

**SERVICE  
DE L'ÉVALUATION  
DES PROGRAMMES**

**Documents de support à  
l'évaluation de programme**

MINISTÈRE DES TRANSPORTS  
CENTRE DE DOCUMENTATION  
PLACE HAUTE-VILLE, 24<sup>e</sup> ÉTAGE  
700 EST, BOUL. ST CYRILLE  
QUÉBEC, QUÉBEC, G1R 5H1

CANQ  
TR  
BSM  
185

Gouvernement du Québec  
Ministère  
des Transports

468392

MINISTÈRE DES TRANSPORTS  
CENTRE DE DOCUMENTATION  
700, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE EST.  
21<sup>e</sup> ÉTAGE  
QUÉBEC (QUÉBEC) - CANADA  
G1R 5H1

DOCUMENTS DE SUPPORT  
A  
L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Service de l'évaluation  
des programmes  
Juin 1988

CANQ  
TR  
BSM  
#85

## INTRODUCTION

Dans le cadre de la politique ministérielle d'évaluation, le Service de l'évaluation des programmes a comme rôle de promouvoir la fonction évaluation au sein du Ministère et d'en assurer le développement. A ce titre, ses principales fonctions consistent à faire connaître aux gestionnaires les aspects méthodologiques de l'évaluation, à les assister dans la planification et la réalisation des travaux d'évaluation et dans la mise en place d'outils d'évaluation.

Le présent rapport se veut un document de référence mis à la disposition des gestionnaires et des évaluateurs du Ministère pour faciliter la réalisation de leurs études d'évaluation et la mise en place d'indicateurs de gestion. Ce document aborde de façon sommaire et schématique différents aspects liés à l'évaluation. Son contenu est appelé à évoluer au fur et à mesure que le Service de l'évaluation des programmes qui en est à ses débuts, développera de nouveaux outils pour s'adapter aux besoins du Ministère.

Le présent document est divisé en cinq parties. La première partie aborde ce qu'est l'évaluation de programme. La deuxième définit ce qu'est un programme et présente un processus d'élaboration d'un programme. La troisième partie présente l'évaluation de programme au MTQ. La quatrième partie suggère un processus méthodologique pour réaliser une étude d'évaluation alors que la dernière partie effleure la notion d'indicateur de performance.

En annexe, sont présentés divers outils complémentaires qui précise les points traités.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1- ÉVALUATION DE PROGRAMME</b> .....	1
1.1 DÉFINITION ET PORTÉE .....	1
1.2 BUTS DE L'ÉVALUATION .....	2
1.3 CIBLES VISÉES.....	3
1.4 PRINCIPES .....	4
1.5 FONCTION DE GESTION .....	5
<b>2- PROGRAMME</b> .....	6
2.1 DÉFINITION .....	6
2.2 REPRÉSENTATION ET COMPOSANTE .....	7
2.3 EXEMPLE DE RÉALISATION D'UN PROGRAMME .....	8
2.4 PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME .....	10
2.5 REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DE L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME ..	13
<b>3- ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MTQ</b> .....	16
3.1 OBJECTIFS DE LA POLITIQUE MINISTÉRIELLE D'ÉVALUATION .....	16
3.2 APPROCHE RETENUE .....	17
3.3 PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION .....	18
3.4 RÔLE DES PRINCIPAUX INTERVENANTS .....	19
i) SERVICE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES .....	19
ii) DIRECTIONS ET SERVICES .....	20
<b>4- LES ÉTUDES D'ÉVALUATION</b> .....	21
4.1 DÉFINITION .....	21
4.2 PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE .....	22
4.2.1 PROCESSUS SOMMAIRE .....	23
4.2.2 PROCESSUS DÉTAILLÉ .....	28
<b>5- INDICATEURS</b> .....	39
5.1 DÉFINITION .....	39
5.2 OBJECTIFS .....	40
5.3 COMPOSANTES DU SYSTÈME .....	41
5.4 PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE .....	42

## ANNEXES

- ANNEXE 1-** DÉFINITIONS ET TERMINOLOGIE DES PRINCIPALES VARIABLES EN ÉVALUATION.
- 2- TABLEAU (2) SOMMAIRE D'UN PROGRAMME.
- 3- GRILLE D'ANALYSE D'UN PROGRAMME.
- 4- LISTE DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER A CHAQUE ÉTAPE DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME.
- 5- MÉTHODOLOGIE DE TABLEAU DE BORD.
- 6- EXEMPLE DE MANDAT D'ÉVALUATION.
- 7- EXEMPLE DE RAPPORT D'ÉVALUATION.
- 8- TEXTE SUR L'EFFICACITÉ DE LA FONDATION CANADIENNE DE VÉRIFICATION INTÉGRÉE.
- 9- POLITIQUE MINISTÉRIELLE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME.
- 10- SOMMAIRE DU PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION.
- 11- A) SUIVI DU PLAN MINISTÉRIEL DU MTQ.  
B) GUIDE DE LA FICHE DESCRIPTIVE DES ÉTUDES D'ÉVALUATION.
- 12- DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION.

## LISTE DES SCHÉMAS ET TABLEAUX

<b>SCHÉMA</b> 1-	ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX AUTRES FONCTIONS DE LA GESTION ..	5
2-	COMPOSANTES D'UN PROGRAMME .....	7
3-	DÉROULEMENT D'UNE ACTIVITÉ .....	14
4-	LIENS ENTRE LES COMPOSANTES D'UNE ACTIVITÉ .....	15
5-	RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION (PHASES) .....	27
6-	RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION (PHASES ET ÉTAPES) .....	32
7-	1ER EXEMPLE DE PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'INDICATEUR DE PROGRAMME .....	47
<b>TABLEAU</b> 1-	ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION .....	34
2-	TABLEAU SOMMAIRE D'UN PROGRAMME (voir annexe 2)	

## 1- ÉVALUATION DE PROGRAMME

### 1.1 DÉFINITION ET PORTÉE

L'évaluation de programme consiste à examiner de façon systématique un programme ou un secteur d'activités aux fins de porter, en fonction de différents critères, un jugement sur sa performance. Cet examen porte sur la raison d'être du programme ou du secteur d'activités, la pertinence des objectifs en cause, l'utilisation des ressources qui y sont consacrées, les résultats obtenus et leur impact sur le milieu. L'évaluation porte également sur l'examen des façons de faire ou des procédés utilisés dans la mise en oeuvre du programme ou du secteur d'activité. Finalement, l'évaluation peut contribuer à identifier des options quant à la façon d'atteindre les objectifs recherchés et permettre d'en évaluer les impacts. Mentionnons que selon les besoins, l'évaluation est exhaustive, lorsqu'elle embrasse l'ensemble des critères, ou sélective lorsqu'elle se concentre alors sur l'un ou l'autre aspect de l'activité ou du programme étudié.

## 1.2 BUTS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est un ensemble d'activités qui permet aux gestionnaires de juger de la valeur des résultats obtenus en vue de prendre une décision. Elle constitue une des sources d'information nécessaire à la planification dans la mesure où elle précise le degré auquel les besoins circonscrits par la planification ont été satisfaits et qu'elle constate l'émergence de nouveaux besoins à satisfaire. Elle apporte un éclairage sur l'état d'un programme ou d'une activité et sur les modifications qui pourraient y être apportées en cours d'application et aide les gestionnaires à mieux s'acquitter des mandats qui leurs sont confiés (support à la gestion).

### 1.3 CIBLES VISÉES

Les cibles visées par l'évaluation de programme d'évaluation, telles que présentées dans la définition, peuvent être fort nombreuses, citons entre autres:

- 1- Juger de la pertinence d'un programme ou d'une activité.
- 2- Déterminer dans quelle mesure les objectifs du programme ou de l'activité ont été atteints.
- 3- Identifier les impacts directs et indirects attribuables au programme ou à l'activité.
- 4- Identifier au besoin des solutions de rechange et déterminer dans quelle mesure celles-ci seraient souhaitables.
- 5- Établir le degré d'efficacité et d'économie des ressources utilisées.

## 1.4 PRINCIPES

L'évaluation de programme repose sur trois (3) grands principes:

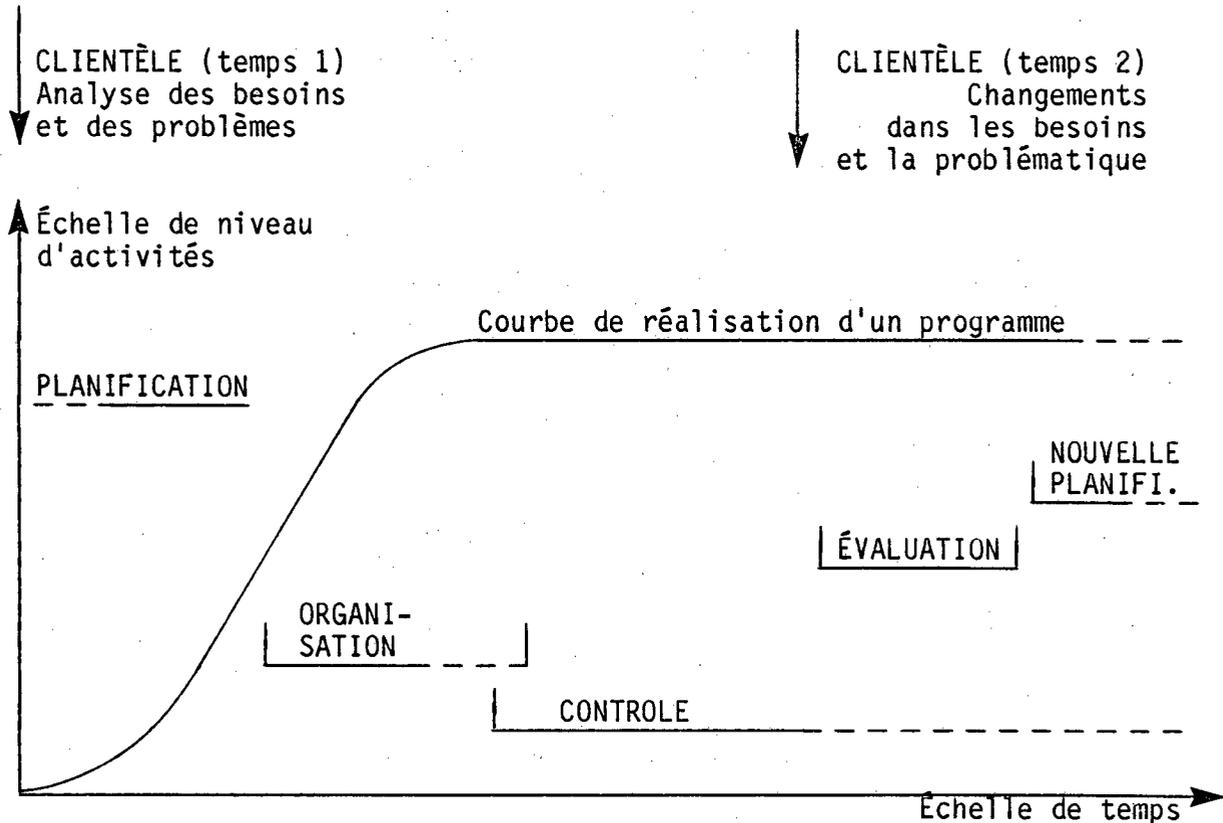
- 1- L'évaluation est une fonction de gestion permanente et intégrée à tous les niveaux du processus décisionnel d'une organisation.
- 2- Elle emprunte une démarche à caractère systématique et couvre l'ensemble des programmes et activités.
- 3- Elle repose sur l'implication et la participation active des gestionnaires car ce sont eux qui ont la meilleure connaissance des programmes, de leur fonctionnement et de la façon de les améliorer. De plus, cette implication permet d'assurer la qualité des travaux d'évaluation et contribue à faciliter leur gestion courante.

## 1.5 FONCTION DE GESTION

L'évaluation est l'une des cinq (5) fonctions de gestion interdépendantes: la planification, l'organisation, la réalisation, le contrôle et l'évaluation, telle que représenté dans le schéma 1.

### SCHÉMA 1

#### L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX AUTRES FONCTIONS DE LA GESTION\*



« Objectifs »

« Moyens mis en oeuvre »

« Résultats »  
obtenus

Exemples de contrôle:

Contrôle financier, Contrôle du personnel, Contrôle mécanique, Contrôle programmée, Contrôle de gestion, Système d'indicateur de programme, Système d'indicateur de gestion.

\* Source: Service d'évaluation de programmes, MEQ, Janvier 1988.

## 2- PROGRAMME

Cette section présente sommairement et schématiquement ce qu'est un programme, ses composantes (schémas 2, 3, 4), et le processus d'élaboration d'un programme.

### 2.1 DÉFINITION

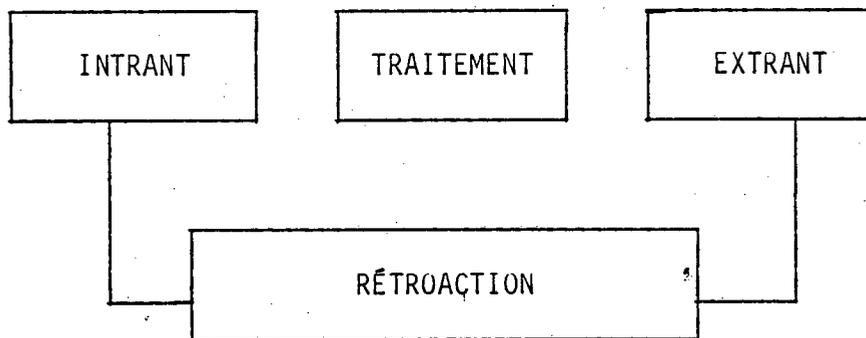
Un programme est défini comme un ensemble d'activités ayant des objectifs concourants et poursuivant une même finalité. - Par exemple, le programme de drainage des routes, programmes d'arpentage, programme de libération du personnel féminin pour études.

Un programme au sens de l'évaluation ne correspond pas nécessairement à un programme budgétaire. Ce dernier regroupe une série d'activités à des fins de planification et de suivi budgétaire. Un programme budgétaire peut comprendre une série d'activités pouvant faire chacune l'objet d'une évaluation de programme.

## 2.2 COMPOSANTES D'UN PROGRAMME

### SCHÉMA 2

#### REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU MODÈLE SYSTÉMIQUE



#### LES COMPOSANTES D'UN SYSTÈME

INTRANTS: RESSOURCES: HUMAINES  
FINANCIÈRES  
MATÉRIELLES  
INFORMATIONNELLES  
TEMPORELLES

TRAITEMENT: ACTIVITÉS

EXTRANTS: RÉSULTATS

RÉTROACTION: CONTROLE

## 2.3 EXEMPLE DE RÉALISATION D'UN PROGRAMME

Exemple: Construction d'une maison.

Intrants - Humaines	- Main d'oeuvre (architecte - menuisier)
Financières	- Argent disponible (propre, emprunt)
Matérielles	- Matériaux et accessoires
Informationnelles	- Lois, règlements de zonage, schéma d'aménagement, besoins de la famille...
Temporelles	- Échéancier

Traitement - Activités de construction

- 1- .... excavation
- 2- .... fondation
- 3- .... édification de la charpente
- 4- .... toit
- 5- .... division et finition.

Extrant - Maison

	- trou creusé
Sous extrant	- fondation montée
	- charpente édifié

Chaque extrant se subdivise en sous-extrant comprenant chacun des intrants, des activités de transformation.

Rétroaction

- Contrôle sur les intrants - contrôle assiduité
- contrôle du budget (financier)
- utilisation et qualité des matériaux
- conformité avec les lois
- échéancier.

- Contrôle sur les extrants - viabilité de la maison
- conformité avec les plans.

Chaque relation "Intrant - Activité - Extrant" est considéré comme un système. Chaque système s'insère à l'intérieur d'un système plus grand, qui à son tour s'insère à l'intérieur d'un autre plus grand. Au niveau de chaque système, il est possible d'établir des mécanismes de contrôle.

Ex.: L'excavation du terrain, fait partie d'un système édification du solage, qui fait partie de la construction de la maison.

## 2.4 PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME OU D'UNE ACTIVITÉ

### PHASES DU PROCESSUS

Le processus comprend trois (3) phases distinctes, soit la planification, la programmation et l'évaluation.

#### Première phase: Planification

Besoins	Un client exprime un besoin (une attente) à un producteur de bien ou service. Ex.: (M. Bricole doit loger sa famille de 4 enfants avant le 10 mars, au coût de 50 000 \$ à 10 km de son lieu de travail).
Objectifs	En regard de ce besoin, celui-ci se fixe des objectifs (M. Bricole décide de construire une maison).
Activités prévues	Pour les atteindre, le producteur élabore des activités nécessaires, (préparation des plans, excavation, toiture).
Ressources ou intrants prévus	Il prévoit les ressources nécessaires pour les réaliser. (M. Bricole prévoit les ressources nécessaires, humaines, financières, matérielles, informationnelles et temporelles).

Deuxième phase: Programmation ou mise en oeuvre  
(coordonner, diriger, exécuter)

Ressources réelles	A l'étape de programmation ou de réalisation, des ressources sont utilisées... (M. Bricole entreprend la construction, engage des employés...).
Activités réelles	... à des activités ... (M. Bricole les dirige dans certaines activités).
Résultat réel (output réel)	... pour produire un bien (afin de construire sa maison).

Troisième phase : Évaluation

Clients	Ce bien est acheminé à un client, soit final ou intermédiaire (ce bien est livré à la famille).
Impacts	La production de ce bien a des impacts, positifs et négatifs (la construction a des impacts sur la qualité de vie de M. Bricole ...etc).

Au niveau de chacune des phases, s'exerce des activités de contrôle dont la forme varie selon la nature de l'objet visé, la périodicité, l'objectif visé du contrôle, les besoins du contrôleur et de son client, les ressources disponibles. Le contrôle vise à connaître l'état de la situation sur l'ensemble des variables ou sur certaines variables du processus et sur les liens entre ces variables. Le contrôle financier, le contrôle d'assiduité, les systèmes d'indicateurs de gestion sont des formes de contrôle bien différentes.

Ce système de planification, de programmation et d'évaluation d'une activité s'insère à l'intérieur d'un environnement dynamique plus global, soit le contexte politico-administratif, économique, technologique, culturel et écologique dans lesquelles se meuvent un ensemble d'acteurs dont les rôles varient selon le programme ou l'activité mise en place. Lors de la mise en place d'une activité, le responsable doit tenir compte de ces acteurs qui influencent grandement la réalisation de l'activité mais sur lesquels, il a peu de contrôle. Ces acteurs se regroupent en quatre (4) sous-ensembles,

soit les demandeurs: ensemble des acteurs exprimant des besoins sur le marché (logement, nourriture, sécurité, loisir).

soit les fournisseurs: détenteurs de ressources nécessaires à la (offreurs de réalisation des activités (humaines, financières, matérielles, informatives). ressources)

soit les contraignants: lois, règlements, encadrement normatif.

soit les menaçants: les concurrents.

Dans le cadre du projet de M. Bricole, la demande est constituée des besoins de logement; les fournisseurs sont les marchands, les constructeurs, les banques...; les contraignants sont les normes d'habitation, les règlements de zonage... les menaçants sont les autres besoins, soit les loisirs, la nourriture.

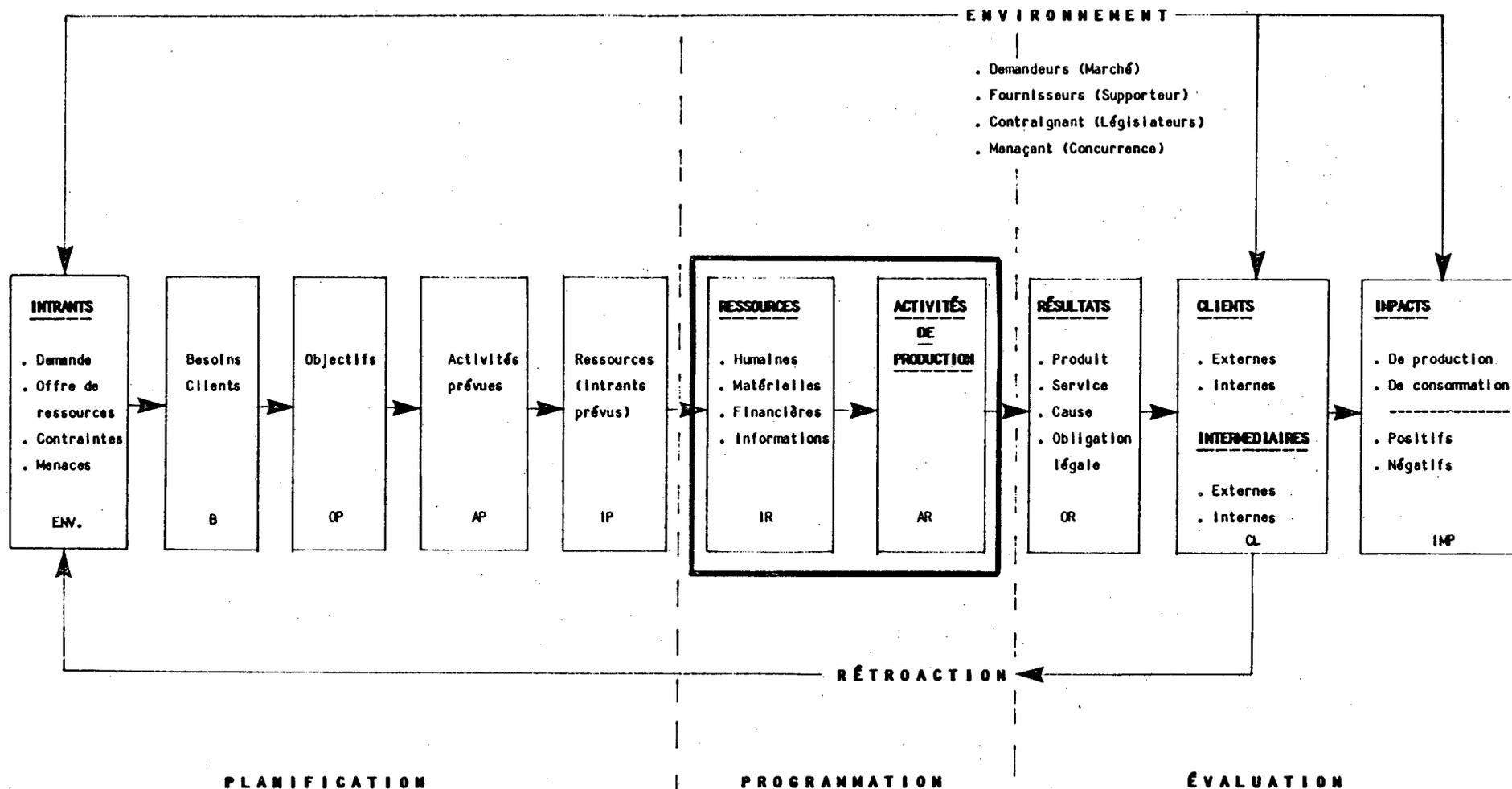
La page suivante présente le schéma d'élaboration d'un programme, un deuxième schéma présente les liens entre les différentes variables. L'annexe 2 présente un formulaire permettant de faire l'état de la situation selon ce schéma.

## 2.5 REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DE L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME

En plus d'un lien chronologique entre les différentes variables, il est possible d'établir un nombre illimité de liens entre les différentes composantes d'un système. Le schéma 3 présente les composantes d'un système, de la demande d'un bien ou service jusqu'à l'impact de la production de ce service. Le schéma 4 présente les principaux liens examinés en évaluation de programme. Les flèches entre les composantes indiquent les sens de ces liens, le nom et sa formulation. Par exemple, la relation entre les résultats et les ressources s'appelle l'efficacité et sa formulation s'établit comme suit, soit  $OR/IR$ , ou  $IR/OR$ , (les résultats obtenus divisés par les ressources utilisées) ou (output réel / intrants réels). Les définitions des principales variables se trouvent à l'annexe 1.

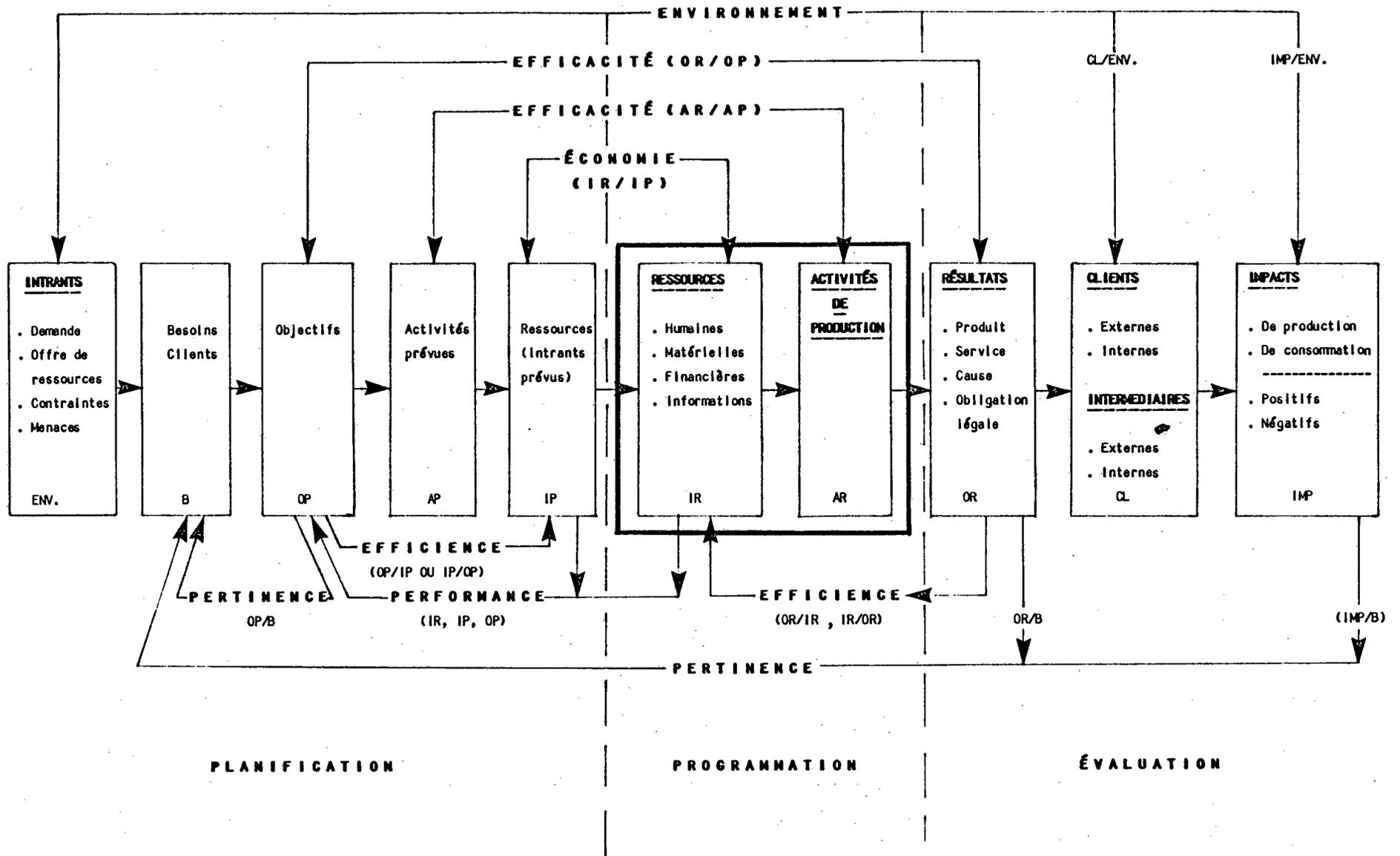
SCHÉMA 3

DÉROULEMENT D'UNE ACTIVITÉ



SCHEMA 4

LIENS ENTRE LES COMPOSANTES D'UNE ACTIVITE



### 3- ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MTQ

Cette section présente sommairement quelques items de la politique ministérielle d'évaluation, soit les objectifs de la politique, l'approche d'évaluation retenue, le plan ministériel d'évaluation et le rôle des principaux intervenants.

#### 3.1 OBJECTIFS

Les objectifs poursuivis par la politique\* sont de:

- Doter les autorités du ministère et les gestionnaires d'un outil additionnel de prise de décision pour la gestion future du programme ou de l'activité;
- fournir à la direction du Ministère une appréciation du degré de performance atteint dans un programme ou une activité;
- permettre un examen périodique et fondamental de l'ensemble des programmes et activités du Ministère.

---

\* On trouvera à l'annexe 9 une copie de la politique ministérielle d'évaluation.

### 3.2 APPROCHE RETENUE

UNE DÉMARCHE COMPORTANT DEUX VOLETS

1er volet:

- Réalisation d'études d'évaluation:
  - . par les directions et services du Ministère;
  - . par le service de l'évaluation des programmes.

2ième volet:

- Mise en place, à moyen terme, d'un système d'indicateurs de performance comprenant:
  - . des indicateurs de gestion;
  - . des indicateurs de programme.

NOTA BENE: Les travaux d'évaluation à réaliser dans l'un ou l'autre de ces volets seront identifiés au plan ministériel d'évaluation.

### 3.3 PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION

- Objectifs:

- . identifier et intégrer l'ensemble des travaux d'évaluation à réaliser au Ministère;
- . assurer le caractère systématique de la démarche d'évaluation.

- Contenu:

Le plan ministériel comprendra:

- . les travaux d'évaluation dont la réalisation incombe aux directions et services du Ministère;
- . les études d'évaluation autorisées par le sous-ministre et réalisées par le service de l'évaluation des programmes.

### 3.4 ROLE DES PRINCIPAUX INTERVENANTS

#### i) SERVICE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

- coordonne l'ensemble des efforts consentis au Ministère en matière d'évaluation de programme;
- fait la promotion de la fonction évaluation au sein du Ministère et en assure son développement.

#### Plus précisément:

- . coordonne la préparation du plan ministériel d'évaluation;
- . assure le suivi de la réalisation du plan ministériel d'évaluation et sa mise à jour;
- . procède à la réalisation des études d'évaluation qui lui sont confiées;
- . assure le développement et le suivi du système d'indicateurs de programme;
- . produit à l'intention de la direction du Ministère des tableaux-synthèses composés "d'indicateurs-clés" relatifs aux programmes et en fait l'analyse;
- . fournit aux gestionnaires un soutien technique en matière de développement d'indicateurs de gestion;
- . assure au sein du Ministère une approche commune en matière d'indicateurs de gestion et la cohérence en ce qui a trait aux mesures utilisées.

ii) DIRECTIONS ET SERVICES

- établissent leur plan d'évaluation interne et en transmettent copie au Service de l'évaluation des programmes;
- réalisent les évaluations retenues a leur plan, informent le service de l'évaluation des programmes de l'état d'avancement des travaux;
- collaborent aux études d'évaluation réalisées par le Service de l'évaluation des programmes;
- développent un système d'indicateurs de gestion propre aux programmes ou activités dont ils ont la responsabilité. Ils définissent le contenu, la forme et la fréquence de ces indicateurs en fonction de leurs besoins;
- collaborent avec le service de l'évaluation des programmes à l'identification et au développement des indicateurs de programme;
- assurent la cueillette et le traitement des données requises aux fins du système d'indicateurs de programme.

## 4- LES ÉTUDES D'ÉVALUATION

### 4.1 DÉFINITION

Une étude d'évaluation est un examen plus approfondi des aspects particuliers d'un programme ou d'un secteur d'activités.

Cet examen peut porter, entre autres, sur la raison d'être d'un programme, la pertinence des objectifs en cause, l'atteinte de ces objectifs, l'utilisation des ressources, les résultats et leur impact sur le milieu. L'évaluation peut permettre d'identifier des options quant à la façon d'atteindre les objectifs recherchés et d'en évaluer les impacts.

## 4.2 PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE\*

Cette section suggère un processus pour réaliser les études d'évaluation qui constitue le premier volet de la politique d'évaluation. Elle se veut un cadre utile pour les gestionnaires chargés de réaliser une évaluation. Il est bien entendu qu'il appartient aux gestionnaires de déterminer le processus qui convient le mieux pour exécuter l'étude d'évaluation.

La première partie présente de façon très sommaire, sous une forme descriptive et schématique le contenu du processus proposé. Par la suite, le processus est décrit de façon plus détaillée, par étape et sous-étape à l'aide d'un deuxième schéma et d'un tableau-synthèse. Ce tableau présente pour chacune des étapes et des sous-étapes, l'intrant de chaque étape, les activités exercées, l'extrant de celle-ci, la ou les responsables de celle-ci et des commentaires s'il y-a-lieu.

En annexe 2, une formule permettant de faire le point sur le programme (tableau 2) est présenté ainsi qu'une grille de questions pour faciliter la rédaction (annexe 3). Cette grille de questions peut également être utilisée lors de l'examen des différents aspects évalués.

Une liste de contrôle de questions à poser à chaque étape de la demande d'évaluation, utilisé au ministère de l'Éducation, peut également être utilisée (annexe 4).

---

\* Une grande partie de cette section s'inspire du "Le guide de l'évaluation" de la direction des programmes d'aide et de la réglementation, de la direction générale du transport terrestre des personnes.

#### 4.2.1 PROCESSUS SOMMAIRE

Après avoir choisi quelle composante ou programme fera l'objet d'une évaluation et rédigé un mandat très sommaire pour l'étude préliminaire, l'on procède à la réalisation d'une étude d'évaluation comportant généralement trois (3) phases:

##### A) Phases du processus

###### 1° Étude préliminaire:

- Description du programme;
- désignation des objectifs de l'étude;
- désignation des questions à répondre;
- choix de l'approche retenu;
- élaboration d'un mandat détaillé pour l'évaluation.

###### 2° Exécution de l'évaluation:

- Collecte de l'information;
- préparation de l'information;
- analyse de l'information;
  - . analyse des écarts par rapport aux objectifs;
  - . analyse de l'évolution de la situation dans le temps;
  - . comparaison à des standards établis, à des entités semblables;
- formulation de conclusions;
- élaboration des recommandations;
- identification et présentation d'options de rechange.

###### 3° Prise de décisions et suivi:

- Prise de décisions sur les recommandations;
- élaboration d'un plan de mise en oeuvre;
- suivi des indicateurs;
- suivi du plan de mise en oeuvre.

### Première phase: l'étude préliminaire

L'étude préliminaire permet de planifier l'évaluation qui sera entreprise. L'étude comprend une description du programme, de ses objectifs, de son fonctionnement et enfin des ressources qui lui sont affectées. Elle indique également les objectifs de l'évaluation et identifie les problématiques relatives à ce programme. Enfin, l'étude préliminaire détermine l'approche et les méthodes d'évaluation qui seront utilisées, le type d'information qui sera recueilli lors de l'évaluation. L'étude est complétée par une estimation des ressources requises pour réaliser l'évaluation. Finalement, l'étude préliminaire pourra déboucher sur un mandat autorisant à procéder à l'évaluation.

Un mandat d'évaluation contient généralement six (6) rubriques, soit la description des objectifs de l'étude, le plan de travail détaillé, la formation du groupe d'évaluation, les autorisations de réalisation, les ressources nécessaires et les procédures de modification au mandat. Le plan de travail détaillé présente la structure du programme, l'approche d'évaluation retenu, le responsable de l'évaluation, l'échéancier, la nature des rapports à produire et les destinataires de l'étude.

L'étude préliminaire peut être faite de façon informelle, ou suivre un cheminement plus formel comprenant sept (7) étapes. Le choix du processus dépend de facteurs tels que les contraintes de temps et de ressources et de prise de décisions, l'ampleur du problème à résoudre et la connaissance de ce problème.

## Deuxième phase: l'étude d'évaluation

Une étude d'évaluation examine l'ensemble ou certaines des problématiques retenues lors de l'étude préliminaire. L'examen comporte habituellement plusieurs étapes comme la collecte et la préparation et la validation de l'information, l'analyse de cette information, la formulation de conclusions relativement aux questions posées et l'élaboration de recommandations en vue de la prise de décision.

L'étude débouche sur un rapport d'évaluation comprenant un sommaire des analyses effectuées, une présentation des constatations de l'évaluation ainsi que des conclusions ou des recommandations.

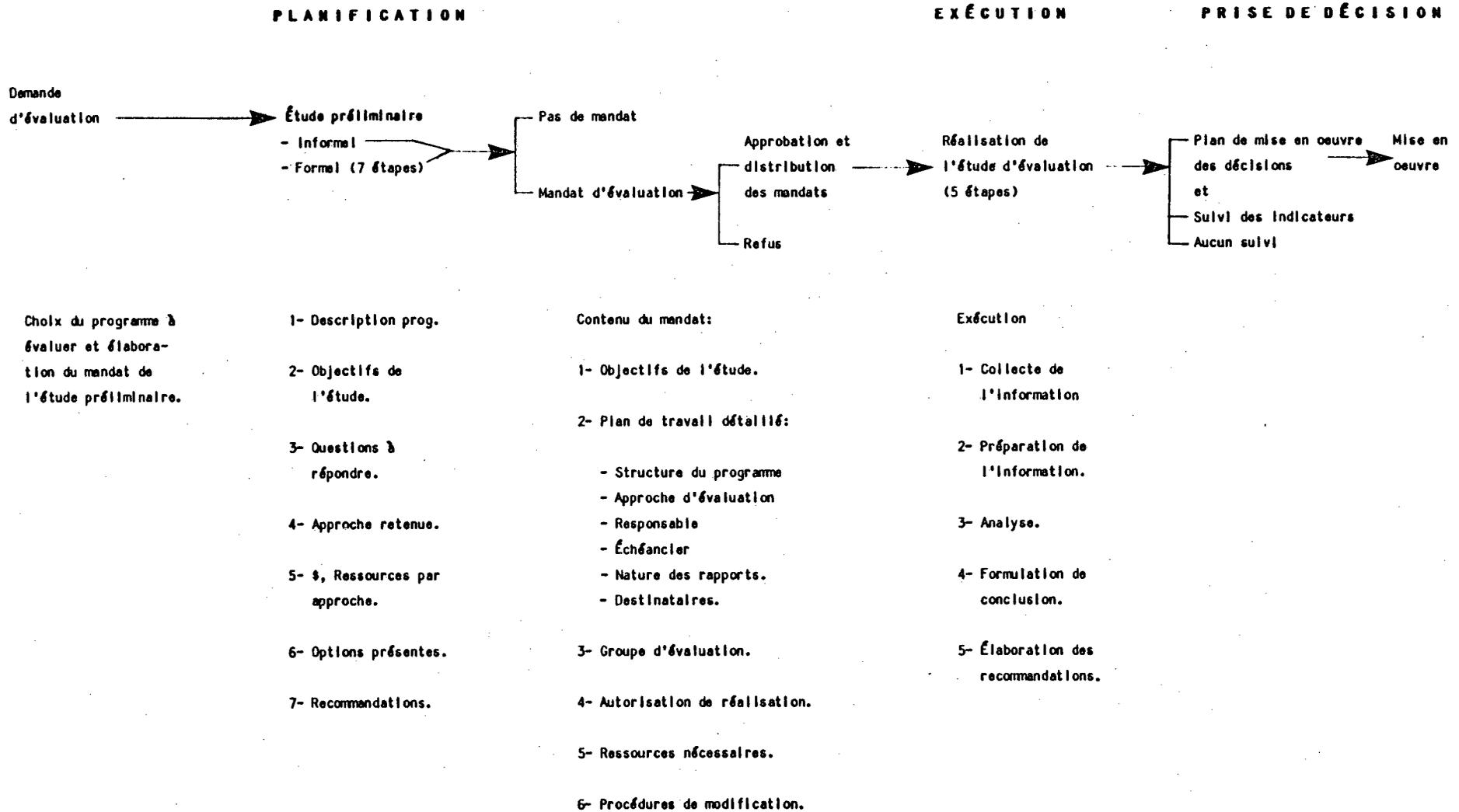
Dépendant de la nature de l'étude, des problématiques, de l'expertise nécessaire et des ressources disponibles, la réalisation de l'étude pourra donné lieu à un mandat de procéder de la part du client. Son exécution pourra être confiée à un groupe de travail composé exclusivement de membres à l'intérieur du programme ou à un groupe dont les membres proviennent d'unités administratives différentes. Dans certains cas, la demande de faire appel à des ressources de l'extérieur du Ministère (des consultants) pourra être soumise.

Finalement, le rapport d'étude est présenté aux gestionnaires pour fins de discussion avant d'être remis au responsable du programme. Il lui appartiendra de fixer les orientations qui seront retenues suite aux constatations de l'étude ainsi que les mesures visant à corriger la situation.

### Troisième phase: Prise de décision et suivi de l'évaluation

La mise en oeuvre des mesures retenues exige l'établissement d'un plan d'action et la production d'un rapport de suivi des décisions. Le plan d'action indique les changements qui devront être apportés, comment et par qui ils seront faits, et fournit un échéancier de mise en place des mesures retenues. Le rapport de suivi doit faire connaître, sur une base régulière, l'état d'avancement de la mise en application des décisions. Le plan d'action indique également qui sera responsable de la mise à jour des indicateurs de gestion et de programme identifiés lors de l'analyse des données.

**SCHEMA 5**  
**RÉALISATION D'UNE ÉVALUATION**



#### 4.2.2 PROCESSUS DÉTAILLÉ

Dans cette partie, nous décrivons le processus détaillé de l'évaluation, soit les 7 étapes de l'étude préliminaire, l'exécution et la prise de décision. Dans un premier temps, nous décrivons brièvement le contenu de chacune des étapes, par la suite, nous les présentons sous la forme d'un schéma et d'un tableau récapitulatif. L'annexe 12 décrit plus en détail le processus d'évaluation ayant servi de base à cette section.

##### EXPRESSION DU BESOIN

Avant de débiter une évaluation, le client de l'évaluation choisit quel programme ou quel secteur d'activité sera évalué et élabore un mandat préliminaire. Il décide également si l'on fait une étude préliminaire formelle débouchant sur un mandat d'évaluation précis ou si l'on passe directement à l'évaluation.

##### ÉTUDE PRÉLIMINAIRE

###### Première étape:

L'évaluateur décrit le programme, analyse la pertinence des activités et du mandat, détermine la vraisemblance des rapports et en vérifie l'exactitude avec le gestionnaire.

###### Deuxième étape:

L'évaluateur identifie les utilisateurs possibles, leurs attentes et leurs besoins d'information. Cela lui permet de déterminer les différents objectifs de l'étude, sa portée et les exigences méthodologiques.

### Troisième étape:

L'évaluateur fait une liste de l'ensemble des questions pouvant être traités par l'évaluation. Ces questions découlent de la description du programme (étape 1) et des besoins des utilisateurs (étape 2). Par la suite, il priorise avec les gestionnaires les questions pour lesquelles une approche d'évaluation sera déterminée.

### Quatrième étape:

L'évaluateur détermine pour chaque question priorisée, l'approche d'évaluation, c'est-à-dire les méthodes de cueillette et d'analyse des données. Les approches choisies devraient permettre de déterminer les activités réelles et l'impact du programme, d'identifier les solutions de rechange et leur suivi et de situer l'évolution de ce programme et de ses variables par rapport au temps, par rapport à une norme et par rapport à une entité semblable.

### Cinquième étape:

L'évaluateur détermine les coûts et les ressources nécessaires de l'approche retenue pour chaque question priorisée.

### Sixième étape:

L'évaluateur prépare une liste d'options d'évaluations à soumettre au client de l'évaluation, c'est-à-dire qu'il établit différents scénarios possibles de questions à traiter et des coûts afférents à ces scénarios. Par exemple, il peut présenter un scénario couvrant l'ensemble des questions ou des scénarios regroupant une, deux ou trois questions à répondre. Il peut même suggérer de remettre l'étude à plus tard.

### Septième étape:

A la septième étape, l'évaluateur et le responsable de l'évaluation recommande au client de l'évaluation une option à privilégier. Celui-ci accepte la recommandation, en prend une autre, ou en suggère d'autres.

### MANDAT

Lorsqu'une recommandation est acceptée, l'évaluateur et le responsable de l'évaluation procèdent à l'élaboration du mandat détaillé, la font approuver et la distribuent aux évaluateurs et aux gestionnaires du programme.

Cela constitue la fin de l'étude préliminaire.

### EXÉCUTION DE L'ÉVALUATION

#### CUEILLETTE, PRÉPARATION ET ANALYSE DE L'INFORMATION

Lors de l'exécution de l'évaluation, l'évaluateur recueille l'information et la valide. Par la suite, il organise cette information en vue de l'analyser (tableaux et graphiques). Dans son analyse, il décrit les différentes composantes du système, examine les différents liens entre les composantes, par exemple, l'efficacité, l'efficacités et la pertinence et développe un ensemble d'indicateurs qui permettront de comparer l'évolution du programme dans le temps, par rapport à une norme et par rapport à d'autres entités semblables.

## FORMULATION DE CONCLUSIONS

De ces analyses, l'évaluateur dégage un certain nombre de conclusions, qu'il présente aux principaux utilisateurs.

## ÉLABORATION DE RECOMMANDATIONS

Par la suite, l'évaluateur élabore des recommandations. Il est important de ne pas oublier les recommandations permettant le suivi du programme (Indicateurs de gestion et indicateur de programme). Le rapport produit est envoyé au client de l'évaluation. Ceci termine l'étape de l'exécution de l'évaluation et le mandat d'évaluation de l'évaluateur. Les étapes suivantes dépendent du gestionnaire et des responsables des programmes.

## PRISE DE DÉCISION ET SUIVI DE L'ÉVALUATION

Cette étape ne fait pas partie de l'étude d'évaluation. Le client de l'évaluation décide des recommandations à suivre et peut demander au gestionnaire du programme d'élaborer un plan de mise en oeuvre. Le suivi de ce plan sera effectué régulièrement dans le cadre du plan ministériel d'évaluation.

SCHÉMA 6

ÉTAPES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION  
(MÉTHODE FORMELLE)

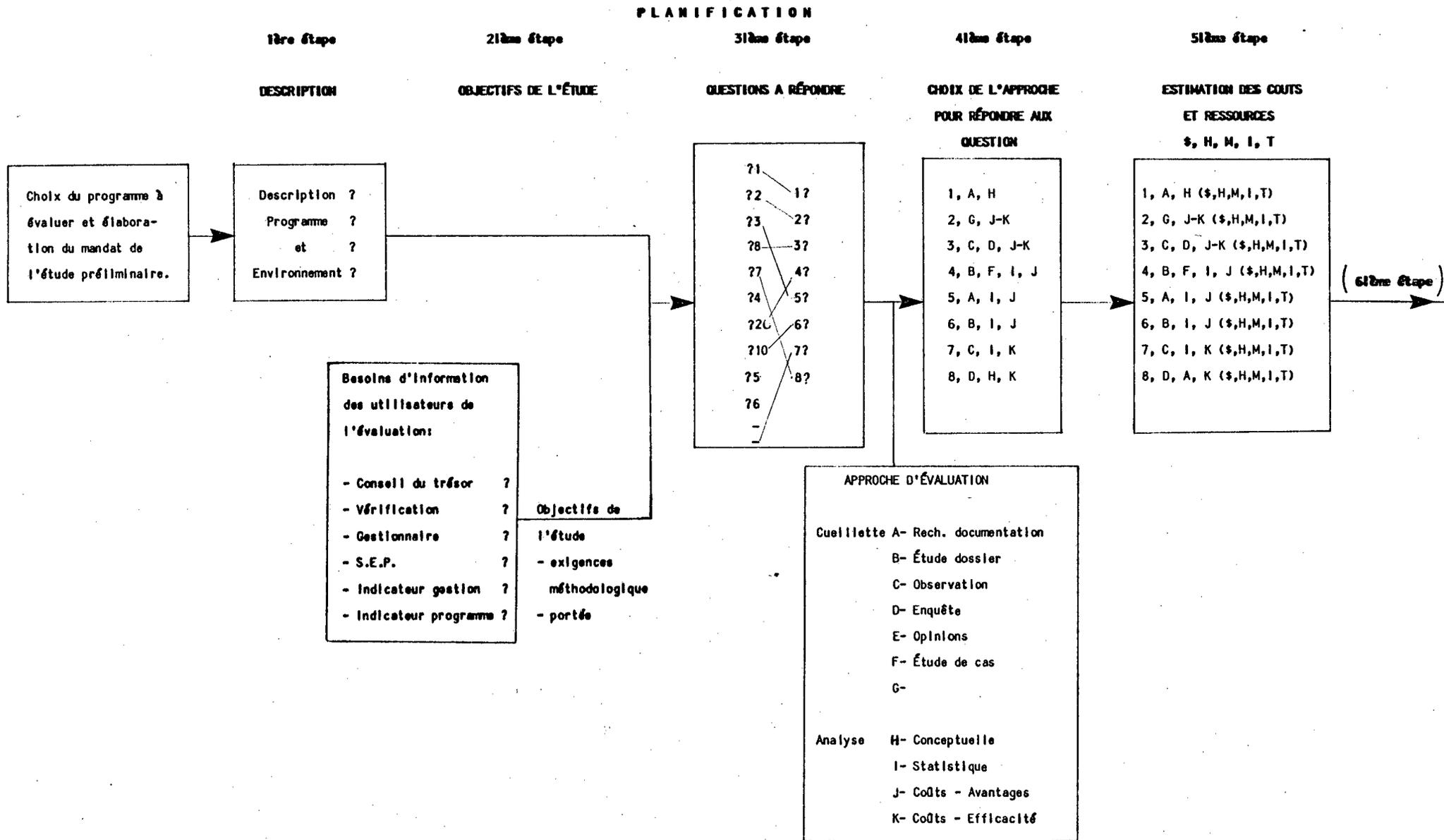
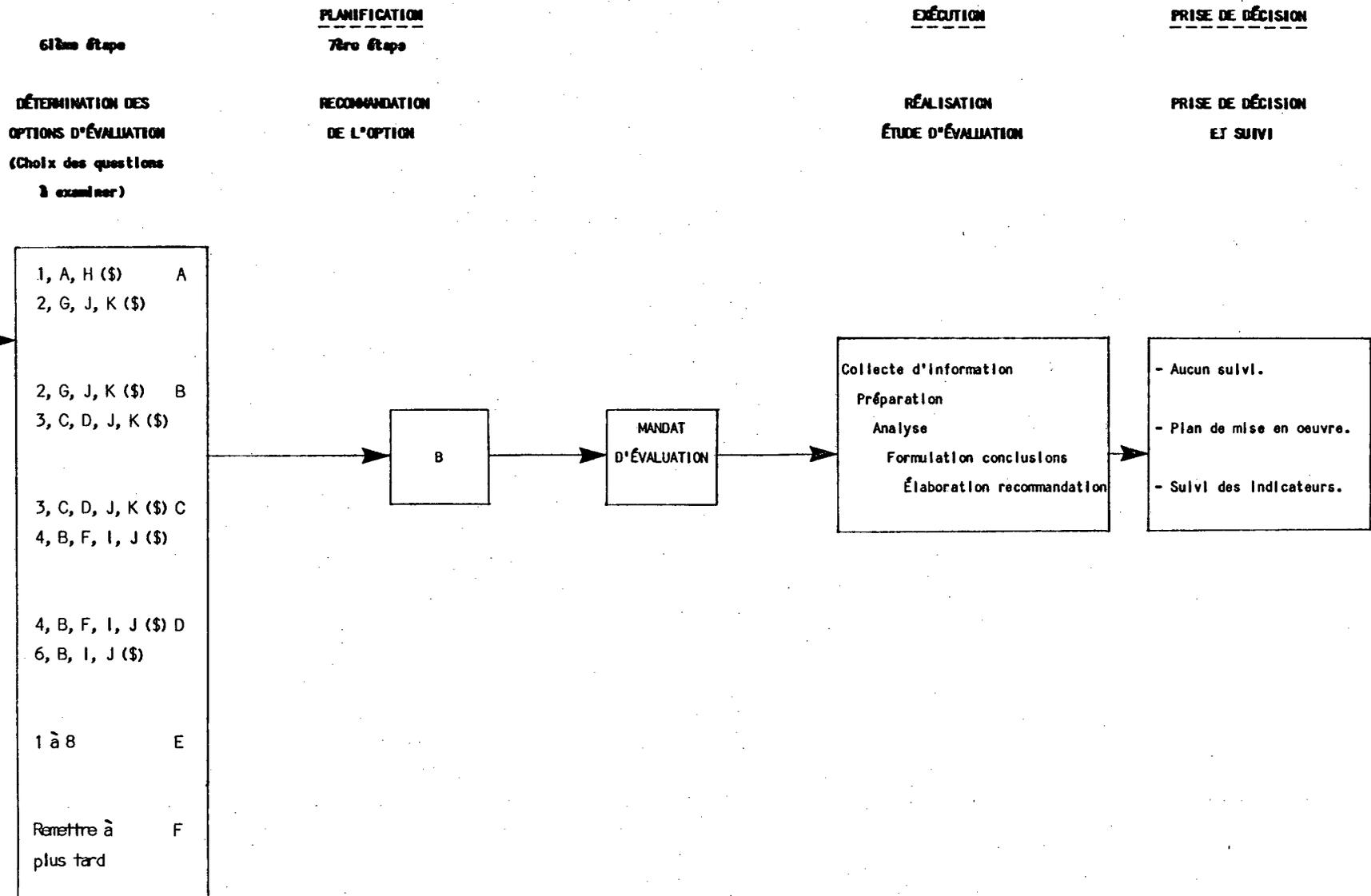


SCHÉMA 6 (suite)

ÉTAPES DU PROCESSUS D'ÉVALUATION  
(MÉTHODE FORMELLE)



**TABEAU 1 - ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION  
ÉTAPES DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE**

1ÈRE ÉTAPE					
ÉTAPES	ÉLABORATION DU MANDAT DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE	DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DE SON ENVIRONNEMENT			
Sous-étapes		1.1- Description du programme	1.2- Compatibilité des acti- vités avec le mandat (Activités et objectifs)	1.3- Détermination de la vraisemblance des rapports (Activités et résultats)	1.4- Vérification de l'exactitude de 1.3 avec les gestion- naires.
Intrant	-Choix du programme évalué.	-Documentation, dossiers disponibles. -POAS, rapports d'activités -Rapports annuels, de vérification. -Rencontre avec le personnel -Rencontre avec intervenants extérieurs. -Visites.	-Activités du programme. -Mandat.	-Hypothèse sous-tendant la structure. -Ressources et leur utili- sation. -Programmes parallèles. -Autres facteurs explica- tifs des résultats.	
Activité		-Cueillette, lecture, entrevue, visite. -Analyse de données.	-Analyse de la pertinence des activités et du mandat.	-Faire un modèle des rela- tions du système. -Grille d'analyse, tableau 2 des composantes du système. -Gestionnaires du programme.	-Comparaison de 1.3 avec les gestionnaires.
Extrant		-Historique. -Objectifs. -Clientèle visée. -Structure de gestion.		-Modèle des relations entre les composantes du système.	-Conformité ou non-confor- mité des relations avec la réalité.
Responsable	-Choix du programme . client -Rédaction du mandat . évaluateur et gestionnaire du programme. Acceptation du mandat . client	-Évaluateur.	-Évaluateur.	-Évaluateur et gestionnaire du programme.	-Évaluateur et gestionnaire
Commentaire	-Mandat très général qui sera précisé à la fin de l'étude préliminaire.	-Les grilles d'analyse et des questions en annexe peuvent être utilisées.	-Si non-compatible, on retourne au client de l'évaluateur. -Si tâche trop considérable, cela devrait constituer la 1ère étape de l'étude d'évaluation.		-S'il y a lieu, il faut noter les divergence entre le modèle (1,3) et la réalité.

**TABEAU 1 - ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION (suite)  
ÉTAPES DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE**

	2IÈME ÉTAPE	3IÈME ÉTAPE		4IÈME ÉTAPE	5IÈME ÉTAPE
ÉTAPES	DÉTERMINER LES UTILISATEURS ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	DÉTERMINER LES QUESTIONS A RÉPONDRE		DÉTERMINATION DES APPROCHES D'ÉVALUATION (COMMENT RÉPONDRE A CES QUESTIONS)	ESTIMATION DES COÛTS ET RESSOURCES POUR CHAQUE MÉTHODE D'ÉVALUATION
Sous-étapes		3A- Faire liste des questions.	3B- Priorise les questions.		
Intrant	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifier les utilisateurs possibles et leurs besoins d'information.</li> <li>-Gestionnaires du programme.</li> <li>-Conseil du trésor.</li> <li>-Contrôleur des finances.</li> <li>-Vérificateur.</li> <li>-...Transporteur.</li> <li>-Client direct et indirect.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Information des utilisateurs.</li> <li>-État de la situation de l'étape 1.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liste des questions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liste des questions et des approches.</li> <li>-Méthode de cueillette: <ul style="list-style-type: none"> <li>.Recherche documentaire, étude de dossiers, observation sur place</li> <li>enquêtes, opinion d'experts, étude de cas.</li> </ul> </li> <li>-Méthode d'analyse: <ul style="list-style-type: none"> <li>.Analyse conceptuelle, analyse statistique, analyse coût-avantage, coût-efficacité.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Approche retenue.</li> <li>-Variables à considérer: <ul style="list-style-type: none"> <li>.Composition de l'équipe (Ressources internes et externes).</li> <li>.Qualité de l'équipe, disponibilité.</li> <li>.Dépenses des conseillers (honoraires).</li> <li>.Autres dépenses.</li> <li>.Durée de l'étude.</li> </ul> </li> </ul>
Activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cueillette et synthèse des besoins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Traduit sous forme de question cette information (grille d'analyse) (modèle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Priorise avec les gestionnaires de la direction et du programme, les questions pour lesquelles une approche sera développée.</li> </ul>		
Extrant	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Objectif de l'étude, portée et exigences méthodologiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liste de questions pouvant être traitées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Priorisation des questions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liste des questions et approche suggérée, tenant compte de l'accessibilité, contrainte de temps, de ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coûts et ressources pour les approches retenues.</li> </ul>
Responsable	-Évaluateur.	-Évaluateur.	-Évaluateur.	- Évaluateur.	-Évaluateur.
Commentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bien qu'une étude puisse avoir plusieurs utilisateurs, elle n'a qu'un seul client dont les besoins sont prioritaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les annexes présentent des grilles d'analyses et de questions pouvant en faciliter la réalisation.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les approches devraient permettre de: <ul style="list-style-type: none"> <li>.Déterminer les activités réelles du programme.</li> <li>.Déterminer l'impact réel du programme.</li> <li>.Identifier les solutions de rechange et leur suivi.</li> <li>.De situer l'évolution de ce programme et des variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans le temps;</li> <li>- par rapport à une norme;</li> <li>- par rapport à une entité semblable.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	

**TABEAU 1 - ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION (suite)  
ÉTAPES DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE**

	6IÈME ÉTAPE	7IÈME ÉTAPE	MANDAT		
ÉTAPES	DÉTERMINATION DES OPTIONS D'ÉVALUATION	ÉLABORATION DES RECOMMANDATIONS	ÉLABORATION DU MANDAT DÉTAILLÉ	APPROBATION DES MANDATS	DISTRIBUTION DES MANDATS
Sous-étapes					
Intrant	-Liste des questions. -Les approches et de ses coûts.	-Liste des options.		-Mandat.	-Mandat approuvé.
Activité	-Analyse.	-Analyse et priorisation des options.	-Un modèle de présentation de mandat se trouve à l'annexe.		-Distribution aux: .Évaluateurs. .Gestionnaires de programme.
Extrant	-Liste des questions à répondre, l'approche retenue, les ressources et les coûts.	-Recommandation de l'éva- luation des options chaines.	-Éléments du mandat: 1° Objectif de l'étude et questions. 2° Plan de travail détaillé pour collecte et analyse de données: .Structure du programme. .Approche d'évaluation. .Nom des responsables. .Échéancier. .Rapport à produire. .Destinataires. 3° Composition du groupe. 4° Énoncé d'autorisation. 5° Ressources nécessaires. 6° Procédures de modifica- tion.	-Mandat approuvé.	
Responsable	-Évaluateur.	-Évaluateur et le respon- sable de l'évaluation.	-Évaluateur.	-Client.	-Responsable de l'évaluation.
Commentaire		-L'annexe contient une liste de questions de contrôle de chaque étape.			

**TABEAU 1 - ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION (suite)  
ÉTAPES DE LA RÉALISATION DE L'ÉTUDE**

EXÉCUTION					
ÉTAPES	COLLECTE DE L'INFORMATION	PRÉPARATION DE L'INFORMATION	ANALYSE DE L'INFORMATION	FORMULATION DE CONCLUSIONS	ÉLABORATION DE RECOMMANDATIONS
Sous-étapes					
Intrant	-Élaborer méthode de collecte. -Vérifier validité des données. -Avoir plusieurs sources.		-Méthodes et techniques proposés dans l'étude préliminaire. -Schéma des liens entre les variables.	-Résultats des analyses.	-Conclusions.
Activité		-Organiser l'information pour être capable de l'analyser. .Tableaux. .Graphiques.			
Extrant			-Aspects traités: .Description des échantillons. .Description des sources d'information. .Nature des activités. (Aspects décrits dans schéma 2 des liens). .Développement d'indicateurs de gestion et de programme pour suivre ce programme.	-Des exemples de rapport sont présentés en annexe.	-Façons de donner suite aux conclusions.
Responsable	-Évaluateur.	-Évaluateur.	-Évaluateur.	-Évaluateur et responsable de l'évaluation.	-Évaluateur et responsable de l'évaluation.
Commentaire	-La collecte de l'information doit permettre la comparaison dans le temps, par rapport à une norme ou par rapport à une unité semblable. A cette fin, l'évaluateur doit préparer des guides d'entrevue, des questionnaires.			-Avant d'écrire les conclusions définitives, il est souhaitable de consulter les principaux utilisateurs.	-Ne pas oublier les recommandation permettant le suivi du programme (indicateurs de gestion et de programme)

**TABEAU 1 - ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION (suite)**

**ÉTAPES DE LA PRISE DE DÉCISIONS**

PRISE DE DÉCISION ET SUIVI DE L'ÉVALUATION					
ÉTAPES					
Sous-étapes	Plan de mise en oeuvre.	Suivi du programme.			
Intrant		-indicateurs identifiés dans l'étude d'évaluation.			
Activité		-Mise à jour annuelle des principaux indicateurs de gestion et de programme.			
Extrant	-Plan de mise en oeuvre: .Nature des changements à effectuer. .Par qui et comment? -Plan permettant de suivre les changements apportés et les principaux indicateurs.				
Responsable	-Le client prend les décisions. -Le gestionnaire du programme élabore un plan de mise en oeuvre.	-Le gestionnaire du programme est responsable du suivi du programme.			
Commentaire	-La prise de décision relève des gestionnaires du programme et non de l'évaluateur.				

## 5- LES INDICATEURS

Cette section présente sommairement le deuxième volet de la politique d'évaluation, soit la mise sur pied d'indicateurs de programmes et d'indicateurs de gestion. Après avoir défini ce qu'est un indicateur, les objectifs du système d'indicateur et ses principales composantes, un processus d'élaboration d'indicateur est proposé à titre indicatif seulement. L'annexe 5 élabore un peu plus en détail ce processus.

### 5.1 DÉFINITION

Un indicateur est une mesure quantitative ou appréciation qualitative permettant de porter un jugement sur les résultats, les impacts, l'efficacité, l'efficience, la performance ou encore la pertinence d'un programme ou d'une activité. Il prend toute sa signification par des comparaisons dans le temps, par des comparaisons avec des données provenant d'entités semblables ou par des comparaisons avec des normes établies.

## 5.2 LES OBJECTIFS DU SYSTÈME D'INDICATEURS

- 1° Les objectifs du système d'indicateur sont de fournir sur une base régulière aux gestionnaires des informations portant sur la performance des activités dont ils ont la responsabilité et susceptibles de faciliter leur gestion.
- 2° Fournir sur une base régulière à la direction du Ministère un ensemble d'informations à caractère stratégique portant sur la performance des programmes et visant à faciliter la planification et la prise de décision.
- 3° Contribuer à faire de l'évaluation de programme une fonction de gestion permanente et intégrée à tous les niveaux du processus décisionnel du Ministère.

### 5.3 LES COMPOSANTES DU SYSTÈME

#### 1° Les indicateurs de gestion

- Ces indicateurs présentent de l'information relative à la demande, aux ressources utilisées, aux résultats obtenus, à la satisfaction des utilisateurs;
- ils permettent d'établir le degré d'efficience, d'efficacité et de rendement des ressources utilisées;
- ils s'adressent d'abord aux gestionnaires des premiers niveaux et c'est à eux qu'incombe la responsabilité d'implantation et de développement de ce type d'indicateurs dans leur organisation respective;

#### 2° Les indicateurs de programme

- Ils s'adressent principalement aux autorités du Ministère;
- ils ont une portée beaucoup plus large et sont de nature synthétique;
- ils véhiculent des informations à caractère avant tout stratégique;
- ce sont des indicateurs-clés reflétant l'état d'un programme sous certains aspects tels l'évolution de la demande, l'efficience, la qualité des services, l'efficacité.

## 5.4 PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUE

Cette section présente très sommairement un processus de mise en place d'indicateurs de programme.\* Une présentation plus élaborée se trouve à l'annexe 5.

Principe:

Un système d'indicateur est fait en fonction des besoins d'un client et sert d'outil d'aide à la gestion. Ces besoins peuvent autant se situer au niveau de la planification stratégique que de la gestion des opérations.

Le processus proposé comprend sept (7) étapes décrites très sommairement.

Étape préalable - Choix de la périodicité:

Avant de mettre sur pied un système d'indicateur, le client doit choisir la périodicité de son système.

Celle-ci peut être annuelle, mensuelle, hebdomadaire, journalière ou tout autre combinaison. Elle doit tenir compte premièrement de la nature du système contrôlé. Un système d'indicateurs visant la planification stratégique n'aura pas la même fréquence qu'un système de contrôle des opérations. Cette périodicité doit être issue de la périodicité des entrées du système et permettre au décideur de constater sur l'édition suivante du système d'indicateur, les conséquences de ses actions. Un système d'indicateur ne reflétant pas les conséquences des actions du client n'est guère utile.

---

\* Ce processus s'inspire fortement du processus de mise en place de tableau de bord élaboré par J.-Y. Saulou, dans "Le tableau de bord du décideur", Les éditions d'organisation, 1982, 5, rue Rousselet, 75007, Paris.

## ÉTAPE DU PROCESSUS

### 1- Détermination des objectifs à suivre:

- L'on détermine en premier lieu quel objectif on entend suivre par ce système. Cet objectif doit être quantifiable, mesurable et programmable.

### 2- Choix des indicateurs possibles:

- L'on dresse une liste de tous les indicateurs possibles permettant de suivre cet objectif. L'on choisit des indicateurs représentatifs de l'objet général du système, des sous-systèmes qui le composent. Ces indicateurs peuvent être soit les entrées, les sorties du système ou du sous-système ou les rapports entre ceux-ci. L'on choisit également quelques indicateurs extérieurs du système mais ayant une influence sur les entrées.

### 3- Validation des indicateurs en fonction de la périodicité:

- L'on valide les indicateurs en fonction de certains critères. Ceux-ci seront validés si par exemple, l'évolution du niveau des entrées entraîne une évolution des indicateurs conséquents:
  - . les conséquences des actions de la direction peuvent être constatées sur les indicateurs présentées à la périodicité suivante.

Les indicateurs choisis ne doivent pas nécessairement répondre à tous les critères.

4- Sélection des indicateurs nécessaires et suffisants:

- Une personne ne pouvant suivre plus de six (6) ou sept (7) indicateurs à la fois, il est nécessaire de sélectionner parmi les indicateurs validés à l'étape 3, les plus significatifs. Pour ce faire, il existe différents types de méthodes, notamment, les méthodes à base de notations successives, les méthodes dites par classe d'importance (critères primordiaux, critères importants et critères nécessaires), la méthode de comparaison des critères deux à deux.

5- Choix de la forme de présentation des indicateurs:

- Il faut déterminer la forme de visualisation des indicateurs permettant de présenter au décideur une quantité optimale d'information. Plus niveaux existent, par exemple:
  - . une donnée brute;
  - . la dernière donnée et la moyenne;
  - . la dernière donnée et l'écart-type;
  - . différentes formes de graphiques (lignes, histogrammes, fromages, ...);
  - . un clignotant avec indicateur de tendance...

6- Choix des bases de référence:

- Il faut déterminer les caractéristiques de chaque indicateur afin que la tendance visualisée reflète au mieux le comportement du sous-système représenté.

Ces caractéristiques sont:

- La dimension de l'historique.

. Il faut retenir le nombre de périodicités qui constitueront l'historique de chaque indicateur. Une période de deux (2) mois peut être suffisante pour un clignotant alors que la tendance des cinq (5) dernières années est nécessaire pour un autre.

- La plage de variation.

. Il faut rechercher la plage d'évolution en dehors de laquelle le comportement de l'indicateur reflètera une anomalie de fonctionnement.

- Les données à prendre en compte.

. Il faut définir les données qui seront prises et qui seront représentatives de la périodicité.

L'on peut être amené à redéfinir d'autres indicateurs si les indicateurs choisis ne permettent pas de refléter le comportement du sous-système.

7- Mise en forme du tableau de bord:

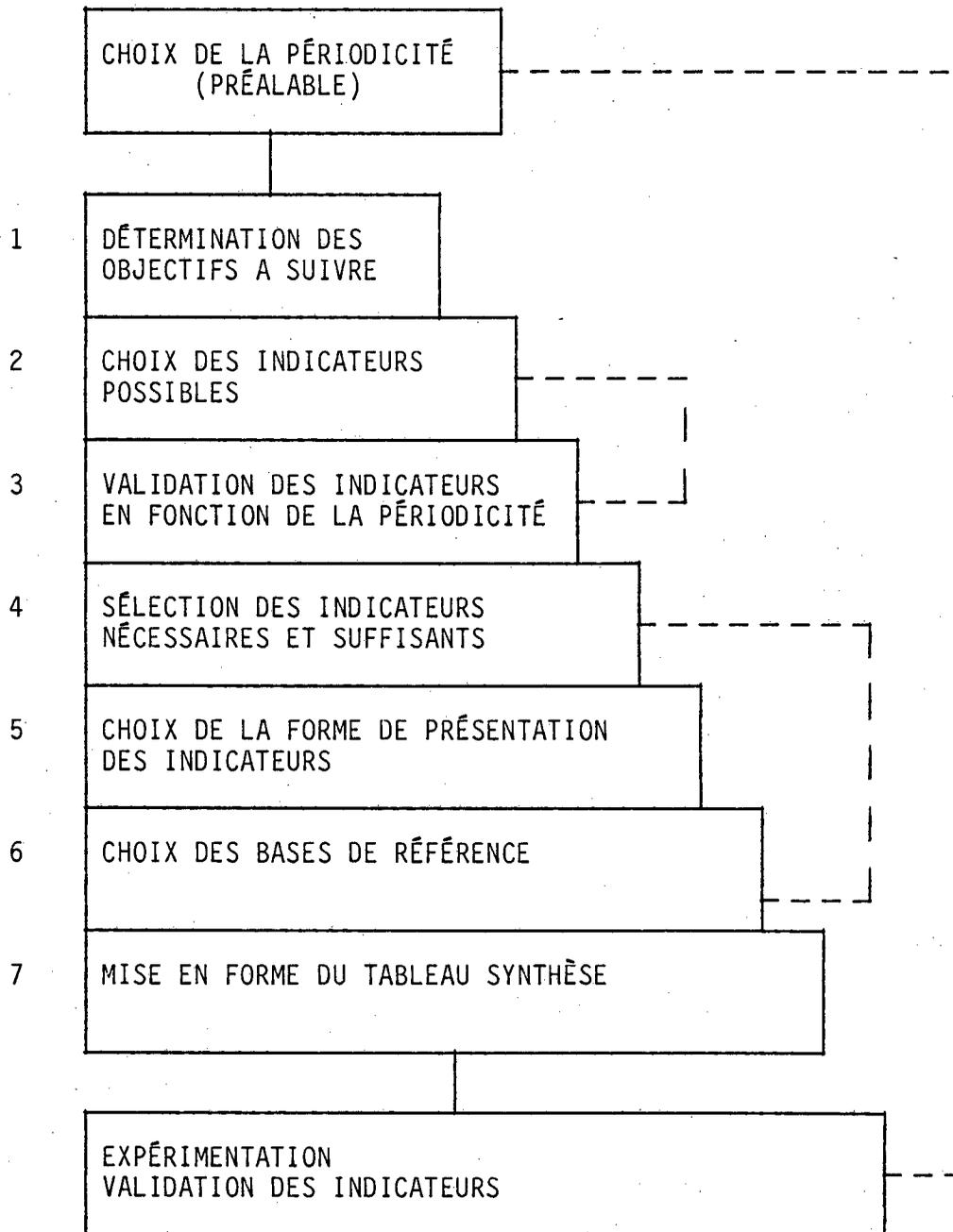
- Il faut choisir de quelle façon sera présenté le système d'indicateurs, sa disposition, quel type d'équipement supportera le système, ...

## EXPÉRIMENTATION

Après avoir élaboré un système d'indicateurs, il est nécessaire de l'expérimenter, de le valider, c'est-à-dire de s'assurer que les indicateurs soient bien représentatifs du système et d'y apporter les correctifs nécessaires. Un système d'indicateurs se doit d'être dynamique et s'adapter à l'évolution de la situation.

Le schéma 7 présente les différentes étapes et les liens entre celles-ci.

**SCHÉMA 7**  
**EXEMPLE DE PROCESSUS DE MISE EN PLACE**  
**D'INDICATEURS DE PROGRAMME**



SOURCES: Le tableau de bord du décideur, Jean-Yves Saulou  
1982 Les Éditions d'organisation  
5, rue Rousselet, 75007, Paris  
Page 69 (Adaptation)

MINISTÈRE DES TRANSPORTS



QTR A 104 007