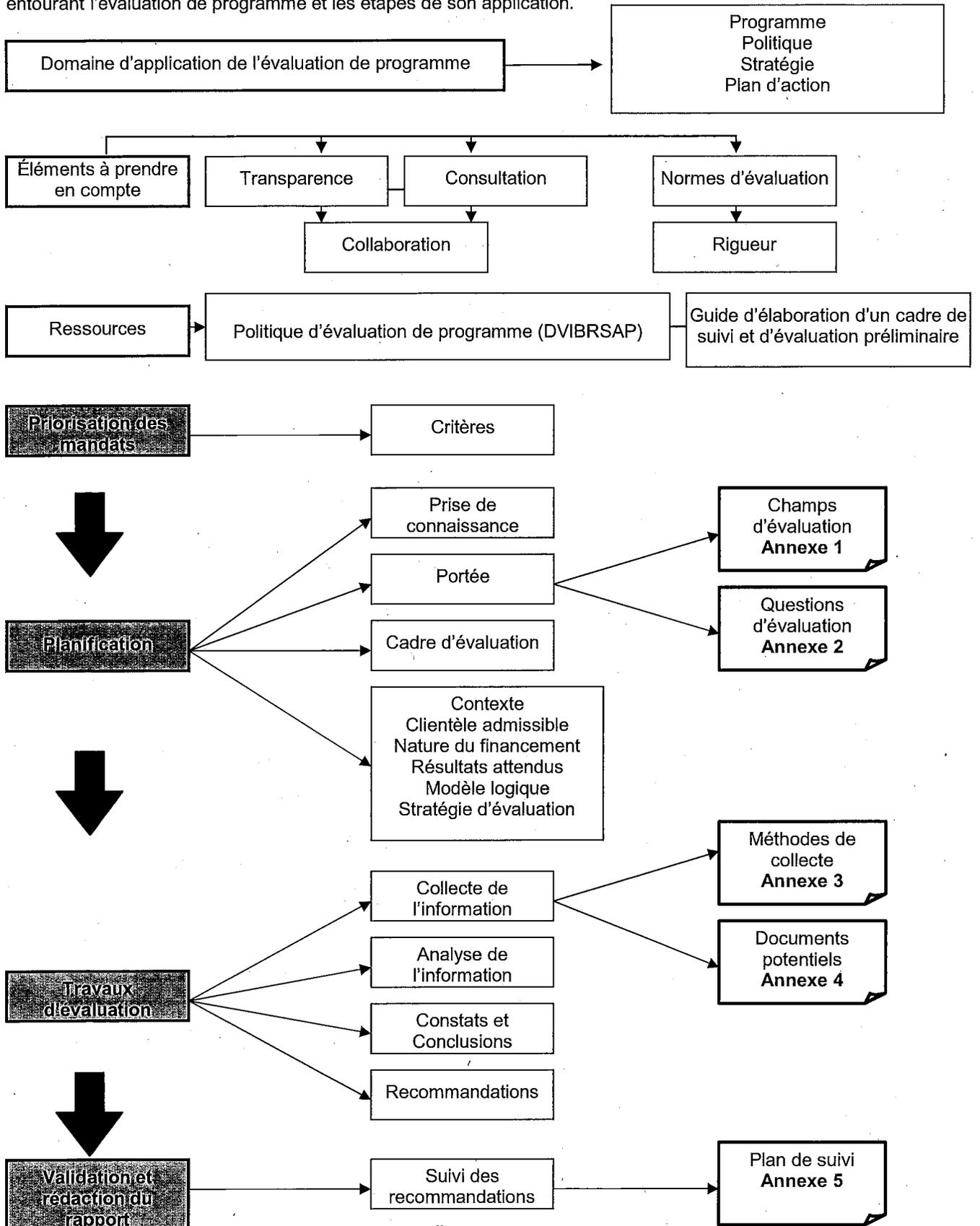
Au fil du temps, des orientations et directives ont été produites pour encadrer la fonction d'évaluation de programme et souligner son importance.

En février 2014, le Conseil des ministres a adopté la directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, laquelle est venue renforcer l'utilisation des évaluations à des fins de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes. Bien qu'elle ne soit toujours pas en application, cette nouvelle directive établit certaines balises aux ministères et organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique en matière d'évaluation.

Le présent manuel est conçu pour le personnel du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (Ministère). L'objectif est de présenter de l'information sur le contexte et la pratique de l'évaluation de programme au sein du Ministère pour outiller les responsables de la réalisation de certaines évaluations.

# SOMMAIRE

Le tableau suivant présente un sommaire des éléments de contexte entourant l'évaluation de programme et les étapes de son application.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>I</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>II</b>
<b>1. L'ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MINISTÈRE</b> .....	<b>1</b>
1.1. DÉFINITION .....	1
1.2. FONCTION D'ÉVALUATION .....	1
1.3. NORMES D'ÉVALUATION .....	1
1.4. DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES .....	2
<b>2. PROCESSUS DE RÉALISATION DES ÉVALUATIONS</b> .....	<b>3</b>
2.1. PRIORISATION DES MANDATS .....	3
2.2. PLANIFICATION DU MANDAT .....	3
2.2.1. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET LIMITES .....	4
2.2.2. ÉLABORATION ET VALIDATION DU CADRE D'ÉVALUATION .....	4
2.3 RÉALISATION DES TRAVAUX D'ÉVALUATION .....	5
2.4 ÉLABORATION ET VALIDATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION .....	5
<b>3 CONCLUSION</b> .....	<b>6</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>7</b>
ANNEXE 1 CHAMPS D'ÉVALUATION DE PROGRAMME .....	8
ANNEXE 2 LISTE DES QUESTIONS RECOMMANDÉES OU COMPLÉMENTAIRES QUE DEVRONT COUVRIR LES ÉVALUATIONS FUTURES SELON LE CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME .....	9
ANNEXE 3 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES .....	11
ANNEXE 4 LISTE DE DOCUMENTS POTENTIELS À COLLECTER SELON LES CHAMPS D'ÉVALUATION ENVISAGÉS .....	12
ANNEXE 5 GABARIT DE PLAN DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS .....	13
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>14</b>

# 1. L'ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MINISTÈRE

## 1.1. DÉFINITION

La *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes* du SCT définit l'évaluation de programme ainsi :

L'évaluation de programme se veut une démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin d'améliorer ceux-ci ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux portant sur les besoins ou les moyens d'intervention, ou encore sur l'implantation ou la mise en oeuvre des programmes. Elle comprend aussi les travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience.

## 1.2. FONCTION D'ÉVALUATION

La fonction d'évaluation de programme au Ministère se situe au sein de la Direction de la vérification interne et du réexamen des sanctions administratives pécuniaires (DVIRSAP), unité qui relève de la Direction du bureau du sous-ministre. Toutefois, certaines directions générales peuvent réaliser leurs propres évaluations à l'interne ou les confier à l'externe, à des firmes privées.

Différents éléments peuvent être soumis à l'évaluation :

- l'évaluation de programmes;
- l'évaluation de politiques;
- l'évaluation de stratégies et de plans d'action.

En plus des mandats d'évaluation de programme proprement dit, la fonction d'évaluation comprend des mandats de **services-conseils** notamment pour :

- l'élaboration de modèles logiques et de cadres d'évaluation (des programmes ou interventions ministérielles);
- l'élaboration et la mise en place de mécanismes de suivi et de reddition de comptes, telle que la conception d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire (CSÉP);
- l'accompagnement des secteurs du Ministère qui en font la demande lors de la réalisation d'auto évaluations ou lors de l'analyse de travaux d'évaluation effectués par des tiers.

La participation active et la collaboration des secteurs du Ministère sont indispensables pour mener à bien les travaux d'évaluation. C'est pourquoi l'évaluation pratiquée au Ministère se veut participative et vise le respect des deux grands principes que sont la **transparence** et la **consultation**. On fait ainsi référence à la transparence du processus d'évaluation vis-à-vis des parties prenantes au mandat et à la consultation des personnes clés au dossier pour la validation des livrables du mandat.

## 1.3. NORMES D'ÉVALUATION

L'évaluation de programme au Ministère s'inspire des **normes professionnelles**, définissant les standards que doivent respecter les évaluateurs, pour garantir la qualité du processus et des

résultats de l'évaluation. Les normes en vigueur proviennent de la Société canadienne d'évaluation<sup>1</sup> et sont présentées au tableau 1.

Tableau 1 Explication des principales normes d'évaluation

<b>NORME</b>	<b>EXPLICATION</b>
<b>Normes d'utilité</b>	Visent à aider les intervenants des programmes à trouver des processus et des produits d'évaluation correspondant à leurs besoins
<b>Normes de faisabilité</b>	Visent à augmenter l'efficacité et le rendement de l'évaluation
<b>Normes de convenance</b>	Désignent ce qui est convenable, équitable, légal, correct et juste dans les évaluations
<b>Normes de précision</b>	Visent à augmenter la fiabilité et la véracité des représentations, des propositions et des découvertes en évaluation, surtout celles qui contribuent aux interprétations et aux jugements de la qualité

#### **1.4. DOCUMENTS COMPLÉMENTAIRES**

En plus du présent manuel, le Ministère s'est doté de documents pour mieux encadrer la fonction d'évaluation de programme. Ces documents sont disponibles sur demande à la DVIRSAP. Il s'agit de :

**Politique ministérielle en matière d'évaluation de programme**

**Guide d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire**

<sup>1</sup> Société canadienne d'évaluation, Normes d'évaluation de programme, janvier 2012, <http://evaluationcanada.ca/site.cgi?s=6&ss=10&lang=fr>.

## 2. PROCESSUS DE RÉALISATION DES ÉVALUATIONS

### 2.1. PRIORISATION DES MANDATS

Advenant le cas où un secteur met en œuvre plusieurs programmes et désire en faire l'évaluation, une **priorisation des interventions** doit être réalisée au préalable, et autorisée soit par le directeur général ou le sous-ministre adjoint concerné. Cette priorisation peut reposer sur l'utilisation de **critères de sélection**. Les ressources disponibles ainsi que la faisabilité des travaux doivent également être prises en compte. Voici des exemples de critères qui peuvent être utilisés pour prioriser :

Tableau 2 Critères de priorisation des mandats

CRITÈRES DE PRIORISATION	
Priorités ministérielles ou gouvernementales	Exigences du SCT (Obligation de réaliser une évaluation)
Importance du financement	Niveau d'impact sur l'environnement
Changements législatifs, opérationnels ou nouveau secteur émergent	Absence d'évaluations récentes

Il n'est pas nécessaire d'utiliser l'ensemble des critères, une sélection peut être effectuée selon l'importance accordée à chacun. Une pondération peut également être établie pour bien adapter la priorisation à la réalité du secteur concerné.

En plus de la priorisation préalable des mandats, la réalisation d'un mandat d'évaluation comprend quatre **grandes étapes** qui seront détaillées dans les sections suivantes. Ce sont :

1. La planification du mandat;
2. L'élaboration et la validation du cadre d'évaluation;
3. La réalisation des travaux d'évaluation;
4. L'élaboration et la validation du rapport d'évaluation.

### 2.2. PLANIFICATION DU MANDAT

Cette première étape permet principalement de circonscrire la portée du mandat. Elle permet également de fixer la stratégie d'évaluation, la finalité et la contribution attendues de chacun en fonction de l'échéancier. Les questions suivantes seront abordées avec les secteurs concernés :

- Sur quoi l'évaluation portera-t-elle?
- Comment le mandat sera-t-il réalisé?
- Quel sera l'échéancier?

Effectuer une bonne planification nécessite une connaissance de base de l'élément évalué et donc l'accès à des documents, fournis par les gestionnaires du programme. Il s'agit des actes administratifs tels que les CT, normes de programme, le cadre normatif ou tout autre document encadrant l'intervention. Il y a donc un travail de **prise de connaissance** qui doit se faire en amont du travail.

### 2.2.1. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET LIMITES

La portée est un élément clé du mandat puisqu'elle vient établir les grandes lignes de ce qui sera évalué et précise la profondeur qu'aura l'évaluation. Le choix de cette portée sera donc fait en fonction du **besoin** à l'origine de l'évaluation de programme, mais également en fonction des **contraintes** liées aux ressources, à l'échéancier et à la disponibilité de l'information.

Le premier élément à déterminer est le ou les **champs d'évaluation**. Les évaluations de programme peuvent couvrir plusieurs champs, notamment la pertinence, la cohérence, la conformité, l'efficacité, l'efficience ou les impacts. L'**annexe 1** présente ces différents champs qui pourront être retenus. Il est à noter qu'une évaluation peut se faire sur un seul ou plusieurs champs à la fois.

Une évaluation de programme standard s'attardera à la **pertinence**, à la **cohérence** et à l'**efficacité** du programme. Quant à l'**évaluation des impacts**, il faut d'abord se concentrer sur les **effets directs**, soit sur ce qui peut être évalué à court terme en matière de résultats. Après quelques années de mise en œuvre et selon la disponibilité de l'information, il est possible d'aller plus loin et d'évaluer les **effets intermédiaires**. On parle alors de résultats visés par le programme à moyen terme. Enfin, dans certains cas, on peut réaliser une évaluation de la **conformité** ou l'évaluation de l'**efficience**.

Une fois les champs d'évaluation sélectionnés, on peut circonscrire la portée à l'aide des **questions d'évaluations**. Il s'agit d'un outil fort utile présentant les questions recommandées ou complémentaires à intégrer en fonction du **cycle de vie** du programme (phase d'implantation, de mise en œuvre ou de révision). L'outil des questions d'évaluation est présenté à l'**annexe 2**.

C'est également à cette étape que l'on précise les différentes **limites** de l'évaluation, qui peuvent être liées à l'information disponible, au temps imparti au mandat, etc.

### 2.2.2. ÉLABORATION ET VALIDATION DU CADRE D'ÉVALUATION

Une fois la portée fixée, l'évaluateur produit un **cadre d'évaluation**, lequel détaille la planification des travaux d'évaluation. Il s'agit en quelque sorte d'un devis du mandat d'évaluation.

À l'intérieur du cadre d'évaluation, on vient préciser le **contexte** du mandat (notamment ses objectifs) et décrire le programme ou les interventions évaluées. De plus, on présente la **clientèle admissible**, la **nature du financement** et les **résultats attendus**. Il est également possible d'y présenter un **modèle logique**<sup>2</sup> de façon à identifier l'ensemble des éléments définissant la logique d'intervention du programme et leurs interactions (intrants, activités de production, principaux extrants et résultats attendus – effets directs, intermédiaires et ultimes).

On complète le tout par une **stratégie d'évaluation**. Cette dernière expose les méthodes de collecte de données, les sources et le type d'analyse à effectuer. Elle présente également les livrables associés aux grandes étapes de l'évaluation assortie d'un calendrier de réalisation.

La première version du cadre d'évaluation est produite et discutée avec l'unité responsable du programme évalué. Dans un deuxième temps, l'évaluateur valide la version finale de ce cadre

---

<sup>2</sup> Voir le Guide d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation produit par la DVI et démontrant un exemple concret de modèle logique.

avec le directeur et le sous-ministre adjoint concerné par le programme à évaluer et c'est à cette étape que l'on peut entreprendre les travaux d'évaluation.

### 2.3 RÉALISATION DES TRAVAUX D'ÉVALUATION

L'étape de réalisation des travaux d'évaluation comprend la collecte de données et leur analyse.

La **collecte de données** peut se faire selon différentes méthodes telles que l'entrevue, le dépouillement de la documentation spécialisée, l'étude de dossiers, l'observation directe, l'enquête, la consultation de spécialistes ou l'étude de cas. Le détail de ces méthodes est présenté à l'**annexe 3**.

Afin d'identifier plus facilement le type de **documents utiles** à demander, un outil est présenté à l'**annexe 4**. Il s'agit d'un tableau dressant la liste des documents qui pourraient potentiellement être demandés selon les champs d'évaluation déterminés par la portée de l'évaluation.

L'**analyse** de l'information et des données est le cœur du mandat d'évaluation. C'est à cette étape que l'on utilise l'information collectée afin de dégager des **constats** et des **conclusions**. Durant cette étape, l'évaluateur vient baliser son **jugement** en documentant chacun des constats ressortant de son analyse en fonction des critères établis au cadre d'évaluation. Par la suite, des **points d'amélioration** et des **recommandations** sont formulés, en ciblant le plus possible les éléments qui causent les lacunes et constats observés. Afin d'assurer une transparence et une bonne coopération, mais également pour s'assurer de la justesse des constats et conclusions, il importe de les **valider** auprès des secteurs concernés tout au long des travaux. Il est alors possible d'apporter les ajustements requis pour tenir compte des commentaires des secteurs et tenter d'être le plus pertinent possible dans l'évaluation.

Attention d'être minutieux dans la formulation des recommandations et des points d'amélioration pour s'assurer de demeurer **réaliste**, en fonction du **contexte** des secteurs évalués. Ceci permet une meilleure probabilité de mise en œuvre des recommandations.

### 2.4 ÉLABORATION ET VALIDATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION

La validation des constats et conclusions permet de produire une **version préliminaire** du rapport d'évaluation. Il faut à ce stade revalider avec les secteurs concernés, mais cette fois avec tout le détail et les nuances qu'apporte une version écrite complète du rapport. Une **version préfinale** intégrant les commentaires de la validation préliminaire est alors élaborée et est utilisée pour obtenir les commentaires finaux des ou du sous-ministre (s) adjoint (s) concerné (s).

Il faut garder à l'esprit que le rôle du **rapport d'évaluation** est de contribuer à la prise de décision quant au futur réservé à l'intervention évaluée. En ce sens, le rapport doit être concis, factuel et répondre aux questions des décideurs. Le **format** à adopter devrait donc faciliter sa lecture et sa mise en œuvre et comporter notamment :

- un nombre limité de pages;
- un sommaire présentant les principaux constats et les recommandations;
- des sections claires;
- une conclusion regroupant les principaux éléments.

Pour assurer l'application des recommandations, un plan de suivi est demandé aux secteurs concernés qui indiquent comment seront mise en œuvre chacune des recommandations. Pour

les évaluations effectuées par la DVIRSAP, un suivi a lieu deux ans suivant le dépôt du rapport d'évaluation, afin de revenir auprès des secteurs pour constater l'avancement. Pour les autres évaluations, il appartient au secteur d'en effectuer le suivi. Un modèle de plan de suivi des recommandations est présenté à l'**annexe 5**.

### **3 CONCLUSION**

Dans une perspective de gestion militant pour une meilleure allocation des ressources selon les résultats atteints, l'évaluation de programmes sera appelée à prendre de plus en plus d'importance. Les éléments présentés dans ce manuel permettent donc de cibler les éléments à retenir, tel que les normes encadrant la pratique, l'importance de la planification et de l'élaboration d'un cadre d'évaluation, l'établissement d'une stratégie et l'ensemble des étapes d'analyse et de validation menant à la rédaction d'un rapport final. De plus, plusieurs outils facilitant le travail sont présentés en annexe pour rendre le document le plus pratique possible.

La DVIRSAP demeure disponible pour répondre aux questions et fournir de l'information additionnelle pour tout mandat éventuel d'évaluation.

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1 CHAMPS D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

**L'évaluation de la pertinence** d'un programme renvoie aux besoins à l'origine du programme, à l'examen de la réponse à ces besoins et de la valeur ajoutée par rapport à l'offre déjà existante. Elle permet d'évaluer si le programme répond toujours à la problématique pour laquelle il avait été mis en place.

**L'évaluation de la cohérence** d'un programme permet de s'assurer, qu'à l'externe, les principales composantes du programme s'inscrivent dans les priorités ministérielles ou gouvernementales. De plus, à l'interne, ceci permet de déterminer si les différentes composantes du programme s'articulent logiquement et forment un tout cohérent.

**L'évaluation de la conformité** consiste à vérifier le respect du cadre normatif d'un programme ainsi que des ententes ou annexes qui y sont reliées.

**L'évaluation de l'efficacité** vise à mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels du programme. Il s'agit de constater la quantité et la nature des extrants, par exemple le nombre de produits et de services livrés à la clientèle ou le nombre de projets subventionnés par rapport aux objectifs. L'évaluation de l'efficacité permet aussi de mesurer la satisfaction de la clientèle.

**L'évaluation de l'efficience** considère les éléments suivants : les pratiques de gestion utilisées pour administrer le programme, la gestion des risques liés au programme et la mesure du rendement du programme. Le rendement est évalué à l'aide d'une analyse avantages-coûts, qui permet aussi d'estimer la rentabilité et la création de richesse attribuable au programme.

**L'évaluation des impacts** vise à constater l'ensemble des retombées directement attribuables au programme. Généralement, l'identification des impacts à mesurer est le fruit d'une lecture du CT des normes de programme ou du cadre d'évaluation. Dans ces documents administratifs, les impacts visés sont parfois identifiés sous le vocable « résultats attendus ». Certains effets intermédiaires peuvent également être mesurés.

ANNEXE 2 LISTE DES QUESTIONS QUE POURRAIENT COUVRIR LES ÉVALUATIONS SELON LE CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME

ÉLÉMENTS DOCUMENTÉS	QUESTIONS	IMPLANTATION	MISE EN ŒUVRE	RÉVISION
<b>Raison d'être et contexte</b>	Quels sont les besoins et le contexte justifiant le programme?	Recommandée	Recommandée	Recommandée
	Quels changements dans les besoins et le contexte ont été observés depuis l'implantation du programme?	—	Complémentaire	Recommandée
<b>Objectifs de l'intervention</b>	Quels sont les objectifs de l'intervention?	Recommandée	Recommandée	Recommandée
<b>Nature de l'intervention</b>	Quelle est la nature de l'intervention?	Recommandée	Recommandée	Recommandée
<b>Intrants</b>	Quels sont les intrants?	Recommandée	Recommandée	Recommandée
<b>Activités de production et de coordination</b>	Quels sont les principales activités de production et de coordination et leurs objectifs opérationnels?	Recommandée	Recommandée	Recommandée
<b>Extrants</b>	Quels sont les extrants?	Recommandée	Recommandée	Recommandée
<b>Coût des extrants</b>	Quels sont les coûts des extrants produits?	—	Complémentaire	Complémentaire
<b>Effets</b>	Quels sont les effets intentionnels bruts?	—	Complémentaire	Recommandée
	Quels sont les effets intentionnels nets?	—	Complémentaire	Complémentaire
	Quels sont les effets non intentionnels?	—	Complémentaire	Complémentaire
<b>Coûts associés aux effets</b>	Quels sont les coûts associés aux effets obtenus?	—	Complémentaire	Complémentaire
<b>Pertinence de l'intervention</b>	Les analyses réalisées concernant les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue d'intervenir?	Complémentaire	Complémentaire	Recommandée
	Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes qui visent des besoins comparables?	Complémentaire	Complémentaire	Recommandée
<b>Pertinence de la nature de l'intervention</b>	La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?	Complémentaire	Complémentaire	Recommandée
<b>Cohérence externe</b>	Le programme est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de	Recommandée	Recommandée	Recommandée

ÉLÉMENTS DOCUMENTÉS	QUESTIONS	IMPLANTATION	MISE EN ŒUVRE	RÉVISION
	l'organisation qui l'administre? Le programme est-il cohérent avec les orientations gouvernementales?	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire
<b>Cohérence interne</b>	Les composantes du programme et ses résultats s'articulent-ils logiquement?	Complémentaire	Complémentaire	Recommandée
<b>Conformité opérationnelle</b>	Le programme est-il géré adéquatement et conformément aux règles établies et aux conditions prévues?	Recommandée	Recommandée	Recommandée
<b>Efficacité opérationnelle</b>	Les objectifs opérationnels sont-ils atteints?	Complémentaire	Recommandée	Recommandée
<b>Efficacité de l'intervention</b>	Les objectifs de l'intervention sont-ils atteints?	—	Complémentaire	Recommandée
<b>Efficience relative de l'intervention</b>	Comment les coûts des extrants se comparent-ils, notamment à ceux d'autres programmes?	—	Complémentaire	Complémentaire
	Comment les coûts associés aux effets se comparent-ils notamment à ceux d'autres programmes?	—	Complémentaire	Complémentaire
	Existe-t-il des possibilités d'obtenir les mêmes résultats à moindre coût?	—	Complémentaire	Complémentaire
	Existe-t-il des possibilités d'obtenir de meilleurs résultats sans coûts supplémentaires?	—	Complémentaire	Complémentaire

### ANNEXE 3 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	DESCRIPTION
<b>Entrevues</b>	L'entrevue est un moyen très efficace pour accroître la compréhension des enjeux du secteur, pour cibler les documents pertinents et comprendre le contexte de l'intervention évaluée. Il est préférable d'appuyer les constats faits en entrevue par des documents écrits pour leur donner plus de solidité.
<b>Dépouillement de la documentation spécialisée</b>	L'évaluateur dépouille la documentation pour prendre connaissance des travaux effectués dans le domaine à l'étude et donc pour profiter des expériences, des constatations et des erreurs de prédécesseurs ayant fait des recherches analogues ou connexes aux siennes. C'est un exercice qui peut lui fournir des indications d'une valeur inestimable sur le secteur de programme visé, et c'est pourquoi il doit toujours se faire dès le début de l'étude d'évaluation.
<b>Étude de dossiers</b>	L'étude de dossiers est une méthode de collecte des données conçue afin de faciliter l'obtention de données utilisables dans l'évaluation. C'est toutefois une démarche qui se prête mieux que la première à une familiarisation avec le programme faisant l'objet de l'évaluation. Les données déjà recueillies sur lui et sur ses résultats peuvent réduire les besoins de collecte de nouvelles données, sensiblement comme on l'a vu pour le dépouillement de la documentation.
<b>Observations directes</b>	L'observation directe apporte généralement des preuves plus convaincantes que les sources secondaires. Aller sur le terrain obtenir des renseignements de première main sur le sujet de l'évaluation est un moyen très efficace de recueillir de l'information et des données. La consignation des résultats de ces observations en photos ou sur vidéo peut aussi être très utile, et les documents ainsi obtenus peuvent avoir un impact considérable sur le lecteur des rapports d'évaluation.
<b>Enquêtes</b>	Les enquêtes sont des moyens systématiques de collecte de données primaires — quantitatives, qualitatives ou les deux — sur un programme et sur ses résultats auprès de personnes ou d'autres sources (comme des dossiers) qui y sont associés. On entend par «enquête» une démarche structurée conçue pour obtenir les données nécessaires d'un échantillon de la population visée (ou de toute cette population). La population visée est composée des personnes dont il faut obtenir des données et de l'information. Bien exécutée, l'enquête est un moyen précis et efficace pour déterminer les caractéristiques (physiques et psychologiques) d'à peu près n'importe quelle population étudiée.
<b>Consultation de spécialistes</b>	Cette méthode de collecte de données met à profit les perceptions et les connaissances des spécialistes de divers domaines fonctionnels, en tant qu'indicateurs d'évaluation. Fondamentalement, elle consiste à obtenir l'opinion de ces spécialistes sur des questions d'évaluation données. L'évaluateur utilise ensuite ces renseignements pour déterminer les résultats du programme. En fait, la consultation de spécialistes est un type d'enquête particulier, ce qui signifie que tout ce qui a été dit dans la section sur les enquêtes s'applique également ici. Toutefois, en raison de sa fréquence, la consultation de spécialistes doit faire l'objet d'une section distincte.
<b>Études de cas</b>	Les études de cas sont utilisées pour évaluer les résultats d'un programme au moyen d'un examen approfondi plutôt qu'étendu de cas ou de projets précis. Contrairement aux techniques de collecte de données décrites jusqu'ici, elles font ordinairement appel à une combinaison de diverses méthodes; on s'en sert généralement lorsqu'il est impossible, pour des raisons budgétaires ou pratiques, de constituer un échantillon suffisamment gros, ou lorsqu'il faut avoir des données très détaillées.
<b>Étalonnage</b>	L'étalonnage, si l'intervention évaluée s'y prête est très utile pour comparer le niveau de performance avec des organisations semblables. Il permet également d'identifier certaines bonnes pratiques mises en œuvre ailleurs et pouvant être implantées dans les programmes évalués.

ANNEXE 4 LISTE DE DOCUMENTS POTENTIELS À COLLECTER SELON LES CHAMPS D'ÉVALUATION ENVISAGÉS

CHAMPS D'ÉVALUATION	TYPE DE DOCUMENTS UTILES
<b>Pertinence, cohérence interne, analyse des objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'activités de l'intervention</li> <li>▪ Décisions autour de l'intervention (décrivant les objectifs)</li> <li>▪ Documents internes, comités de sélection, de pilotage, d'orientation, etc. (permettant un suivi de l'évolution de l'intervention)</li> <li>▪ Le cas échéant, les appels à proposition.</li> </ul>
<b>Efficacité, pérennité, utilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de données « projets » ou « activités »</li> <li>▪ Le cas échéant, l'ensemble des propositions de projets soumis dans le cadre du programme</li> <li>▪ Rapports intermédiaires et finaux des projets financés ou plus généralement des entités financées/soutenues par le programme</li> <li>▪ Éléments de suivi et de mesure d'impact               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs (publications, rapport, degré de participation, etc.)</li> <li>- Enquêtes auprès des bénéficiaires du soutien de l'intervention</li> <li>- Évaluations antécédentes ou intermédiaires</li> </ul> </li> </ul>
<b>Efficiace, organisation du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les éléments de suivi de la gestion du programme</li> <li>▪ Des données ou des indications concernant les éléments suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rapport entre frais de fonctionnement (les ressources de gestion du programme) et frais d'intervention (l'ensemble de la contribution aux projets)</li> <li>- Le rapport entre l'investissement fait (la contribution de l'État), et le coût total des projets soutenus (c'est-à-dire y compris ce que les bénéficiaires ou d'autres acteurs ont investi)</li> <li>- Les délais de montage ou de traitement des dossiers, ce qui nous informe sur l'efficacité interne du système de gestion, et qui peut avoir un impact sur le comportement des partenaires du programme (délais dans la chaîne : réception des dossiers, évaluation des dossiers, sélection effective, information des soumissionnaires, notification du contrat et paiements)</li> <li>- Le nombre de projets acceptés sur le nombre de projets rejetés (ce qui nous renseigne sur à la fois le ciblage et l'effort mis par les partenaires dans la proposition)</li> <li>- La taille des projets (qui peut nous renseigner sur un éventuel éparpillement des financements)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Cohérence externe</b>	<p>Politiques et actions connexes à la thématique concernée (régionales, nationales ou internationales)</p> <p>Intervention publique dans ce domaine, en prenant en compte les politiques régionales, nationales ou internationales</p>



## BIBLIOGRAPHIE

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. L.R.Q., c.A-6.01, Loi sur l'administration publique

GROUPE DES RESPONSABLES EN ANALYSE ET ÉVALUATION DE PROGRAMME (2009). *Manuel du responsable en évaluation de programme*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION (2011). *Politique ministérielle d'évaluation de programme*, Direction de la coordination, de la planification et de l'évaluation.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2003). *Politique d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux, Évaluer pour s'améliorer*, Direction de la recherche et de l'innovation, Direction générale de la planification stratégique, de l'évaluation et de la gestion de l'information

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2014). *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2002). *L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2009). *Directive fédérale sur la fonction d'évaluation*

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2009). *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2009). *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide fédéral d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*

SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION (2012). *Normes d'évaluation de programme*

**Guide d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire du  
ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte  
contre les changements climatiques**

**Direction de la vérification interne et du réexamen des sanctions  
administratives pécuniaires (DVIRSAP)**

**Septembre 2015**

## TABLE DES MATIERES

<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>2</b>
<b>1. But du guide</b>	<b>1</b>
<b>2. Rôles et responsabilités</b>	<b>1</b>
<b>2.1 Rôle de l'unité en charge de la gestion de l'intervention</b>	<b>1</b>
<b>2.2 Rôle de la DVIRSAP</b>	<b>2</b>
<b>3. Instructions générales pour remplir le modèle de CSÉP</b>	<b>2</b>
<b>3.1 Description de l'intervention et logique de fonctionnement</b>	<b>2</b>
<b>3.2 Suivi de l'intervention</b>	<b>2</b>
<b>3.3 Stratégie globale d'évaluation</b>	<b>3</b>
<b>Documents de référence</b>	<b>4</b>
<b>Annexe 1 – Modèle de Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire MDDELCC</b>	<b>5</b>
<b>Annexe 2 – Exemple pouvant guider l'élaboration du modèle logique</b>	<b>12</b>
<b>Annexe 3 – Principes de développement durable</b>	<b>13</b>

## **1. But du guide**

L'introduction de l'évaluation de programme dans la fonction publique s'est concrétisée par l'adoption de la Loi sur l'administration publique en 2000. Cette dernière est alors venue reconnaître le rôle du sous-ministre dans l'exercice des contrôles relatifs à la gestion axée sur les résultats et mettre l'accent sur cette bonne pratique de gestion pour améliorer la performance des ministères et organismes.

Au fil du temps, des orientations et directives ont été produites pour encadrer la fonction d'évaluation de programme et souligner son importance.

En février 2014, le Conseil des ministres a adopté la directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, laquelle est venue renforcer l'utilisation des évaluations à des fins de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes. Bien qu'elle ne soit toujours pas en application, cette nouvelle directive établit certaines balises aux ministères et organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique en matière d'évaluation.

Le présent guide a pour but d'aider les professionnels et gestionnaires du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (Ministère) à élaborer un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire (CSÉP) des interventions<sup>1</sup> sous sa responsabilité.

Le CSÉP vise essentiellement à mettre en place un processus de suivi en amont de l'élaboration de toute intervention ciblée afin de pouvoir rendre compte des résultats en temps opportun. En appui à ce guide, la direction de la vérification interne et du réexamen des sanctions administratives pécuniaires (DVIRSAP) du Ministère propose en annexe à ce guide, un modèle de CSÉP.

Il est à noter que le CSÉP pourrait être utilisé par toutes les directions du Ministère tel quel ou être adapté à leurs propres besoins (ex. : lors de l'élaboration d'un cadre normatif) comme outil de suivi et de reddition de comptes pour répondre à des besoins aussi bien à l'interne qu'à l'externe du Ministère.

## **2. Rôles et responsabilités**

### **2.1 Rôle de l'unité en charge de la gestion de l'intervention**

Le gestionnaire en charge de l'administration de l'intervention est le maître d'œuvre de l'élaboration et de la mise en œuvre du CSÉP. Il doit s'assurer que le contenu du cadre est exact et reflète adéquatement la conception et le fonctionnement de l'intervention. Les données compilées sur les résultats pourront être utilisées soit pour améliorer le fonctionnement de l'intervention soit pour son évaluation, dans le cas où celle-ci est envisagée.

---

1. Le terme « intervention » désigne dans ce document tout programme, action, stratégie, plan d'action, Politique, entente pour lesquels les gestionnaires envisagent de produire une reddition de comptes à l'interne ou à l'externe du Ministère.

## **2.2 Rôle de la DVIRSAP**

La DVIRSAP fournit des conseils et une expertise technique au gestionnaire pour l'aider à élaborer son CSÉP. La DVIRSAP peut aussi accompagner l'unité en charge de la gestion de l'intervention si celle-ci envisage de faire une évaluation.

## **3. Instructions générales pour remplir le modèle de CSÉP**

Les sections ci-dessous donnent des instructions pour aider le gestionnaire à remplir chacune des sections du CSÉP. Le CSÉP comprend 3 parties distinctes :

- La description de l'intervention et sa logique de fonctionnement;
- Le suivi de l'intervention;
- La stratégie globale d'évaluation.

### **3.1 Description de l'intervention et logique de fonctionnement**

La section **Description de l'intervention et logique de fonctionnement** comprend les éléments suivants :

- La raison d'être, le contexte et l'historique entourant l'élaboration de l'intervention;
- Les objectifs visés;
- La nature de l'intervention envisagée;
- Les intrants et les activités de production et de coordination;
- Les extrants prévus;
- Les effets anticipés.

Le CSÉP devrait aussi préciser la logique d'intervention du programme qui explique, selon les intrants et les activités de production, comment les extrants devraient se traduire en effets attendus, et ce, afin de réaliser les objectifs du programme. Une représentation schématique (modèle logique) des liens de cause à effet permet d'illustrer le tout (voir annexe 2).

### **3.2 Suivi de l'intervention**

La mise en place d'un mécanisme de suivi lors de la conception du programme comporte plusieurs avantages, notamment la disponibilité de données fiables, valides et en temps opportun pour évaluer le programme aux étapes clés de son cycle de vie et pouvoir faire des comparaisons pré et post-programme. Les données recueillies permettent aussi de faciliter la reddition de comptes comme elles peuvent soutenir la gestion du programme.

Le mécanisme de suivi devrait idéalement prendre la forme d'un tableau de suivi des extrants et des effets pour en faciliter la compréhension. Il devrait également inclure des indicateurs significatifs pour lesquels il sera nécessaire de compiler de l'information lors de l'implantation et de la mise en œuvre du programme. Ainsi, le CSÉP devrait inclure la planification de la collecte et de l'analyse des données qui y sont liées. Pour chacun des objectifs prévus, les éléments suivants devraient être précisés dans le plan de suivi :

- au moins un indicateur quantifiable retenu pour effectuer le suivi du résultat;
- si possible, une donnée de référence sur cet indicateur avant l'intervention afin d'avoir ce qu'on appelle un temps zéro;
- si possible une cible quantifiable et réaliste;

- la ou les sources de données pour la mesure de l'indicateur;
- la fréquence de la collecte de données;
- les responsables de la collecte de données.

À noter que le CSÉP peut également comprendre d'autres types d'indicateurs renseignant notamment sur la mesure des activités de production.

Remarque : Dans le cas où l'intervention implique des actions sous la responsabilité d'autres ministères ou organismes, ces derniers devraient être sollicités en amont de l'élaboration du mécanisme de suivi afin que celui-ci tienne compte de tous les indicateurs de résultat à suivre.

### **3.3 Stratégie globale d'évaluation**

La stratégie globale d'évaluation devrait comprendre une liste des évaluations envisagées, ainsi qu'une courte description de la portée de chaque évaluation.

Chaque évaluation devra considérer le cycle de vie du programme, et ce, en fonction de sa maturité. Par exemple, l'évaluation des effets peut être prématurée dans la ou les premières années de la mise en œuvre du programme. Il est donc pertinent de considérer l'évolution du programme (phase d'implantation, de mise en œuvre ou de révision).

Dans le cas où une évaluation n'est pas envisagée, l'unité en charge de la gestion du programme devrait préciser le type de reddition de comptes privilégié pour rendre compte des résultats de celle-ci (ex. : bilan mi-parcours, sommaire des résultats, etc.).

## **Documents de référence**

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2014). *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation - Pour une gestion saine et performante*

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2003). *Guide sur les indicateurs*

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2009). *Guide d'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement*

**Annexe 1 – Modèle de Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire  
MDDELCC**

# **CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE**

**[Nom de l'intervention]**

**[ Insérer Date]**

## [Titre de l'intervention ]

Le gestionnaire et le personnel de [Insérer nom de la direction ou de la direction générale] ont élaboré le présent cadre de suivi et d'évaluation avec les partenaires suivants : [Énumérer tous les partenaires internes et externes, y compris la direction de la vérification interne].

## 1. Description de l'intervention

### 1.1 Raison d'être et contexte

[Insérer texte décrivant brièvement l'intervention et son contexte].

**Raison d'être et contexte de l'intervention** : Une attention particulière doit être portée à la raison d'être du programme puisqu'elle permet de statuer sur la pertinence du programme. Il faut donc expliquer clairement la problématique ou les besoins et leur ampleur qui sont à l'origine de la création du programme. Cette raison d'être viendra ensuite guider l'établissement des objectifs qui permettront de suivre et d'évaluer le programme. La description du contexte devrait notamment inclure le cadre légal et réglementaire, l'historique des interventions antérieures ayant une finalité similaire et les interventions complémentaires. Dans les cas de renouvellement de l'autorisation relative à une intervention, expliquer brièvement pour quelle raison la question demeure importante, les progrès réalisés jusque là et la raison pour laquelle le Ministère devrait jouer un rôle dans ce domaine. Le cas échéant, mentionner les principales constatations de l'évaluation précédente et les mesures clés du plan d'action qui sera mis en place.

### Éléments de réponse recherchés

Une description documentée des besoins auxquels l'intervention vise à répondre et leur ampleur, ainsi que les changements survenus depuis la mise en œuvre du programme s'il y a lieu.

Une description documentée du contexte dans lequel s'inscrit l'intervention et les changements survenus depuis sa mise en œuvre le cas échéant.

Une description documentée du cadre légal et réglementaire ainsi que des orientations gouvernementales ou ministérielles liées à l'intervention.

### 1.2 Objectifs de l'intervention

[Énoncer les objectifs de l'intervention].

**Objectifs de l'intervention** : représentent les objectifs d'intervention formulés en termes d'effets recherchés sur la population ou son environnement. Les objectifs devraient entre autres permettre d'identifier les clientèles cibles de l'intervention. Attention de bien distinguer les objectifs des grands principes visés par le programme. Les objectifs doivent permettre de produire des résultats (extrants et effets directs) qui seront réalistement mesurables après une ou quelques années de mise en œuvre. Cette étape est très importante puisque c'est sur les résultats obtenus à partir de ces objectifs que le programme sera jugé à la fin de sa mise en œuvre. Généralement on cherche à mesurer qu'est-ce que le programme a permis de produire concrètement et quels sont les bénéfices directs pour les citoyens.

### **Éléments de réponse recherchés**

Les effets recherchés sur la population ou son environnement (effets directs d'abord, puis, si possible, effets finaux);

Les indicateurs retenus pour mesurer l'atteinte des objectifs de l'intervention. (Objectifs peu nombreux et formuler de manière mesurable afin d'accroître l'efficacité dans le suivi et l'évaluation).

Si possible des cibles quantifiables et réalistes

### **Sources de renseignement possibles pour les points 1.1 et 1.2**

Cadre légal et réglementaire, normes du programme, demandes au Conseil du trésor, documentation budgétaire, politiques publiques, orientations gouvernementales, stratégies et plans gouvernementaux, discours inaugural du premier ministre, plans stratégiques, politiques ministérielles, plans d'action ministériels.

### **1.3 Nature de l'intervention**

**[Énoncer la nature de l'intervention].**

**Nature de l'intervention :** représente les moyens ou mécanismes d'intervention (aide financière, taxation, réglementation, etc.). Celle-ci comprend également les parties prenantes impliquées ainsi que les bénéficiaires de l'intervention. Les éléments contenus dans cette section devraient permettre de supposer raisonnablement que les extrants du programme devraient agir sur certaines variables de l'environnement et ultimement permettre au programme de réaliser ses objectifs d'intervention.

### **Éléments de réponse recherchés**

Le modèle logique du programme (modèle représentant schématiquement en un coup d'œil la chaîne de résultats du programme comprenant les intrants, les activités de production et les résultats tels les extrants et les effets attendus. Il doit permettre de faire le lien causal entre les intrants et les extrants et démontrer que les extrants pourront se traduire en effets permettant de réaliser les objectifs du programme; voir exemple présenté à l'annexe 2).

La description des moyens ou mécanismes d'intervention;

L'identification des parties prenantes impliquées dans la production des extrants (partenaires intermédiaires et autres);

L'identification des clientèles cibles ainsi que, s'il y a lieu, les critères pour déterminer leur admissibilité;

Les chevauchements apportés aux moyens ou mécanismes d'intervention, aux parties prenantes et aux clientèles, le cas échéant.

### **Sources de renseignement possibles**

Cadre légal et réglementaire, normes du programme, mémoires au Conseil des ministres, demandes au Conseil du trésor, études, documents de veille, étalonnage, documentation du programme.

## **1.4 Intrants**

**[Énoncer la description des principaux intrants].**

**Intrants** : réfèrent aux prévisions des ressources dont disposera l'intervention pour réaliser les activités durant la période visée par la demande au Conseil du trésor ou au gouvernement, ou pour un horizon d'au moins 3 ans.

### **Éléments de réponse recherchés**

Ressources financières (crédits, Fonds vert, etc.);

Ressources humaines en équivalent temps complet (ETC);

Ressources matérielles (description et valeur) selon les renseignements disponibles;

Ressources informationnelles (description et valeur) selon les renseignements disponibles;

S'il y a lieu et selon l'information disponible, les ressources réellement dépensées (comparativement à celles allouées), la provenance des sources de financement.

Politique, cadre normatif, règlement ou autre intrant venant encadrer la gestion de l'intervention.

### **Sources de renseignements possibles**

Budget de dépenses, décisions du Conseil du trésor, normes du programme, données des systèmes gouvernementaux de gestion des ressources (SAGIR, SINBAS), données de gestion du ministère ou de l'organisme, documentation du programme.

## **1.5 Activités de production et de coordination**

**[Énoncer la description des activités nécessaires à la transformation des intrants en extrants].**

**Activités de production et de coordination** : activités nécessaires à la transformation des intrants du programme en extrants (production, coordination).

### **Éléments de réponse recherchés**

Description sommaire des activités nécessaires à la transformation des intrants en extrants (exemple : activités de gestion d'un programme);

Les objectifs opérationnels associés aux activités ainsi que les indicateurs et cibles utilisées pour le suivi de gestion;

Les rôles et responsabilités et la contribution attendue des gestionnaires du programme ainsi que des partenaires engagés dans la transformation des intrants en extrants;

La description des mécanismes de contrôle et des modalités de reddition de comptes exigée des gestionnaires de programme;

Dans le cas des programmes de subvention, une brève description des mécanismes de contrôle et des modalités de reddition de comptes utilisées pour s'assurer que les partenaires emploient les ressources aux fins auxquelles elles étaient destinées.

## **Sources de renseignements possibles**

Documentation du programme, normes du programme, mémoires du Conseil des ministres, demandes au Conseil du trésor, Plans d'action, déclarations de service aux citoyens, données de gestion, données de suivi, collectes de données auprès des parties prenantes du programme, rapports de reddition de comptes des bénéficiaires.

### **1.6 Résultats attendus**

**[Énoncer la description des principaux extrants].**

**Extrants :** font référence aux biens et services qui découlent des activités de l'intervention.

#### **Éléments de réponse recherchés**

Brève description des biens et services destinés aux clientèles de l'intervention;

Volumes de biens produits ou, dans le cas des services, le nombre de clients servis par année financière. Lorsque l'intervention est en phase d'implantation, faire état des premiers extrants produits;

Effets recherchés, notamment au regard des 16 principes de développement durable (voir annexe 3 pour la liste de ces principes).

## **Sources de renseignements possibles**

Tableaux de bord de gestion, données de suivi, normes des programmes, déclarations de services aux citoyens, plans stratégiques, rapports annuels de gestion, enquêtes ou entrevues auprès des clientèles.

**[Énoncer la description des effets directs et non intentionnels prévus].**

**Effets :** représentent les **effets directs** que le programme devrait produire sur la population ou l'environnement et ses **effets non intentionnels** (positifs ou négatifs).

#### **Éléments de réponse recherchés**

Identification des effets directs en lien avec les objectifs du programme;

Si l'information est disponible, identification des effets non intentionnels qui ont une incidence sur l'efficacité de l'intervention évaluée ou d'autres visant la même situation ciblée ou la même clientèle.

## **Sources de renseignements possibles**

Données de gestion sur le programme, statistiques et analyses statistiques, études, reddition de comptes exigée des bénéficiaires ou des partenaires, collecte de données auprès des gestionnaires, intervenants et autres parties prenantes du programme.

## **2. SUIVI DE L'INTERVENTION**

### **2.1 Stratégie de collecte de données**

Les tableaux suivants présentent une stratégie pour le suivi continu et la déclaration de la réalisation des principaux objectifs visés par [le/la/l' (Insérer nom de l'intervention)]. Cette stratégie expose les indicateurs d'extrants et de résultats, les sources de données, la fréquence de la collecte de données, les cibles et les responsables de la collecte. Son élaboration permettra au gestionnaire de [Insérer nom de l'intervention] de mettre sur pied les systèmes et les processus nécessaires pour recueillir les données et les analyser.

Le gestionnaire s'engage à recueillir les données et à faire le suivi des résultats de l'intervention, tel qu'indiqué dans la stratégie de collecte de données. À mesure que la mise en œuvre de l'intervention avance, les indicateurs de résultat peuvent être modifiés ou remplacés par des indicateurs plus appropriés.

[Décrire brièvement le plan de mise à jour de la stratégie de collecte de données, y compris les calendriers, les rôles et les responsabilités.]

## **3. STRATEGIE D'ÉVALUATION**

La stratégie d'évaluation vise à prévoir dès l'implantation d'une intervention comment cette dernière sera évaluée. Il faut donc s'engager dans le temps à rendre des comptes et décrire sur quoi cette reddition de comptes portera. Il importe de concentrer les évaluations sur ce qui sera réalistement mesurable après la première phase de mise en œuvre de l'intervention.

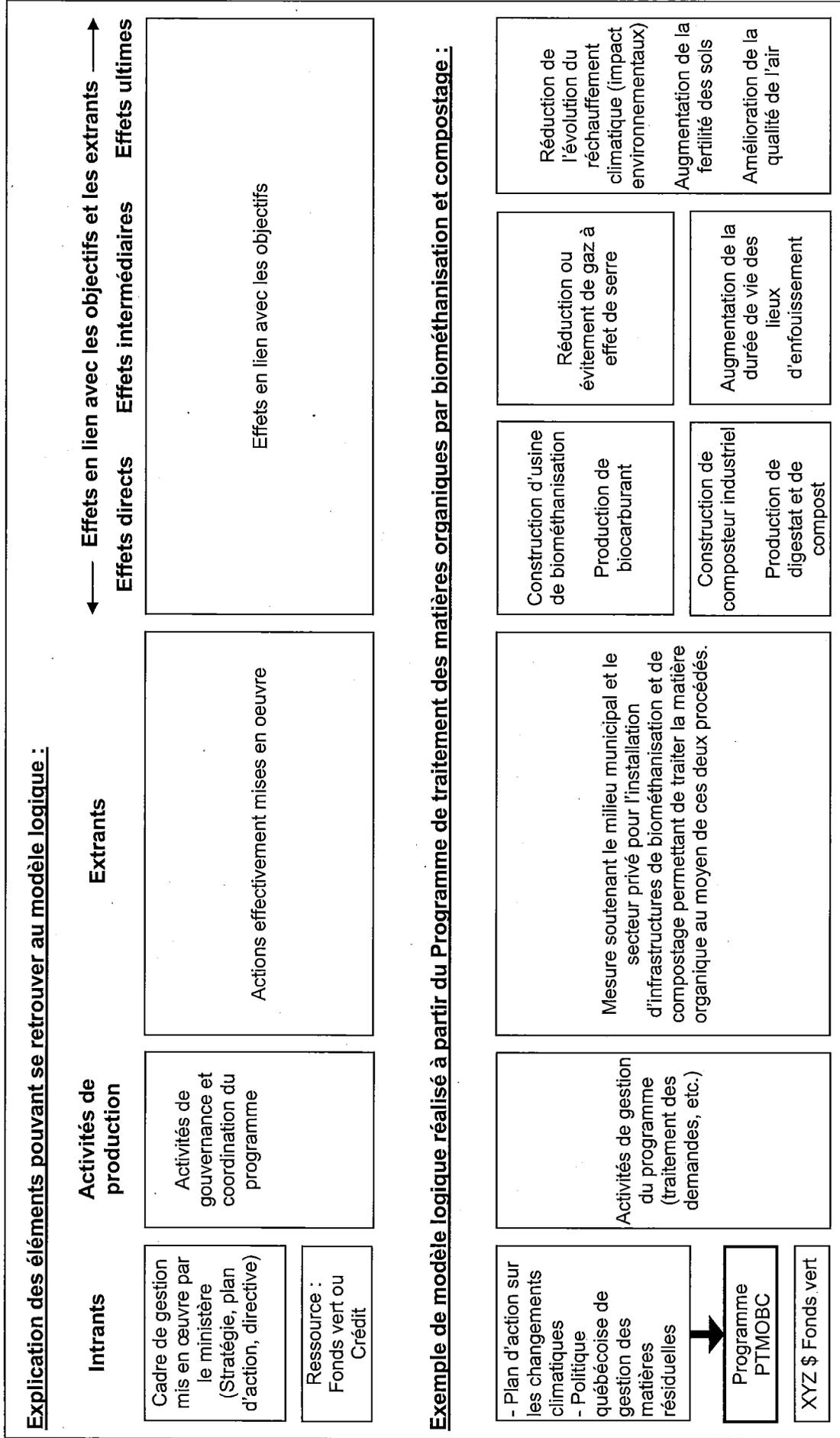
Il faut donc évaluer les résultats liés aux extrants et aux effets par rapport aux objectifs du programme. Pour ce qui est d'effets pour lesquels nous croyons pouvoir obtenir les résultats que dans plusieurs années, il faut préciser que la reddition de comptes pourra éventuellement en faire état selon la disponibilité des résultats.

En ce qui a trait aux effets non-intentionnels et finaux, plusieurs facteurs entrent en jeu et rendent l'opération complexe. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de les mesurer à moins d'être certain de pouvoir obtenir l'information probante permettant d'établir un lien de causalité entre ces effets et la mise en œuvre de l'intervention.

**[Insérer un résumé du nombre et du type d'évaluations prévues, les méthodologies qui serviront à recueillir les données sur les résultats sur une base continue et préciser qui rendra compte de quoi, quand et avec quel renseignement, et quel usage sera fait de ces derniers, notamment pour améliorer l'intervention. Il faut également spécifier à quelle phase du cycle de vie (Phase d'implantation, de mise en œuvre ou de révision) du programme seront réalisées ces différentes formes d'évaluations].**

**[Identifier les types de rapports de reddition de comptes prévus et dresser un échéancier de ces livrables (bilans, rapports de suivi, rapports d'évaluation), lequel devra comprendre les dates et les responsables concernés].**

Annexe 2 – Exemple pouvant guider l'élaboration du modèle logique



### Annexe 3 – Principes de développement durable

- a. santé et qualité de vie
- b. équité et solidarité sociales
- c. protection de l'environnement
- d. efficacité économique
- e. participation et engagement
- f. accès au savoir
- g. subsidiarité
- h. partenariat et coopération  
intergouvernementale
- i. prévention
- j. précaution
- k. protection du patrimoine culturel
- l. préservation de la biodiversité
- m. respect de la capacité de support des  
écosystèmes
- n. production et consommation responsables
- o. pollueur payeur
- p. internalisation des coûts

Des informations additionnelles sur ces principes sont disponibles sur à l'adresse suivante :

<http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/principe.htm>

