



GUIDE SUR L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

JUIN 2024

GUIDE

Cette publication a été réalisée
par la Direction générale de la gouvernance en gestion axée sur les résultats
du Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique,
la Direction des analyses et des études budgétaires
du Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes,
en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.
Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée,
veuillez communiquer avec le Secrétariat du Conseil du trésor à communication@sct.gouv.qc.ca.

Pour plus d'information :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Téléphone : 418 643-1529
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : <http://www.tresor.gouv.qc.ca>

Dépôt légal – Juin 2024
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2024

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME	1
OBLIGATION D'AVOIR UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION	1
DESTINATAIRES DU PRÉSENT GUIDE	2
STRUCTURE-TYPE D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME	2
MISE EN CONTEXTE DE LA POLITIQUE	2
OBJECTIFS DE LA POLITIQUE	3
PRINCIPES DIRECTEURS.....	4
CHAMP D'APPLICATION DE LA POLITIQUE.....	4
CADRE LÉGAL, RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF	4
PLANIFICATION ET RÉALISATION DES ÉVALUATIONS	5
APPROBATION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS	8
UTILISATION DES TRAVAUX D'ÉVALUATION POUR LA PRISE DE DÉCISION	9
DIFFUSION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION	9
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE	10
PROCÉDURE D'APPROBATION DE LA POLITIQUE	13
ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA POLITIQUE	13
RÉVISION DE LA POLITIQUE.....	13

INTRODUCTION

OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Une politique d'évaluation de programme est un document qui fournit un cadre de référence relatif à la fonction d'évaluation de programme. Elle établit des principes directeurs guidant le processus d'évaluation dans l'organisation, afin d'assurer notamment l'indépendance de la fonction d'évaluation. Une telle politique a pour objectif de garantir que le ministère ou l'organisme obtient en temps opportun de l'information crédible, objective et fondée sur les résultats obtenus des programmes évalués. En cela, elle favorise le développement d'une culture d'évaluation.

OBLIGATION D'AVOIR UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION

Une politique d'évaluation est exigée en vertu de la Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (décret numéro 1179-2023 du 19 juillet 2023), laquelle stipule que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est responsable de doter son organisation d'une telle politique.

La Directive vise à ce que l'évaluation de programme renforce, au sein des ministères et des organismes, les saines pratiques de gestion et soutienne la gestion axée sur les résultats et la performance.

Pour ce faire, elle exige notamment qu'une politique d'évaluation de programme soit en vigueur. Cette exigence traduit l'importance, pour le gouvernement et le Conseil du trésor, d'un engagement formel de la part des autorités de chacune des organisations assujetties à la Directive à soutenir le processus d'évaluation de programme et à pérenniser la fonction. Pour les professionnels de l'évaluation, la politique légitimise et harmonise les pratiques d'évaluation. Elle permet aussi de clarifier la façon dont la fonction d'évaluation et les travaux sont organisés.

Les organisations qui doivent obligatoirement avoir une politique d'évaluation en vigueur sont celles assujetties à la Directive, soit :

- les ministères et les organismes budgétaires de l'Administration gouvernementale ;
- les organismes autres que budgétaires qui ont été désignés par le ministre dont ils relèvent comme étant assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique ou encore par une loi qui les assujettit aux dispositions de ce chapitre, en application du deuxième alinéa de l'article 5 de cette loi.

Les organisations suivantes ne sont pas tenues d'élaborer une politique d'évaluation :

- les organismes disposant d'un effectif de moins de 182 630 heures rémunérées par exercice financier ou de moins de 100 équivalents temps complet (ETC) ;
- les organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale ;
- les organismes de l'ordre administratif institués pour exercer des fonctions juridictionnelles ;
- le Conseil de la justice administrative.

DESTINATAIRES DU PRÉSENT GUIDE

Le présent guide vise à soutenir les ministères et les organismes dans l'élaboration ou la mise à jour de la politique d'évaluation de leur organisation. Il s'adresse particulièrement :

- aux **sous-ministres et aux dirigeants d'organismes**, qui ont la responsabilité de doter leur organisation d'une politique d'évaluation, soit un document qui précise le cadre de gestion des activités d'évaluation dans l'organisation ;
- aux **responsables de la fonction d'évaluation**, qui se voient généralement confier la responsabilité opérationnelle d'élaborer ou de mettre à jour la politique d'évaluation de l'organisation.

STRUCTURE-TYPE D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Les éléments composant généralement une politique d'évaluation de programme sont :

- la mise en contexte de la politique et les objectifs poursuivis ;
- les principes directeurs sur lesquels s'appuient l'organisation et ses ressources impliquées dans le processus d'évaluation ;
- le champ d'application de la politique ;
- le fondement légal, réglementaire ou normatif de l'évaluation de programme ;
- la planification et la réalisation des évaluations ;
- le processus d'approbation des rapports d'évaluation et le suivi des recommandations ;
- l'utilisation des travaux d'évaluation ;
- la diffusion des résultats des évaluations ;
- les rôles et les responsabilités ;
- l'approbation, l'entrée en vigueur et la révision de la politique.

Pour chacun de ces éléments, des exemples de contenu sont proposés dans les sections suivantes. Chaque organisation peut s'en inspirer pour élaborer sa politique d'évaluation, en apportant les adaptations nécessaires en fonction de son contexte et de ses besoins.

MISE EN CONTEXTE DE LA POLITIQUE

La politique d'évaluation peut intégrer dans la section « Mise en contexte » des définitions de concepts clés ainsi que des références aux normes et règles éthiques à respecter lorsque des travaux d'évaluation de programme sont menés dans l'organisation.

Quelques définitions de base (issues de la Directive)

Programme	Un ensemble cohérent et structuré d'actions mises en œuvre par une organisation afin d'atteindre des objectifs déterminés. La signification du terme s'étend à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action gouvernemental visant à résoudre une problématique ou à répondre à un besoin de l'ensemble ou d'une partie de la société.
Évaluation de programme	Une démarche systématique d'appréciation de la valeur d'un programme au regard de critères explicites, effectuée dans le but d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment 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. Elle peut être réalisée à différentes étapes du cycle de vie d'un programme.
Activités	Un ensemble de processus ou d'opérations qui, à partir de ressources, entraîne la production de biens ou de services afin de répondre à un besoin défini.
Résultats	Les extrants et les effets découlant de la mise en œuvre d'une activité ou d'un programme.

Normes et règles éthiques en évaluation de programme

La réalisation de travaux d'évaluation devrait être guidée par des règles et des normes pour en assurer la qualité. La Société canadienne d'évaluation propose des normes rattachées à cinq critères de qualité en matière d'évaluation, soit l'utilité, la précision, la faisabilité, la convenance et l'imputabilité¹. Il est possible d'intégrer à une politique d'évaluation les normes et critères de qualité que l'organisation estime prioritaires ou pertinents en fonction de son contexte.

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

Voici une proposition d'objectif principal pouvant être intégrée à une politique d'évaluation : permettre à l'organisation d'obtenir en temps opportun de l'information crédible, objective et fondée sur les résultats obtenus du programme évalué.

Il est possible d'ajouter des objectifs particuliers, dont voici des exemples :

- favoriser l'intégration de l'évaluation au cycle de gestion axée sur les résultats ;
- disposer en temps opportun de renseignements objectifs et fiables sur ses programmes ;
- définir les processus d'évaluation dans l'organisation ;
- clarifier les rôles des différents acteurs dans l'évaluation de programme ;
- préciser l'utilisation des documents attendus de la fonction d'évaluation de programme ;
- établir une vision commune du rôle et de la contribution de l'évaluation de programme ;
- soutenir la reddition de comptes.

¹ Normes d'évaluation de programmes, Société canadienne d'évaluation, <https://evaluationcanada.ca/fr/carriere/normes-d-evaluation.html>.

PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs guident la conduite de l'équipe d'évaluation et des autres acteurs de l'organisation en matière d'évaluation de programme. En voici quelques exemples :

- intégration de l'évaluation de programme dans les processus de gestion axée sur les résultats ;
- planification des travaux d'évaluation ;
- rigueur dans la planification et la réalisation des travaux d'évaluation ;
- respect des normes et des règles éthiques en matière d'évaluation de programme ;
- connaissance de la portée de l'évaluation par les autorités et par les parties prenantes ;
- collaboration des gestionnaires du programme évalué ;
- pertinence des évaluations et crédibilité des résultats ;
- disponibilité des résultats au moment opportun pour la prise de décision ;
- application du cadre normatif du Secrétariat du Conseil du trésor en évaluation de programme.

CHAMP D'APPLICATION DE LA POLITIQUE

Voici un exemple de contenu qui précise le champ d'application d'une politique d'évaluation :

- cette politique s'applique à toutes les interventions de l'organisation, qu'il s'agisse d'un programme d'aide financière autorisé par le Conseil du trésor ou non ;
- cette politique s'applique à toutes les unités administratives de l'organisation.

CADRE LÉGAL, RÉGLEMENTAIRE ET NORMATIF

Au gouvernement du Québec, l'évaluation de programme doit se faire dans le respect des lois, décrets, règlements ou normes applicables ou en conformité avec ceux-ci. À titre de rappel, la politique d'évaluation de programme peut en préciser les principaux, soit notamment :

- la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) ;
- la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) ;
- les lois et règlements sur les marchés publics pour tout cas de délégation des travaux d'évaluation ;
- le décret numéro 1179-2023 portant sur la Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes ;
- le Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (chapitre F-3.1.1, r. 3).

La politique peut également faire référence aux normes, aux règles d'éthique et aux compétences professionnelles en évaluation de programme de la Société canadienne d'évaluation.

PLANIFICATION ET RÉALISATION DES ÉVALUATIONS

Cette section précise dans la politique les processus de planification des travaux d'évaluation et les documents à produire, ainsi que les modalités de réalisation des évaluations.

Processus de planification des travaux d'évaluation et des documents à produire

La politique précise les documents de planification qui seront élaborés en prélude au suivi et à l'évaluation des programmes de l'organisation, soit le plan pluriannuel d'évaluation, le cadre de suivi et le cadre d'évaluation.

Le plan pluriannuel d'évaluation

Le plan pluriannuel d'évaluation est un document de planification qui recense l'ensemble des travaux d'évaluation de programme que l'organisation prévoit réaliser sur une période de trois ans ou plus.

La politique d'évaluation doit rappeler qu'un plan pluriannuel d'évaluation sera préparé en vertu de la Directive et mis à jour annuellement par la direction responsable de l'évaluation de programme, en collaboration avec les directions dont relèvent les programmes. Un processus de consultation est généralement mis en œuvre afin de déterminer les priorités en évaluation à intégrer à la planification. Les demandes ponctuelles, qui apparaissent en cours d'année après la production du plan pluriannuel d'évaluation, alimentent la mise à jour de ce dernier.

La politique précise les critères de choix des programmes à évaluer. Il peut s'agir des critères proposés dans la trousse d'accompagnement à l'élaboration du plan pluriannuel d'évaluation du Secrétariat. La politique précise également que le plan pluriannuel d'évaluation produit et validé par les hautes autorités de l'organisation sera transmis au Secrétariat du Conseil du trésor avant le 30 juin de chaque année.

Contenu prescrit par la Directive pour le plan pluriannuel d'évaluation

Le plan pluriannuel d'évaluation doit inclure les cadres de suivi, les cadres d'évaluation et les rapports d'évaluation qui concernent les programmes suivants :

- les programmes visés par une décision du Conseil du trésor qui requiert un suivi ou qui prévoit la réalisation d'une évaluation ;
- les programmes qu'un ministère ou un organisme doit évaluer en vertu d'une loi ou d'un décret ;
- les programmes qu'un ministère ou un organisme entend évaluer pour ses propres besoins ou pour répondre à une demande externe autre qu'une décision du Conseil du trésor.

Le cadre de suivi

Le cadre de suivi est un document visant à soutenir la gestion d'un programme. Il est utile autant aux étapes de conception, de suivi et de reddition de comptes qu'à celle de l'évaluation du programme. L'élaboration d'un cadre de suivi comprend notamment une description de la logique d'intervention du programme, un plan de suivi des principaux extrants et effets visés ainsi qu'une présentation des principales redditions de comptes prévues.

La politique peut préciser les situations dans lesquelles la direction responsable de l'évaluation de programme devrait préparer un cadre de suivi, que celui-ci porte sur un nouveau programme ou sur un programme existant.

POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

L'équipe d'évaluation participe donc activement à l'élaboration des cadres de suivi pour en valider la logique d'intervention, les indicateurs de résultats et les niveaux de cibles. Au moment opportun, les évaluatrices et évaluateurs utilisent également les cadres de suivi puisque ceux-ci fournissent l'information sur la logique d'intervention, sur les indicateurs et sur les cibles retenus.

Modalités de transmission prescrites par la Directive pour les cadres de suivi

Pour tout programme désigné spécifiquement par le Conseil du trésor comme devant faire l'objet d'un suivi, les ministères et les organismes doivent transmettre un cadre de suivi de ce programme au Secrétariat du Conseil du trésor dans les six mois suivants la date de la décision du Conseil du trésor ou, le cas échéant, au plus tard à la date d'échéance précisée dans cette décision.

Le cadre d'évaluation

La politique précise qu'avant d'entamer les travaux d'évaluation de programme, un cadre d'évaluation sera élaboré par la direction responsable de l'évaluation, afin de préciser la façon dont l'évaluation sera menée. C'est ce cadre qui clarifie le type d'évaluation et la démarche méthodologique retenus.

La politique peut également préciser que le type d'évaluation choisi pour un programme dépendra de la maturité du programme ainsi que des besoins en information de la direction responsable du programme, des autorités de l'organisation ou d'autres organisations ayant des décisions à prendre en la matière.

- L'évaluation de type **mise en œuvre** sera choisie si les travaux surviennent pendant la phase pilote ou la phase d'exécution des activités ou des projets du programme. La finalité de ce type d'évaluation est de s'assurer que les interventions se déroulent comme prévu et qu'elles génèrent les extrants voulus en qualité, en quantité et dans les délais. Pour certains programmes, ce type d'évaluation pourrait également analyser les effets immédiats. Les informations fournies devraient permettre de procéder à des ajustements dans la mise en œuvre du programme, le cas échéant.
- L'évaluation de type **révision** sera choisie si les travaux surviennent à la fin du programme. La finalité de ce type d'évaluation sera d'alimenter la prise de décision sur le programme comme sa reconduction, sa modification ou son arrêt.

La politique stipule aussi que, dans le cas où les exigences précisent des enjeux évaluatifs à couvrir, ceux-ci sont à documenter obligatoirement (p. ex. : décisions du Conseil du trésor, autre décision du gouvernement, recommandation du Vérificateur général du Québec).

Modalités de transmission prescrites par la Directive pour les cadres d'évaluation

Le ministère ou l'organisme doit transmettre son cadre d'évaluation au Secrétariat du Conseil du trésor avant le début des travaux d'évaluation. Lorsque le Conseil du trésor exige qu'un programme fasse l'objet de travaux d'évaluation, le cadre d'évaluation doit être transmis au moins trente jours ouvrables avant le début des travaux d'évaluation ou, le cas échéant, au plus tard à une date d'échéance précisée dans une décision du Conseil du trésor.

Réalisation des évaluations

La politique précise que dès que le plan pluriannuel d'évaluation est approuvé, l'unité responsable de l'évaluation peut exécuter les travaux d'évaluation prévus.

Comité d'évaluation

Exigence de la Directive à propos de la gouvernance des travaux d'évaluation

Un comité d'évaluation doit être constitué pour soutenir la gouvernance de chaque évaluation de programme et donner son avis sur le cadre d'évaluation et le rapport d'évaluation.

La politique peut préciser la composition type des comités d'évaluation. Voici un exemple :

- une ou des personnes de la direction du programme à évaluer ;
 - une ou plusieurs évaluatrices ou évaluateurs impliqués dans les travaux d'évaluation, dont une identifiée comme personne-ressource pour coordonner les travaux du comité et animer les rencontres ;
 - des membres externes à l'organisation provenant de groupes ou d'organisations qui s'intéressent au programme ou à son évaluation (comme les experts du domaine ou d'autres parties prenantes).
- Bien que facultative, la présence de membres externes accroît l'objectivité des travaux du comité.

La politique peut préciser la fréquence des rencontres du comité. Celui-ci devrait se réunir idéalement au moins trois fois par mandat d'évaluation : avant le lancement des travaux d'évaluation, pour la présentation du mandat et du cadre d'évaluation (obligatoire) ; au milieu du mandat, pour faire le suivi de l'état d'avancement des travaux ou pour commenter les rapports d'étapes (facultatif) ; et au dépôt du rapport d'évaluation, pour valider les résultats et les recommandations (obligatoire).

Travaux réalisés en tout ou en partie à l'externe

Il est possible de préciser dans la politique que les évaluations peuvent être internes, externes ou mixtes, en fonction des ressources disponibles au sein de l'organisation ou de la sensibilité du programme à évaluer.

Pour les évaluations externes ou mixtes, c'est-à-dire quand les travaux sont délégués en tout ou en partie, par exemple pour la réalisation d'entrevues, de sondages ou d'enquêtes, la politique peut préciser les conditions de délégation des travaux d'évaluation et les responsabilités qui incombent au délégataire. Par exemple, si des ententes de services doivent être signées avec d'autres organisations ou avec des ressources externes, la politique peut préciser que la direction responsable de l'évaluation nomme une ressource interne comme responsable et que celle-ci coordonne le mandat d'évaluation et dirige le comité d'évaluation.

Protection des renseignements personnels et gestion documentaire

La politique peut spécifier les conditions d'utilisation des renseignements et des données collectées afin de veiller au respect de leur confidentialité. Elle peut aussi préciser que ces règles s'appliquent aussi dans le cas des évaluations externes ou mixtes (intégration au contrat).

La politique peut préciser les modalités entourant l'entreposage des informations recueillies, de manière à assurer la protection des renseignements personnels. Elle peut aussi préciser de quelle manière les

enregistrements vidéo, audio ou les transcriptions seront sécurisés et détruits après la fin des travaux d'évaluation. La durée pendant laquelle les données ayant servi au rapport d'évaluation doivent être conservées peut aussi figurer à la politique, puisque ces données peuvent éventuellement s'avérer utiles à des fins de comparaison lors d'une évaluation future.

Format des rapports et renseignements à inclure

Le format des rapports peut également être précisé. Par exemple, la politique peut prévoir que les rapports d'évaluation des programmes de l'organisation soient concis et faciles à lire, mais indiquer qu'ils doivent également contenir et mettre en exergue l'information utile et pertinente pour la prise de décisions. À titre d'information, les instructions du Secrétariat sur le rapport d'évaluation de programme indiquent ce qu'un rapport devrait minimalement contenir.

Selon la Directive, un rapport d'évaluation comprend des recommandations

Un rapport d'évaluation se compose d'un ou de plusieurs documents qui précisent le contexte de l'évaluation, décrivent le programme évalué et la méthodologie utilisée et font état des constatations et des recommandations découlant des travaux d'évaluation de programme.

La politique précise que les recommandations des évaluations doivent être pertinentes, réalistes et fondées sur les constats, et qu'elles peuvent être intégrées au rapport ou dans un document distinct.

Dans le cas de programmes ayant fait l'objet d'une évaluation antérieure, un résumé du suivi des recommandations déjà émises sur le programme pourrait être présenté à la fin du rapport, si l'information est toujours pertinente.

APPROBATION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION ET SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Cette section de la politique précise :

- les modalités d'approbation d'un rapport d'évaluation par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme ;
- les mécanismes de suivi des recommandations contenues dans le rapport d'évaluation.

Approvisionnement et transmission du rapport d'évaluation au Secrétariat

La politique précise qu'une fois que les conclusions et les recommandations du rapport d'évaluation sont validées par le comité d'évaluation et qu'elles sont approuvées par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme, le rapport doit être transmis au Secrétariat selon des délais prescrits par la Directive.

Modalités de transmission prescrites par la Directive pour les rapports d'évaluation

Le rapport d'évaluation doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor dans les trente jours ouvrables suivants son approbation par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme ou, le cas échéant, au plus tard à une date d'échéance précisée dans une décision du Conseil du trésor.

Suivi des recommandations

La politique précise également qu'une fois le rapport d'évaluation approuvé, l'unité responsable du programme élabore un plan d'action pour assurer le suivi des recommandations. Il est possible d'indiquer le délai maximal pour soumettre le plan d'action pour approbation.

Le mécanisme choisi pour la mise en œuvre et le suivi des recommandations devrait aussi figurer à la politique. Celui-ci doit être porté au plus haut niveau hiérarchique et son suivi, confié à un comité mandaté à cette fin par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

La politique doit indiquer quel est le comité de l'organisation qui veille au suivi de la mise en œuvre des recommandations approuvées. Il peut s'agir du comité d'audit, du comité de direction ou de toute autre instance responsable du suivi des recommandations.

La politique précise aussi que, selon une périodicité établie, ce comité est responsable de produire un bilan du suivi des recommandations et des actions entreprises à l'intention du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme.

Exigence de la Directive à propos du suivi des recommandations

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme a la responsabilité de confier à un comité, par exemple le comité d'audit ou le comité de direction, le mandat de veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations approuvées.

UTILISATION DES TRAVAUX D'ÉVALUATION POUR LA PRISE DE DÉCISION

La politique d'évaluation de programme précise l'importance d'utiliser les résultats des évaluations pour la prise de décision. Les évaluations permettent notamment :

- une utilisation de l'information à des fins de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes ;
- une utilisation optimale des ressources dans une perspective de gestion axée sur les résultats ;
- le renforcement des saines pratiques de gestion.

En effet, les résultats de l'évaluation de programme fournissent une rétroaction utile aux décideurs tout au long du cycle de gestion axée sur les résultats. Ils peuvent notamment confirmer la raison d'être de l'intervention, explorer et comparer différents moyens pour répondre aux besoins, examiner l'implantation ou la mise en œuvre des interventions ou encore faire état des résultats obtenus pour en apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Les ministères et les organismes, le Conseil du trésor et son président ont besoin d'une information fiable et crédible sur les activités et les résultats des programmes pour appuyer leur prise de décision, au moment opportun.

DIFFUSION DES RAPPORTS D'ÉVALUATION

La diffusion des résultats des évaluations de programme est une décision qui appartient à chaque organisation. La politique d'évaluation de programme peut préciser les conditions de diffusion de ces résultats. Elle précise notamment que la diffusion se fera :

- sur décision du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme ;
- en conformité avec la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements (chapitre A-2.1).

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE

Le processus d'évaluation de programme, de validation et d'approbation des rapports d'évaluation fait intervenir plusieurs intervenants au sein d'une organisation. Il est utile que les rôles et responsabilités de ces différents intervenants soient définis dans la politique d'évaluation d'une organisation.

Sous-ministre ou dirigeant d'organisme

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme a des responsabilités à l'égard de la fonction d'évaluation de programme et en ce qui a trait à la gouvernance des travaux d'évaluation. À cette fin il doit organiser et mettre en place la fonction d'évaluation de programme, soit :

- désigner une personne responsable de l'évaluation de programme dans son organisation ;
- lui assurer l'accès aux données, aux systèmes d'information de gestion, aux renseignements, aux explications ou à toute autre documentation de l'organisation nécessaire à la réalisation des travaux d'évaluation de programme ;
- lui conférer toute l'indépendance nécessaire pour qu'elle soit en mesure de porter un jugement objectif, crédible et fiable sur les programmes évalués ;
- prévoir les ressources nécessaires et compétentes pour que la personne responsable de l'évaluation de programme soit en mesure d'apporter une réponse suffisante à ses besoins d'information sur les programmes évalués ainsi qu'à ceux, le cas échéant, du Conseil du trésor et de son président.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit également veiller à une utilisation optimale des ressources dans son organisation et à la mise en œuvre de cette politique, c'est-à-dire :

- doter son organisation d'une politique d'évaluation, laquelle précise le cadre de gestion des activités d'évaluation dans l'organisation ;
- s'assurer qu'un plan pluriannuel d'évaluation de son organisation soit élaboré et mis à jour ;
- veiller à ce qu'un comité d'évaluation soit constitué pour soutenir la gouvernance de chaque évaluation de programme et qu'il puisse donner son avis sur le cadre d'évaluation et le rapport d'évaluation ;
- favoriser l'utilisation des résultats des travaux d'évaluation au sein de son organisation ;
- veiller à ce que les contributions du ministère ou de l'organisme aux évaluations interministérielles soient faites ;
- s'assurer qu'un mécanisme de suivi des recommandations existe en confiant à un comité, par exemple le comité d'audit ou le comité de direction, le mandat de veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations approuvées.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme a aussi la responsabilité d'approuver :

POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

- la politique en matière d'évaluation de programme ;
- le plan pluriannuel d'évaluation ;
- les rapports d'évaluation (qui incluent les recommandations) ;
- les plans de suivi des recommandations retenues ;
- la publication des rapports d'évaluation à l'interne ou leur diffusion publique.

Gestionnaires des programmes et autres unités administratives

Ces gestionnaires ont les rôles et responsabilités suivants :

- collaborer à l'élaboration et à la mise à jour du plan pluriannuel d'évaluation ;
- collaborer aux travaux de production des cadres de suivi, des cadres d'évaluation et des rapports ;
- collaborer à l'évaluation en fournissant ou en donnant accès à l'information requise (documentation administrative et bases de données, notamment) ;
- participer aux comités d'évaluation ;
- élaborer et mettre en œuvre les plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations ;
- collaborer au suivi de l'implantation des plans d'action.

Responsable de la fonction d'évaluation de programme

La ou le responsable a les rôles et responsabilités suivants :

- appliquer la Directive sur l'évaluation de programme et la politique d'évaluation ;
- constituer et organiser l'équipe d'évaluation et les autres ressources nécessaires à une évaluation ;
- organiser l'équipe d'évaluation et lui fournir les ressources nécessaires pour la réalisation des travaux ;
- s'assurer que tous les documents produits respectent les exigences normatives et que les informations présentées sont exactes et exhaustives ;
- faire approuver les documents par les autorités et les transmettre à qui de droit en temps opportun ;
- renforcer les capacités de l'équipe d'évaluation ;
- mettre sur pied les comités d'évaluation ;
- offrir, le cas échéant, un soutien au suivi des recommandations.

Personnel spécialisé en évaluation de programme

Les praticiennes et praticiens de l'évaluation ont les rôles et responsabilités suivants :

- produire les documents d'évaluation (plan pluriannuel d'évaluation, cadre de suivi, cadre d'évaluation, rapport) ;

POLITIQUE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

- collecter les données et les traiter, tirer les conclusions et formuler des recommandations ;
- conseiller les directions impliquées dans leur compréhension de la démarche d'évaluation ;
- conseiller la direction responsable du programme dans la formulation du plan d'action à l'issue des recommandations (le cas échéant) ;
- conseiller les directions de programme au moment de la conception des programmes ;
- mener les travaux d'évaluation conformément aux normes, règles d'éthique et critères de qualité retenus par l'organisation et précisées dans la politique d'évaluation.

Comité d'évaluation

Les membres du comité d'évaluation ont les rôles et responsabilités suivants :

- s'assurer du respect du mandat d'évaluation ;
- commenter le cadre d'évaluation ;
- s'assurer que les principaux enjeux évaluatifs sont couverts par les questions retenues, la collecte des données et l'évaluation proprement dite ;
- se réunir régulièrement pour vérifier l'état d'avancement des travaux ;
- analyser et commenter les rapports d'étape, le cas échéant ;
- s'assurer de l'objectivité et de la fiabilité des constats ;
- donner son avis sur les recommandations :
 - s'assurer de la faisabilité, dans le contexte de l'organisation, de toutes les recommandations à transmettre aux autorités ;
 - prendre en compte les implications sectorielles et intersectorielles de la mise en œuvre des recommandations formulées.

Comité auquel le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme a confié le mandat de veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations approuvées (comité d'audit, comité de direction ou autre)

Les membres de ce comité ont les rôles et responsabilités suivants :

- collaborer au besoin à la réalisation des travaux d'évaluation de programme ;
- veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations approuvées par la haute direction de l'organisation ;
- faire rapport périodiquement à la haute direction du niveau de mise en application des recommandations découlant des rapports d'évaluation.

PROCÉDURE D'APPROBATION DE LA POLITIQUE

Cette section de la politique précise l'instance d'approbation de la politique d'évaluation de programme, par exemple :

- le conseil d'administration, sur recommandation du dirigeant d'organisme ;
- le sous-ministre, sur recommandation du responsable de la fonction d'évaluation de programme.

ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA POLITIQUE

La politique d'évaluation de programme peut préciser qu'elle sera en vigueur dès son approbation par les autorités.

RÉVISION DE LA POLITIQUE

La politique d'évaluation de programme peut préciser sa mise à jour périodique ou indiquer qu'elle doit être révisée lorsque nécessaire.

POUR NOUS JOINDRE

Pour tout renseignement complémentaire ou pour toute demande d'accompagnement dans l'élaboration d'un document de politique d'évaluation de programme, veuillez communiquer avec la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques par courriel à l'adresse suivante : evaluation@sct.gouv.qc.ca

