

# OUTIL D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

---



**OUTIL D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES**

---

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

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

Une version accessible est disponible  
sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor :

Direction des communications  
Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 800  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8  
Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158  
Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

ISBN : 978-2-550-81891-5 (Imprimé)  
ISBN : 978-2-550-81892-2 (PDF)

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

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OUTIL D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES .....</b>              | <b>1</b>  |
| DESTINATAIRES.....                                          | 1         |
| CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE.....                           | 1         |
| COMPLÉMENTARITÉ AVEC D'AUTRES GUIDES ET INSTRUCTIONS.....   | 3         |
| <b>INSTRUCTIONS.....</b>                                    | <b>4</b>  |
| STRUCTURE DE L'OUTIL.....                                   | 4         |
| FICHES COMPLÉMENTAIRES .....                                | 4         |
| CARACTÈRE OBLIGATOIRE DE L'OUTIL.....                       | 5         |
| CARACTÈRE OBLIGATOIRE DES QUESTIONS NORMALISÉES.....        | 6         |
| INFORMATION À INCLURE DANS LES RAPPORTS D'ÉVALUATION .....  | 10        |
| INFORMATION À INCLURE DANS LES RECOMMANDATIONS.....         | 11        |
| SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR..... | 12        |
| <b>QUESTIONS D'ÉVALUATION NORMALISÉES .....</b>             | <b>13</b> |
| PERTINENCE DE L'INTERVENTION .....                          | 14        |
| PERTINENCE DE LA NATURE DE L'INTERVENTION .....             | 17        |
| COHÉRENCE INTERNE .....                                     | 19        |
| CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE .....                             | 21        |
| EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE .....                          | 23        |
| EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE.....                              | 25        |
| EFFICACITÉ DE L'INTERVENTION.....                           | 27        |
| EFFICIENCE RELATIVE DE L'INTERVENTION.....                  | 29        |
| <b>FICHES DE DESCRIPTION DU PROGRAMME.....</b>              | <b>33</b> |
| RAISON D'ÊTRE ET CONTEXTE.....                              | 34        |
| OBJECTIFS DE L'INTERVENTION.....                            | 36        |
| NATURE DE L'INTERVENTION .....                              | 38        |
| INTRANTS .....                                              | 40        |
| ACTIVITÉS DE PRODUCTION ET DE COORDINATION.....             | 42        |
| <b>FICHES DE DESCRIPTION DES RÉSULTATS .....</b>            | <b>45</b> |
| EXTRANTS.....                                               | 46        |
| COÛT DES EXTRANTS.....                                      | 47        |
| EFFETS.....                                                 | 49        |
| COÛTS ASSOCIÉS AUX EFFETS.....                              | 52        |



## OUTIL D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

L'Outil d'évaluation des programmes consiste en une série de questions d'évaluation normalisées visant à documenter les résultats obtenus par les programmes et à porter un jugement sur leur performance.

L'outil précise les attentes du Secrétariat du Conseil du trésor concernant la forme et les modalités des rapports d'évaluation qui lui sont transmis par les ministères et organismes, lorsqu'ils sont requis par une décision du Conseil du trésor.

Plus largement, l'outil constitue un guide à l'intention des ministères et organismes pour soutenir la réalisation de travaux d'évaluation qui répondent à leurs propres besoins d'information sur les programmes et leur performance.

## DESTINATAIRES

L'Outil d'évaluation des programmes s'adresse à l'ensemble de la communauté d'évaluation du gouvernement du Québec à titre de guide dans la planification et la réalisation de travaux d'évaluation de programme.

À titre d'exigence formelle visant les travaux d'évaluation de programme requis par décision du Conseil du trésor, l'outil s'adresse particulièrement :

- aux sous-ministres et aux dirigeants d'organisme responsables d'organiser la fonction d'évaluation au sein de leur organisation;
- aux responsables de la fonction d'évaluation, à qui est généralement confiée la planification des travaux d'évaluation de leur organisation;
- aux évaluateurs de programme appelés à coordonner ou à mener des évaluations;
- aux unités administratives qui conçoivent des normes de programmes d'aide financière;
- aux unités administratives qui soumettent, pour approbation, des normes de programmes d'aide financière au Conseil du trésor ou au Gouvernement.

## CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

Le cadre légal et réglementaire qui habilite le Conseil du trésor et son secrétariat à formuler des exigences particulières concernant les travaux d'évaluation menés en réponse aux décisions du Conseil du trésor est le suivant :

- la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes;
- le Règlement sur la promesse et l'octroi de subventions et la Directive numéro 1-81 concernant certaines modalités d'application du Règlement concernant la promesse et l'octroi de subventions;
- l'article 75 de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) qui établit le pouvoir décisionnel du Conseil du trésor d'exiger d'un ministère ou organisme de l'Administration gouvernementale la réalisation d'une évaluation de programme.

## La Directive concernant l'évaluation de programme

Déoulant de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01, article 74), la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes vise à :

- contribuer à une utilisation accrue des évaluations à des fins, notamment, de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes;
- accroître la qualité des évaluations de programme;
- s'assurer que, aux fins de l'exercice de leurs fonctions, le Conseil du trésor et son président pourront disposer, au moment opportun et sous une forme facilitant son utilisation, d'une information pertinente et fiable concernant les activités et les résultats des ministères et organismes.

## Organisations assujetties

La Directive s'applique aux organisations suivantes :

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

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

## Pouvoirs et responsabilités du Secrétariat du Conseil du trésor

Le Secrétariat du Conseil du trésor est responsable d'informer les ministères et organismes de la forme et des modalités selon lesquelles les livrables requis en vertu de la Directive<sup>1</sup> doivent lui être transmis.

Le Secrétariat peut, dans certaines circonstances, exiger des ministères et organismes :

- qu'ils apportent des ajustements aux cadres d'évaluation et aux cadres de suivi et d'évaluation préliminaires, pour assurer une réponse adéquate aux besoins d'information du Conseil du trésor;
- qu'ils fournissent des renseignements complémentaires ou des précisions aux rapports d'évaluation qui lui sont transmis.

## Le règlement et la directive concernant la promesse et l'octroi de subventions

Le Règlement sur la promesse et l'octroi de subventions et la Directive numéro 1-81 concernant certaines modalités d'application du Règlement concernant la promesse et l'octroi de subventions relèvent de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01, article 57) et de la Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1, article 23).

---

<sup>1</sup> Les plans pluriannuels d'évaluation, les cadres de suivi et d'évaluation préliminaires, les cadres d'évaluation, les rapports d'évaluation et les recommandations afférentes.



Le Règlement et la Directive déterminent les cas où l'octroi de subventions doit être soumis à l'approbation du Gouvernement ou du Conseil du trésor, ainsi que les conditions afférentes à cette approbation. Ils encadrent notamment les normes de programmes d'aide financière approuvées par le Conseil du trésor ou par le Gouvernement<sup>2</sup>.

Les normes précisent un ensemble de modalités propres à un programme d'aide financière. Ces modalités concernent particulièrement les critères d'admissibilité au programme, les renseignements requis pour soumettre une demande d'aide financière, les critères de sélection des bénéficiaires ou des projets, les paramètres de l'octroi des aides financières et les exigences liées à leur utilisation ainsi que la reddition de comptes attendue des bénéficiaires.

### Organisations assujetties

Le Règlement et la Directive s'appliquent aux ministères et aux organismes budgétaires du gouvernement.

### Pouvoirs et responsabilités du Conseil du trésor

Dans le cadre du processus d'approbation des normes de programmes d'aide financière, le Conseil du trésor et son secrétariat veillent à ce que les normes assurent notamment l'équité dans le processus de promesse et d'octroi d'aides financières.

Le Conseil du trésor peut exiger par décision que les programmes d'aide financière fassent l'objet de mesures de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes.

### L'article 75 de la Loi sur l'administration publique

Cet article prévoit que le Conseil du trésor peut, lorsque la situation le justifie, établir des mécanismes de contrôle afin de s'assurer de l'atteinte de l'application de la Loi sur l'administration publique et de ses objectifs.

Il peut notamment exiger la mise en place par un ministère ou un organisme de l'Administration gouvernementale d'un programme d'évaluation, d'un programme de vérification interne ou d'une étude comparative de coûts.

### Pouvoirs et responsabilités du Conseil du trésor

Le Conseil du trésor peut exiger par décision que des travaux d'évaluation de programme soient réalisés pour soutenir la gestion axée sur les résultats, par exemple à titre de reddition de comptes au terme d'un examen stratégique de programme.

## COMPLÉMENTARITÉ AVEC D'AUTRES GUIDES ET INSTRUCTIONS

L'Outil d'évaluation des programmes est complémentaire aux guides et instructions développés par le Secrétariat du Conseil du trésor pour préciser ses exigences concernant le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire et le cadre d'évaluation<sup>3</sup>, ainsi qu'à ceux visant les normes de programmes d'aide financière<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Dans certaines circonstances prévues par le cadre législatif ou réglementaire, les normes doivent être approuvées par le Gouvernement.

<sup>3</sup> Instructions destinées aux ministères et organismes pour le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire et le cadre d'évaluation, [www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/evaluation](http://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/evaluation).

<sup>4</sup> Guide de rédaction des normes de programmes d'aide financière, [www.documentation-financiere.qc.ca/subv.htm](http://www.documentation-financiere.qc.ca/subv.htm).

# INSTRUCTIONS

## STRUCTURE DE L'OUTIL

L'Outil d'évaluation des programmes comprend seize questions d'évaluation normalisées qui visent à évaluer un programme et ses résultats à partir de cinq critères de jugement, soit la pertinence, la cohérence, la conformité, l'efficacité<sup>5</sup> et l'efficience.

Les questions normalisées sont présentées sous la forme de fiches, qui peuvent être utilisées de façon indépendante. Chacune des fiches comprend différentes rubriques qui indiquent :

- les questions normalisées;
- le caractère obligatoire des questions, déterminé en fonction du cycle de vie du programme;
- l'explication des questions;
- des précisions complémentaires, s'il y a lieu;
- les éléments de réponse recherchés;
- les sources de renseignements possibles;
- les fiches complémentaires pertinentes;
- la définition des principaux concepts utilisés<sup>6</sup>.

## FICHES COMPLÉMENTAIRES

Disposer en temps opportun des renseignements appropriés sur le programme et ses résultats est essentiel pour produire un rapport d'évaluation qui répondra adéquatement aux questions d'évaluation normalisées.

En complément aux fiches de questions d'évaluation normalisées, l'Outil d'évaluation des programmes propose des fiches de soutien qui permettent de documenter, idéalement au cours de sa mise en œuvre, différents aspects du programme et de ses résultats (extrants et effets) de manière à préparer les travaux d'évaluation.

La rubrique « Fiches associées de description du programme et des résultats » contenue dans les fiches des questions d'évaluation normalisées indique quelles sont les fiches complémentaires les plus utiles.

---

<sup>5</sup> Le critère d'efficacité vise à juger de l'atteinte des objectifs d'un programme en comparant ces objectifs avec les effets intentionnels obtenus. Lorsque les objectifs d'un programme ne sont pas formulés de manière à viser l'obtention d'effets, le critère d'efficacité s'applique à l'appréciation de la capacité du programme à générer des effets visés. Ces derniers devraient être déterminés dans le modèle logique du programme.

<sup>6</sup> La définition des concepts utilisés dans les fiches est davantage détaillée dans le Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation, disponible à l'adresse <https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/centre-de-documentation/publications-du-sct/index.html>.

## CARACTÈRE OBLIGATOIRE DE L'OUTIL

L'utilisation des questions normalisées est obligatoire uniquement lorsque des travaux d'évaluation sont entrepris en suivi d'une décision du Conseil du trésor qui requiert le dépôt d'un rapport d'évaluation<sup>7</sup>.

Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire et le cadre d'évaluation préparent les travaux d'évaluation. Conséquemment, lorsque ces documents de planification concernent un programme pour lequel le Conseil du trésor a exigé le dépôt d'un rapport d'évaluation, ils doivent tenir compte des questions d'évaluation normalisées indiquées dans l'Outil d'évaluation des programmes.

### Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire

Le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire a pour objectif principal de planifier le type et la source des données qui alimenteront le suivi des programmes et les évaluations envisagées. Les indicateurs de suivi déterminés à cette étape devront prévoir la collecte des renseignements nécessaires pour répondre adéquatement aux questions d'évaluation normalisées qui s'appliquent au rapport d'évaluation exigé par le Conseil du trésor.

### Cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation est élaboré préalablement aux travaux de collecte d'information. Il décrit la façon dont une évaluation sera menée et précise les questions ainsi que les stratégies envisagées pour obtenir les renseignements nécessaires à la démarche. Le cadre d'évaluation doit minimalement comprendre les questions d'évaluation normalisées qui s'appliquent au rapport d'évaluation exigé par le Conseil du trésor.

### Rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation doit contenir et résumer les principaux renseignements inclus au cadre d'évaluation, en plus de faire état des constatations et des conclusions des travaux d'évaluation de programme. En tant que suivi d'une décision du Conseil du trésor, le rapport doit fournir les réponses aux questions d'évaluation normalisées applicables. Des recommandations afférentes, fondées sur les constatations et l'analyse, doivent accompagner la transmission du rapport.

### Livrables non concernés par l'Outil d'évaluation des programmes

L'obligation d'intégrer les questions de l'outil d'évaluation ne concerne que les travaux qui impliquent de porter un jugement sur les programmes et leurs résultats. Les travaux qui se limitent à décrire les résultats des programmes (bilans, études de faisabilité, rapports d'étape, rapports statistiques, etc.), même s'ils sont exigés par décision du Conseil du trésor, ne sont pas visés.

---

<sup>7</sup> La démarche présentée concerne uniquement les évaluations requises dans le contexte de l'approbation des programmes d'aide financière. Dans le cadre d'une évaluation menée pour toute autre fin, le choix des questions d'évaluation peut varier selon la portée et les objectifs poursuivis. Les questions applicables à chaque cas devront être convenues entre le ministère ou l'organisme et le Secrétariat du Conseil du trésor.

## CARACTÈRE OBLIGATOIRE DES QUESTIONS NORMALISÉES

Le caractère obligatoire des seize questions d'évaluation normalisées varie en fonction de plusieurs paramètres. Les étapes qui suivent visent à déterminer quelles sont les questions normalisées qui s'appliquent à un rapport d'évaluation particulier exigé par le Conseil du trésor.

### Étape 1 : Situer le programme dans son cycle de vie

Le caractère obligatoire des questions est établi en fonction du cycle de vie d'un programme. Il existe plusieurs façons de concevoir ce cycle de vie. À cet égard, le découpage retenu par le Secrétariat du Conseil du trésor se décline en quatre phases qui prennent en considération :

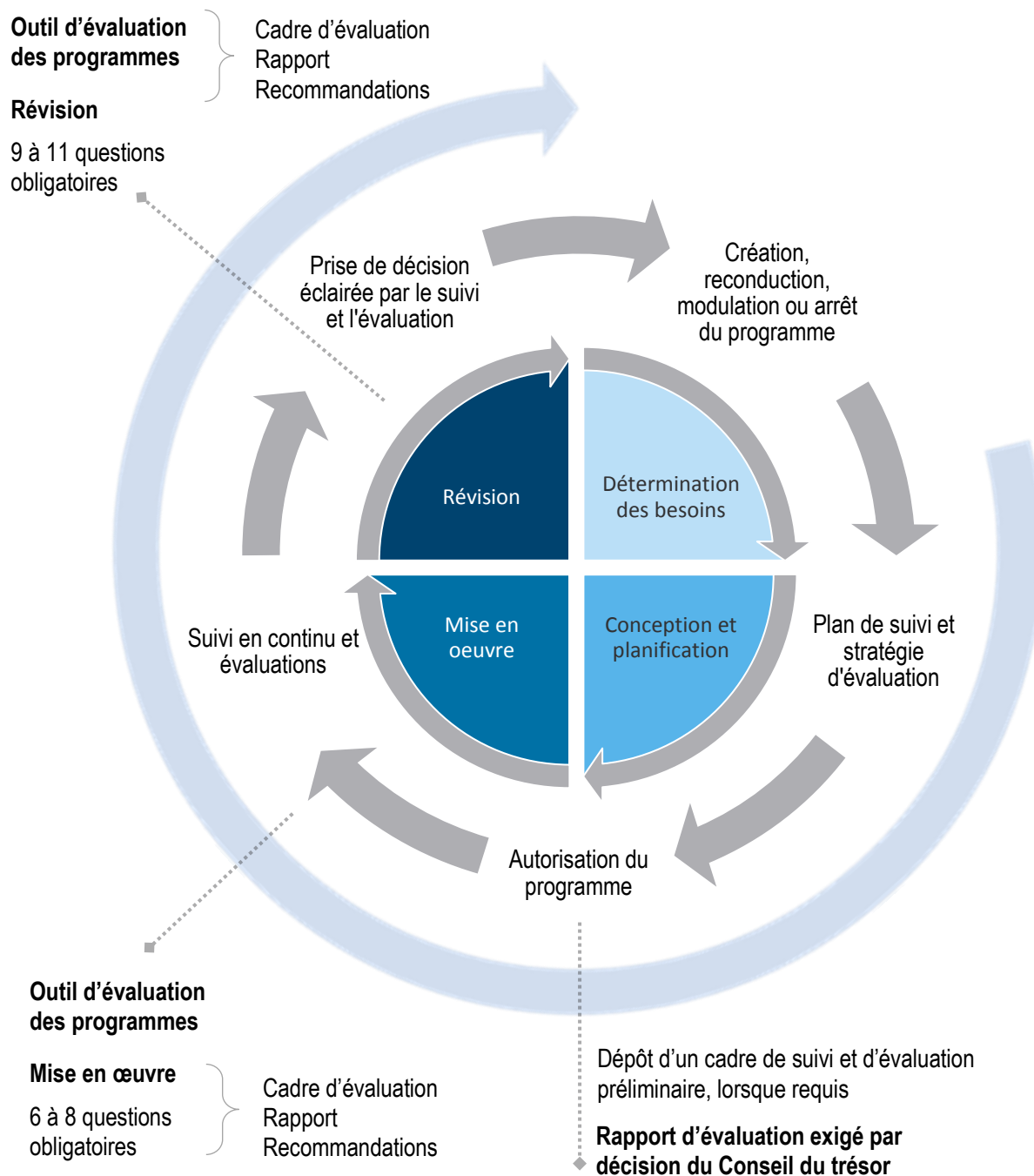
- La maturité du programme, qui influe sur la faisabilité et sur la pertinence d'évaluer le programme et ses résultats. Par exemple, l'évaluation des effets n'est pas appropriée pour un programme récemment mis en œuvre;
- Les moments clés de la prise de décision et de la reddition de comptes à l'égard du programme. Pour être utiles, les renseignements générés par l'évaluation doivent s'arrimer aux préoccupations de gestion et être disponibles quand les décisions sont prises quant à l'avenir du programme.

Ces quatre phases sont les suivantes :

1. Détermination des besoins – Cette première phase consiste à déterminer quels sont les besoins nécessitant une intervention publique, ainsi qu'à préciser l'ampleur de ces besoins.
2. Conception et planification – Une fois établie la pertinence d'intervenir, le programme doit être conçu de manière à répondre adéquatement aux besoins préalablement déterminés. La planification de la mise en œuvre est également comprise dans cette phase. Celle-ci doit notamment prévoir la production, en temps opportun, des données nécessaires au suivi et à l'évaluation du programme.
3. Mise en œuvre – Dans cette phase sont réalisées les activités nécessaires à la production des extrants (biens et services) d'un programme. La mise en œuvre d'un programme peut comprendre une période initiale d'exploration et d'expérimentation, généralement menée au moyen de projets pilotes, pour valider certaines des hypothèses du modèle d'intervention ou encore pour mettre à l'épreuve la planification de la mise en œuvre du programme avant que celui-ci ne soit déployé à plus large échelle.
4. Révision – Cette phase correspond au moment où l'évaluation d'un programme a pour finalité d'alimenter la prise de décision : le programme sera reconduit, modifié ou cessera ses activités. Idéalement, le programme a atteint un niveau de maturité et de stabilité qui rend possible la mesure et l'évaluation de ses effets.

**À noter :** Le cycle de révision des normes adoptées par le Conseil du trésor pour encadrer des programmes de subventions peut ne pas correspondre au cycle de vie du programme. Il est donc possible, au moment de formuler une demande de reconduction de normes, qu'un programme n'ait pas encore atteint la maturité nécessaire pour produire des effets. Il se peut également que le cycle de révision de la norme soit trop court pour justifier une appréciation des résultats à chaque demande de reconduction.

FIGURE 1. L'UTILISATION DE L'OUTIL EN FONCTION DU CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME



## Étape 2 : Déterminer les questions obligatoires

Le caractère obligatoire ou facultatif des questions indiquées dans l'Outil d'évaluation des programmes est déterminé en fonction de la phase du cycle de vie du programme au moment de la production des documents requis par la directive, ou au moment de procéder à des travaux d'évaluation, ainsi qu'en fonction du caractère interministériel ou non du programme.

### Phases qui précèdent la mise en œuvre du programme

Les travaux réalisés au cours de la phase de détermination des besoins ne requièrent pas l'utilisation des questions normalisées.

Les travaux réalisés au cours de la phase de conception et de planification nécessitent de prévoir les éléments pour répondre aux questions normalisées lorsque la production d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire est requise.

### Phases de mise en œuvre ou de révision

Les cadres d'évaluation, ainsi que les rapports d'évaluation et autres documents qui font état des travaux d'évaluation réalisés, doivent minimalement prévoir les éléments pour répondre aux questions normalisées obligatoires associées à la phase correspondante du cycle de vie du programme au moment de son évaluation. Le tableau I précise, pour chacune des questions normalisées, l'obligation d'y répondre selon que le programme est évalué en phase de mise en œuvre ou de révision.

### Tenir compte du caractère interministériel ou non du programme

Deux questions obligatoires additionnelles sont exigées uniquement pour les programmes interministériels.

Une intervention interministérielle est une intervention coordonnée par un ministère ou un organisme. Plusieurs ministères et organismes participent à sa planification, sa coordination ou son déploiement. Les politiques gouvernementales ou sectorielles, les stratégies et les plans d'action en sont des exemples.

## Étape 3 : Valider le choix des questions auprès du Secrétariat du Conseil du trésor

Les besoins d'information présentés dans l'Outil d'évaluation des programmes, formulés sous forme de questions d'évaluation, sont génériques. Compte tenu des particularités propres à chaque programme d'aide financière, les ministères et organismes sont invités à communiquer avec l'unité administrative du Secrétariat du Conseil du trésor responsable du suivi de la décision pour valider le choix des questions obligatoires auxquelles les rapports d'évaluation qui lui seront transmis devront répondre.

Une question facultative peut devenir obligatoire si une demande est formulée en ce sens par le Gouvernement, le Conseil du trésor ou son secrétariat ou encore si une disposition du cadre légal et réglementaire (loi, règlement, décret ou autre) le prévoit. Ces questions ne sont pas d'emblée obligatoires puisqu'elles ne s'appliquent pas nécessairement à tous les programmes. De plus, la réponse à certaines d'entre elles nécessite des ressources importantes, des données difficiles à obtenir ou une expertise spécialisée. Des questions facultatives peuvent également être intégrées aux travaux d'évaluation à l'initiative du ministère ou de l'organisme responsable du programme évalué.

Par ailleurs, comme prévu dans la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, le Secrétariat peut, dans certaines circonstances, exiger l'ajout de questions qui ne figurent pas dans l'Outil d'évaluation des programmes.

TABLEAU I - CARACTÈRE OBLIGATOIRE DES QUESTIONS SELON LE CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME<sup>8</sup>

| ÉLÉMENT DOCUMENTÉ                         | QUESTION                                                                                                                                                                                                 | MISE EN ŒUVRE                | RÉVISION                     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Pertinence de l'intervention              | 1 Les analyses réalisées sur les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue à intervenir?                                                                       | Obligatoire                  | Obligatoire                  |
|                                           | 2 Le programme est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de l'organisation et avec les orientations gouvernementales?                                                          | Obligatoire                  | Obligatoire                  |
|                                           | 3 Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes qui visent des besoins comparables?                                                                                                            | Obligatoire                  | Obligatoire                  |
| Pertinence de la nature de l'intervention | 4 La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?                                                                                                | Facultative                  | Obligatoire                  |
| Cohérence interne                         | 5 Les composantes du programme et ses résultats s'articulent-ils logiquement?                                                                                                                            | Obligatoire                  | Obligatoire                  |
| Conformité opérationnelle                 | 6 Le programme est-il géré adéquatement et conformément aux règles établies et conditions prévues?                                                                                                       | Obligatoire                  | Obligatoire                  |
| Efficacité de la gouvernance              | 7 Les rôles et responsabilités des parties prenantes aux processus de planification, de coordination et de déploiement de l'intervention interministérielle sont-ils définis adéquatement?               | Obligatoire interministériel | Obligatoire interministériel |
|                                           | 8 L'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce-t-elle son rôle de leader conformément aux attentes dans la planification, la coordination et le déploiement de l'intervention? | Obligatoire interministériel | Obligatoire interministériel |
| Efficacité opérationnelle                 | 9 Les objectifs opérationnels sont-ils atteints?                                                                                                                                                         | Obligatoire                  | Obligatoire                  |
| Efficacité de l'intervention              | 10 Les objectifs de l'intervention sont-ils atteints?                                                                                                                                                    | Facultative                  | Obligatoire                  |
|                                           | 11 Les effets visés par l'intervention sont-ils obtenus?                                                                                                                                                 | Facultative                  | Obligatoire                  |
|                                           | 12 Des effets non intentionnels ont-ils été constatés?                                                                                                                                                   | Facultative                  | Facultative                  |
| Efficience relative de l'intervention     | 13 Comment les coûts des extrants se comparent-ils, notamment, à ceux d'autres programmes?                                                                                                               | Facultative                  | Facultative                  |
|                                           | 14 Comment les coûts associés aux effets se comparent-ils, notamment, à ceux d'autres programmes?                                                                                                        | Facultative                  | Facultative                  |
|                                           | 15 Existe-t-il des opportunités d'obtenir les mêmes résultats à moindre coût?                                                                                                                            | Facultative                  | Facultative                  |
|                                           | 16 Existe-t-il des opportunités d'obtenir de meilleurs résultats sans coûts supplémentaires?                                                                                                             | Facultative                  | Facultative                  |

<sup>8</sup> L'utilisation des questions normalisées est obligatoire uniquement lorsque des travaux d'évaluation sont entrepris en suivi d'une décision du Conseil du trésor qui requiert le dépôt d'un rapport d'évaluation.

## INFORMATION À INCLURE DANS LES RAPPORTS D'ÉVALUATION

Les attentes générales du Secrétariat du Conseil du trésor à l'égard du contenu des rapports d'évaluation transmis conformément à la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes sont précisées dans le dépliant Rapport d'évaluation – Instructions destinées aux ministères et organismes.

Les attentes qui suivent concernent spécifiquement les rapports produits en suivi d'une décision du Conseil du trésor, pour lesquels l'utilisation de l'Outil d'évaluation des programmes est prescrite.

### Forme du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation doit permettre d'associer facilement à la question normalisée correspondante les renseignements, analyses et jugements présentés. De la même façon, il est possible d'adapter le libellé des questions de l'outil aux particularités du programme évalué, dans la mesure où l'information transmise au Secrétariat du Conseil du trésor répond clairement aux éléments de réponse recherchés.

### Éléments de réponse recherchés en réponse aux questions normalisées

Les fiches de l'Outil d'évaluation des programmes comprennent une rubrique intitulée « Éléments de réponse recherchés ». Énoncés sous la forme d'une liste, les éléments de réponse recherchés visent à décrire plus précisément les besoins d'information du Secrétariat du Conseil du trésor à l'égard du contenu des réponses aux questions normalisées. Compte tenu de la diversité des programmes et de l'hétérogénéité des données disponibles pour l'évaluation, il est possible que certains éléments de réponse recherchés ne puissent pas être documentés.

### Précisions méthodologiques

#### Description générale de la méthodologie

Les rapports d'évaluation transmis au Secrétariat du Conseil du trésor doivent comprendre une description générale de la méthodologie appliquée pour réaliser les travaux et analyser les données colligées. Cette section du rapport peut renvoyer, au besoin, à d'autres sections qui fournissent davantage de précisions de nature méthodologique et elle devrait minimalement comprendre :

- L'approche d'évaluation retenue et ses principales limites;
- Une description des données et indicateurs employés.



### Mesure des effets nets

Lorsque le rapport d'évaluation comprend la mesure des effets nets, les précisions méthodologiques suivantes devraient figurer au document :

- La stratégie de mesure des effets nets comprenant, le cas échéant, les méthodes d'échantillonnage et de constitution de groupes témoins ainsi que la fréquence des mesures;
- Les facteurs contrôlés pour distinguer les effets bruts des effets nets;
- L'indication des tests statistiques utilisés ainsi que les précisions méthodologiques appropriées – la marge d'erreur, le degré de signification des résultats et des mesures de corrélation, les principales sources potentielles d'invalidité statistique et autres.

### Calcul des ratios d'efficacité ou d'efficience

Lorsque le rapport d'évaluation comprend le calcul de ratios d'efficacité ou d'efficience, les précisions méthodologiques suivantes devraient figurer au document :

- Une description des calculs réalisés, qui précise quelles sont les dépenses incluses et celles qui sont exclues des calculs, par exemple des frais administratifs et de gestion;
- Les hypothèses ou estimations utilisées dans les calculs, le cas échéant;
- Les principales limites des calculs, notamment quant à leur capacité d'utilisation pour comparer les résultats obtenus avec ceux de programmes similaires.

## INFORMATION À INCLURE DANS LES RECOMMANDATIONS

La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes requiert que les recommandations découlant des travaux d'évaluation qui sont retenues par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme soient transmises au Secrétariat du Conseil du trésor.

Les ministères et organismes sont également invités à transmettre au Secrétariat, le cas échéant, le plan de suivi des recommandations visant à améliorer le programme. Ce plan doit être approuvé par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

## SOUTIEN OFFERT PAR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

### Direction des analyses et des études budgétaires

Cette unité administrative est responsable du suivi des décisions du Conseil du trésor qui requièrent que les programmes d'aide financière fassent l'objet de mesures de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes.

Elle peut orienter les ministères et organismes concernant l'utilisation des questions normalisées quand des travaux d'évaluation sont entrepris en suivi d'une décision du Conseil du trésor qui requiert le dépôt d'un rapport.

- 418 643-0875, poste 4511 ou [documentation-financiere@sct.gouv.qc.ca](mailto:documentation-financiere@sct.gouv.qc.ca)

### Direction générale de l'encadrement gouvernemental des fonctions d'évaluation de programmes et de vérification interne

Cette unité administrative est responsable de la mise en application de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes.

Elle peut offrir aux ministères et organismes des services d'accompagnement méthodologique dans l'élaboration de cadres de suivi et d'évaluation préliminaires, des cadres d'évaluation ou des rapports d'évaluation, que ceux-ci soient produits pour les besoins d'information propres à l'organisation ou en réponse aux exigences du Conseil du trésor et de son secrétariat.

- 418 643-0875, poste 5319 ou [evaluation@sct.gouv.qc.ca](mailto:evaluation@sct.gouv.qc.ca)

# QUESTIONS D'ÉVALUATION NORMALISÉES

Utilisation obligatoire pour les travaux d'évaluation requis par  
décision du Conseil du trésor

## PERTINENCE DE L'INTERVENTION

---

1. Les analyses réalisées concernant les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue à intervenir?
2. Le programme est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de l'organisation et avec les orientations gouvernementales?
3. Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes qui visent des besoins comparables?

### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

---

|            | Mise en œuvre | Révision    |
|------------|---------------|-------------|
| Question 1 | Obligatoire   | Obligatoire |
| Question 2 | Obligatoire   | Obligatoire |
| Question 3 | Obligatoire   | Obligatoire |

### Explication

---

Ces questions visent à porter un jugement sur la pertinence du programme. À partir de la documentation colligée sur la raison d'être et le contexte, particulièrement celle qui documente l'écart entre la situation ciblée et la situation souhaitée, l'évaluation doit démontrer :

- Si le programme répond à des besoins réels dans la société;
- Si ces besoins justifient l'intervention publique ou, dans le cas d'un programme qui a atteint une certaine maturité dans sa mise en œuvre, si sa poursuite est justifiée;
- Si les objectifs d'intervention du programme et la nature de l'intervention s'inscrivent dans les priorités ministérielles et gouvernementales ou, minimalement, n'entrent pas en contradiction avec ces priorités.

Lorsque la pertinence d'agir est établie, l'évaluation doit déterminer si le programme comporte des chevauchements avec d'autres programmes du gouvernement du Québec ou d'autres instances.

### À noter

---

Ces questions portent uniquement sur la pertinence d'intervenir (raison d'être du programme). La pertinence de la nature de l'intervention et des activités du programme fait l'objet de la question 4.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Le jugement porté sur la pertinence du programme à répondre à des besoins réels dont la nature et l'ampleur justifient une intervention publique du gouvernement du Québec.
- Dans le cas d'une évaluation menée lors de la phase de mise en œuvre, le jugement porté sur la pertinence du programme se limite à examiner si les données sur la raison d'être et les besoins

sont bien documentées, de manière à alimenter une évaluation plus en profondeur à la phase de révision.

- Lorsque des changements notables dans le contexte de déploiement du programme se sont produits, il est également requis que l'évaluation se penche sur les implications de ces changements sur la raison d'être du programme.
- Le jugement porté sur la cohérence du programme avec les missions, les mandats et les responsabilités du ministère ou de l'organisme qui administre le programme et les priorités gouvernementales.
- Le jugement porté sur la duplication, le cas échéant, avec d'autres programmes ou interventions publiques visant des besoins comparables.
- La démonstration logique sur laquelle s'appuient ces jugements et les principaux arguments à cet effet.

### Sources de renseignements possibles

---

- Documentation colligée sur la raison d'être et le contexte du programme
- Collecte de données auprès des parties prenantes du programme, des clientèles et des citoyens
- Documentation de programmes comparables mis en œuvre au Québec ou ailleurs
- Évaluations, audits ou autres examens qui ont déjà analysé le programme ou qui concernent des programmes comparables mis en œuvre au Québec ou ailleurs
- Cadre légal et réglementaire, documentation budgétaire
- Politiques publiques, orientations gouvernementales, stratégies et plans gouvernementaux, discours inaugural du premier ministre
- Plans stratégiques, politiques ministérielles, plans d'action ministériels

### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Raison d'être et contexte
- Objectifs de l'intervention
- Nature de l'intervention

### Principaux concepts

---

**Besoin** : Écart entre la situation actuelle, à modifier, et la situation souhaitée.

**Cohérence** : Absence de contradictions dans l'enchaînement des parties d'un tout.

**Contexte** : Ensemble des phénomènes sociaux, environnementaux, économiques ou politiques qui influent sur les résultats, l'efficacité et l'efficience de l'intervention.

**Raison d'être** : Ensemble des motifs qui légitiment l'existence d'une intervention.

**Situation ciblée** : Condition d'une population ou de l'environnement à modifier et devant faire l'objet d'une intervention.

Note : Le terme « situation ciblée » a le même sens que « cible ». Toutefois, le terme « cible » peut être interprété différemment, notamment en évaluation de programme, en comptabilité, en mesure de la qualité, en planification stratégique et en suivi de gestion. Pour éviter toute confusion, le terme « situation ciblée » a été privilégié dans le présent document.

## PERTINENCE DE LA NATURE DE L'INTERVENTION

### 4. La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?

#### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

|            | Mise en œuvre | Révision    |
|------------|---------------|-------------|
| Question 4 | Facultative   | Obligatoire |

#### Explication

Cette question vise à déterminer si la nature de l'intervention, qui comprend les moyens ou mécanismes retenus pour agir sur la situation que l'on souhaite modifier, est la plus appropriée en fonction des besoins préalablement déterminés, des objectifs de l'intervention et du contexte dans lequel elle s'inscrit.

Ces moyens ou mécanismes peuvent prendre plusieurs formes, telles que :

- La prestation de services, la production de biens et le financement;
- La diffusion d'information, l'éducation et la prévention;
- La justice administrative, l'arbitrage, la médiation, la négociation et la conciliation;
- La coordination, la concertation et la consultation;
- La réglementation, le contrôle, la surveillance, la vérification et l'évaluation;
- La taxation et l'attribution de droits de propriété.

#### À noter

Cette question porte uniquement sur la pertinence de la nature de l'intervention, c'est-à-dire du ou des moyens retenus pour agir sur la situation ciblée. La pertinence de l'intervention fait l'objet des questions 1 à 3.

L'évaluation de la pertinence de la nature de l'intervention est à distinguer de l'évaluation de la cohérence interne du programme. Établir la pertinence de la nature de l'intervention consiste à évaluer si les moyens d'intervention choisis sont les plus appropriés pour agir sur la situation ciblée, alors qu'évaluer la cohérence interne du programme consiste à déterminer si les différentes composantes du programme s'articulent logiquement et forment un tout cohérent.

#### Éléments de réponse recherchés

- Le jugement porté sur la pertinence de la nature de l'intervention, étayé notamment par :
  - La démonstration du caractère approprié ou non des moyens et mécanismes d'intervention retenus pour produire les effets attendus sur la situation ciblée;
  - La démonstration du caractère suffisant ou non des moyens et mécanismes d'intervention retenus pour atteindre les objectifs de l'intervention.

- Il est essentiel de documenter ces deux aspects puisque, par exemple, la nature de l'intervention choisie peut être appropriée pour agir sur la situation ciblée, mais l'ampleur des moyens prévus ou déployés peut s'avérer insuffisante pour atteindre les objectifs de l'intervention.
- La présentation des principaux arguments sur lesquels s'appuie ce jugement.

### Sources de renseignements possibles

---

- Documentation colligée sur les moyens et mécanismes du programme
- Études et autres productions scientifiques, documents de veille
- Évaluations, audits ou autres examens qui ont déjà analysé le programme
- Documentation de programmes comparables mis en œuvre au Québec ou ailleurs
- Collecte de données auprès des parties prenantes du programme, des citoyens
- Évaluations, audits ou autres examens concernant des programmes comparables mis en œuvre au Québec ou ailleurs

### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Raison d'être et contexte
- Objectifs de l'intervention
- Nature de l'intervention

### Principaux concepts

---

**Besoin** : Écart entre la situation actuelle, jugée insatisfaisante, et la situation souhaitée.

**Contexte** : Ensemble des phénomènes sociaux, environnementaux, économiques ou politiques qui influent sur les résultats, l'efficacité et l'efficience des interventions.

**Nature de l'intervention** : Moyen ou mécanisme retenu pour intervenir et permettre au programme d'atteindre ses objectifs.

**Objectif de l'intervention** : Objectif lié directement aux effets attendus de l'intervention.

**Situation ciblée** : Condition d'une population ou de l'environnement à modifier et devant faire l'objet d'une intervention.



## COHÉRENCE INTERNE

---

### 5. Les composantes du programme et ses résultats s'articulent-ils logiquement?

#### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

---

|            | Mise en œuvre | Révision    |
|------------|---------------|-------------|
| Question 5 | Obligatoire   | Obligatoire |

#### Explication

---

Cette question vise à déterminer si les différentes composantes du programme (raison d'être, nature de l'intervention, objectifs de l'intervention, activités) et les résultats (extrants, effets) attendus ou obtenus sont cohérents avec la logique d'intervention du programme.

La cohérence interne du programme repose sur l'absence de contradictions entre ses composantes ainsi que sur des hypothèses crédibles permettant d'expliquer la chaîne causale menant à la production des effets attendus.

#### À noter

---

L'évaluation de la cohérence interne du programme doit être distinguée de l'évaluation de la pertinence de la nature de l'intervention. Établir la cohérence interne du programme consiste à déterminer si ses différentes composantes s'articulent logiquement entre elles, alors que l'évaluation de la pertinence de la nature de l'intervention consiste à déterminer si le ou les moyens d'intervention choisis sont les plus appropriés pour intervenir sur la situation ciblée.

#### Éléments de réponse recherchés

---

- Le jugement porté sur la cohérence interne du programme, y compris :
  - La plausibilité et la justification des hypothèses et des liens de cause à effet entre les composantes du programme (notamment la raison d'être et les objectifs de l'intervention) et les résultats attendus ou obtenus (extrants, effets), le cas échéant;
  - La plausibilité que les activités du programme produisent les effets escomptés;
  - La clarté des composantes du programme, notamment quant au caractère mesurable et vérifiable des objectifs de l'intervention et des ressources allouées à cet effet.
- La démonstration logique et les principaux éléments, critères et arguments sur lesquels s'appuie ce jugement.

### Sources de renseignements possibles

---

- Documentation du programme, théorie du programme, modèle logique
- Évaluations, audits ou autres examens qui ont déjà analysé le programme, rapports du Vérificateur général du Québec
- Évaluations, audits ou autres examens concernant des programmes comparables mis en œuvre au Québec ou ailleurs
- Études et autres productions scientifiques, documents de veille

### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Raison d'être et contexte
- Objectifs de l'intervention
- Nature de l'intervention
- Intrants
- Activités de production et de coordination
- Effets

### Principaux concepts

---

**Cohérence** : Absence de contradictions dans l'enchaînement des parties d'un tout.

**Modèle logique** : Représentation schématique de la chaîne de résultats d'un programme, comprenant les intentions du programme, ses différentes composantes et les résultats attendus.

**Résultat** : Extrants et effets intentionnels.

**Théorie du programme** : Théorie qui explicite les hypothèses reliant logiquement la raison d'être, les objectifs de l'intervention, la nature de l'intervention et les résultats attendus.

## CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE

---

### 6. Le programme est-il géré adéquatement et conformément aux règles et aux conditions prévues?

#### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

---

|            | Mise en œuvre | Révision    |
|------------|---------------|-------------|
| Question 6 | Obligatoire   | Obligatoire |

#### Explication

---

Cette question vise à déterminer si la gestion des ressources, la réalisation des activités et la production des extrants du programme sont conformes :

- À la planification opérationnelle initiale;
- Aux lois, à la réglementation, aux normes ou aux politiques internes en vigueur.

Dans l'éventualité où la gestion des activités du programme se serait révélée non conforme à la planification initiale ou aux exigences du cadre légal, réglementaire ou normatif en vigueur, un jugement devra être porté sur la pertinence des modifications apportées à ces activités.

#### À noter

---

##### Projets d'infrastructures publiques

Pour les évaluations portant sur la gestion des projets d'infrastructures publiques, par exemple, le Vérificateur général du Québec recommande des questions particulières à considérer en tant que saines pratiques<sup>9</sup>.

##### Soutien de l'unité de vérification interne

Pour juger de la conformité du programme, la personne responsable de l'évaluation peut avoir recours à l'expertise et au soutien de l'unité de vérification interne de son organisation, par exemple pour mener des audits ou des vérifications ou encore pour vérifier la fiabilité et l'intégrité de l'information de gestion.

À cet égard, les orientations concernant la vérification interne adoptées par le Conseil du trésor précisent que les champs d'activité de la vérification interne comprennent notamment la vérification de la conformité (examen du respect des lois, des règlements, des politiques et des directives).

#### Éléments de réponse recherchés

---

- Le jugement porté sur la conformité des activités du programme :
  - Au cadre légal, réglementaire et normatif en vigueur;
  - À la planification opérationnelle.

---

<sup>9</sup> Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2011-2012, chapitre 1, <http://www.vgq.gouv.qc.ca>.

- Le jugement porté sur la conformité des extrants produits :
  - Au cadre légal, réglementaire et normatif en vigueur;
  - À la planification opérationnelle.
- Dans le cas où des activités ou extrants non conformes ont été observés :
  - Une description des modifications apportées ou des écarts relevés, le cas échéant; et
  - Le jugement porté sur la pertinence des modifications apportées ou des écarts observés.
- La présentation de la démonstration logique et des principaux éléments, critères et arguments sur lesquels s'appuient ces jugements.
- Les recommandations relatives à cette question figurant dans des rapports, des évaluations, des audits ou d'autres examens qui ont déjà analysé le programme, le cas échéant.

#### Sources de renseignements possibles

---

- Cadre légal et réglementaire, normes du programme, documentation budgétaire, rapports du Vérificateur général du Québec
- Plans d'action opérationnels, documentation sur la révision ou l'optimisation des processus, données de gestion et bilans de mise en œuvre du programme
- Collecte de données auprès des gestionnaires du programme, déclarations de services aux citoyens, études sur la satisfaction des clientèles
- Normes de pratique professionnelle de l'audit interne
- Évaluations, audits ou autres examens qui ont déjà analysé le programme

#### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Intrants
- Activités de production et de coordination
- Extrants
- Coûts des extrants

#### Principaux concepts

---

**Activité** : Processus ou opération permettant la production des extrants du programme à partir de ses intrants.

**Conformité** : État, qualité de ce qui respecte la planification initiale, les lois, la réglementation, les normes ou les politiques.

**Extrant** : Bien ou service observable et mesurable et dont la production est habituellement sous le contrôle de l'organisation.

## EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE

---

7. Les rôles et responsabilités des parties prenantes aux processus de planification, de coordination et de déploiement de l'intervention interministérielle sont-ils définis adéquatement?
8. L'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce-t-elle son rôle de leader conformément aux attentes dans la planification, la coordination et le déploiement de l'intervention?

### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

---

|            | Mise en œuvre                  | Révision                       |
|------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Question 7 | Obligatoire (interministériel) | Obligatoire (interministériel) |
| Question 8 | Obligatoire (interministériel) | Obligatoire (interministériel) |

### Explication

---

Ces questions visent à examiner les processus de planification, de coordination et de déploiement des actions par les parties prenantes concernées par une intervention interministérielle.

L'établissement d'une gouvernance est la création d'un espace vers lequel s'orientent les actions, où se prennent les décisions et se partagent les responsabilités. En contexte interministériel, la gouvernance est un exercice complexe qui implique généralement la collaboration d'une multitude d'acteurs.

À partir de la documentation colligée sur l'intervention interministérielle et de l'information recueillie sur le point de vue des parties prenantes engagées dans la planification de l'intervention, sa coordination ou le déploiement des actions prévues, l'évaluation doit notamment déterminer :

- Dans quelle mesure la définition des rôles et responsabilités des parties prenantes et des mécanismes de gouvernance sont clairement définis et adéquats compte tenu des caractéristiques propres à l'intervention interministérielle;
- Dans quelle mesure l'organisation responsable de l'intervention interministérielle exerce réellement un leadership par rapport aux autres parties prenantes (processus de consultation et de négociation).

### À noter

---

L'efficacité de la gouvernance est à distinguer de l'efficacité opérationnelle. L'efficacité de la gouvernance s'intéresse à la dynamique des relations entre les acteurs directement ou indirectement concernés par la mise en œuvre et les résultats d'une intervention publique. L'efficacité opérationnelle, en contexte interministériel, vise plutôt à documenter l'atteinte des objectifs des différentes mesures qui composent l'intervention.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Le jugement porté sur l'efficacité de différentes dimensions de la gouvernance, par exemple :
  - Le caractère approprié de la structure de gouvernance retenue au regard des caractéristiques de l'intervention;
  - La clarté des rôles et responsabilités des parties prenantes dans les mécanismes de gouvernance;
  - La transparence de la structure de gouvernance pour les parties prenantes, notamment en ce qui a trait à l'imputabilité des acteurs par rapport aux objectifs sous leur responsabilité et aux résultats qui y sont associés (mesures, actions, etc.);
  - La capacité de l'organisation responsable de l'intervention d'exercer son leadership par rapport aux autres parties prenantes (processus de consultation et de négociation).
- La démonstration logique sur laquelle s'appuient ces jugements et les principaux arguments à cet égard.

### Sources de renseignements possibles

---

- Collecte de données auprès des concepteurs de l'intervention interministérielle
- Collecte de données auprès des parties prenantes à l'intervention interministérielle
- Documentation du programme, théorie du programme, modèle logique
- Documentation sur la révision ou l'optimisation des processus, données de gestion et bilans de mise en œuvre
- Reddition de comptes exigée des partenaires, reddition de comptes globale sur la mise en œuvre de l'intervention interministérielle
- Études, rapports du Vérificateur général du Québec

### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Raison d'être et contexte
- Objectifs de l'intervention
- Intrants
- Activités de production et de coordination

### Principaux concepts

---

**Partie prenante** : Acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), directement ou indirectement concerné par la mise en œuvre et les résultats d'une intervention publique.

**Leadership** : Capacité d'un acteur individuel ou collectif à influencer et à coaliser un groupe pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle et pour une durée limitée.

## EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

---

### 9. Les objectifs opérationnels sont-ils atteints?

#### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

---

|             | Mise en œuvre | Révision    |
|-------------|---------------|-------------|
| Question 10 | Obligatoire   | Obligatoire |

#### Explication

---

Cette question vise à déterminer dans quelle mesure le programme atteint ses objectifs opérationnels. Les objectifs opérationnels sont généralement formulés sous la forme de :

- Volume de biens à produire, de services à offrir ou de clients à servir durant une période donnée;
- Délais de production ou de mise en œuvre;
- Critères de qualité à respecter.

Le terme « qualité » englobe tant la satisfaction de la clientèle à l'égard d'un bien ou d'un service que le degré de conformité d'une ressource, d'un processus ou d'un extrant aux spécifications.

#### À noter

---

L'efficacité opérationnelle doit être distinguée de l'efficacité de l'intervention. La mesure de l'efficacité opérationnelle produit une information utile pour la gestion du programme, mais elle ne renseigne pas sur la capacité du programme à générer les effets attendus. La comparaison des objectifs de l'intervention avec les effets intentionnels obtenus permet de porter un jugement sur l'efficacité de l'intervention, qui fait l'objet des questions 10 à 12.

#### Éléments de réponse recherchés

---

- Le jugement porté sur l'efficacité opérationnelle du programme.
- La présentation des principaux éléments, critères et arguments sur lesquels s'appuie ce jugement.
- Les précisions appropriées sur les méthodes employées pour mesurer l'efficacité opérationnelle et sur les limites des résultats présentés. À noter que les aspects méthodologiques de l'évaluation peuvent être traités, au choix de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, dans une section particulière du rapport ou à même la présentation des résultats.

### Sources de renseignements possibles

---

- Plans stratégiques, plans d'action, normes du programme, rapports annuels de gestion, plans d'actions opérationnels
- Documentation du programme, études, documents de veille, rapports du Vérificateur général du Québec
- Documentation sur la révision ou l'optimisation des processus, données de gestion et bilans de mise en œuvre du programme
- Collecte de données auprès des gestionnaires du programme
- Déclarations de services aux citoyens, études sur la satisfaction des clientèles

### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Activités de production et de coordination
- Extrants

### Principaux concepts

---

**Efficacité** : Degré d'atteinte des objectifs.

**Efficacité opérationnelle** : Degré d'atteinte des objectifs opérationnels.

**Extrant** : Bien ou service observable et mesurable dont la production est habituellement sous le contrôle de l'organisation.

**Objectif opérationnel** : Objectif lié au processus de l'intervention et à sa mise en œuvre par l'organisation.



## EFFICACITÉ DE L'INTERVENTION

10. Les objectifs de l'intervention sont-ils atteints?
11. Les effets visés par l'intervention sont-ils obtenus?
12. Des effets non intentionnels ont-ils été constatés?

### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

|             | Mise en œuvre | Révision    |
|-------------|---------------|-------------|
| Question 10 | Facultative   | Obligatoire |
| Question 11 | Facultative   | Obligatoire |
| Question 12 | Facultative   | Facultative |

### Explication

Ces questions visent à juger de l'atteinte des objectifs de l'intervention en comparant ces objectifs avec les effets intentionnels obtenus.

Le type d'effets utilisés pour porter un jugement sur l'efficacité de l'intervention dépend de l'approche de mesure des effets qui a été employée au moment de l'évaluation. Minimalement, l'évaluation de l'efficacité s'appuie sur les effets intentionnels bruts du programme pour juger de l'atteinte des objectifs directement liés aux effets intentionnels. Lorsque les effets intentionnels nets du programme ont été mesurés, ils doivent servir à l'évaluation de l'efficacité de l'intervention.

Le cas échéant, les effets non intentionnels documentés peuvent être employés pour nuancer le jugement porté sur l'efficacité du programme, pour formuler des propositions concrètes d'améliorations au programme ou pour justifier l'ajout de nouveaux objectifs d'intervention.

### À noter

Les questions 10 et 11 peuvent avoir une portée similaire lorsque les objectifs du programme portent sur les effets attendus. Lorsque la mesure de l'atteinte des objectifs correspond à la mesure de l'obtention des effets visés par l'intervention, il n'est pas requis que le rapport d'évaluation fournisse deux réponses distinctes à ces questions.

Par ailleurs, lorsque les objectifs du programme ne visent pas ou s'ils visent peu l'obtention d'effets, il est attendu que le rapport d'évaluation fasse à la fois état de l'atteinte des objectifs du programme tels que formulés et de l'obtention des effets indiqués dans le modèle logique du programme.

### Éléments de réponse recherchés

- Le jugement porté sur l'efficacité de l'intervention.
- La démonstration logique et les principaux éléments, critères et arguments sur lesquels s'appuie ce jugement.

- Les précisions appropriées sur les méthodes employées pour mesurer l'efficacité de l'intervention et sur les limites des résultats présentés. À noter que les aspects méthodologiques de l'évaluation peuvent être traités, au choix de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, dans une section particulière du rapport ou à même la présentation des résultats.

#### Sources de renseignements possibles

---

- Effets documentés (intentionnels bruts ou nets, non intentionnels)
- Objectifs de l'intervention

#### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Objectifs de l'intervention
- Effets

#### Principaux concepts

---

**Effet** : Changement observé à la situation ciblée depuis la mise en œuvre du programme.

**Effet brut** : Écart entre l'état de la situation ciblée avant et après l'intervention.

**Effet net** : Proportion de l'effet brut attribuable uniquement à l'intervention.

**Effet intentionnel** : Effet que le programme vise à susciter. Les expressions suivantes ont le même sens : effet visé, attendu, recherché, souhaité.

**Effet non intentionnel** : Effet engendré par le programme, qui ne figure pas parmi ses objectifs d'intervention.

**Efficacité** : Degré d'atteinte des objectifs.

**Efficacité de l'intervention** : Degré d'atteinte des objectifs de l'intervention.

**Objectif de l'intervention** : Objectif lié directement aux effets attendus de l'intervention.

**Situation ciblée** : Condition d'une population ou de l'environnement à modifier et devant faire l'objet d'une intervention.

## EFFICIENCE RELATIVE DE L'INTERVENTION

---

13. Comment les coûts des extrants du programme se comparent-ils, notamment, à ceux d'autres programmes?
14. Comment les coûts associés aux effets du programme se comparent-ils, notamment, à ceux d'autres programmes?
15. Existe-t-il des possibilités d'obtenir les mêmes résultats à moindre coût?
16. Existe-t-il des possibilités d'obtenir de meilleurs résultats sans coûts supplémentaires?

### Caractère obligatoire en fonction du cycle de vie du programme

---

|                   | Mise en œuvre | Révision     |
|-------------------|---------------|--------------|
| Questions 13 à 16 | Facultatives  | Facultatives |

### Explication

---

Les deux premières questions visent à porter un jugement sur l'efficacité du programme en comparant les coûts des extrants produits (question 13) et les coûts associés aux effets obtenus (question 14) avec au moins une donnée de référence provenant :

- de l'organisation (étalonnage interne);
- d'autres organisations (étalonnage concurrentiel ou générique);
- des données historiques du programme (coûts mesurés antérieurement);
- d'une cible du programme (coûts anticipés);
- des normes de performance.

Le cas échéant, le jugement porté à l'égard de l'efficacité relative du programme permet de déterminer des possibilités à explorer pour atteindre les objectifs opérationnels de l'intervention à moindres coûts (question 15) ou pour produire des résultats de meilleure qualité sans coûts additionnels (question 16).

### À noter

---

En règle générale, les principales étapes d'une démarche d'étalonnage consistent à rechercher des programmes produisant des extrants comparables ou visant à produire des effets comparables, à sélectionner les indicateurs à documenter, à décrire de façon détaillée les similitudes et les différences entre les programmes étalonnés afin de documenter la structure des coûts, à collecter des données et enfin à procéder à des calculs ou autres analyses pour dégager un portrait comparatif.

Dans la mesure du possible, l'efficacité de l'intervention (question 14) est calculée à partir des effets intentionnels nets. Si les seuls effets disponibles sont les effets intentionnels bruts, le rapport d'évaluation doit l'indiquer clairement.

Si les travaux d'évaluation ont documenté des effets non intentionnels, leur appréciation, sans être obligatoirement intégrée au calcul de l'efficacité de l'intervention, doit tout de même être prise en considération de façon à éviter de présenter un portrait incomplet de l'efficacité du programme.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Le jugement porté sur l'efficacité relative du programme à produire des extrants et à générer les effets attendus.
- Les bases sur lesquelles s'appuie ce jugement, notamment :
  - La présentation des principaux résultats de l'analyse comparée;
  - Une brève description des données de référence utilisées;
  - Les indicateurs retenus aux fins des comparaisons.
- Les précisions appropriées sur les méthodes employées pour mesurer l'efficacité relative de l'intervention, notamment lorsque les données de référence sont tirées de l'étalonnage, et sur les limites des résultats présentés. À noter que les aspects méthodologiques de l'évaluation peuvent être traités, au choix de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, dans une section particulière du rapport ou à même la présentation des résultats.
- Le cas échéant, les possibilités à explorer pour améliorer l'efficacité du programme. L'efficacité d'un programme peut être bonifiée de deux façons :
  - En faisant en sorte que davantage d'extrants soient produits ou que plus d'effets soient générés à partir de la même enveloppe budgétaire; ou
  - En produisant les mêmes résultats (extrants ou effets) à meilleur coût.
- Les observations et recommandations relatives à ces questions figurant dans des rapports, des évaluations, des audits ou autre examen qui ont déjà analysé le programme, le cas échéant.

### Sources de renseignements possibles

---

- Coûts documentés des extrants du programme
- Coûts documentés associés aux effets générés par le programme
- Rapports du Vérificateur général du Québec, du Canada ou d'autres provinces
- Données de référence de programmes comparables du Québec ou d'ailleurs
- Audits, études et évaluations réalisées sur des programmes comparables du Québec ou d'ailleurs
- Données de référence du programme (coûts anticipés, performances antérieures)

### Fiches associées de description du programme et des résultats

---

- Intrants
- Activités de production et de coordination
- Extrants

- Coûts des extrants
- Effets
- Coûts associés aux effets

### Principaux concepts

---

**Efficiency** : Rapport entre les résultats du programme et les ressources utilisées pour les atteindre.

**Efficiency relative** : Comparaison de l'efficacité de deux ou plusieurs interventions poursuivant les mêmes objectifs ou ayant une raison d'être ou une nature d'intervention similaire.

**Étalonnage** : Action de déterminer, de comparer, de comprendre et d'adapter les pratiques en cours dans une organisation sur la base d'observations faites ailleurs.

**Résultats** : Ensemble des extrants produits et des effets intentionnels générés par un programme.



# FICHES DE DESCRIPTION DU PROGRAMME

En soutien aux questions d'évaluation normalisées

## RAISON D'ÊTRE ET CONTEXTE

---

- **Décrire les besoins et le contexte qui justifient le programme**
- **Repérer les changements dans les besoins et le contexte observés depuis la mise en œuvre du programme**

### Explication

---

La description de la raison d'être doit permettre de comprendre et de justifier la création du programme par le gouvernement du Québec. La raison d'être du programme comprend :

- La description du besoin qui justifie l'intervention publique, par exemple une lacune à combler, une occasion à saisir ou encore la prévention ou la correction d'un problème;
- Des précisions sur l'écart qui sépare la situation actuelle, jugée insatisfaisante et devant faire l'objet d'une intervention (la situation ciblée), de la situation souhaitée. Cet écart peut être décrit de façon qualitative ou quantitative.

La raison d'être du programme doit par ailleurs être située dans son contexte de façon à déterminer les facteurs ou variables qui peuvent influencer sur la situation ciblée.

### À noter

---

La détermination des facteurs ou des variables qui influent sur la situation ciblée permet notamment d'expliquer comment les extrants produits par le programme agissent dans l'environnement pour ultimement modifier la situation ciblée dans le sens souhaité.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Une description documentée des besoins auxquels le programme vise à répondre et de leur ampleur, ainsi que des changements survenus depuis sa mise en œuvre, s'il y a lieu.
- Une description documentée du contexte dans lequel s'inscrit le programme et des 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 dans lesquelles le programme s'inscrit.

### Sources de renseignements possibles

---

- Cadre légal et réglementaire, normes du programme, documentation budgétaire
- Politiques publiques, orientations gouvernementales, stratégies et plans gouvernementaux, discours inaugural du premier ministre
- Plans stratégiques, politiques ministérielles, plans d'action ministériels



- Études, analyses de besoins auprès de la population ou des clientèles ciblées, documents de veille
- Collecte de données auprès des concepteurs du programme

### Principaux concepts

---

**Besoin** : Écart entre la situation actuelle, jugée insatisfaisante, et la situation souhaitée.

**Contexte** : Ensemble des phénomènes sociaux, environnementaux, économiques ou politiques qui influent sur les résultats, l'efficacité et l'efficience de l'intervention.

**Raison d'être** : Ensemble des motifs qui légitiment l'existence d'une intervention publique.

**Situation ciblée** : Condition d'une population ou de l'environnement à modifier et devant faire l'objet d'une intervention.

## OBJECTIFS DE L'INTERVENTION

---

- **Déterminer les objectifs de l'intervention**

### Explication

---

Les objectifs de l'intervention énoncent les changements que le programme vise à susciter. Ces changements, ou objectifs de l'intervention, s'expriment sous la forme d'effets recherchés sur la situation ciblée. Sauf exception, la mesure des changements se base sur des indicateurs d'effets associés à des retombées sociales, environnementales, économiques ou financières.

### À noter

---

Outre les objectifs de l'intervention, il existe des objectifs opérationnels du programme; ils sont abordés dans la fiche qui concerne les activités de production et de coordination.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Les objectifs d'intervention du programme (effets recherchés sur la population ou son environnement).
- Les indicateurs retenus pour mesurer l'atteinte des objectifs de l'intervention.

### Sources de renseignements possibles

---

- 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
- Études, analyses de besoins auprès de la population ou des clientèles ciblées, documents de veille
- Collecte de données auprès des concepteurs du programme

### Principaux concepts

---

**Indicateur** : Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe.

**Effet** : Changement observé à la situation ciblée depuis l'implantation du programme.

**Effet intentionnel** : Effet que le programme vise à susciter. Les expressions suivantes ont le même sens : effet visé, attendu, recherché, souhaité.

**Objectif** : État souhaité et mesurable d'une situation après l'action. Deux types d'objectifs sont généralement poursuivis : les objectifs opérationnels et les objectifs de l'intervention.

**Objectif de l'intervention** : Objectif lié directement aux effets attendus de l'intervention.

**Situation ciblée** : Condition d'une population ou de l'environnement à modifier et devant faire l'objet d'une intervention.

## NATURE DE L'INTERVENTION

---

- **Déterminer la nature de l'intervention**

### Explication

---

Déterminer la nature de l'intervention consiste à indiquer les moyens ou les mécanismes du programme qui permettront d'agir sur la situation ciblée.

Ces moyens ou mécanismes peuvent prendre plusieurs formes, telles que :

- La prestation de services, la production de biens et le financement;
- La diffusion d'information, l'éducation et la prévention;
- La justice administrative, l'arbitrage, la médiation, la négociation et la conciliation;
- La coordination, la concertation et la consultation;
- La réglementation, le contrôle, la surveillance, la vérification et l'évaluation;
- La taxation et l'attribution de droits de propriété.

### À noter

---

Les moyens ou mécanismes retenus pour agir sur la situation ciblée se déclinent en activités de production et de coordination qui font l'objet d'une fiche particulière.

### Éléments de réponse recherchés

---

- La description de la théorie du programme, appuyée par exemple par de l'information sur le programme et ses clientèles, la recherche ou l'étalonnage.
- Le modèle logique du programme.
- La description des moyens ou mécanismes d'intervention du programme.
- L'identification des parties prenantes engagées dans la production des extrants (partenaires, intermédiaires et autres).
- L'identification des clientèles ainsi que, s'il y a lieu, les critères pour déterminer leur admissibilité.
- Les changements apportés aux moyens ou mécanismes d'intervention, aux parties prenantes et aux clientèles, le cas échéant.

### Sources de renseignements 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

### Principaux concepts

---

**Nature de l'intervention** : Moyen ou mécanisme retenu pour intervenir et permettre au programme d'atteindre ses objectifs.

**Modèle logique** : Représentation schématique de la chaîne de résultats d'un programme comprenant les intentions du programme, ses différentes composantes et les effets intentionnels attendus.

**Situation ciblée** : Condition d'une population ou de l'environnement à modifier et devant faire l'objet d'une intervention.

**Théorie du programme** : Exposé narratif qui décrit comment et pourquoi le programme donnera les résultats escomptés en faisant le lien entre les activités, la raison d'être et les objectifs de l'intervention.

## INTRANTS

---

- **Documenter les intrants du programme**

### Explication

---

Description des ressources dont dispose le programme (intrants) pour réaliser les activités nécessaires à la production des extrants.

### À noter

---

#### Concordance avec l'architecture des programmes budgétaires et celle du budget d'investissement

Dans certains cas, la concordance des ressources financières associées à un programme avec l'architecture des programmes budgétaires peut être difficile à établir. Dans l'éventualité où l'information disponible ne permet pas de faire correspondre les ressources d'un programme, d'une politique ou d'une autre intervention avec la structure budgétaire des crédits votés à l'Assemblée nationale, l'évaluation doit indiquer minimalement quels sont les portefeuilles, programmes budgétaires et éléments de programmes budgétaires qui financent le programme.

#### Données historiques

Lorsque les données sont disponibles, l'information détaillée relative au financement historique du programme depuis son implantation peut être communiquée au Secrétariat du Conseil du trésor sous la forme d'un tableau ou d'un document en pièce jointe.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Une présentation des ressources allouées comprenant :
  - Les ressources financières;
  - Les ressources humaines, en équivalents temps complet (ETC);
  - Les ressources matérielles (description et valeur) selon les renseignements disponibles;
  - Les ressources informationnelles (description et valeur) selon les renseignements disponibles.
- S'il y a lieu et selon la disponibilité des renseignements, les ressources réellement dépensées (comparativement à celles allouées).
- L'identification des programmes budgétaires et des éléments de programmes budgétaires par lesquels le programme est financé ainsi que, selon l'information disponible, la proportion de ceux-ci allouée au programme.
- S'il y a lieu et selon la disponibilité des renseignements, les éléments de programmes budgétaires des autres portefeuilles ministériels qui financent le programme.
- Une présentation des autres sources de financement du programme selon leur provenance, le cas échéant – revenus autonomes, ententes de service, fonds, gouvernement fédéral, municipalités, fondations privées ou autres.

### Sources de renseignements possibles

---

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

### Principaux concepts

---

**Intrant** : Ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production et de coordination.

## ACTIVITÉS DE PRODUCTION ET DE COORDINATION

---

- **Déterminer les principales activités de production et de coordination du programme**
- **Répertorier les objectifs opérationnels associés aux activités de production et de coordination**

### Explication

---

Les activités de production et de coordination du programme peuvent prendre différentes formes, y inclus la production de biens, la prestation de services, l'allocation de subventions ou la réalisation d'activités de coordination et de contrôle.

Dans le cas où certaines activités du programme sont imparties à des partenaires (réseaux, municipalités, entités régionales ou interrégionales, organismes sans but lucratif, mandataires ou autres), seules les activités de production et de coordination réalisées par le ministère ou l'organisme sont à documenter obligatoirement.

### À noter

---

Les objectifs opérationnels du programme doivent être distingués des objectifs de l'intervention, qui font l'objet d'une fiche distincte. Les objectifs opérationnels peuvent être déterminés au moment de la conception de l'intervention pour les besoins de la reddition de comptes ou de l'évaluation, ou encore établis au cours de la mise en œuvre du programme pour répondre spécifiquement aux besoins des gestionnaires du programme.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Une description sommaire des activités nécessaires à la transformation des intrants du programme en extrants.
- Les objectifs opérationnels du programme associés aux activités et aux extrants ainsi que les indicateurs et les cibles employés pour le suivi de gestion.
- Les rôles, les responsabilités et la contribution attendue des gestionnaires du programme ainsi que, le cas échéant, des partenaires engagés dans la transformation des intrants du programme en extrants.
- Une description des mécanismes de contrôle et des modalités de la reddition de comptes exigée des gestionnaires du programme.
- Dans le cas des programmes de subventions dont l'administration a été impartie à des partenaires, une brève description des mécanismes de contrôle et des modalités de reddition de comptes utilisés pour s'assurer que ces partenaires emploient les ressources allouées aux fins auxquelles elles étaient destinées.
- L'identification des autres programmes qui agissent de façon complémentaire et la description du lien, de l'apport ou de la complémentarité avec le programme évalué, notamment en ce qui a trait aux objectifs poursuivis, aux clientèles servies et aux activités réalisées.



### Sources de renseignements possibles

---

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

### Principaux concepts

---

**Activité** : Processus ou opération permettant la production des extraits du programme à partir de ses intrants.

**Objectif** : État souhaité et mesurable d'une situation après l'action. Deux types d'objectifs sont généralement poursuivis : les objectifs opérationnels et les objectifs de l'intervention.

**Objectif de l'intervention** : Objectif lié directement aux effets attendus de l'intervention.

**Objectif opérationnel** : Objectif lié au processus de l'intervention et à sa mise en œuvre par l'organisation.

**Partenaire** : Organisation avec laquelle une autre organisation collabore pour atteindre des objectifs.

**Reddition de comptes** : Opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité et qui consiste à démontrer que le travail fait l'a été dans le respect des règles et des normes convenues, ou à faire rapport fidèlement et avec précision de l'utilisation des ressources et des résultats obtenus.



# FICHES DE DESCRIPTION DES RÉSULTATS

En soutien aux questions d'évaluation normalisées

## EXTRANTS

---

- Documenter les extrants du programme

### Explication

---

Les extrants du programme, soit les biens et les services qui sont offerts aux clientèles, résultent de la transformation des ressources dont dispose le programme au moyen d'activités de production et de coordination.

Dans le cas où certaines activités du programme sont imparties à des partenaires (réseaux, municipalités, entités régionales ou interrégionales, organismes sans but lucratif, mandataires ou autres), seuls les extrants produits sous la responsabilité du ministère ou de l'organisme sont à documenter obligatoirement.

### À noter

---

Les extrants sont destinés à des clientèles externes – individus ou personnes morales. Sauf exception, les biens et les services produits à l'intention de clientèles internes de l'organisation sont assimilables aux activités de production et de coordination du programme.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Une brève description des biens et des services destinés aux clientèles du programme.
- Les volumes de biens produits ou, dans le cas des services, le nombre de clients servis par année financière. Lorsqu'un programme est évalué en phase d'implantation, faire état des premiers extrants produits.

### Sources de renseignements possibles

---

- Tableaux de bord de gestion, données de suivi, normes du programme
- Déclarations de services aux citoyens, plans stratégiques, rapports annuels de gestion
- Enquêtes ou entrevues auprès des clientèles

### Principaux concepts

---

**Activité** : Processus ou opération permettant la production des extrants du programme à partir de ses intrants.

**Extrant** : Bien ou service observable et mesurable dont la production est habituellement sous le contrôle de l'organisation.

**Partenaire** : Organisation avec laquelle une autre organisation collabore pour atteindre des objectifs.

## COÛT DES EXTRANTS

---

- **Déterminer les coûts des extrants produits**

### Explication

---

L'efficacité opérationnelle du programme est considérée comme le rapport entre les extrants du programme et les coûts payés par l'organisation pour les produire. Le calcul du coût des extrants nécessite des données crédibles et fiables sur les intrants, les activités et les extrants du programme.

Minimalement, le calcul du coût des extrants doit prendre en considération les coûts directs, soit les coûts des intrants et activités directement attribuables à un produit ou un service. Outre les coûts directs, les calculs du coût des extrants devraient idéalement intégrer les coûts indirects payés par l'organisation, qui ne sont pas directement attribuables à la production d'un bien ou à la prestation d'un service particulier, tels les coûts de conception, d'administration ou d'utilisation d'infrastructures. Lorsque l'ensemble des coûts directs et indirects est pris en considération dans le calcul du coût unitaire des extrants produits, il est question de coût de revient.

### À noter

---

L'efficacité opérationnelle peut être employée pour comparer différents programmes ou interventions. Cet indicateur sert notamment de base pour comparer le coût des extrants produits par le programme avec le coût d'extrants comparables produits par d'autres programmes. Il est alors question d'efficacité relative (questions 13 à 16).

Outre le coût des extrants, d'autres indicateurs d'efficacité opérationnelle d'un programme peuvent être documentés, par exemple des ratios qui font état de la productivité dans la prestation de services.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Une description du coût des extrants du programme.
- Les principaux paramètres de calcul (sources de renseignements, hypothèses, etc.) utilisés pour déterminer le coût des extrants du programme.
- D'autres mesures d'efficacité opérationnelle, lorsque pertinentes ou applicables.

### Sources de renseignements possibles

---

- Documentation du programme
- Données de gestion, données de suivi, rapports de vérification
- Données des systèmes gouvernementaux de gestion des ressources (SAGIR, SINBAD)

### Principaux concepts

---

**Activité** : Processus ou opération permettant la production des extrants du programme à partir de ses intrants.

**Coûts directs** : Coûts qui peuvent être imputés directement, sans calcul intermédiaire, à un produit ou un service.

**Coûts indirects** : Coûts qui peuvent être imputés à un produit ou un service seulement au moyen d'une règle de répartition.

**Coût de revient** : Coût total de fabrication d'un bien ou d'un service, comprenant l'ensemble des coûts directs et indirects associés à sa conception, sa production, sa distribution ou sa prestation.

**Efficienne** : Rapport entre les résultats du programme et les ressources utilisées pour les atteindre.

**Efficienne opérationnelle** : Rapport entre les extrants du programme et les intrants utilisés pour les produire.

**Extrant** : Bien ou service observable et mesurable dont la production est habituellement sous le contrôle de l'organisation.

**Indicateur** : Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe.

**Intrant** : Ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production et de coordination.

## EFFETS

---

- **Déterminer et quantifier les effets intentionnels bruts du programme**
- **Déterminer et quantifier les effets intentionnels nets**
- **Documenter les effets non intentionnels**

### Explication

---

Les effets du programme sont les changements observés à la situation ciblée depuis que le programme existe ou au cours d'une période donnée de sa mise en œuvre. Les changements visés par un programme sont, dans certains cas, observables seulement après plusieurs années. Selon la nature du programme, sa maturité et les données disponibles, l'évaluation peut donc générer de l'information sur les effets à court, moyen ou long terme.

Les effets du programme peuvent être intentionnels ou non et la mesure des effets peut faire état des effets bruts ou nets selon que l'approche retenue pour les mesurer permet ou non d'attribuer les effets observés à l'action du programme.

### Effets intentionnels

Les effets intentionnels se rapportent à la raison d'être d'un programme, puisqu'il s'agit des changements à la situation ciblée que le programme vise à susciter. Les effets intentionnels attendus sont énoncés dans les objectifs de l'intervention. Il est essentiel que ces effets soient évalués lorsque le programme est en phase de révision, puisque l'évaluation de l'efficacité du programme repose sur la comparaison des effets intentionnels obtenus avec les objectifs de l'intervention.

### Effets intentionnels bruts

Une première catégorie de stratégies de mesure des effets permet de dégager les effets intentionnels bruts du programme en mesurant l'état de la situation ciblée à au moins deux moments, idéalement avant et après l'intervention. L'écart observé entre deux ou plusieurs mesures permet d'apprécier si la situation ciblée a évolué ou non dans le sens souhaité. La mesure des effets bruts ne permet toutefois pas d'affirmer avec certitude que les résultats obtenus sont attribuables au programme. D'autres facteurs peuvent expliquer une variation de l'état de la situation ciblée.

### Effets intentionnels nets

Une seconde catégorie d'approche de mesure des effets utilisant, par exemple, des méthodes de sélection aléatoire, des contrôles statistiques ou de comparaison de groupes expérimentaux et témoins permet d'estimer les effets intentionnels nets du programme. Ces stratégies de mesure des effets contrôlent les variations de la situation ciblée qui ne sont pas attribuables au programme, par exemple des variations liées au temps ou à la sélection des sujets ou des groupes évalués.

### Effets non intentionnels

Le programme peut également générer des effets non intentionnels favorables ou défavorables, qui, à la différence des effets intentionnels, ne figurent pas parmi les objectifs d'intervention du programme. L'étendue et la diversité des effets non intentionnels sont au moins aussi vastes que celles des effets intentionnels.

La mesure des effets non intentionnels est utile, notamment pour nuancer le jugement porté sur l'efficacité du programme, pour formuler des propositions concrètes d'améliorations au programme ou pour justifier l'ajout de nouveaux objectifs d'intervention.

Les effets non intentionnels peuvent avoir été anticipés à l'étape de la conception ou de la planification du programme, sans pour autant être souhaités ou constituer une priorité d'intervention. Dans ces circonstances, il est possible que des données aient été colligées pour assurer le suivi des effets non intentionnels au cours de la mise en œuvre.

### À noter

---

Les extrants sont à distinguer des effets du programme. Alors que les extrants sont habituellement mesurés par la quantité de biens produits ou de services livrés, les effets sont mesurés à l'aide d'indicateurs de type économique, environnemental ou social qui révèlent des changements à la situation ciblée par le programme.

Dans certaines circonstances, la mesure de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des produits et des services du programme constitue une mesure des premiers effets de ce programme.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Une description du coût des extrants du programme.
- L'identification et la quantification des effets intentionnels bruts.
- L'identification et la quantification des effets intentionnels nets.
- Si l'information est disponible, l'identification et la quantification des effets non intentionnels qui ont une incidence sur :
  - l'efficacité du programme évalué;
  - d'autres programmes visant la même situation ciblée ou la même clientèle.
- Pour chaque type d'effet mesuré, la présence d'effets plus prononcés ou plus faibles sur certains groupes ou certaines personnes, particulièrement celles en situation de vulnérabilité.
- Les précisions méthodologiques appropriées concernant l'approche de mesure des effets qui a été privilégiée, les indicateurs employés et les limites des résultats présentés. À noter que les aspects méthodologiques de l'évaluation peuvent être traités, au choix de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, dans une section particulière du rapport ou à même la présentation des résultats.

### 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
- Données de référence sur la situation ciblée (avant l'intervention)
- Collecte de données auprès des clientèles et groupes témoins



## Principaux concepts

---

**Effet brut** : Écart entre l'état de la situation ciblée avant et après l'intervention.

**Effet net** : Proportion de l'effet brut attribuable uniquement à l'intervention.

**Effet intentionnel** : Effet que le programme vise à susciter. Les expressions suivantes ont le même sens : effet visé, attendu, recherché, souhaité.

**Objectif de l'intervention** : Objectif lié directement aux effets attendus de l'intervention.

**Situation ciblée** : Condition d'une population ou de l'environnement à modifier et devant faire l'objet d'une intervention.

**Indicateur** : Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe.

**Effet non intentionnel** : Effet engendré par le programme, qui ne figure pas parmi les objectifs de l'intervention.

## COÛTS ASSOCIÉS AUX EFFETS

---

- **Estimer les coûts associés aux effets obtenus**

### Explication

---

L'efficacité de l'intervention est le rapport entre les effets intentionnels générés par le programme et les ressources employées pour les obtenir.

Pour déterminer l'efficacité de l'intervention, il est indispensable de disposer de données quantitatives crédibles et fiables sur les intrants et sur les effets du programme. Dans la mesure du possible, l'efficacité de l'intervention est calculée à partir des effets intentionnels nets. Si les seuls effets disponibles sont les effets intentionnels bruts, le rapport d'évaluation doit l'indiquer clairement.

Si les travaux d'évaluation ont documenté des effets non intentionnels, leur appréciation, sans être obligatoirement intégrée au calcul de l'efficacité de l'intervention, doit tout de même être prise en considération de façon à éviter de présenter un portrait incomplet de la performance du programme.

### À noter

---

La mesure de l'efficacité de l'intervention sert de base pour comparer le coût des effets générés par le programme avec le coût des effets similaires que visent à produire d'autres programmes. Il est alors question d'efficacité relative, qui fait l'objet des questions 13 à 16.

### Éléments de réponse recherchés

---

- Une estimation de l'efficacité de l'intervention, obtenue notamment au moyen d'études économiques.
- Un sommaire des observations ou des recommandations relatives à ces questions figurant dans des rapports, des évaluations, des audits ou d'autres examens qui ont déjà analysé le programme, le cas échéant.
- Les précisions méthodologiques appropriées sur les méthodes de calcul appliquées, les hypothèses sur lesquelles elles reposent ainsi que sur les limites des résultats présentés. À noter que les aspects méthodologiques de l'évaluation peuvent être traités, au choix de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, dans une section particulière du rapport ou à même la présentation des résultats.

### Sources de renseignements possibles

---

- Documentation du programme
- Données de gestion, données de suivi
- Évaluations, audits ou autres examens qui ont déjà analysé le programme
- Collecte de données auprès des clientèles
- Documents de veille, études, revues de presse

### Principaux concepts

---

**Activité** : Processus ou opération permettant la production des extrants du programme à partir de ses intrants.

**Efficiencia** : Rapport entre les résultats du programme et les ressources utilisées pour les atteindre.

**Efficiencia de l'intervention** : Mesure du rendement d'un programme, exprimée par le rapport entre les effets obtenus et les ressources utilisées.

**Efficiencia opérationnelle** : Rapport entre les extrants du programme et les intrants utilisés pour les produire.

**Extrant** : Bien ou service observable et mesurable dont la production est habituellement sous le contrôle de l'organisation.

**Intrant** : Ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles utilisées pour mener à bien les activités de production et de coordination.



