

**SERVICE
DE L'ÉVALUATION
DES PROGRAMMES**

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

ANNEXES

MINISTÈRE DES TRANSPORTS
CENTRE DE DOCUMENTATION
PLACE HAUTE-VILLE, 24^e ÉTAGE
700 EST, BOUL. ST-CYRILLE
QUEBEC, QUEBEC, G1R 5H1

CANQ
TR
BSM
185
Ann.

Gouvernement du Québec
**Ministère
des Transports**

468392

ANNEXES

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

TABLE DES MATIÈRES

- 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.

CANQ
TR:
BSM
185
Ann.

ANNEXE 1

DÉFINITIONS DES PRINCIPALES VARIABLES*

- * Les définitions utilisées proviennent notamment du lexique de terminologie de l'évaluation des programmes, du service de l'évaluation des programmes du MEQ, février 1988, de documents du service de l'évaluation des programmes du MTQ, du lexique de terminologie de la Fondation Canadienne de vérification intégré.

TERMINOLOGIE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

ACTIVITÉ

Ensemble coordonnée de diverses tâches mesurables et tangibles qui ont en commun la poursuite d'un objectif.

ANALYSE

Ensemble des activités qui visent à établir des relations entre des données brutes et à produire des informations utiles pour porter des jugements.

ANALYSE QUALITATIVE

Ensemble des activités qui visent à produire des informations subjectives, non systématiques, détaillées, et approfondies, sur l'application d'un programme ou d'une activité, dans le but de tenir compte des points de vue des personnes ou des groupes dans les jugements à porter et, s'il y a lieu, de nuancer le sens donné aux informations purement quantitatives.

ANALYSE DE BESOIN

Démarche systématique qui permet, à la suite de l'identification d'un problème, de mesurer l'écart qui existe entre une situation existante et une situation souhaitée.

BESOIN

Expression d'exigences en rapport avec des manques spécifiques à une situation, Ex.: La sécurité dans les transports. M. Bricole a un besoin de logement.

BUT

Expression des finalités pour lesquelles un programme existe et dont découle la formulation des objectifs.

CADRE D'ÉVALUATION

Document de référence intégrant de façon organisée des renseignements qui permettront aux personnes chargées de réaliser l'évaluation, de poser les questions prioritaires, d'effectuer la collecte de données pertinentes et fiables, et de produire des recommandations axées sur les préoccupations des gestionnaires et des clientèles qui seront utiles à la révision du programme ou de l'activité sur des aspects désignés.

Résultats attendus de la préparation d'un cadre:

- a) une base de connaissances du programme ou de l'activité;
- b) les enjeux et les questions susceptibles d'orienter l'action future;
- c) l'identification des données requises pour fin d'analyse.

ou

Schéma qui détermine, à partir des éléments descriptifs d'un programme (historique, objectifs, cadre légal, réglementaire et normatif, ressources utilisées, fonctionnement), quels sont les indicateurs ainsi que les méthodes d'évaluation qui devraient être utilisées pour évaluer le programme en tout ou en partie.

CAUSES

Actions et conditions qui sont à l'origine des effets, tant dans la poursuite d'un objectif qu'à partir d'un résultat atteint.

CONSÉQUENCE

Expression de l'importance des effets prévus dans la poursuite d'un objectif ou constatés à partir des résultats atteints.

CONTROLE

Ensemble des processus qui visent à guider la gestion et la prise de décision, en appréciant la conformité des activités et de leurs résultats par rapport aux attentes fixées, et en assurant l'intégrité et la conformité par rapport aux exigences législatives et réglementaires et aux procédures administratives. L'évaluation est un des processus de contrôle.

COORDINATION

Processus visant à harmoniser l'utilisation des ressources et les gestes opérationnels à l'intérieur d'une structure de fonctionnement, à les concilier avec les exigences législatives et réglementaires, et à établir les procédures appropriées.

CRITÈRE

Caractéristique qui permet de porter un jugement de valeur et de fonder une décision.

ÉCONOMIE

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles le gouvernement acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite en quantité appropriée, et ces ressources doivent être d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

ou

Ensemble des principes qui sous-tendent une saine gestion, qui guident le gestionnaire pour une utilisation optimale des ressources dont il dispose pour la poursuite de ses objectifs, et qui lui permettent d'éviter le gaspillage.

EFFET

Élément d'une situation dont l'existence est due, d'une part à des actions et des conditions qui sont motivées par la poursuite d'un objectif, et d'autre part aux résultats atteints.

EFFICACITÉ

Mesure du degré d'atteinte d'un objectif.

$$\frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Objectifs (résultats attendus)}}$$

Ex.: Une direction dont l'objectif fixe était de 30 unités par unité de temps est plus efficace si elle en a produit 40 dans la même période.

Un indicateur d'efficacité permet de répondre à la question.
Fait-on les bonnes choses?

L'efficacité peut se situer au niveau global du programme, mais elle peut également se situer au niveau des composantes.

Les activités réalisées
Les activités prévues

Les intrants réels
Les intrants prévus

Le mot efficacité est aussi utilisé dans le sens du mot anglais "effectiveness" et réfère alors au degré d'atteinte d'un objectif, tout en considérant des variables d'efficience et d'impact. On dit souvent "efficacité globale", dans lequel cas le sens donné à efficacité voisine celui de performance. Elle ne s'exprime pas en pourcentage.

EFFICIENCE

Rapport entre la quantité des biens et services produits et la quantité des ressources utilisées pour les produire.

L'indicateur:
$$\frac{\text{biens et services}}{\text{ressources utilisées}} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

L'efficience ne s'exprime pas en pourcentage.

On associe souvent "productivité" et efficience, puisque la productivité exprime un rapport entre la quantité produite et les facteurs de production. Toutefois la productivité se mesure toujours en terme de variation de ce rapport en se basant sur l'observation de la réalité en deux moments différents ou dans deux situations différentes.

Un ratio d'efficience répond à la question fait-on bien les choses?

ÉVALUATION

Ensemble d'activités qui permet au gestionnaire de juger de la valeur des résultats qu'il a obtenu en vue de prendre une décision.

ÉVALUATION DE PROGRAMME ou L'art de poser des questions sur les résultats d'un programme

Fonction de gestion permanente et intégrée de contrôle des activités publiques qui consiste à porter un jugement sur;

- leurs résultats (efforts)
- leur efficacité
- leur efficience
- leur impact
- leur pertinence et leur suffisance

Contrairement à l'"évaluation de projet" qui intervient dans la phase de préparation d'un programme ou d'une activité et porte un jugement sur la base de résultats estimés, l'évaluation de programme se fait pendant la vie ou à la fin d'un programme et fonde son jugement sur ses résultats réels obtenus.

EXTRANT

Le produit résultant de la poursuite d'un objectif et du fonctionnement d'un système, ou l'action liée à la poursuite d'un objectif par laquelle des services sont rendus, des éléments conceptuels sont énoncés, ou des objets sont produits.

FONCTION

Part des activités attribuées à une personne dans une organisation.

GESTION

La gestion est composée de l'exercice des diverses fonctions visant à associer et à mettre à l'oeuvre les ressources nécessaires pour produire les biens et les services visant à satisfaire des besoins.

Ces fonctions sont: la planification, l'organisation, la réalisation, le contrôle et l'évaluation. Ces fonctions sont souvent illustrées à l'intérieur d'un cycle. Cependant l'exercice de ces fonctions n'est pas toujours cyclique; il est lié à une dynamique continue, voire itérative.

IMPACT

Effets sur un environnement ou une population causés par la poursuite d'un objectif, ou effets constatés prévus ou imprévus à la suite de résultats obtenus.

Il est cependant très difficile de développer des indicateurs d'impact, car très souvent l'on ne peut affirmer avec certitude que l'effet obtenu résulte d'un seul facteur.

INDICATEUR

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'une activité.

INTRANT

Les éléments conceptuels donnant sa logique à un système et les ressources nécessaires pour son fonctionnement et la poursuite de ses objectifs. L'action même d'introduire les ressources nécessaires à la poursuite d'un objectif.

MANDAT D'ÉVALUATION

Écrit par lequel un gestionnaire transmet sa demande d'évaluation à un mandataire approprié. Le mandat doit préciser: l'objet de la demande, le plan de travail détaillé pour la collecte et l'analyse des données, les priorités d'évaluation, les objectifs poursuivis,

les questions auxquelles on veut des réponses, les échéances, les ressources, les limites et les contraintes liées à l'évaluation et la composition du groupe de travail.

MONITORING

Processus qui consiste à observer, surveiller et analyser périodiquement, régulièrement ou continuellement le déroulement d'une activité dans le but de s'assurer qu'elle permet d'obtenir les résultats escomptés, dans les conditions prescrites, et d'apporter les correctifs en cours d'opération.

NORME

Ensemble de caractéristiques qui font consensus entre plusieurs personnes et qui constituent pour celles-ci un guide de référence ou une règle pour leurs actions, leurs comportements et leurs jugements.

OBJECTIF

Expression tangible et réaliste d'un résultat souhaité (quoi?), délimité dans le temps (quand?) et dans l'espace (où?), comportant des indices qualitatifs et quantitatifs, mesurables et comparables, et qui à un moment déterminé devrait avoir été réalisé par des personnes qualifiées (qui?) pour satisfaire un besoin déterminé (pourquoi?).

Un objectif doit permettre de saisir:

- Ce qui sera fait (quoi).
- Pourquoi cela sera fait.
- Qui le fera (unité ou personne).
- Quand la réalisation se fera.
- Où (lieu) s'effectuera cette action.

ORGANISATION (fonction)

Ensemble des activités visant à identifier et à allouer les ressources qui doivent être consacrées à la poursuite des objectifs à l'intérieur d'une structure opérationnelle.

Résultats généraux attendus:

- Une structure d'opération.
- Des procédures de production.
- Une attribution de rôles, responsabilités et tâches.
- Une distribution des ressources.

On associe souvent la notion de "programmation" à celle d'organisation.

PERFORMANCE

Rapport entre l'accomplissement réel et les attentes fixées.

L'accomplissement réel correspond aux résultats obtenus avec l'utilisation d'un niveau de ressources constaté, tandis que les attentes fixées correspondent aux résultats projetés avec l'utilisation d'un niveau de ressources de référence. Le niveau de référence peut être:

- 1° Un niveau de ressources standard ou étalon.
- 2° Un niveau de ressources comparatif non standard ou fixé comme objectif indépendant de toute comparaison.
- 3° Un niveau de ressources utilisées antérieurement pour un résultat atteint.

Indicateur:
$$\frac{\text{ressources utilisées} \times \text{accomplissements}}{\text{ressources étalon} \times \text{attentes fixées}}$$

La mesure de la performance, tout comme celle de l'efficacité, est toujours exprimée en pourcentage.

Un indicateur de performance permet de répondre à la question, Fait-on bien les bonnes choses?

PERTINENCE

Degré de correspondance soit entre les objectifs poursuivis et les besoins à satisfaire, soit entre les résultats obtenus et les besoins à satisfaire. Elle ne peut s'exprimer en pourcentage.

Les indicateurs de performance visent à répondre à des questions telles que:

Les résultats répondent-ils aux besoins exprimés?

Les objectifs exprimés permettent-ils de répondre aux besoins?

PLANIFICATION

Ensemble des activités visant à établir les priorités, à définir les objectifs ainsi qu'à retenir les stratégies de réalisation en tenant compte des ressources disponibles.

Résultats généraux attendus:

- Des priorités.
- Des objectifs et les résultats attendus correspondants.
- Des moyens.

PRINCIPE

Énoncé d'une proposition première qui constitue un fondement ou une cause initiale et qui permet de normaliser l'action, le comportement et le jugement.

PRIORITÉ

Attribut qui permet de situer dans le temps la réalisation d'une action et de l'ordonnancer par rapport à d'autres actions.

PRODUCTIVITÉ

Variation dans le temps, ou entre des situations distinctes, du rapport entre la quantité des biens et services produits et la quantité de ressources utilisées à les produire.

ou

Rapport entre la quantité des biens et services produits et les divers facteurs de production utilisés sur une période déterminée.

PRODUIT

Biens et services qui résultent directement des actions inhérentes aux activités d'un programme.

PROGRAMME

Groupe d'activités ou de projets axé sur un objectif ou sur un ensemble d'objectifs, en vue de produire, à l'aide de ressources humaines, matérielles et financières, des biens ou des services et d'effectuer un changement dans l'environnement pour combler certains besoins.

Il ne faut pas confondre la notion de programmes tel que défini précédemment et celle de "programme budgétaire" qui s'applique à l'allocation des ressources.

QUALITÉ

Expression reflétant les caractéristiques d'un résultat.

Ex.: Fiabilité des résultats, satisfaction de la clientèle.
Délais dans la production.

RATIO

Opération mathématique mettant en rapport des données quantitatives.

RÉALISATION

Ensemble des activités visant à associer et à utiliser avec économie les ressources dans les opérations et à produire conformément aux exigences législatives et réglementaires, et aux stratégies arrêtées.

Résultats généraux attendus:

- Une coordination des ressources.
- Des biens et services.

RENDEMENT

Rapport entre le niveau de production réel et un niveau de production théorique ou de référence.

Le rendement est souvent associé à l'appréciation de la performance.

RENTABILITÉ

Rapport entre la valeur des facteurs de production utilisés et la valeur des biens et services produits.

RESSOURCES

Personnes, choses et moyens financiers utilisés à produire les biens et services. En certaines circonstances le temps est également considéré comme une ressource.

RÉSULTAT

Produits et impacts issus de la poursuite d'un objectif.

L'expression d'un résultat attendu ou obtenu doit préciser:

- Les produits (biens ou services) rendus disponibles suite à l'action achevée.
- La date de la disponibilité des produits.
- Les caractéristiques (qualité, quantité, critères, etc.) des produits rendus disponibles.
- L'impact de l'action et des produits.

REVUE DES PROGRAMMES

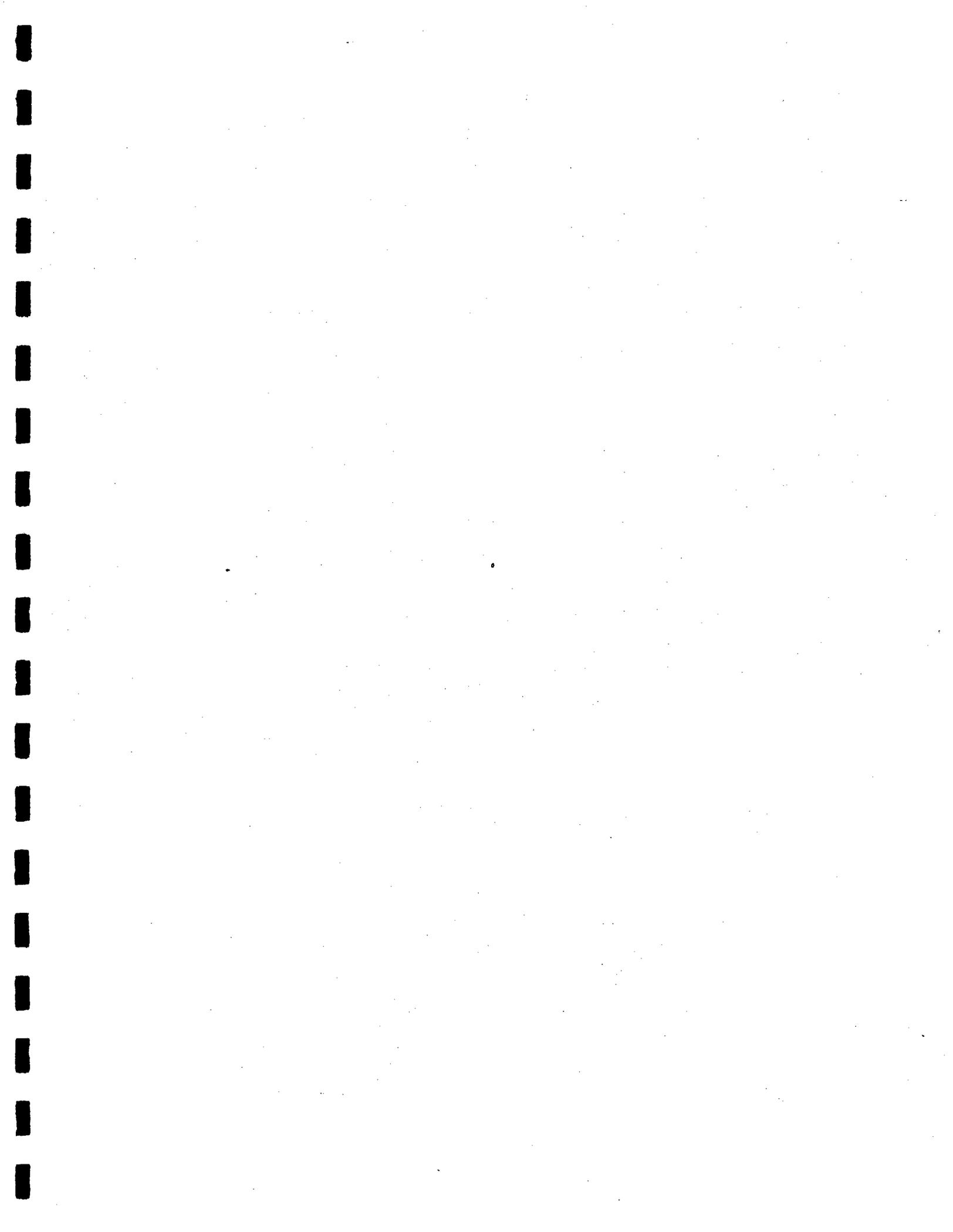
Processus de l'administration budgétaire gouvernementale visant à allouer annuellement les ressources consacrées à la réalisation des programmes gouvernementaux.

SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION

Procédure de collecte et d'agrégation de données visant à produire des informations significatives pour des utilisations prescrites.

VÉRIFICATION

Processus visant à évaluer la qualité des activités de gestion, à juger à posteriori de la conformité de l'utilisation des ressources et des gestes opérationnels avec les lois, les règlements et les procédures, et à juger de l'efficacité et de l'efficience des autres moyens de contrôle et à suggérer, le cas échéant, des modifications à ces derniers de même qu'aux lois, règlements et procédures.



ANNEXE 2

TABLEAU SOMMAIRE D'UN PROGRAMME

TABLEAU SOMMAIRE D'UN PROGRAMME

FINALITÉ															
PROGRAMME ÉTUDIÉ										POSITIONNEMENT					
ENVIRONNEMENT A L'INTRANT						PLANIFICATION									
		ACTEURS	INTRANTS	QU	QL	CTS	OBJECTIFS	ACTIVITÉS PRÉVUES	QU	QL	CTS	RESSOURCES PRÉVUES	QU	QL	CTS
E X T E R N E	Politico/administratif	- Demandeurs	- Demandes				- Qui					- Humaines			
	Économique						- Quoi					- Financières			
	Technologique	- Fournisseurs	- Offres				- Où					- Matérielles			
I N T E R N E		- Contraintants	- Contraintes				- Quand					- Informatives			
	Socio-culturel						- Pourquoi								
	Écologique	- Menaçants	- Menaces									- Temps			

TABLEAU SOMMAIRE D'UN PROGRAMME (suite)

PROGRAMMATION										ENVIRONNEMENT A L'EXTRANT							
RESSOURCES RÉELLES	QU	QL	CTS	ACTIVITÉS RÉELLES	QU	QL	CTS	RÉSULTATS RÉELS	QU	QL	CTS	CLIENTS	QU	QL	CTS	RÉTROACTION	IMPACT
- Humaines								- Produits				- Externes/terminaux				Systemes/Informels	
- Financières								- Services				- Externes/intermédiaires					
- Matérielles								- Causes				- Internes/terminaux				Systemes/formels	
- Informatives																Contenu	
- Temps												- Internes/intermédiaires					



ANNEXE 3

GRILLE D'ANALYSE D'UN PROGRAMME

GRILLE 1

GRILLE D'ANALYSE D'UN PROGRAMME

GRILLE 1

GRILLE D'ANALYSE

Les divers secteurs d'activités composant l'ensemble des programmes du Ministère nécessitent occasionnellement une réflexion en profondeur sur les objectifs poursuivis, le niveau d'efficience et d'économie et les résultats et impacts obtenus. Cette réflexion peut être facilitée et, par de là plus complète lorsqu'elle est soutenue par un document d'analyse. Les mandats relatifs aux plans internes d'évaluation pourraient être plus précisément identifiés à l'aide d'une grille d'analyse. Nous en proposons un modèle. Celle-ci n'est ni exhaustive, ni exclusive; elle est soumise à titre de guide. Elle se divise en trois parties: L'encadrement du secteur d'activité, la réalisation des opérations, les résultats et les impacts.

L'ordre des aspects traités suit l'ordre présenté dans le schéma de déroulement d'un programme, et selon le tableau sommaire.

En regard de ces aspects, l'on doit, premièrement, bien les définir, de façon quantitative et qualitative, en montrer l'évolution dans le temps, et deuxièmement examiner les liens de cet aspect avec les autres, tel que le présente le Schéma 5.

1. L'ENCADREMENT DU SECTEUR D'ACTIVITÉS (OU D'UNE ACTIVITÉ)

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

LES INTERROGATIONS

- | | |
|---|---|
| 1. LE SECTEUR D'ACTIVITÉ | Le définir. |
| 1.2 Les objectifs poursuivis. | Objectifs globaux d'un programme dans lequel, se situe le programme évalué. |
| 1.3 Le positionnement dans la structure administrative. | |
| 1.4 La conjoncture <ul style="list-style-type: none">- politico-administrative- économique- technologique- socio-culturel- écologique | Description et évolution, passé, présent, futur. |
| 1.5 Les demandeurs et leur demande. | Quantité et qualité de ces intervenants, évolution dans le temps (quantité et qualité). |
| 1.6 Les contraignants: <ul style="list-style-type: none">- lois- réglementation- encadrement normatif- les politiques administratives | |

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

- 1.7 Les fournisseurs et leur offre de biens ou de services.
- 1.8 Les menaçants (tout ce qui est extérieur au secteur d'activités et qui a tendance à influencer sur votre organisation.
- 1.9 Les autres secteurs d'activités du Ministère.
- 1.10 Les activités des autres ministères ou organismes publics.
- 1.11 Objectifs particuliers d'un programme évalué.
- 1.12 Activités prévues.
- 1.13 Ressources prévues lors de l'élaboration du programme.

LES INTERROGATIONS

Influence des intervenants sur la réalisation des activités.

i) Comment ceux-ci affectent-ils vos opérations?

ii) Existe-t-il des duplications, double emploi, chevauchement, etc. avec vos propres activités?

Définir l'objectif, qui fait quoi, quand et pourquoi?

Les objectifs sont-ils pertinents par rapport aux besoins exprimés.

Les déviations par rapport au POAS (prescriptions du plan)

La pertinence et la raison d'être:

- i) de l'activité;
- ii) du programme;
- iii) de l'organisation en place.

2. LA RÉALISATION DES OPÉRATIONS

(Note: Pour les interrogations suivantes, il est intéressant de faire porter notre réflexion sur trois aspects: - la quantité - la qualité - les coûts.)

Pour évaluer une activité, il faut être en mesure de répondre à des questions tels que qui, fait quoi, comment, quand, où, pourquoi, pour qui, combien, etc...

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

LES INTERROGATIONS

2.1 Les ressources humaines.

- i) Les qualifications à chaque poste de travail, correspondent-elles aux exigences élevées?
- ii) Quels sont les facteurs qui menacent grandement le niveau de performance ou de rendement?

2.2 Les ressources...

- financières
- matérielles
- informatives
- temps

(Ces ressources constituent une partie des intrants du secteur d'activités).

- i) En regard de chacune de ces ressources, il y a lieu de s'interroger:
 - de la façon que ces ressources sont exploitées, dans quelle mesure elles suffisent à vos opérations?
 - quels sont les efforts qu'on leur a consacré au cours des dernières années à les rationaliser?

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

2.3 Le processus mis en place pour produire les biens et services:

- l'organisation des activités.
- la division du travail ou les sous-activités.

LES INTERROGATIONS

- i) Celui-ci affecte-t-il le niveau d'efficience et d'économie?
- ii) La déconcentration, la décentralisation, le regroupement correspondent-ils à vos besoins et à ceux de vos clientes?
- iii) Peut-on atteindre les objectifs en confiant l'exécution de certaines opérations à d'autres?
- iv) Quelle importance a prise la nouvelle technologie dans les opérations?
- v) Comment est-on parvenu à rationaliser les opérations dans les périodes de pointe et dans les temps creux?
- vi) Les méthodes et les techniques de travail sont-elles remises en cause périodiquement?
- vii) Le chevauchement (opérations).
- viii) Le double emploi (production)

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

LES INTERROGATIONS

2.4 Méthodes et techniques
de travail:

Rapports

Examiner les rapports:

Ressources utilisées /
ressources prévues

Activités réalisées /
activités prévues

3. RÉSULTATS ET IMPACTS

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

3.1 Les résultats obtenus ou espérés par rapport aux attentes.

LES INTERROGATIONS

- i) Les secteurs d'activités ont-ils produit les résultats tangibles attendus (quantité, qualité, coûts)?
- ii) Quels résultats concrets entend-on produire dans les années futures?
- iii) Le rapport production/ressources est-il examiné périodiquement et le résultat correspond-il à des standards?
- iv) Sommes-nous assurés que la qualité de ce qu'on produit, le niveau de service offert et les délais de réception correspondent à la satisfaction de nos clientèles tant internes qu'externes?

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

3.2 Les impacts souhaités et inattendus.

3.3 Les clients internes, externes, intermédiaires terminaux.

LES INTERROGATIONS

- i) Connait-on les impacts (répercussions) que peuvent créer les activités dans les divers milieux desservis? (des activités non-réalisées peuvent aussi créer des impacts négatifs)
- auprès des autres secteurs d'activités ministérielles.
 - auprès des organismes publics ou de l'entreprise privée oeuvrant dans le même secteur.
 - auprès de la population ou de groupe d'intervenants.
- Qui sont-ils, ont-ils évolués?
- Sont-ils satisfaits, pourrait-on avoir d'autres clients...

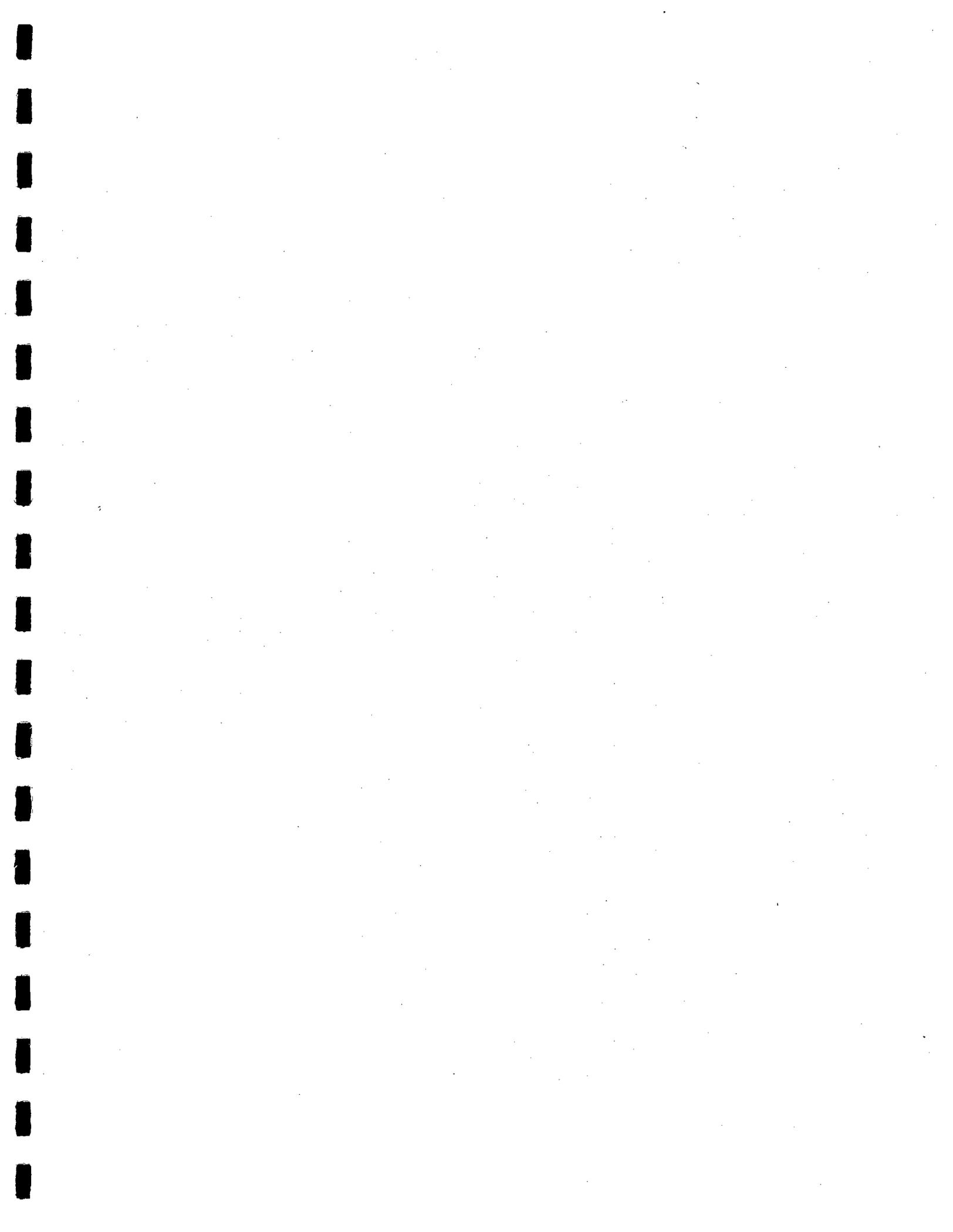
4. LES ALTERNATIVES

LES ÉLÉMENTS D'UN SECTEUR

Les alternatives.

LES INTERROGATIONS

- 1- Existe-t-il des alternatives à l'existence de l'activité ou du programme (autre que le faire-faire) et qui permettraient l'atteinte des objectifs initiaux?



ANNEXE 4

**Liste de contrôle des questions à poser à chaque étape
de la démarche d'évaluation de programme.**

LISTES DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER
A CHAQUE ETAPE DE LA DEMARCHE D'EVALUATION DE PROGRAMMES

Jean-René Bibeau et Louise Bussière
Service d'évaluation de programmes
Ministère de l'Éducation
Janvier 1988

FORMULATION DU MANDAT D'EVALUATION

LISTE DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER

1. Sur quoi porte l'évaluation? (Programme, partie de programme, activités, résultats, etc.)
2. Quelle situation ou contexte a suscité le besoin d'évaluer? (Commande du CT, pression sociale, conjoncture économique, problème particulier, etc.)
3. Quels sont les objectifs d'évaluation? (A quoi, précisément, les résultats d'évaluation vont-ils servir? Rendre des comptes, prendre des décisions, informer, etc.)
4. Quelles décisions les résultats doivent-ils éclairer? (Orientations à prendre, conception du programme, organisation du programme, allocation et utilisation des ressources, fonctionnement du programme.)
5. Qui, en premier lieu, a besoin des résultats de l'évaluation? (Quel est le client principal de l'évaluation?)
6. De quels autres personnes ou groupes intéressés aux résultats de l'évaluation doit-on tenir compte? (Bénéficiaires, personnes ayant des intérêts particuliers ou des enjeux dans le programme.)
7. A quelles questions l'évaluation doit-elle répondre pour:
 - supporter le client principal dans ses décisions et satisfaire son besoin d'information?
 - satisfaire les besoins des utilisateurs?
 - tenir compte d'intérêts particuliers?
8. A quelles questions doit-on répondre absolument ou prioritairement?
9. Les questions retenues couvrent-elles tous les besoins auxquels devra répondre l'évaluation?
10. Pour chacune des questions posées existe-t-il un projet d'utilisation des réponses que l'évaluation apporterait?
11. Est-on assuré de la possibilité d'obtenir les réponses à toutes les questions posées et de notre capacité de les obtenir?
12. Qui doit être responsable de l'évaluation?

13. Quelles personnes ou quels groupes devraient être impliqués dans la démarche d'évaluation?
14. Quelles sont les conditions et les modalités particulières à respecter pour réaliser l'évaluation?
 - collaboration à établir entre les intervenants;
 - obligations des divers intervenants;
 - modalités de réalisation (en régie, à contrat);
 - contraintes liées au contexte politique, administratif, etc.;
 - degré de diffusion du plan de travail;
 - etc.
15. Quelles ressources humaines, matérielles et financières devront être consacrées à l'évaluation?
16. Quand les résultats d'évaluation sont-ils requis?

PLANIFICATION DE L'EVALUATION

LISTE DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER

1. Les objectifs d'évaluation sont-ils clairs? (cf. mandat)
2. Quelles connaissances possède-t-on sur le programme?
 - 2.1. Quelles sont les sources d'information dont on dispose?
 - Lois et règlements;
 - Documents de référence;
 - Planification et programmation;
 - Structure de fonctionnement;
 - Rapports d'opérations;
 - Evaluations déjà réalisées;
 - Données statistiques;
 - Etc.
 - 2.2. Après de quelles personnes peut-on obtenir des informations et qui doit-on consulter?
 - Gestionnaires du programme;
 - Personnel opérationnel;
 - Clientèle ou bénéficiaires du programme;
 - Groupes ou personnes intéressés;
 - Experts;
 - Etc.
 - 2.3. Quels sont les fondements du programme? (Historique, besoins, principes d'action, lois, règlements.)
 - 2.4. Quels sont les principaux termes d'usage courant spécifiques au programme ou à l'activité?
 - 2.5. Quels sont les buts et les objectifs officiels du programme?
 - 2.6. Quelles correspondance existe-t-il entre les objectifs officiels du programme et les objectifs poursuivis par les responsables et les prestataires du programme?
 - Clientèle cible;
 - Changements visés;
 - Lien de causalité entre les objectifs et les buts;
 - Compatibilité entre des objectifs;
 - Résultats attendus;

- 2.7. Quels sont les résultats obtenus?
- 2.8. Comment le programme est-il appliqué, quel en est le fonctionnement?
- 2.9. Comment le programme est-il organisé?
 - L'organigramme (Partages des rôles et des responsabilités);
 - Eclatement du programme;
 - Répartition des ressources budgétaires?
- 2.10. Comment les divers intervenants perçoivent-ils la problématique?
3. L'évaluation est-elle réalisable?
 - 3.1. Quels sont les types d'informations requises pour répondre aux questions de façon satisfaisante pour les clients?
 - 3.2. De quelles informations dispose-t-on pour répondre aux questions?
 - 3.3. Quelles sont les questions auxquelles les informations disponibles ne permettent pas de répondre en tout ou en partie?
 - 3.4. Quel est le degré de validité et de fiabilité des informations tenu des besoins des clients?
 - 3.5. Existe-t-il des méthodes de collecte de l'information qui permettraient d'obtenir la qualité des informations demandées?
 - 3.6. Les méthodes de collecte d'information sont-elles applicables aux populations ou aux institutions d'où les informations doivent provenir?
 - 3.7. A quelles prescription d'ordre politique, juridique, légale, éthique, déontologique, etc., doit être assujettie la collecte des informations?
 - 3.8. La collecte des informations peut-elle être faite en respectant les conditions décrites à l'intérieur du mandat pour réaliser la démarche d'évaluation?
4. Quelle stratégie doit-on adopter pour réaliser les étapes de collecte, d'analyse et d'utilisation des informations?
 - 4.1. Le partage des responsabilités permet-il de réaliser l'évaluation?

- 4.2. Qui doit-on faire intervenir, à quel titre, sur quel contenu et quand? (collecte d'information, consultation, analyse, etc.)
- 4.3. Y a-t-il des groupes de concertation et des comités consultation à mettre en place?
- 4.4. Est-ce que les moyens et les ressources à utiliser respectent les caractéristiques particulières des informations à colliger et la situation des intervenants impliqués?
- 4.5. A quelles occasions prévoit-on que les résultats d'évaluation seront utilisés et qui sera responsable d'en assurer l'utilisation?
- 4.6. Peut-on déjà prévoir quelle étendue on donnera à la diffusion des résultats?
- 4.7. Quel est le calendrier de réalisation qui permettrait d'optimiser la collecte des données en tenant compte des utilisations prévues pour les résultats?
- 4.8. Quelles sont les modalités de contrôle et de suivi de la réalisation de l'évaluation?

REALISATION DE L'EVALUATION

LISTE DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER

1. Collecte des informations.

- 1.1. Y a-t-il eu des changements dans le contexte susceptibles de modifier la stratégie de collecte des informations?
- 1.2. L'expérimentation des moyens de collecte donne-t-elle des résultats qui permettent d'aller de l'avant?
- 1.3. Est-il possible de constituer les échantillons requis, tel que prévu dans la planification de collecte des informations?
- 1.4. Les diverses activités de collecte sont-elles cohérentes?
- 1.5. Les divers intervenants dans la collecte coopèrent-ils tel que prévu?
- 1.6. Y a-t-il lieu de requérir la participation d'autres intervenants?
- 1.7. Les ressources consacrées à la collecte des informations sont-elles appropriées et suffisantes?
- 1.8. Quelles sont les difficultés qui ressortent de la collecte des informations et quels sont les moyens d'y remédier?
- 1.9. Le déroulement de la collecte des informations est-il conforme à la poursuite des objectifs d'évaluation?
- 1.10. Y a-t-il des modifications à apporter à la stratégie de collecte des informations pour répondre adéquatement aux questions d'évaluation?
- 1.11. Si une collecte complémentaire doit être exécutée, quelles contributions doit-on attendre de divers intervenants?

2. Analyse des informations.

- 2.1. Les informations colligées sont-elles suffisantes?
- 2.2. La quantité et la qualité des informations permettent-elles de produire des conclusions significatives et de répondre aux questions d'évaluation?

- 2.3. Y a-t-il de nouvelles préoccupations et d'autres questions d'évaluation dont on doit tenir compte dans l'analyse des informations?
 - 2.4. Doit-on réviser le choix des critères et des grilles d'analyse?
 - 2.5. Les ressources consacrées à l'analyse des informations sont-elles appropriées et suffisantes?
 - 2.6. A-t-on consulté les personnes et les groupes susceptibles de contribuer à l'interprétation des informations?
 - 2.7. A quelles expertises particulières doit-on recourir pour formuler certaines réponses?
 - 2.8. Quelle révision doit-on apporter aux échéances de l'évaluation? Doit-on en rapprocher certaines, en éloigner d'autres?
3. Préparation du rapport et des documents annexes.
- 3.1. Quelles sont les spécifications pour la production du rapport et des documents annexes?
 - 3.2. Y a-t-il de nouvelles préoccupations qui commandent la préparation de rapports non prévus à la planification de l'évaluation?
 - 3.3. Les ressources consacrées à la préparation du rapport et des annexes sont-elles appropriées et suffisantes?
 - 3.4. Doit-on rechercher une collaboration spéciale de la part de divers intervenants?

UTILISATION DES RESULTATS D'EVALUATION

LISTE DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER

1. A-t-on révisé la liste des utilisateurs potentiels?
2. A-t-on révisé les utilisations prévues et leurs priorités?
3. Quels résultats d'évaluation sont utilisables (en quantité et en qualité suffisante) pour répondre aux besoins des clients de l'évaluation et aux utilisateurs?
4. Quelles sont les priorités dans l'utilisation des résultats?
5. Quelles sont les conditions particulières à respecter pour s'assurer d'une utilisation optimale des résultats obtenus?
6. Quel est le partage des responsabilités des divers utilisateurs dans l'utilisation des résultats?
7. Y a-t-il des décisions concrètes à prendre pour que les résultats soient utilisés?
8. Y a-t-il des collaborations particulières à établir entre diverses personnes pour assurer l'utilisation des résultats?
9. Y a-t-il lieu de produire des documents spécifiques (annexes complémentaires, lettres d'échanges, etc.) pour faciliter l'utilisation des résultats?
10. Peut-on établir pour chacun des résultats ou des groupes de résultats l'impact de leur diffusion partielle ou totale, générale ou limitée sur l'utilisation qui en sera faite et établir quelle diffusion doit être accordée aux résultats?
11. Y a-t-il des recommandations particulières à faire concernant les modalités de diffusion?
12. Quelles personnes sont responsables de la diffusion des résultats?
13. Quelles sont les modalités à prévoir pour la diffusion?
14. Quelles personnes sont responsables d'assurer un suivi de l'utilisation des résultats, et suivant quelles modalités?

BILAN DE L'EVALUATION

LISTE DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER

1. Les questions d'évaluation étaient-elles pertinentes par rapport aux besoins de décision et d'action?
2. Les informations recueillies ont-elles permis de répondre adéquatement aux questions d'évaluation?
3. Le cadre méthodologique choisi correspondait-il aux caractéristiques du programme ou de l'activité évalué?
4. L'évaluation a-t-elle été faite au moment opportun?
5. La réalisation de l'évaluation s'est-elle faite avec les échanges et la participation attendus?
6. A-t-on suffisamment impliqué les principaux clients et utilisateurs de l'évaluation, ainsi que les personnes ou groupes intéressés, dans chacune des étapes de la démarche d'évaluation?
7. Les ressources consacrées à l'évaluation étaient-elles suffisantes et ont-elles été utilisées de façon appropriée?
8. Le temps alloué à la réalisation de l'évaluation était-il suffisant?
9. Les résultats ont-ils été obtenus à temps?
10. Jusqu'à quel point les constatations émises dans le rapport d'évaluation sont-elles soit issues de l'analyse des données colligées, soit tirées de sources exogènes au cadre méthodologique utilisé?
11. La présentation des informations a-t-elle été conforme aux attentes?
12. Quelles ont été les principales conséquences de l'évaluation?
13. Dans quelle mesure a-t-on utilisé les résultats d'évaluation tel que prévu?
14. Dans quelle mesure les recommandations ont-elles été appliquées?
15. Est-ce possible d'identifier d'autres façons dont l'évaluation a pu être utile?

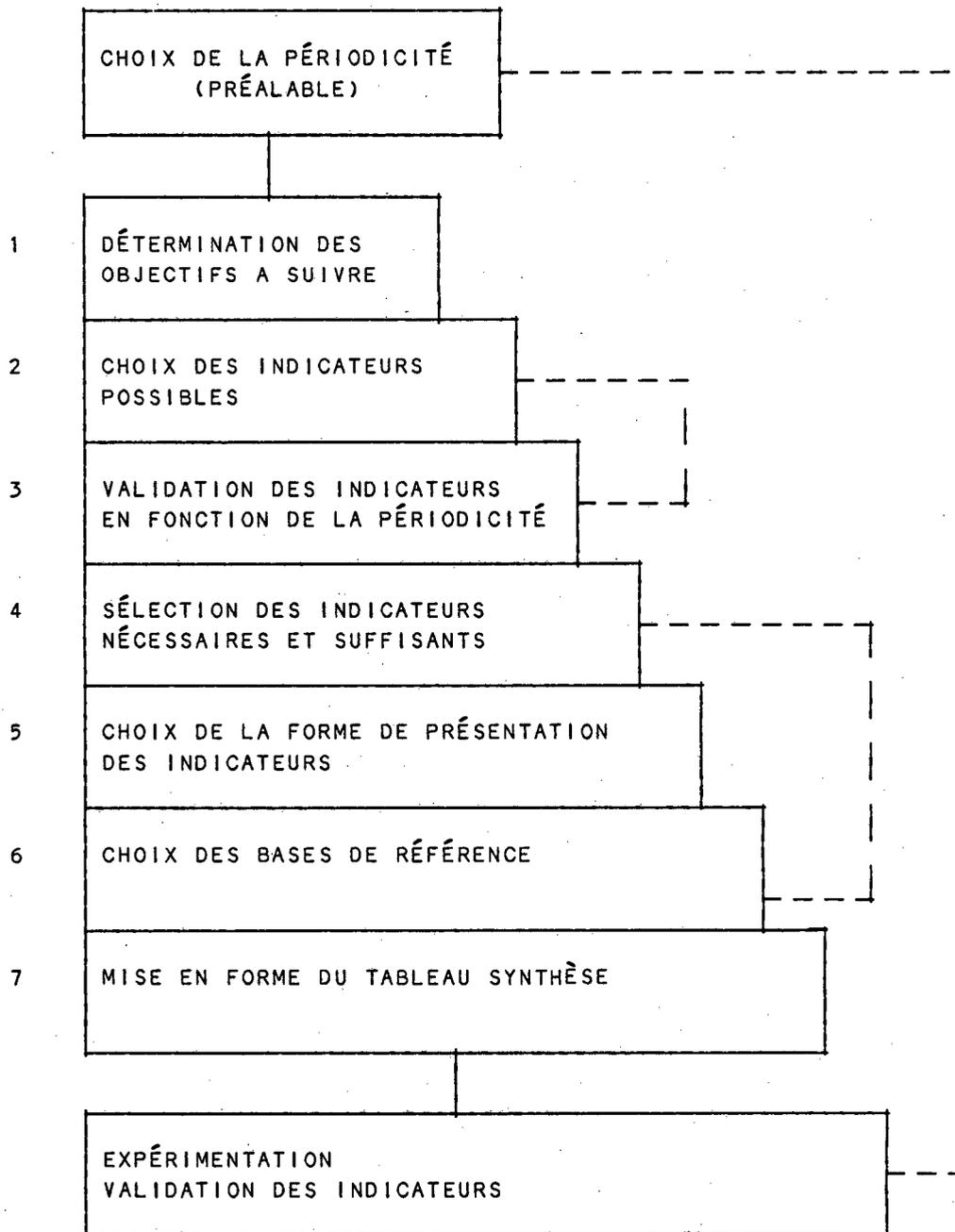


ANNEXE 5

MÉTHODOLOGIE DE TABLEAU DE BORD

SCHÉMA 7

EXEMPLE DE PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'INDICATEURS DE PROGRAMME



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

MÉTHODOLOGIE DE MISE EN OEUVRE

PRÉALABLE

CHOIX DE LA PÉRIODICITÉ

1- DÉPEND DU SYSTÈME CONTROLÉ

NATURE DES INDICATEURS	PÉRIODICITÉ GÉNÉRALEMENT UTILISÉE			
	ANNÉE	MOIS	HEBDO.	JOUR
DE PLANIFICATION (DÉCOMPOSITION DE LA FINALITÉ EN OBJECTIFS)	X	(X)	-	-
DE PILOTAGE (ADÉQUATION OBJECTIFS MOYENS)	-	X	(X)	-
DE RÉGULATION (DÉCISIONS COURANTES D'EXPLOITATION)	-	-	(X)	X

RELATION ENTRE LA PÉRIODICITÉ DU TABLEAU DE BORD ET SON NIVEAU DE DÉCISION CORRESPONDANT

2- ISSUE DE LA PÉRIODICITÉ DES ENTRÉES DU SYSTÈME

3- DOIT PERMETTRE AU DÉCIDEUR DE CONSTATER SUR LE TABLEAU D'INDICATEUR SUIVANT LES CONSÉQUENCES DE SES ACTIONS.

PHASE 1 - DÉTERMINATION DES OBJECTIFS À SUIVRE

Un objectif doit être:

OBJECTIF CRITERES	PAYER LES PENSIONS D'INVALIDITÉ	GÉRER UN PORT DE PLAISANCE
1- QUANTIFIABLE	LE NOMBRE DE PENSIONS À PAYER EST DE 20 000 PAR MOIS	IL FAUT GÉRER 400 PLACES DE STATIONNEMENT
2- MESURABLE	UNE PENSION À TRAITER CORRESPOND À UN DOSSIER	UNE PLACE CORRESPOND À UNE RÉSERVATION ANNUELLE OU À UN PASSAGE
3- PROGRAMMABLE	AFIN QUE LES PENSIONS PUISSENT ÊTRE PAYÉES LE 30, IL FAUT COMMENCER LE 20 ^e JOUR À EN TRAITER 2 000 PAR JOUR	LES RÉSERVATIONS ANNUELLES SE PRENNENT JUSQU'AU 15 MARS; LES PASSAGES 18 H SUR 24 H
4- PLAGE DE VARIATION	LES PENSIONS SONT PAYABLES LE 30 MAIS EN FAIT LE 5 DU MOIS SUIVANT. A PARTIR DU 20, ON PEUT DONC EN PAYER DE 1 000 À 2 500 PAR JOUR	LES RÉSERVATIONS PEUVENT SE PRENDRE JUSQU'AU 15 JUIN; LES PASSAGES PEUVENT ÊTRE ENREGISTRÉS 20 H/24 H

PHASE 2 - CHOIX DES INDICATEURS POSSIBLES

- RECHERCHER LES INDICATEURS D'UN SYSTÈME CONSISTE DANS LA RÉALITÉ À RECHERCHER DES INDICATEURS POUR LES SOUS-SYSTÈMES QUI LE COMPOSENT

- 1- SÉLECTIONNER LES ENTRÉES ET LES SORTIES DU SYSTÈME GÉNÉRAL.

- 2- DÉTERMINER L'ENTRÉE ET LA SORTIE REPRÉSENTATIVE DE CHACUN DES SOUS-SYSTÈMES QUI LE COMPOSENT.

- 3- RETENIR POUR CHACUN, SOIT UN DES DEUX ÉLÉMENTS (S'ILS SONT GLOBALEMENT ÉGAUX EN DÉNOMBREMENT), SOIT LE RAPPORT ENTRE LES DEUX.

- 4- DÉTERMINER LES INDICATEURS REPRÉSENTATIFS DE L'OBJET GÉNÉRAL DU SYSTÈME (OBJET DIFFÉRENT DES OBJETS DES SOUS-SYSTÈMES).

- 5- SÉLECTIONNER QUELQUES INDICATEURS EXTÉRIEURS AU SYSTÈME MAIS AYANT UNE INFLUENCE SUR LES ENTRÉES.

- 6- RECONSTITUER LE FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME GÉNÉRAL AVEC LES LIAISONS ENTRE LES INDICATEURS SÉLECTIONNÉS.

PHASE 3 - VALIDATION DES INDICATEURS EN FONCTION DE LA PÉRIODICITÉ

LES INDICATEURS POURRONT ÊTRE VALIDÉS SI :

- 1- UNE ÉVOLUTION DU NIVEAU DES ENTRÉES ENTRAÎNE UNE ÉVOLUTION DES INDICATEURS CONSÉQUENTS
- 2- LES CONSÉQUENCES DES ACTIONS DE DIRECTION PEUVENT ÊTRE CONSTATÉES SUR LES INDICATEURS PRÉSENTÉS À LA PÉRIODICITÉ SUIVANTE
- 3- POUR LES INDICATEURS ISSUS DE L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT, LES INDICATEURS CONCERNÉS (INTÉRIEURS AU SYSTÈME ÉTUDIÉ) DOIVENT ÊTRE INFLUENCÉS PAR LES ÉVOLUTIONS CONSTATÉES À L'EXTÉRIEUR
- 4- LES VARIATIONS CONSTATÉES SUR UN INDICATEUR À DEUX PÉRIODICITÉS CONSÉCUTIVES DOIVENT ÊTRE SUFFISAMMENT SIGNIFICATIVES DE LA VARIATION DE L'ACTIVITÉ DU SYSTÈME TOUT ENTIÈRE;
- 5- LA POSSIBILITÉ MATÉRIELLE DE RÉALISATION ET DE PRODUCTION DE CHAQUE INDICATEUR DOIT EXISTER.

ON N'ÉTUDIERA PAS CHAQUE INDICATEUR EN FONCTION DE CES CINQ CONDITIONS.

PHASE 4 - SÉLECTION DES INDICATEURS NÉCESSAIRES ET SUFFISANTS

IL EXISTE TROIS GRANDS TYPES DE MÉTHODES DE SÉLECTION

- 1- LES MÉTHODES À BASE DE NOTATIONS SUCCESSIVES
- 2- LES MÉTHODES DITES PAR CLASSE D'IMPORTANCE (CRITÈRES PRIMORDIAUX, CRITÈRES IMPORTANTS ET CRITÈRES NÉCESSAIRES)
- 3- LA MÉTHODE DE COMPARAISON DES CRITÈRES DEUX À DEUX

PHASE 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

PLUSIEURS NIVEAUX

- 1- UNE DONNÉE
- 2- LA DERNIÈRE DONNÉE + MOYENNE
- 3- LA DERNIÈRE DONNÉE + ÉCART TYPE
- 4- HISTOGRAMME
(GRAPHIQUE À BATON)
- 5- GRAPHIQUE
(PASSÉ - PRÉSENT - FUTUR)
- 6- CLIGNOTANT AVEC INDICATEUR DE TENDANCE

PHASE 6 - CHOIX DES BASES DE RÉFÉRENCE

IL FAUT DÉTERMINER LES CARACTÉRISTIQUES DES INDICATEURS AFIN QUE LA TENDANCE VISUALISÉE REFLÈTE AU MIEUX LE COMPORTEMENT DU SOUS-SYSTÈME REPRÉSENTÉ.

1- DIMENSION DE L'HISTORIQUE

RETENIR LE NOMBRE DE PÉRIODICITÉS QUI CONSTITUERONT L'HISTORIQUE DE CHAQUE INDICATEUR.

2- PLAGE DE VARIATION

RECHERCHER LA PLAGE D'ÉVOLUTION EN DEHORS DE LAQUELLE LE COMPORTEMENT DE L'INDICATEUR REFLÈTERA UNE ANOMALIE DE FONCTIONNEMENT.

3- DONNÉES À PRENDRE EN COMPTE

DÉFINIR LES DONNÉES QUI SERONT PRISES ET QUI SERONT REPRÉSENTATIVES DE LA PÉRIODICITÉ.

PHASE 7 - MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD

IL IMPLIQUE LE CHOIX: - DU SUPPORT, - DE LA FORME
(CONTENANT)

ET

- DE LA REPRÉSENTATION VISUELLE

1 - Methodologie des tableaux de bord

(J.Y. Saulou)

Regroupement des grandes étapes

- 1** Choix de la périodicité
Détermination des objectifs à suivre

Périodicité incluse dans l'objectif:
Les objectifs doivent être dotés

P et P ± 1

Possibilités de plusieurs périodicités

- 2** Choix des indicateurs possibles
Validation des indicateurs
Sélection des indicateurs

3 sources d'indicateurs:

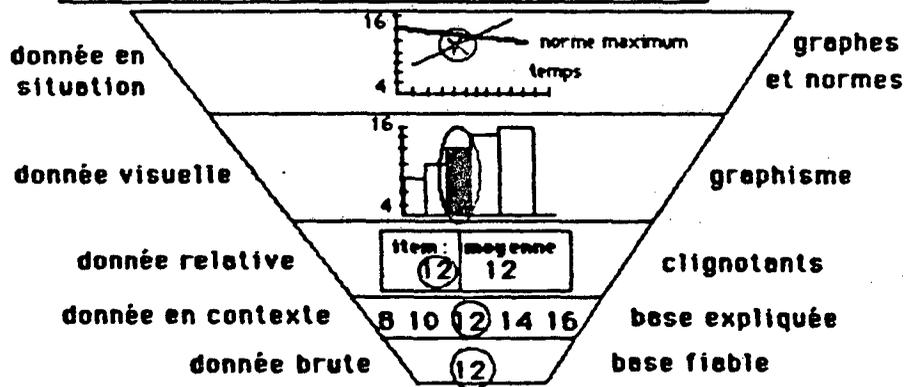
- les facteurs critiques de succès
- les familles d'indicateurs (dates, échéanciers)
- le modèle système (coûts, écarts, normes)

prévu
réel



= efficacité, efficience,
budget/coût etc...

- 3** Choix de la forme de présentation des indicateurs
Choix des bases de référence
Mise en forme du tableau



- 4** Expérimentation

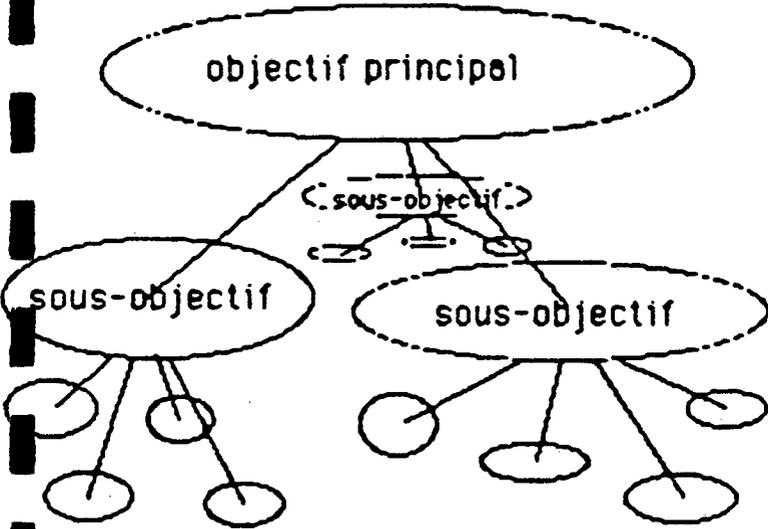
1.1 Méthode des tableaux de bord

Choix de la périodicité

niveau	périodicité généralement utilisée			
	année	mois	hebdo	jour
planification	✓	(✓)	--	--
pilotage	--	✓	(✓)	--
régulation	--	--	(✓)	✓

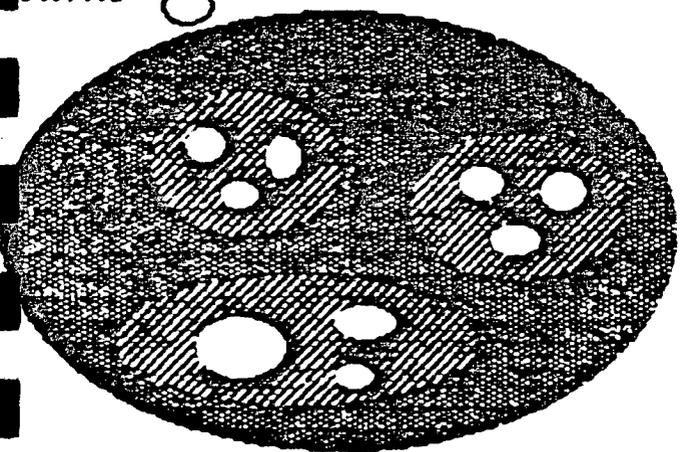
Détermination des objectifs à suivre

arborescence des objectifs

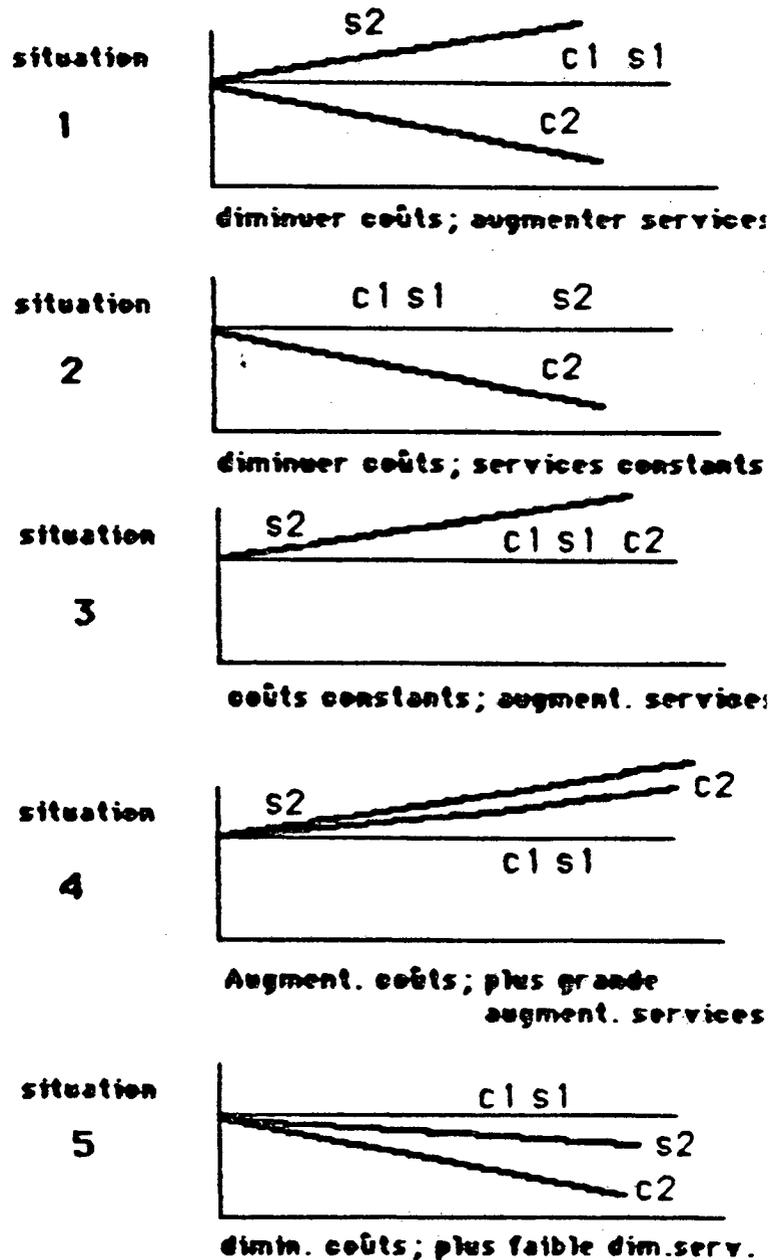


MODÉLISATION

- objectif principal ●
- sous-objectif ●
- activité ○

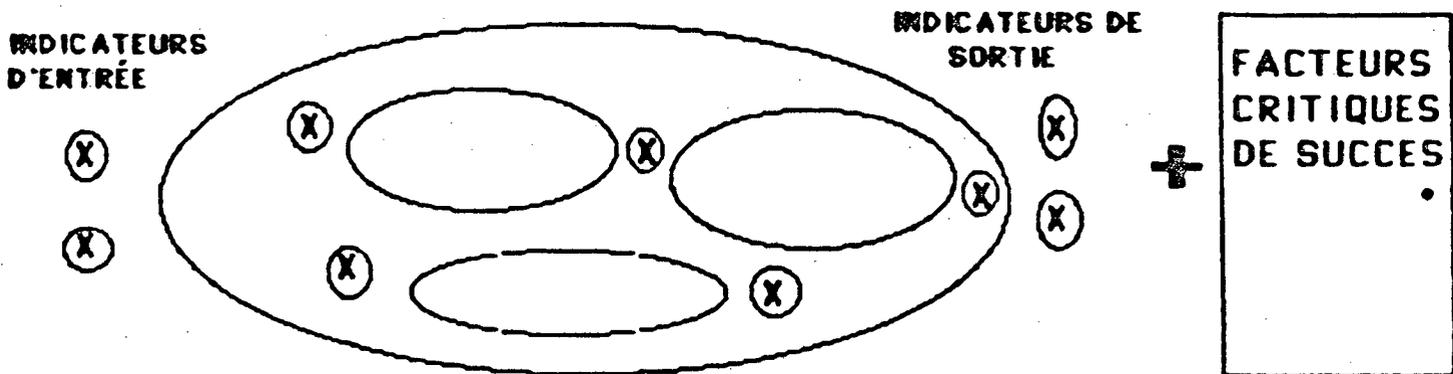


contexte de l'objectif



1.2 Methodologie des tableaux de bord

Choix des indicateurs possibles



date, efficacité, efficacité, coût, écarts, normes

Validation des indicateurs

- 1- vérifier le lien entre les entrées et les sorties
- 2- créer les indicateurs de gestion (contexte)
- 3- vérifier l'utilité des indicateurs extérieurs *comparaison entre normes*
- 4- vérifier la signification des variations
- 5- vérifier réalisation matérielle *(coût de réalisation)*

L'expérimentation

Sélection des indicateurs

7 ± 2 indicateurs à la fois

indicateurs

	j	i	h	g	f	e	d	c	b	a
a	+	+	-	-	-	+	+	-	-	
b	+	+	+	+	-	-	-	-		+
c	+	+	+	+	+	+	-		+	+
d	-	-	-	-	+	+		+	+	-
e	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
f	+	-	+	-		+	-	-	+	+
g	+	+	-		+	+	+	-	-	+
h	-	-		+	-	+	+	-	-	+
i	+		+	-	+	+	+	-	-	-
j		-	+	-	-	+	+	-	-	-

total + (6) (4) (5) 3 (4) (8) (5) 1 (4) (5)

comparaison
par importance

et

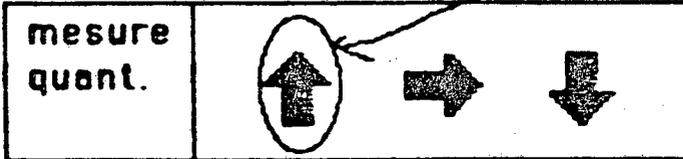
expérimentation

1.3 Methodologie des tableaux de bord

Choix de la forme de présentation des indicateurs

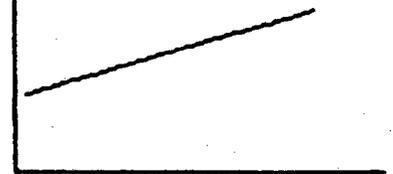
indicateurs	historique ?	avenir ?	clignotant	graphe
A	OUI	OUI		✓
B	NON	OUI		✓
C	OUI	NON	✓	
D	NON	NON	✓	

clignotant:



par rapport
à la
période
précédente

graphe:



Choix des bases de référence

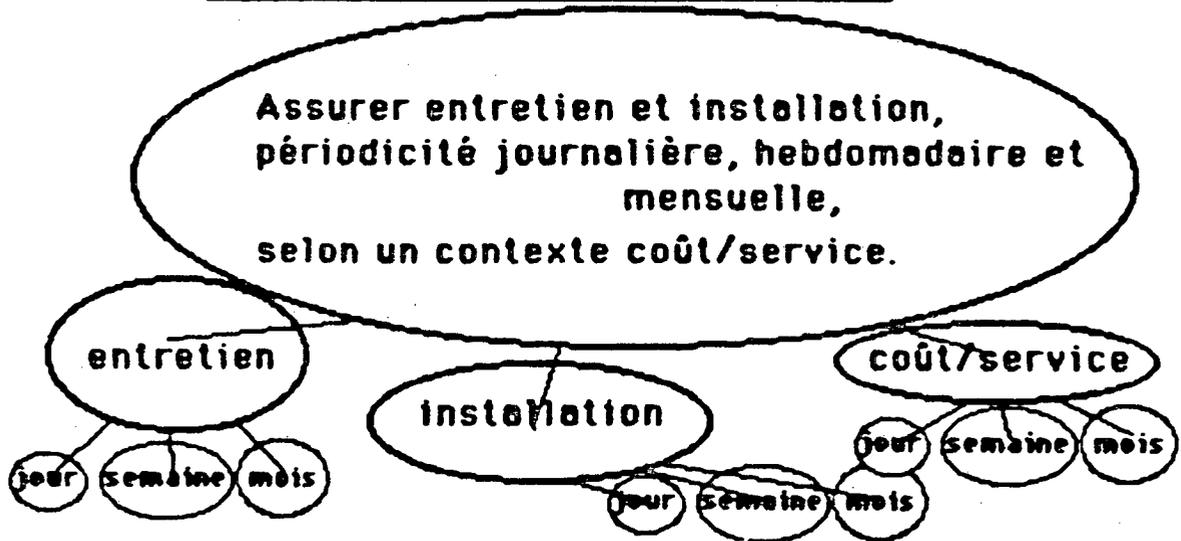
facteurs critiques de succès
contexte
objectifs signifiés
normes

Mise en forme du tableau

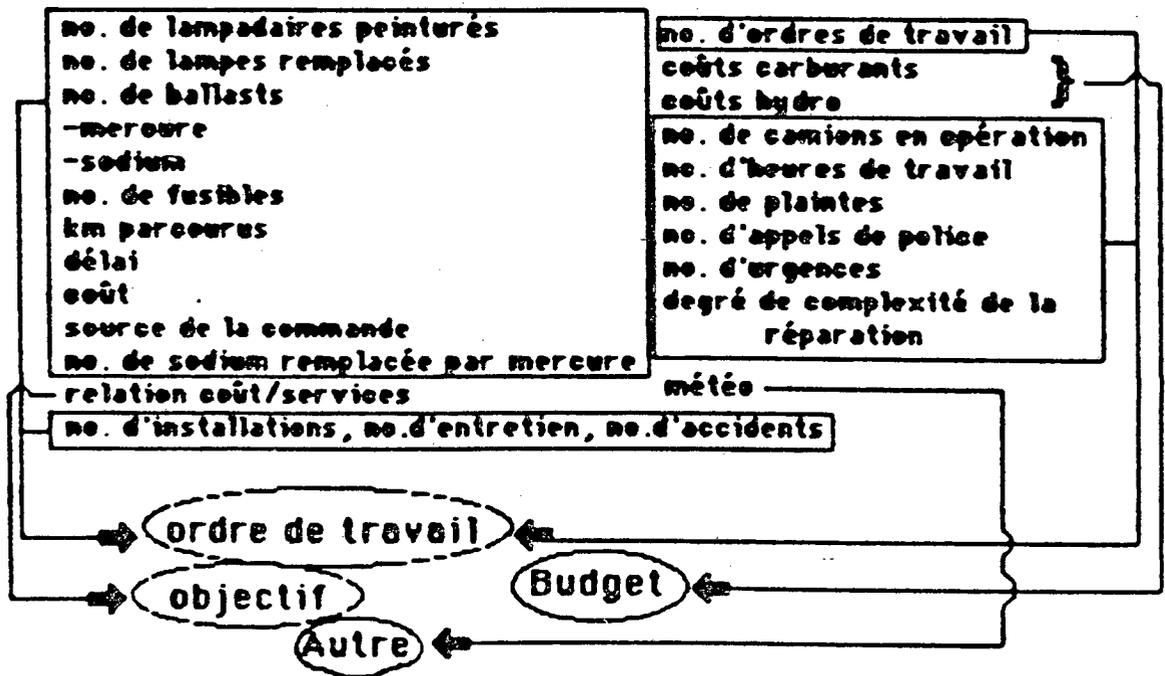
Expérimentation

II - Conception et opérationnalisation d'un tableau bord (Éclairage des rues)

1. Choix de la périodicité
Détermination des objectifs à suivre

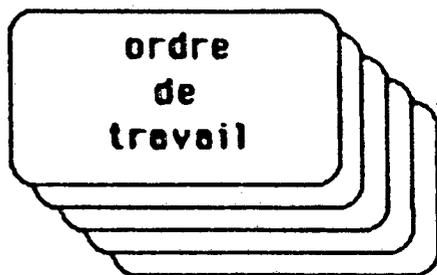


2. Choix des indicateurs possibles
Validation des indicateurs
Sélection des indicateurs



3

Choix de la forme de présentation des indicateurs
 Choix des bases de référence
 Mise en forme du tableau



classé selon
 équipe
 source
 sorte

totalisé selon
 km, coût, durée

par jour, par semaine, par mois
 avec relation coût/service comme base de référence

Par jour

source		ordre de travail		équipe	date
commandé:		no. d'ordres		heure	installation: réparation: (1X2X3X4X5) Na/Hg ()
adresse:		degré de complexité		e: installation: réparation: (1X2X3X4X5) Na/Hg ()	
réalisé:		no. d'installation: réparation (1X2X3X4X5) Na/Hg ()		Délai en jrs et en hrs	
Km tot: 		no. de remplacements			

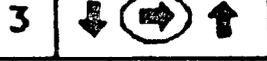


indicateur	historique	avenir	étendant	graphe
Degré de complexité	non	non	✓	
Source de la commande	oui	oui		✓
no. d'ordre de travail/équipe	oui	oui		✓
délai	oui	oui		✓
no. d'installations	oui	oui		✓
no. de réparations	non	non	✓	
no. de remplacement Na/Hg	non	non	✓	
km parcourus/équipe	non	non	✓	

Par semaine:

Éclairage des rues

degré de complexité



total

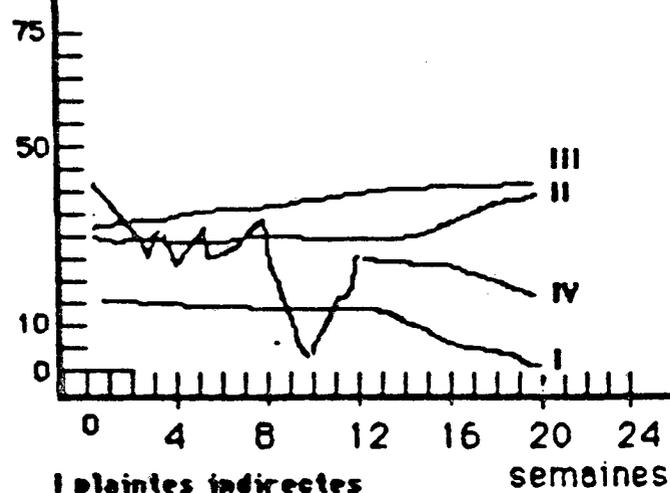
km parcourus/équipe



en milliers

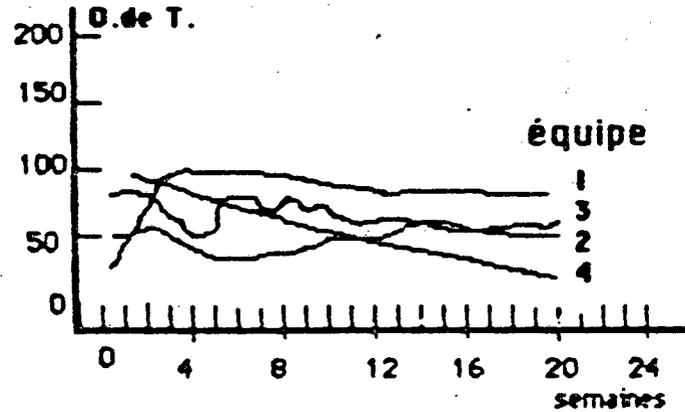
source de la commande

no. d'o. de t.



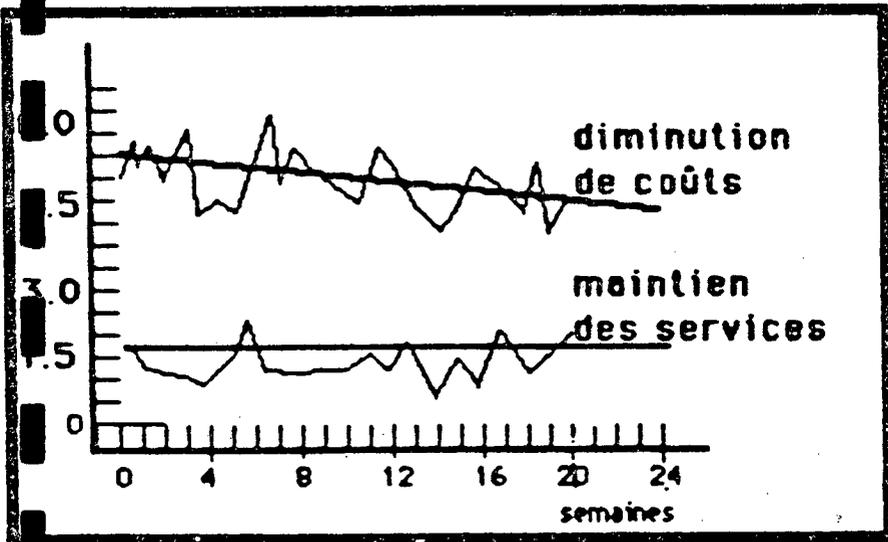
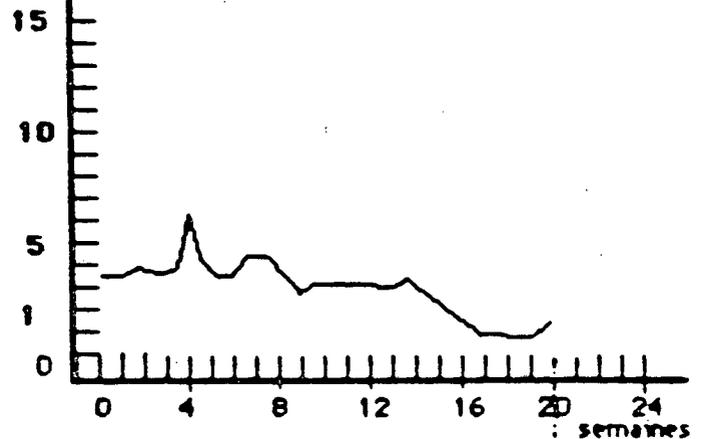
I plaintes indirectes
II commandes internes
III plaintes directes
IV accidents

no. d'ordre de travail / équipe



équipe

(Délai moyen en jours)



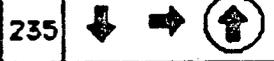
diminution de coûts

maintien des services

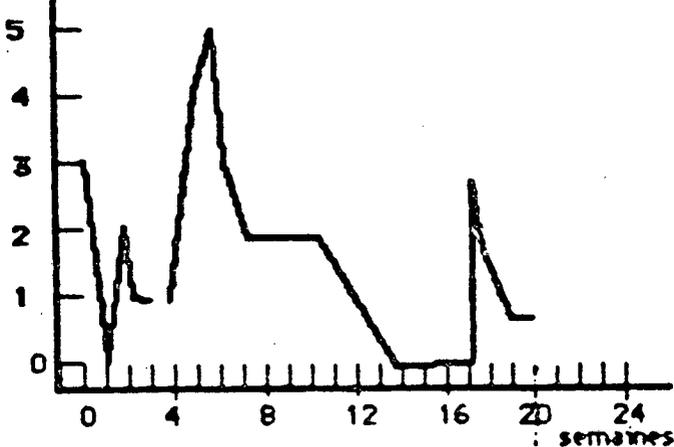
no. de remplacement Na/Hg



no. de réparations



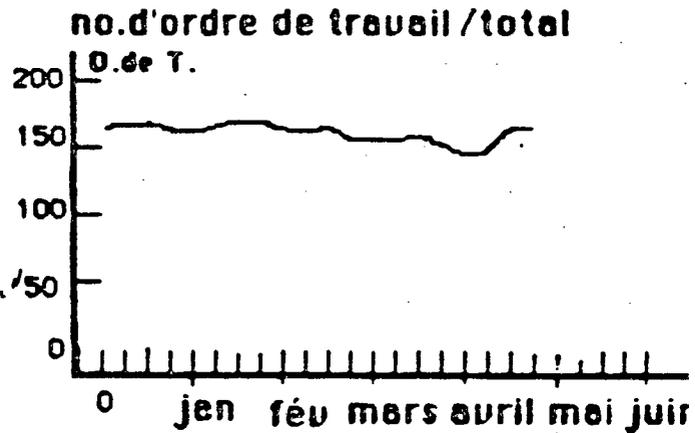
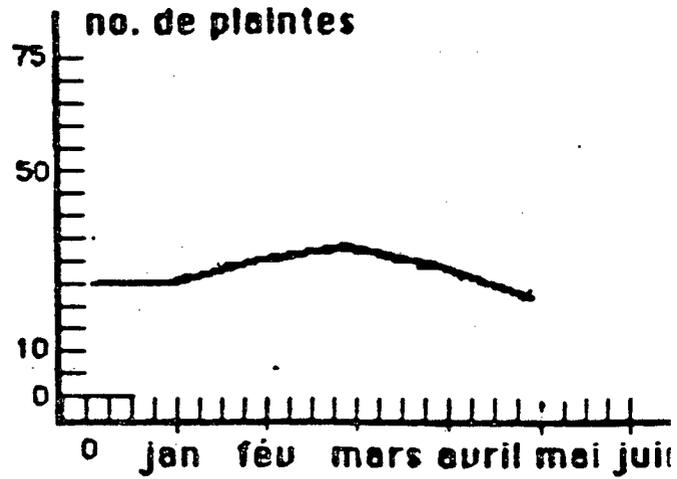
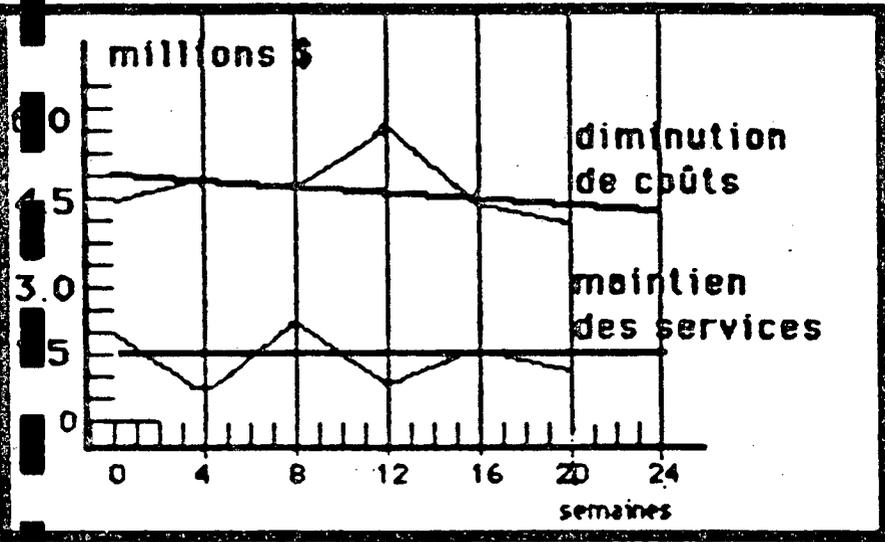
no. d'installations



00000

Éclairage des rues

jan fév mars avril mai juin



no. de remplacement Na/Hg

7



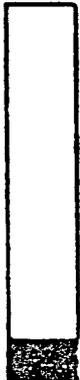
no. d'installations

2024

3447

567

8622



quartier 1

quartier 2

quartier 3

quartier 4

EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD ANNUEL
CHAMPS COUVERTS PAR LES INDICATEURS

	PASSE	PRESENT	PREVISION	ENTITES COMPARABLES	NORME
ENVIRONNEMENT EXTERIEUR : POLITICO-ADMINISTRATIF, ECONOMIQUE, TECHNOLOGIQUE, CULTUREL, ECOLOGIQUE	✓	✓	✓	✓	✓
BESOINS OBJECTIFS	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓		
DEMANDE RESSOURCES HUMAINES FINANCIERES MATERIELLES INFORMATIVES RESULTATS (PRODUITS OU EFFORTS DEPLOYES) EFFICIENCE	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	 ✓
EFFICACITE QUALITE IMPACTS	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓



ANNEXE 6

EXEMPLE DE MANDAT D'ÉVALUATION

10- PRÉPARÉ PAR	_____	_____
		DATE
11- RECOMMANDÉ PAR	_____	_____
		DATE
12- APPROUVÉ PAR		

13- REMARQUES

14- DOCUMENT(S) ANNEXÉ(S)

15- TYPE DE MANDAT	
- Inscrit au plan ministériel d'évaluation	<input type="checkbox"/>
- Demande spécifique (identification du client)	<input type="checkbox"/>

16- RESSOURCES EXTÉRIEURES (et titre de la fonction)
- Spécialistes
- Expertises
- Autres

17- COÛTS EXTERNES

C.C.

DÉFINITIONS
FORMULAIRE MANDAT

1- # MANDAT

A définir selon le système de classement de chaque direction.

2- SECTEUR DE TRANSPORT

Secteur de transport devant faire l'objet de l'évaluation, par exemple, transport maritime, transport ferroviaire, construction de route.

3- TITRE DU MANDAT

Le titre du mandat est une illustration en quelques mots significatifs de l'essence de l'activité évaluée.

4- RESPONSABLE DU MANDAT

La personne désignée pour réaliser l'étude.

5- PERSONNEL AFFECTÉ AU MANDAT

Par personnel affecté au mandat, on entend toute personne, professionnelle ou fonctionnaire, qui sera appelée à participer à une ou plusieurs étapes de réalisation de l'évaluation.

6- INTERLOCUTEUR

La personne désignée par le responsable du programme évalué pour répondre à l'évaluateur responsable du mandat. A l'occasion, d'autres personnes peuvent être mandatées pour répondre à des questions précises de l'évaluateur.

7- ÉCHÉANCIER

Date prévue du début des travaux et de la fin des travaux. Une échéance plus détaillée apparaît dans le plan détaillé.

8- DESCRIPTION

Dans cet espace, on décrit sommairement le mandat à réaliser en précisant, entre autres, la problématique, les aspects évalués et les objectifs à atteindre, le plan de travail sommaire pour la collecte et l'analyse des données.

9- INCIDENCES SUR D'AUTRES PROJETS OU MANDATS

Les incidences sur d'autres projets ou mandats visent à fixer les limites de l'évaluation afin de ne pas entreprendre des travaux qui ont été ou seront exécutés par un autre groupe de travail.

10- PRÉPARÉ PAR

On indique ici le nom de la personne qui a préparé le mandat ainsi que la date où ledit mandat a été rédigé.

11- RECOMMANDÉ PAR

La personne responsable de l'évaluation.

12- APPROUVÉ PAR

Le client de l'évaluation.

13- REMARQUES

Cet espace est réservé pour des remarques ou des commentaires.

14- DOCUMENT(S) ANNEXÉ(S)

Dans cet espace, on fait la liste des documents qui sont annexés au mandat. Généralement, on y retrouvera le plan de travail détaillé en vue de la collecte et de l'analyse des données et la demande de l'évaluation. Celle-ci peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de la Direction au service évalué. Un modèle de plan détaillé apparaît à la page suivante.

15- TYPE DE MANDAT

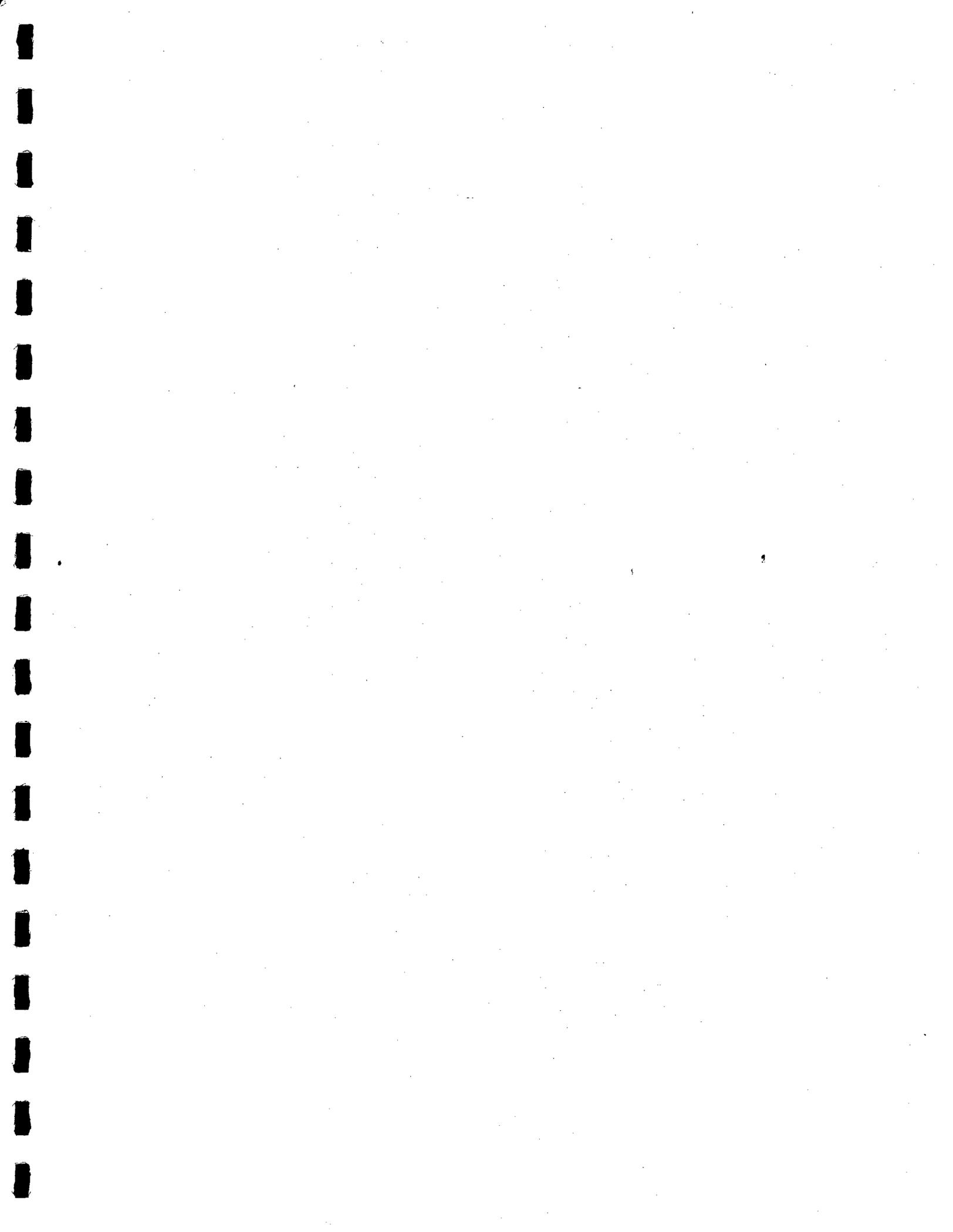
Deux types de mandats sont définis dans le but de favoriser une meilleure classification ainsi qu'une meilleure planification des travaux. Un mandat peut être soit inscrit au plan ministériel d'évaluation ou encore faire l'objet d'une demande spécifique non inscrite au plan (demande provenant de l'intérieur ou de l'extérieur de la Direction.

16- RESSOURCES EXTÉRIEURES

Le nom et la fonction des personnes oeuvrant à l'extérieur du service évalué qui devront intervenir à une ou plusieurs étapes de réalisation du madnat.

17- COÛTS EXTERNES

Les coûts externes incluent les ressources humaines externes et les contrats.



ANNEXE 7

EXEMPLE DE RAPPORT D'ÉVALUATION

RAPPORTS D'ÉVALUATION*

Dans les pages suivantes sont présentés 2 guides sur la présentation des rapports d'évaluation.

* Ces rapports sont largement inspirés du guide d'utilisation de service de la réglementation et de l'évaluation, de la direction générale du transport terrestre des personnes et des marchandises.

**GUIDE DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS
A L'USAGE DES ÉVALUATEURS**

**SERVICE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES
MTQ**

AVRIL 1988

PRÉSENTATION

La planification et la réalisation d'une étude d'évaluation sera facilitée si les évaluateurs préparent un rapport de l'étude préliminaire à l'évaluation et un rapport de l'étude d'évaluation dans lesquels apparaît l'ensemble des analyses se rapportant à chaque programme* évalué.

Cette section présente un guide de présentation de rapports à l'usage des évaluateurs proposant un format standard pour la présentation desdits rapports.

Le guide se divise en deux (2) parties. Dans la première partie on retrouve, selon leur ordre de présentation, les principaux éléments composant le contenu du rapport de l'étude préliminaire à l'évaluation et dans la seconde partie, ceux ayant trait au rapport de l'étude d'évaluation.

* Pour alléger le texte, le terme programme utilisé dans les pages suivantes recouvre les concepts de "programme" et "d'activités" tels que définis dans la politique d'évaluation de programme.

PARTIE I: CONTENU DU RAPPORT DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE A L'ÉVALUATION

1° PAGE D'IDENTIFICATION DU RAPPORT DE L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE A L'ÉVALUATION

La page d'identification du rapport de l'étude préliminaire à l'évaluation doit contenir:

- . l'identification du programme faisant l'objet de l'étude préliminaire;
- . le nom du(des) évaluateur(s);
- . l'identification du service et de la division où le rapport de l'étude préliminaire à l'évaluation a été préparé;
- . la date de dépôt du rapport de l'étude préliminaire à l'évaluation.

2° SOMMAIRE

Le sommaire de l'étude préliminaire à l'évaluation comprend:

- . les objectifs de l'étude préliminaire;
- . les principales constatations;
- . les options d'évaluation proposées, s'il y a lieu.

Normalement, le sommaire de l'étude préliminaire à l'évaluation n'excédera pas deux (2) pages.

3° TABLE DES MATIÈRES

La table des matières se place après le sommaire, on y retrouve le contenu détaillé du rapport de l'étude préliminaire à l'évaluation ainsi que la pagination.

4° INTRODUCTION

L'introduction fait ressortir:

- . les questions traitées dans l'étude préliminaire;
- . l'approche utilisée, s'il y a lieu, pour réaliser l'étude préliminaire;
- . les contraintes principales, le cas échéant, avec lesquelles l'évaluateur a dû composer.

5° LE PROGRAMME ET SON MILIEU

Cette section permet d'une part, de situer le programme dans son contexte et, d'autre part, d'établir le degré de faisabilité de l'étude d'évaluation projetée. On retrouve dans cette section:

- Une description du programme qui comprendra notamment:
 - . la définition du programme;
 - . son origine et son évolution;
 - . la clientèle visée;
 - . les objectifs du programme;
 - . les caractéristiques du programme en termes de structure et de structure de gestion;
 - . etc.
- l'établissement de la compatibilité des activités avec le mandat;
- l'établissement de la vraisemblance des rapports existants entre les activités du programme et les résultats qu'il est sensé produire;
- la vérification de l'exactitude de l'information avec les gestionnaires du programme.

6° UTILISATEURS ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

Cette section comprend:

- . La liste des utilisateurs;
- . un énoncé des objectifs de l'étude d'évaluation projetée;
- . ne pas oublier les indicateurs de gestion et les indicateurs de programme.

7° QUESTIONS D'ÉVALUATION ET SOURCES DE DONNÉES

Cette section inclut:

- . un énoncé de toutes les questions qui pourraient être abordées lors de l'étude d'évaluation, une indication de l'information nécessaire pour répondre à ces questions ainsi que les sources de données proposées pour recueillir cette information.

8° OPTIONS D'ÉVALUATION PROPOSÉES ET ESTIMATION DES COÛTS ET DES RESSOURCES

La méthodologie utilisée peut varier selon les questions d'évaluation et la disponibilité de l'information. Pour une même étude d'évaluation, on pourra faire appel à une ou plusieurs méthodologies. Le choix de l'une ou l'autre méthodologie se fera en fonction des besoins d'information et tiendra compte des contraintes (ressources humaines et matérielles, coûts, etc.) que ce choix représente. Dans cette section, on indique donc la (les) méthodologie(s) que l'on entend privilégier ainsi que les ressources humaines, matérielles et financières impliquées.

9° RECOMMANDATIONS

Au terme de l'étude préliminaire et compte tenu des questions d'évaluation proposées, des coûts, des ressources humaines et matérielles impliquées et enfin, des besoins d'information pour répondre aux questions d'évaluation soulevées, on propose dans cette section le choix d'une ou plusieurs option(s) d'évaluation en la (les) justifiant.

10° ANNEXES

Dans cette section, on retrouve le mandat de l'étude préliminaire et tout autre document pertinent.

PARTIE II: CONTENU DU RAPPORT DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

1° PAGE D'IDENTIFICATION DU RAPPORT DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

La page d'identification du rapport de l'étude d'évaluation doit contenir:

- . l'identification du programme soumis à l'évaluation;
- . le nom du(des) évaluateur(s);
- . l'identification du service et de la division où le rapport de l'étude d'évaluation a été réalisé;
- . la date de dépôt du rapport de l'étude d'évaluation.

2° SOMMAIRE

Le sommaire de l'étude d'évaluation comprend:

- . les questions précises envisagées au cours de l'étude d'évaluation;
- . les approches utilisées pour y répondre;
- . les principales conclusions et recommandations;
- . les suites à donner à l'évaluation en terme de décisions concernant l'orientation du programme et le suivi du programme.

3° TABLE DES MATIÈRES

La table des matières se place après le sommaire du rapport d'évaluation. On y retrouve le contenu détaillé du rapport ainsi que la pagination.

4° INTRODUCTION

L'introduction fait ressortir:

- . les questions précises envisagées au cours de l'étude d'évaluation ainsi que l'autorisation d'évaluer le programme;
- . les hypothèses sur lesquelles les résultats de l'étude d'évaluation sont fondés;
- . les personnes consultées au cours de la démarche évaluative;
- . les obstacles rencontrés au cours de l'étude d'évaluation et les améliorations à apporter au processus d'évaluation.

5° HISTORIQUE DU PROGRAMME

Cette section du rapport de l'étude d'évaluation permet de situer le programme dans son contexte. On y décrit comment et pourquoi le programme a été implanté (objectifs). Cette section sera plus ou moins détaillée selon le niveau de connaissance qu'ont les personnes du programme. Cependant, si le rapport d'évaluation constitue le document officiel de référence, on doit y inclure le plus d'informations possibles.

L'information contenue dans cette section provient de différentes sources, par exemple: les plans de développement du ministère et/ou de la direction, les discussions avec le personnel, le dossier d'implantation du programme, etc. Notons qu'ici les gestionnaires peuvent fournir beaucoup d'information sur l'historique du programme; laquelle pourra être mise en relation avec les documents officiels décrivant le programme. L'historique du programme contiendra les éléments suivants:

A) Origine du programme

- . Les justifications concernant l'implantation du programme;
- . l'année d'implantation du programme;
- . les précisions quant à l'existence de d'autres études d'évaluation dont le programme aurait pu faire l'objet.

B) Objectifs du programme

- . La description des objectifs que l'on visait à atteindre en implantant le programme;
- . l'ordre de priorité donné à l'atteinte de chacun des objectifs;
- . le degré d'atteinte de chacun des objectifs.

C) Clientèle

- . La clientèle visée par le programme;
- . les critères spécifiques pour faire partie de cette clientèle (s'il y a lieu).

D) Caractéristiques du programme

- . La description du programme;
- . l'identification de la direction, du service, des personnes appelées à administrer le programme;
- . la description des procédures administratives utilisées pour gérer le programme.

6° DESCRIPTION DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

Dans cette section, on décrit le mandat qui a été confié au responsable de l'évaluation. Le mandat explique, entre autres, l'objectif de l'évaluation, ses attentes ainsi que ses limites. On y précise également la méthodologie utilisée en plus de fournir la liste des instruments de collecte de données que l'on entend utiliser pour procéder à l'évaluation. Cette section contient les éléments suivants:

A) Objectifs de l'évaluation

- . Les fins de l'évaluation;
- . le type d'information que l'on voulait obtenir;
- . la précision du contexte dans lequel a été mené l'évaluation;
- . l'identification des restrictions, des contraintes de temps, d'argent ou autre.

B) Plan d'évaluation

Dans le plan d'évaluation, on indique quand et par qui les instruments d'évaluation (tests, questionnaires, observations, entrevues, etc.) ont été administrés. Dans cette partie du rapport, on indique sommairement quel échéancier a été retenu pour l'évaluation et les difficultés rencontrées quant au respect de cet échéancier.

C) Les mesures

C₁- Les instruments de collecte de données

- . la liste des instruments de collecte de données utilisées;
- . la liste des données recueillies;
- . une description de(s) l'aspect(s) du programme pour lequel (lesquels) des données ont été recueillies;
- . l'identification des personnes ou groupes ayant développés ces instruments de collecte de données (a-t-on fait des pré-tests relatifs à la précision et à la validité de ces instruments?).

C₂- Les procédures de collecte de données

- . le calendrier de collecte de données retenu;
- . l'identification des personnes qui ont colligées les données et des différents outils utilisés;
- . la population visée.

7° RÉSULTATS ET ANALYSES

Dans cette section, on retrouve les résultats des différentes analyses qui ont été effectuées à partir des données recueillies à l'aide des instruments de collecte de données. Ces données auront préalablement été regroupées sous forme de tableaux ou de graphiques.

C'est dans cette section que l'on fait ressortir dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. On peut également inclure dans cette section les commentaires informels des différents intervenants sur le programme. Enfin, les résultats sont interprétés dans cette section.

8° CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans cette section, on fait la liste des recommandations proposées plutôt que de présenter un texte sous forme narrative. Normalement, les recommandations constituent la partie du rapport qui aura le plus d'influence et d'importance pour les gestionnaires qui auront à prendre des décisions concernant l'orientation à donner au programme. Il est donc primordial que les conclusions auxquelles arrivent l'(les) évaluateur(s) soient rédigées de façon claire et précise avec toutes les nuances qui s'imposent. Cette section comprend trois (3) parties distinctes:

A) Conclusions

- . La liste des conclusions en regard de l'efficacité ou de l'efficience du programme;
- . la liste des aspects du programme pour lesquels aucun jugement n'a pu être porté à l'aide des données disponibles.

B) Recommandations concernant le programme

- . La liste des recommandations concernant le programme obtenu à l'aide de l'évaluation;
- . la liste des hypothèses que l'on peut faire sur le programme à partir des résultats de l'évaluation;
- . les recommandations portant sur de nouveaux programmes à élaborer ou des études à réaliser dans l'avenir.

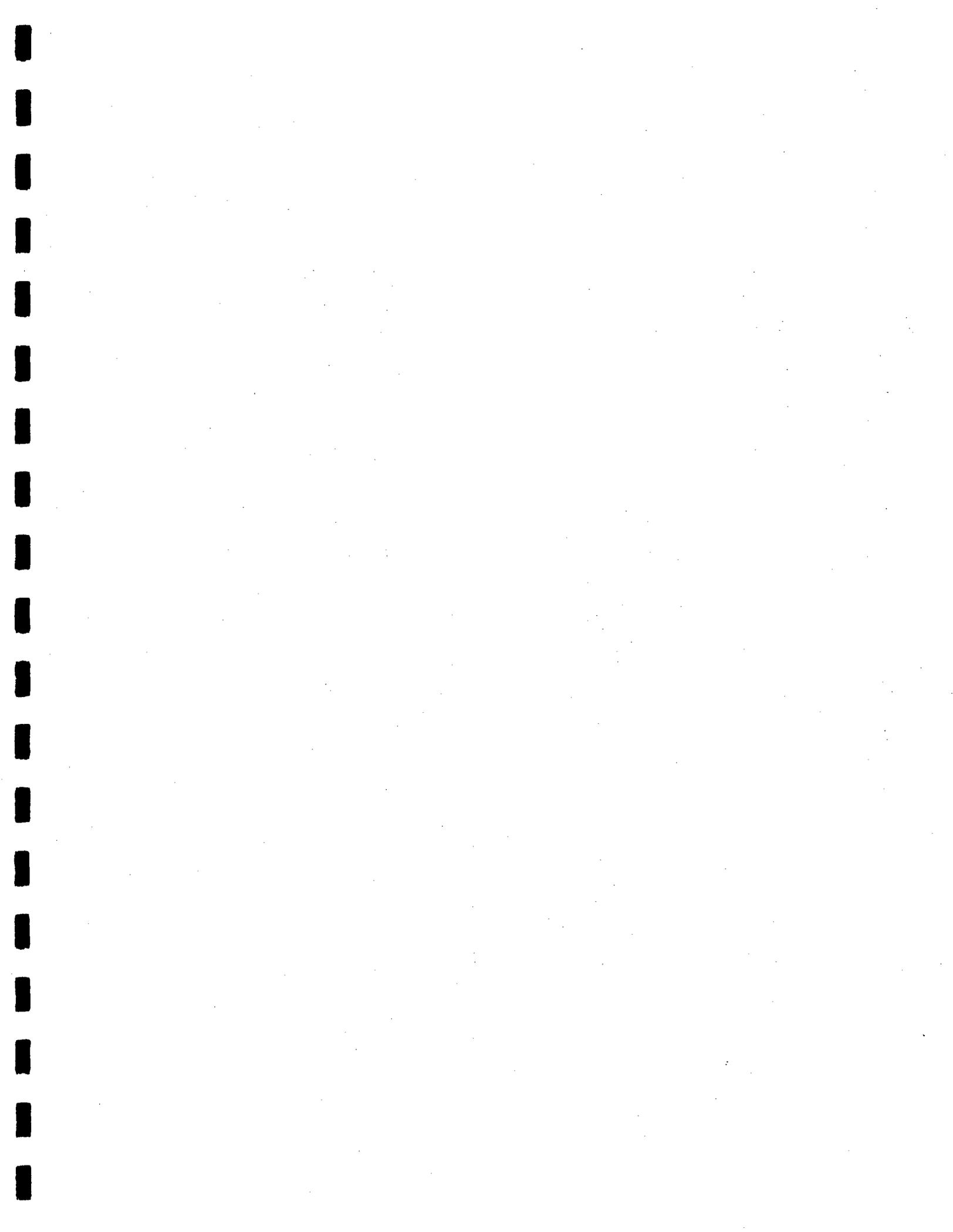
C) Recommandations portant sur l'amélioration du processus d'évaluation

- . La liste des instruments à modifier ou à éliminer et les justifications;
- . la liste des procédures d'évaluation à modifier ou à éliminer et les justifications;

- . la liste des composantes du programme qui pourraient être évaluées séparément à l'avenir (s'il y a lieu) et les justification;
- . la liste des composantes du programme pour lesquelles l'évaluation n'a pu apporter des éléments d'information pertinents et les solutions alternatives;
- . la non disponibilité de l'information pertinente;
- . la coopération de tous les intervenants;
- . etc.

9° ANNEXES

Dans cette section, on retrouve une documentation complète sur les données et l'analyse ainsi que le mandat et le plan de travail détaillé.



ANNEXE 8

**TEXTE SUR L'EFFICACITÉ DE LA FONDATION CANADIENNE
DE VÉRIFICATION INTÉGRÉE**

Qu'est-ce qu'on entend par efficacité

On ne retrouve aucun consensus dans la pratique ni dans la documentation sur le sens du terme efficacité. La façon dont l'efficacité est perçue semble dépendre largement de qui en fait la recherche. L'opinion des électeurs peut être différente de celle des fonctionnaires, celle des clients différente de celle des fournisseurs, celle des employés différente de celle des conseils d'administration, et celle des ministères opérationnels différente de celle des organismes centraux. Chaque point de vue est sans doute valable pour les personnes qui le détiennent. Étant donné cette diversité, le terme efficacité est souvent jumelé à un qualificatif afin d'identifier la perspective adoptée dans le contexte particulier. On distingue par exemple l'efficacité de gestion, l'efficacité opérationnelle, l'efficacité de programme et l'efficacité organisationnelle. Aucun cadre de travail général comprenant tous ces différents points de vue n'a encore été élaboré ni largement accepté.

La question essentielle touchant l'efficacité, à savoir « Atteignons-nous notre objectif? » semble refléter une perception commune. La documentation et les consultations du Comité ont toutefois révélé que cette question n'est qu'un des facteurs essentiels à la compréhension du terme efficacité.

L'efficacité n'est pas un concept unique et indivisible. Il comporte des composantes subjectives et chargées de valeurs qui changeront avec le temps et selon chaque point de vue. Afin de se prononcer sur l'efficacité, on doit souvent évaluer des objectifs et mesures multiples, concurrentiels et parfois contradictoires.

À la lumière de ce qui précède, le Comité a déterminé qu'il ne serait pas productif de suggérer encore une autre définition de l'efficacité qui viendrait s'ajouter aux nombreuses autres retrouvées dans la documentation sur ce sujet. Le Comité a donc décomposé le concept de l'efficacité en un nombre d'éléments qui englobent l'éventail des réflexions retrouvées dans la documentation étudiée et qui fournissent une base raisonnable permettant de comprendre et de mettre en oeuvre ce concept.

La recherche bibliographique révèle que selon de nombreux théoriciens et praticiens, certaines dimensions doivent être examinées afin de comprendre le concept. Les recherches du Comité l'ont amené à dresser une liste des dimensions les plus importantes qui tiennent compte des principales notions retrouvées dans la documentation. Cette liste a été préparée et raffinée après avoir été soumise aux commentaires et critiques des gestionnaires, évaluateurs et vérificateurs. La liste n'est pas biaisée en faveur d'un point de vue particulier sur l'efficacité, mais vise plutôt à répondre aux besoins des corps administratifs. Cette liste, proposée comme cadre de travail facilitant la communication de l'information sur l'efficacité, est décrite ci-dessous.

Avant d'élaborer le cadre de travail, il a été constaté qu'il ne serait pas utile d'étudier l'efficacité à des niveaux élevés comme l'efficacité de programme, l'efficacité organisationnelle ou l'efficacité opérationnelle. Étant donné que cette catégorisation regroupe un si grand nombre de données de différents types, les résultats n'ont aucune signification pratique. Il était donc plus utile d'envisager un cadre de travail à un niveau plus bas. On s'attend à ce que l'information regroupée au niveau des dimensions proposées puisse être corroborée.

Les lois et la pratique au Canada ont eu tendance à faire la distinction entre les termes « économie », « efficience » et « efficacité » utilisés pour décrire le concept de l'optimisation des ressources. Cette distinction ne peut être rejetée, surtout lorsque les lois portant sur la vérification demandent aux vérificateurs de regrouper leurs observations de cette façon. La recherche détaillée du Comité et ses consultations l'ont toutefois mené à la conclusion inévitable qu'un haut niveau de compréhension de l'efficacité implique que l'on doit souvent tenir compte des notions les plus importantes d'économie et d'efficience. Il en résulte donc que plusieurs des dimensions proposées, ou points à examiner, traitent de questions souvent considérées comme étant de l'information sur l'économie et l'efficience.

Bien qu'il soit proposé que les douze dimensions, ou points à examiner, soient utilisées comme base pour communiquer l'information sur l'efficacité, on ne s'attend pas à ce que ce processus résulte en une quantité encombrante de données présentées aux corps législatifs ou autres corps administratifs. Tel que mentionné au chapitre 5, on propose que la communication se fasse au niveau le

plus significatif et que le bon sens soit exercé dans la sélection des points à examiner dans un cas particulier. Bien qu'il soit nécessaire de considérer toutes les dimensions afin de tirer des conclusions globales sur l'efficacité d'un organisme, certains aspects intéresseront certains milieux plus que d'autres.

Il est reconnu que l'information sur les différentes dimensions puisse être présentée selon divers degrés de précision. Avec le temps, toutefois, on s'attend à ce que les capacités quant à la communication de l'information s'amélioreront.

Dimensions de l'efficacité

Comme base préliminaire de préparation des déclarations de la direction sur l'efficacité, on propose d'examiner les points suivants :

- **orientation de la gestion** : dans quelle mesure les objectifs d'un organisme, ses programmes ou champs d'activité, et les fonctions des employés sont-ils clairs, bien intégrés et compris, et reflétés de façon appropriée dans les plans, la structure, la délégation d'autorité et les processus décisionnels de l'organisme?
- **pertinence** : dans quelle mesure un programme ou champ d'activité est-il toujours nécessaire en regard des problèmes ou conditions auxquels il est sensé répondre?
- **à-propos** : dans quelle mesure la conception d'un programme ou de ses principales composantes, et le niveau d'effort déployé, sont-ils logiques par rapport aux objectifs spécifiques à atteindre?
- **réalisation des résultats escomptés** : dans quelle mesure les buts et objectifs sont-ils réalisés?

- **degré de satisfaction** : dans quelle mesure les électeurs ou les clients d'un programme ou d'un champ d'activité jugent-ils celui-ci satisfaisant?
- **effets secondaires** : dans quelle mesure d'autres effets importants ont-ils lieu, qu'ils aient été intentionnels ou non, ou positifs ou non?
- **coûts et productivité** : les liens entre les coûts, les intrants et les résultats
- **capacité d'adaptation** : la capacité d'un organisme à s'adapter aux changements dans les marchés, la concurrence, le financement disponible ou la technologie
- **résultats financiers** : l'appariement et la comptabilité des revenus et des coûts ainsi que la comptabilité et l'évaluation de l'actif, du passif et de l'avoir des actionnaires
- **environnement de travail** : dans quelle mesure l'organisme fournit-il une ambiance de travail convenable à ses employés, offre-t-il des occasions appropriées de perfectionnement et de réalisation, et encourage-t-il l'engagement, l'initiative et la sécurité?
- **protection de l'actif** : dans quelle mesure les éléments importants de l'actif — comme les sources de fournitures, les biens précieux, le personnel clé, les ententes, et les dossiers ou information importants — sont-ils sauvegardés afin que l'organisme soit protégé contre le danger de pertes qui pourraient menacer son succès, sa crédibilité, sa continuité et, peut-être bien, son existence même?
- **contrôle et communication des résultats** : dans quelle mesure les principales questions de rendement et de la force organisationnelle sont-elles décelées, communiquées et étroitement contrôlées?

De l'information sur seulement une ou quelques-unes de ces dimensions ne suffit pas aux corps administratifs pour se faire une opinion équilibrée sur l'efficacité de l'organisme. Cependant, en ayant de l'information sur toutes ces dimensions, ou sur toutes celles qui sont pertinentes selon les circonstances, les utilisateurs de l'information pourront commencer à tirer des conclusions sur l'efficacité. Un aspect intéressant de ce cadre de travail est qu'en plus de permettre la formulation d'une opinion structurée sur le rendement antérieur et sur le statut actuel, il comporte certains aspects, comme la « capacité d'adaptation », qui constituent une base d'évaluation du rendement éventuel.

Par ailleurs, la liste des dimensions ou points à examiner pourrait être utilisée par les membres des corps administratifs comme ordre du jour lors de leurs discussions avec la direction afin d'obtenir des données plus précises et un plus vaste éventail d'information sur l'efficacité que ce qu'ils reçoivent actuellement.

Lignes directrices quant à la communication de l'information sur l'efficacité

Tel que mentionné précédemment, l'utilisation du cadre proposé sera déterminée par les circonstances et les besoins de chaque organisme. De même, il est important que certains principes guident son utilisation afin que les chances d'en retirer les avantages attendus soient maximisées et que l'expérience acquise soit normalisée.

La liste des dimensions proposées a l'avantage d'être relativement courte tout en offrant suffisamment de détails pour permettre l'obtention d'information nécessaire pour appuyer l'obligation de rendre compte et aider les corps administratifs à se prononcer sur l'efficacité. Il ne faudra pas encombrer le système en présentant trop de données, ce qui irait à l'encontre de l'objectif visé par cette approche. Par contre, des déclarations de la direction préparées à un niveau trop général pourraient perdre toute signification, ou ne pas pouvoir être appuyées par de l'information fiable et utile. Lorsqu'un organisme a

Bref, les gestionnaires ont tendance à partager les problèmes et frustrations des corps administratifs. Ils partagent aussi la volonté de voir apporter des améliorations importantes et de recevoir une plus grande valeur en contrepartie des investissements faits dans les mécanismes d'obligation de rendre compte et de vérification.

Évaluateurs

Les évaluateurs représentent un important groupe multi-disciplinaire. Certains développent des systèmes d'évaluation du rendement; d'autres effectuent des projets de recherche spéciaux dans le but d'établir des modèles de communication de l'information et d'obtenir des données qui ne sont pas produites par les systèmes réguliers d'information. Les évaluateurs perçoivent généralement leur travail comme étant axé sur la solution de problèmes et étant étroitement relié aux intérêts de la haute direction.

Bien que la direction soit le client des évaluateurs et, qu'en général, les gestionnaires soient prêts à faire appel à leurs services pour les aider à résoudre leurs problèmes, il semble que la communication entre les évaluateurs et les gestionnaires devrait être meilleure et que les gestionnaires devraient s'engager davantage dans le processus d'évaluation et de communication des résultats. Les gestionnaires sont généralement perçus par les évaluateurs comme des destinataires passifs de rapports et quelquefois simplement comme des critiques. Lorsque les gestionnaires ne participent pas activement à la conception d'un projet d'évaluation, le rapport qui en découle a peu de chance d'être aussi utile.

Les évaluateurs se sont habituellement penchés sur la solution des problèmes plutôt que sur la question de l'obligation de rendre compte des gestionnaires devant les corps administratifs. De plus, nombre des dossiers plus importants aux yeux des corps administratifs et des organismes centraux chevauchent plus d'une fonction ou d'un niveau de gouvernement et ont tendance à échapper à la compétence des gestionnaires de qui relèvent les évaluateurs. Il en résulte que les évaluateurs ne peuvent pas traiter ces dossiers sans obtenir l'appui des gestionnaires, des organismes centraux et des corps administratifs.

Les évaluateurs doivent toujours équilibrer, d'une part, le besoin de fournir de l'information actuelle, pertinente et crédible et, d'autre part, la rigueur, le coût et le délai requis pour effectuer le processus d'évaluation. La volonté de fournir une information exacte et complète peut quelquefois mener à des rapports trop longs et trop complexes. Sans un cadre de travail généralement accepté, il semble peu probable que des données plus uniformes et plus utiles ne soient produites.

Vérificateurs

Par vérificateurs on entend les vérificateurs législatifs, les vérificateurs de municipalités, les vérificateurs externes affectés à des clients du secteur public, et les vérificateurs internes. Les vérificateurs ont tenté d'agir comme catalyseurs dans le but d'encourager les corps administratifs et les gestionnaires à clarifier et modifier les modèles adoptés quant à l'obligation de rendre compte afin qu'ils puissent être utilisés comme base pour établir des opinions de vérification ultérieures et la communication des résultats. Les vérificateurs sont heureux du niveau d'attention que reçoivent les questions touchant l'obligation de rendre compte dans tout le secteur public. Ils sont néanmoins préoccupés par le coût élevé du progrès, les obstacles qu'il reste à surmonter, et les écarts entre leurs propres attentes, celles de leurs clients et celles du public.

Il y a consensus dans la profession que les vérificateurs externes du secteur public devraient s'engager dans les vérifications touchant l'optimisation des ressources, qu'ils ne devraient pas s'engager dans les questions de politique, et qu'ils devraient évidemment se conformer aux lois sur la vérification. Différentes opinions existent toutefois sur la façon d'accomplir ceci.

Les vérificateurs pressentent que les corps administratifs sont quelquefois insatisfaits des produits de la vérification et croient que certains changements doivent se produire afin de rendre la vérification plus pertinente aux principales préoccupations de leurs clients. La formation et l'orientation de base de la plupart des vérificateurs consistent à fournir une déclaration de fiabilité indépendante et objective quant à l'information fournie par la direction. Ceci soulève

un problème pour certains vérificateurs travaillant dans le domaine de la vérification de l'optimisation des ressources étant donné, qu'en ce moment, le format des rapports sur le rendement présentés par les gestionnaires aux corps administratifs, ne facilite pas une telle déclaration de fiabilité indépendante.

L'exigence générale de la *Loi sur l'administration financière* à l'égard des opinions formulées suite à un examen spécial sur l'efficacité des opérations des sociétés d'État, signifie que les vérificateurs devront réévaluer les approches actuelles de vérification. Les vérificateurs reconnaissent qu'il y a beaucoup de problèmes à régler en très peu de temps :

- des améliorations peuvent être apportées au niveau de compréhension démontré par les gestionnaires et les corps administratifs quant au rôle et à l'éventuelle contribution des vérificateurs;
- les corps administratifs n'insistent pas toujours pour recevoir de l'information devant leur être remise, selon le principe de l'obligation de rendre compte;
- les gestionnaires ne prennent pas suffisamment part au processus d'évaluation; et,
- le cadre de travail pour mesurer et vérifier les questions touchant l'optimisation des ressources, et en faire rapport, n'a pas encore été entièrement élaboré.

Toutes ces questions, et d'autres encore, devront être tranchées avant que les examens spéciaux effectués par les vérificateurs puissent produire la gamme complète d'avantages prévus dans la nouvelle loi promulguée par le Parlement.

Par ailleurs, dans certains domaines, on confond vérification et consultation. Dans le secteur privé, lorsque les vérificateurs font rapport des faiblesses observées et veulent suggérer des améliorations, il le feront habituellement lors d'entretiens à huis clos avec les administrateurs et le comité de vérification de la société, lesquels sont en meilleure position pour interpréter les conclusions et prendre les mesures

qui s'imposent. Dans le secteur public, les vérificateurs peuvent s'attendre à devoir faire rapport publiquement de leurs conclusions et suggestions. Ces conclusions peuvent être, et le sont quelquefois, utilisées à des fins politiques. Compte tenu de la complexité de la gestion et de la vérification dans le secteur public, les vérificateurs sont conscients que leurs constatations doivent être davantage interprétées si l'information doit être utilisée constructivement. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les vérifications abordant les questions d'économie, d'efficacité et d'efficacités lorsqu'il existe un si grand nombre d'interprétations possibles de l'information probante. Tout cela exige des vérificateurs de veiller à ce que leur volonté d'être constructifs ne mine pas le haut degré d'objectivité dont ils doivent faire preuve dans leur travail subséquent comme vérificateur. Cela rend aussi inconfortable de nombreux gestionnaires et corps administratifs, alors qu'ils remettent souvent en question le bien-fondé technique de conclusions qu'ils doivent mettre en oeuvre sous la pression du public.

Les incertitudes des vérificateurs dans le secteur public sont amplifiées par les changements affectant la vérification dans le secteur privé. À titre d'exemple, l'Institut canadien des comptables agréés a établi une commission spéciale chargée d'examiner l'écart entre les attentes des clients et du public et ce que peuvent vraisemblablement produire les vérificateurs. Aujourd'hui plus que jamais, les vérificateurs sont tenus légalement responsables des conséquences de leurs opinions de vérification. Au fur et à mesure que les responsabilités des administrateurs s'élargissent, on reconnaît simultanément que les responsabilités des vérificateurs ne se limitent pas aux actionnaires corporatifs. Il existe une volonté professionnelle de traiter des pressions distinctes exercées par les secteurs public et privé pour voir apporter un changement, qui assure la force et l'harmonie des vérificateurs en tant que groupe.

Bref, la difficulté de concilier les traditions bien ancrées des vérificateurs — soit de travailler selon des cadres de travail reconnus et analytiques et selon des principes comptables généralement reconnus — et leurs nouvelles responsabilités législatives dans le secteur public fait qu'il est important pour les corps administratifs, les gestionnaires et les vérificateurs de préciser le plus rapidement possible les nouveaux modèles de reddition de comptes et de vérification.

Dilemme touchant l'efficacité

Toutes les difficultés entourant la clarification de l'obligation de rendre compte et de la vérification sont accentuées lorsque le sujet sur lequel on doit rendre compte et qu'on doit vérifier est l'efficacité. En grande partie, cela est dû au fait qu'il existe diverses interprétations du mot « efficacité ».

Des termes comme « économie », « efficience », « pratiques de gestion » et « politique » semblent tous avoir un lien avec le terme « efficacité ». Les termes de gestion comme « rendement », « résultats », « excellence », « capacité d'adaptation », « obligation de rendre compte » et « contrôles » semblent aussi avoir un lien avec le terme « efficacité ».

Dans la pratique, le mot « efficacité » est souvent qualifié comme dans les expressions « efficacité de programme », « efficacité de gestion », « efficacité opérationnelle » ou « efficacité organisationnelle ». La perception de l'efficacité dépend de qui en fait la recherche. Différents points de vue peuvent être adoptés par les électeurs, certaines circonscriptions spécifiques, les clients, les fournisseurs, les entreprises concurrentes, les employés, les gestionnaires responsables de fournir des services, les gestionnaires responsables d'élaborer des compromis entre des priorités concurrentes, l'ensemble des corps administratifs ou la coalition de leurs membres, les organismes chargés de la réglementation et les organismes centraux. Chaque point de vue sera sans doute valable.

La documentation¹ sur l'efficacité offre de nombreuses interprétations, aussi variées parmi les universitaires que parmi d'autres groupes. Il est possible d'identifier un certain nombre de perspectives acceptées de façon répandue dans certains milieux, bien qu'à ce jour aucun cadre de travail général comportant tous ces différents points de vue n'ait encore été élaboré ni généralement accepté. Il est vrai, toutefois, que chacune des façons proposées d'aborder ce sujet comporte un certain degré de validité.

Les statuts prescrivant les mandats des vérificateurs législatifs et les récentes modifications apportées à la *Loi sur l'administration financière* font la distinction entre les termes utilisés en vérification d'optimisation des ressources, soit « économie », « efficience » et « efficacité » et, en pratique, les vérificateurs ont fait cette distinction dans leurs examens et rapports. Bien que ces distinctions soient valables dans certains contextes et qu'on devra continuer à les faire lorsque les circonstances le dicteront, les recherches et consultations du Comité l'ont amené à la conclusion inévitable qu'une interprétation générale de l'efficacité comporte souvent les éléments les plus importants des notions d'économie et d'efficience.

On doit donc conclure que l'efficacité n'est pas un concept unique et indivisible. Il comporte des composantes subjectives et chargées de valeurs qui changeront avec le temps et selon chaque point de vue. Afin de se prononcer sur l'efficacité, on doit souvent évaluer de multiples objectifs et mesures quelquefois contradictoires. Face à ce dilemme, le Comité a déterminé qu'il ne serait pas productif de suggérer une seule définition de l'efficacité.

Malgré la diversité des perceptions adoptées à ce jour quant à l'efficacité et malgré la difficulté des questions soulevées par ce sujet, certaines pressions demeurent pour traiter de ce dossier. Le grand défi, bien entendu, est, d'une part, identifier une approche qui s'appuiera sur les forces et évitera les faiblesses des initiatives passées touchant l'évaluation, la communication des résultats et la vérification, et, d'autre part, mettre sur pied un régime qui servira les intérêts de tous les intervenants composant la structure hiérarchique.

¹ Les rapports sur cet aspect de la recherche du Comité sont disponibles séparément auprès de la Fondation.

Dimensions de l'efficacité

Les dimensions de l'efficacité, ou les points à examiner, qui semblent saisir les notions identifiées dans la documentation et la pratique sont :

- orientation de la gestion
- pertinence
- à-propos
- réalisation des résultats escomptés
- degré de satisfaction
- effets secondaires
- coûts et productivité
- capacité d'adaptation
- résultats financiers
- environnement de travail
- protection de l'actif
- contrôle et communication des résultats

Chaque dimension est décrite dans une des sections suivantes, accompagnée de matériel appuyant la proposition que ces points sont en fait considérés comme des notions utiles pour décrire leur rendement.

Bien que chaque dimension donne une perspective utile et essentielle de l'efficacité, certaines dimensions apparaîtront plus familières au lecteur. Il est relativement plus facile, par exemple, d'obtenir des données sur la réalisation des buts d'un organisme ou d'un programme que d'obtenir de la documentation sur l'orientation de la gestion d'un organisme. On retrouve certains de ces points dans le travail d'évaluation de programmes traditionnel, maintenant une partie intégrante de l'administration publique contemporaine; d'autres points traitent de questions comme les conditions affectant la gestion d'un organisme ou ses composantes.

Acceptation actuelle des dimensions

La plupart des gestionnaires ayant révisé les dimensions proposées pensent pouvoir les utiliser dans une description de leur rendement. Comme un sous-ministre l'a mentionné, « je me reconnais très bien dans ce cadre de travail ». Les évaluateurs et les véri-

ficateurs étaient aussi très confiants de posséder ou de pouvoir acquérir l'expertise nécessaire pour analyser, mesurer et vérifier l'efficacité selon ces dimensions.

Une composante du projet de recherche était une revue de la documentation publiée par quelques organismes du secteur public, afin d'identifier la façon dont ces organismes décrivent leur rendement. L'information probante soumise aux comités législatifs ainsi que les rapports annuels et les autres publications ont été examinés afin d'identifier l'information qui est fournie actuellement et dans quelle mesure elle correspond aux dimensions proposées. Ces documents ont été rédigés indépendamment de cette étude et des extraits n'ont été ajoutés au cadre de travail qu'après son élaboration à des fins d'illustration seulement. Il est important de noter que, dans l'ensemble, ces extraits démontrent que les dimensions proposées sont issues d'une réalité actuelle et de préoccupations qui font l'objet de commentaires dans les communications des gestionnaires avec leurs corps administratifs.

Le Comité a tiré plusieurs conclusions suite à la revue de ces ouvrages :

- les gestionnaires utilisent actuellement un large éventail de références quant aux divers aspects de l'efficacité, mais ces références varient considérablement quant à leur structure, intégralité, qualité et importance;
- les exemples de la plupart des dimensions proposées de l'efficacité se rapportent plus à un programme ou une activité spécifique qu'à un organisme dans son ensemble;
- il est souvent difficile, dans ces références sur la gestion, particulièrement dans les cas des dimensions ayant trait à un organisme dans son ensemble, de distinguer le rendement de l'intention et de comprendre comment le niveau de rendement atteint se rapporte aux objectifs fixés; et,

- la diversité dans la structure, l'intrégalité et l'importance relative de ces références suggère l'utilité d'offrir un cadre de travail généralement accepté et un ensemble de lignes directrices visant à seconder la préparation de déclarations de la direction sur l'efficacité.

Discussion de chaque dimension de l'efficacité

La discussion de chaque dimension comporte deux volets : le premier décrit la dimension et le deuxième présente des extraits visant à démontrer que les gestionnaires, dans diverses circonstances, sont clairement préoccupés par le genre d'information traitant des dimensions proposées et qu'ils y font référence.

Ces exemples illustrent l'importance que les gestionnaires attachent aux nombreux concepts sous-tendant les dimensions proposées; ces exemples ne se veulent pas des échantillons de déclarations de la direction. Tandis que certains exemples proviennent d'analyses approfondies effectuées lors d'études d'évaluation de programmes, le fondement pour d'autres exemples ne peut pas être discerné. Le lecteur ne devrait pas conclure que ces extraits constituent des exemples d'une déclaration de la direction telle que mise de l'avant dans le présent rapport : c'est-à-dire, préparés et communiqués de façon rigoureuse et renfermant de l'information pouvant être corroborée par un examen indépendant.

Pertinence

Cette dimension examine dans quelle mesure un programme solutionne les problèmes ou conditions qui sont à l'origine de sa création. Cette question serait normalement considérée lors de la préparation d'une déclaration de la direction sur un programme, activité ou champ d'activité important au sein d'un organisme. La réponse à cette question pourrait conduire à la confirmation, la modification ou l'élimination d'un programme, d'une activité ou d'un champ d'activité.

Cette dimension a provoqué plus de discussions que la plupart des autres dimensions au cours du processus de consultation, surtout auprès des gestionnaires supérieurs. Au centre du débat,

était la difficulté de distinguer d'une part le pouvoir et les responsabilités des dirigeants à temps plein, tels que les sous-chefs, et d'autre part le pouvoir et les responsabilités des membres des corps administratifs ayant aussi des responsabilités exécutives, comme les ministres. L'opinion la plus répandue faisait valoir l'impossibilité pratique de maintenir toute distinction entre les deux à l'égard des déclarations de la direction sur cette dimension. Malgré que les sous-chefs soient d'avis qu'ils n'ont pas le pouvoir ou la responsabilité unilatérale de faire rapport sur la pertinence d'un programme, ils croient que les législateurs ont quand même le droit de recevoir de l'information à cet égard.

Étant donné la très grande diversité des programmes du secteur public, il n'est pas possible d'identifier avec précision les indicateurs spécifiques permettant d'évaluer cette dimension. Il est toutefois possible d'indiquer une approche générale qui pourrait être adoptée. Initialement, on identifierait le bien-fondé d'une décision de lancer un programme. On l'examinerait ensuite à la lumière des circonstances actuelles et prévisibles afin de déterminer si la nature du problème a changé, si la logique qui a mené à la conviction que ce programme constituait une réponse raisonnable au problème tient toujours, si de nouveaux facteurs comme l'établissement de programmes connexes dans d'autres secteurs entrent maintenant en jeu, et ainsi de suite. On peut ainsi dresser un portrait du degré de pertinence du programme, du moins par rapport aux conditions qui étaient à l'origine de son lancement. Les décisions finales sur la pertinence éventuelle d'un programme sont de nature politique, et on devrait consulter le ou la ministre, ou son homologue dans d'autres parties du secteur public, avant de rendre public une déclaration de la direction à cet égard.

Il peut être utile à ce stade-ci d'illustrer l'application de cette dimension à un programme spécifique. Le programme d'aide au logement pour les familles à faible revenu a été choisi comme exemple étant donné l'intérêt de tous les niveaux de gouvernement pour ce sujet.

La pertinence d'un programme d'aide au logement pourrait être évaluée en mesurant la nature et la gravité des conditions actuelles et futures affectant ceux qui ne peuvent pas avoir accès à ce qui se permettrait un logement adéquat. On pourrait aussi vouloir déterminer

de nouveaux programmes dans ce domaine, comme les allocations d'habitat ou les subventions supplémentaires, ont été lancés par d'autres ministères ou niveaux de gouvernement depuis la création ou la dernière évaluation du programme. Si les résultats de cette analyse mettent en lumière les mêmes problèmes et une même raison d'être pour l'action que ceux à l'origine de l'établissement du programme, cela pourrait constituer une preuve *prima facie* de la pertinence actuelle du programme.

On a décelé un nombre modeste de références à la pertinence lors de la revue du matériel obtenu d'organismes du secteur public. Dans la plupart des cas, ils résultent d'études d'évaluation de programmes spécifiques :

Il existe un besoin continu de rénovation de la banque actuelle de logements . . . le gouvernement a un rôle à jouer dans le processus de rénovation des logements existants.

D'après l'évaluation effectuée, le programme [de développement de l'édition canadienne] est pertinent; il a contribué à assurer la survie d'un certain nombre d'éditeurs et à améliorer la distribution des livres d'auteurs canadiens.

En juin 1985, une évaluation du Programme de logement dans les réserves [des Affaires indiennes et du Nord Canada] a révélé qu'environ 75% de tous les logements existants ne satisfaisaient pas à certaines normes fondamentales du fait qu'ils n'étaient pas sécuritaires et convenables. Bien que seulement 2% de la population canadienne demeure dans des logements surpeuplés, cette proportion chez les Indiens était de 36%. Depuis 1977, des améliorations importantes ont été apportées et, dans l'ensemble, les logements dans les réserves sont maintenant plus adéquats [appuyé par exemple, par des données indiquant une baisse dans le niveau de surpeuplement] . . . Le Programme examine actuellement les changements proposés pour répondre aux besoins persistants et urgents de logements dans les réserves.

À-propos

Cette dimension fait référence à la nature appropriée de la conception d'un programme ou de ses principales composantes et du niveau d'effort déployé, compte tenu des objectifs spécifiques à atteindre. Les questions entourant la conception se rapportent parfois à de l'information sur les choix disponibles (comme la réglementation, les stimulants financiers, et la fourniture de services) afin de poursuivre l'objectif d'orientation publique en question. Il peut aussi comprendre de l'information sur les contraintes, les besoins des personnes touchées par le programme et les stratégies administratives

comme la fabrication ou l'achat, l'adjudication, et les pratiques de prise de décision qui influencent la conception du programme. De l'information sur cette dimension peut confirmer ou infirmer que les services peuvent toucher la clientèle prévue et qu'il n'existe aucune faiblesse majeure dans la logique ou la conception, faiblesse qui nuirait significativement à la réalisation des résultats escomptés. En général, ce genre d'information peut aider à identifier les occasions d'améliorer les opérations internes ou la mise en oeuvre externe d'un programme.

Les indicateurs servant à évaluer cette dimension devront être soigneusement choisis afin de convenir aux caractéristiques particulières du programme en question. Comme point de départ, toutefois, on pourrait considérer des questions générales, notamment :

- Les exigences d'éligibilité du programme sont-elles conformes aux objectifs recherchés?
- La façon dont le programme est conçu et exécuté est-elle la plus appropriée?
- Le niveau d'appui ou de service offert ou l'effort déployé sont-ils raisonnables à la lumière des objectifs du programme?

En considérant ces points dans le contexte du programme d'aide au logement, il existerait une sérieuse faiblesse dans la conception du programme si on ne tenait pas compte des niveaux de revenu des bénéficiaires éventuels. De même, l'à-propos du programme serait remis en question si le niveau d'effort ou d'aide offert ne faisait qu'effleurer les problèmes devant être réglés ou s'il ne réussissait pas à atteindre le niveau de résultats recherché.

Voici quelques extraits se rapportant à cette dimension, tirés de la révision du matériel publié :

Les programmes [de logement sans but lucratif et de logement coopératif] n'ont toutefois obtenu tout le succès escompté, si l'on s'arrête à l'un de ses objectifs principaux. En effet, seulement le tiers des bénéficiaires provient de la couche sociale qui a le plus besoin d'aide en matière de logement. Cette circonstance est attribuable à la nature même du programme, qui vise une diversité des revenus à l'intérieur des ensembles. Par contre, le programme a mieux réussi son objectif de desservir les ménages à revenu faible et modeste, puisque la moitié environ des occupants se classe dans cette catégorie.

... L'étude [des répercussions de l'immigration des entrepreneurs] a également permis de dégager deux grands éléments de la conception du programme qui méritent d'être améliorés. On a ainsi assoupli l'exigence concernant la présentation d'un projet d'entreprise détaillé, puisque celle-ci n'était pas toujours respectée, et on a insisté davantage sur les visas assortis de conditions, puisqu'il était plus probable que les titulaires de ces visas aient établi une entreprise fructueuse que les titulaires d'un visa non assorti de conditions ou d'un visa provisoire.

Une entente a été conclue avec la Province afin de fusionner son programme d'assistance familiale au programme d'aide sociale de la Municipalité régionale de Peel. Ce nouveau programme, administré par la région, nous fera économiser 280 000 \$ annuellement.

Suite à une révision de l'ensemble des programmes [du Bureau du transport urbain du ministère des Transport et des Communications de l'Ontario], le fondement du mécanisme de subventions a été modifié afin de favoriser une exploitation efficace et offrir des services améliorés.

En dépit des efforts de création d'emplois du Programme [des affaires indiennes et inuit des Affaires indiennes et du Nord Canada], de nombreuses personnes vivant dans des réserves ont besoin d'aide sociale. Comme on peut le voir au tableau 10, plus de 55% des Indiens vivant dans des réserves bénéficient d'aide sociale sous une forme ou sous une autre. Par rapport à l'ensemble de la population canadienne, le pourcentage d'Indiens bénéficiant d'aide sociale demeure élevé.

Réalisation des résultats escomptés

Cette dimension a pour sujet la réalisation des buts et objectifs. Il est important de souligner que la question n'est pas simplement de faire rapport sur ce qui s'est produit à la suite d'un programme ou d'une activité, mais plutôt de faire rapport d'une façon qui aide les utilisateurs à juger si le niveau de réalisation des objectifs est satisfaisant. Cette tâche peut s'avérer difficile puisque plusieurs des objectifs ne sont pas énoncés en termes explicites mais font plutôt référence à un effort continu ou un résultat relatif. Des difficultés additionnelles surviennent lorsque les objectifs d'un programme ou d'une activité quelconque ne s'appuient pas mutuellement ou, en fait, peuvent être contradictoires.

Un autre point à souligner à l'égard de cette dimension est le type de résultats recherchés : s'agit-il de la production ou de l'impact prévu? Ces deux niveaux peuvent être importants pour les corps administratifs. En matière de production, on se préoccupe des biens ou services spécifiques produits par un programme. En général, ces données seraient produites par les systèmes internes de mesure de la performance des opérations. Une information de cette nature ne sera vraisemblablement pas suffisante pour les besoins des corps administratifs.

La raison-d'être de la plupart des programmes, après tout, n'est pas simplement la production de biens ou de services, mais l'effet ou l'impact significatif de ces biens ou services.

Par ailleurs, les indicateurs permettant d'évaluer cette dimension varieront aussi d'un programme à l'autre. Si les objectifs sont énoncés en termes spécifiques, l'approche à favoriser est une simple comparaison des résultats actuels aux résultats escomptés. Tel que mentionné ci-dessus, toutefois, les objectifs ne sont pas souvent énoncés explicitement et, par conséquent, il est nécessaire d'adopter différentes approches pour les évaluer. L'une de ces approches est la comparaison des séries chronologiques, qui consiste à comparer les résultats actuels aux résultats passés. La comparaison à des programmes équivalents ou presque équivalents est une autre possibilité, comme l'est aussi la comparaison des résultats actuels aux résultats escomptés. Habituellement, l'évaluation des résultats atteints devrait nécessiter une approche à multiples facettes, en appliquant plusieurs de ces indicateurs.

Il peut être utile d'illustrer tout ceci par l'exemple du programme d'aide au logement. En matière de production, le nombre de personnes aidées, le nombre de logements construits ou convertis, le rapport aide/revenu, la conformité aux normes de santé et de sécurité, et ainsi de suite, peuvent être intéressants. La majeure partie de cette information serait obtenue de sources régulières comme les formulaires remplis par les bénéficiaires, les dossiers sur la production et les rapports d'inspection, et serait probablement fournie régulièrement, peut-être annuellement, aux corps administratifs. Cependant, afin de faire rapport sur les impacts attendus, il peut être nécessaire d'établir le rapport entre les résultats atteints et les estimations du besoin total, de mesurer directement jusqu'à quel point le programme a réduit le problème du coût des logements, ou de passer en revue la justesse des normes de santé et de sécurité. Ceci fait appel à des analyses plus larges, plus complexes et plus dispendieuses. À titre d'exemple, une analyse annuelle de ce genre serait probablement trop coûteuse pour être justifiable, surtout que des données approximatives sont disponibles en matière de production. Cependant, il pourrait être approprié d'effectuer périodiquement — soit à tous les cinq ans — ce processus d'évaluation et de communication des résultats. À ce niveau des résultats, les déclarations de la direction ne feraient pas simplement état d'unités produites, mais

également du degré de réussite du programme pour réduire les problèmes de disponibilité et de coûts des logements, ainsi que pour fournir des logements adéquats.

Les références suivantes reflètent les commentaires actuels des gestionnaires en ce qui concerne l'atteinte des résultats escomptés :

Au cours des années 1983 et 1984, la Direction générale de l'évaluation du Ministère [des Affaires Indiennes et du Nord Canada] a effectué une étude d'évaluation du Programme d'aide à l'éducation postsecondaire. Il est ressorti que des progrès considérables avaient été réalisés en vue de l'atteinte des objectifs du Programme, notamment : le financement des élèves ne constitue plus un obstacle majeur à l'inscription; le taux de participation des Indiens est comparable à celui des autres Canadiens, bien que le taux d'achèvement est moindre; et les possibilités d'emplois ont été accrues. Bien qu'aucun changement majeur au programme ou à l'affectation des ressources n'ait été recommandé, plusieurs améliorations ont été proposées.

Nos officiers ont connu une autre année très impressionnante en ce qui concerne la solution de crimes majeurs à Peel. Comparé aux autres forces policières au Canada, notre taux de solution de crimes était le meilleur en ce qui a trait aux cas d'homicides, de tentatives de meurtre, d'entrées par effraction et de vols. Autrement dit, aucune autre force policière au Canada n'a été plus efficace que la force policière de la Municipalité de Peel dans les domaines les plus importants.

... À la fin de 1985, cinq réacteurs CANDU d'Hydro-Ontario ont été classés parmi les dix meilleurs dans la catégorie exprimant la capacité de vie utile, parmi les 212 réacteurs à travers le monde.

Parmi les étudiants qui ont suivi des cours de langue suite à l'application de la politique révisée en juillet 1981 du Conseil du Trésor, 83% ont terminé dans le délai prescrit, 2% ont échoué et le reste ont soit abandonné, soit réussi avec une formation supplémentaire.

Degré de satisfaction

Cette dimension mesure le degré de satisfaction de la clientèle d'un programme ou d'un champ d'activité. De l'information sur cette dimension peut apporter une perspective additionnelle aux déclarations de la direction préparées au sujet de la réalisation des résultats escomptés. Un programme peut atteindre ses résultats escomptés sans être considéré satisfaisant par les personnes à qui il s'adresse, tout comme la clientèle peut être satisfaite d'un niveau d'effort inférieur à celui qu'on déploie actuellement.

Par « degré de satisfaction » on peut aussi entendre dans quelle mesure les bénéficiaires visés profitent des occasions offertes, ou encore l'idée du partage du marché, ce qui est courant dans les activités commerciales. Le partage du marché reflète la notion que le public peut à l'occasion rechercher le même genre de service d'autres sources. On pourrait obtenir une autre perspective en déterminant dans quelle mesure les clients respectent les conditions associées au programme puisque l'absence de conformité signifierait un malentendu ou une insatisfaction. Une analyse des plaintes ou des reportages des médias peut être une autre façon de déterminer le degré de satisfaction. Afin d'évaluer celui-ci, il peut être nécessaire de procéder à un sondage auprès des groupes de clients, étudiant ainsi des questions comme la qualité ou la rapidité du service et la satisfaction globale face au programme, champ d'activité ou activité sous examen.

En reprenant l'exemple du programme d'aide au logement, la direction pourrait faire rapport sur les questions comme l'opinion des bénéficiaires face à la qualité générale de leur logement, s'il convient à leurs exigences, son coût, le voisinage, et son emplacement à proximité des services publics.

Voici quelques extraits de références faites au degré de satisfaction :

... Pour ce qui est des niveaux de service, l'étude [d'évaluation] fait ressortir que même si l'objectif du ministère de traiter les demandes [ajustements demandés par les contribuables] dans un délai de huit semaines n'était atteint que dans 3 cas sur 10 (en raison principalement du temps supplémentaire requis pour communiquer avec les contribuables, temps qui n'est pas entièrement compris dans l'objectif de huit semaines), la majorité des contribuables interrogés (59%) croyait que le niveau de service de 1983 satisfaisait ou dépassait leurs attentes, 44% des contribuables interrogés ont reçu une réponse définitive dans les huit semaines et 89% de ceux-ci étaient satisfaits du niveau de service . . .

Cet accroissement [se rapportant à l'accroissement des services de télécommunications], de même que celui des services personnalisés, atteste l'efficacité avec laquelle l'Agence satisfait aux besoins de sa clientèle . . . Le tableau 16 [Pourcentage des dépenses de télécommunications du gouvernement fédéral engagées pour les services fournis par l'ATG (Agence de télécommunications gouvernementales)] indique le pourcentage du marché des télécommunications gouvernementales détenu par l'ATG au cours des dernières années et les prévisions pour les prochaines années. L'augmentation progressive de ce pourcentage révèle la satisfaction des clients de l'Agence à l'égard de la qualité du service et des économies réalisées.

Le grand accroissement dans l'exportation d'équipements, comportant d'importants bénéfices indirectes pour l'industrie locale, est attribué au programme agressif du Nova Scotia Research Foundation Corporation, lequel favorise le développement et la mise en marché au niveau mondial des équipements marins spécialisés . . . Deux nouveaux produits [décrits ailleurs] développés au cours de l'année aideront à soutenir cet accroissement dans l'exportation . . .

. . . Le Manitoba Telephone Systems a adopté pour ses opérateurs et opératrices une nouvelle façon de répondre aux demandes de la clientèle. Connu sous le nom de « service personnalisé », le nouveau programme . . . a connu un succès immédiat . . . les opérateurs et opératrices ainsi que les clients apprécient la nouvelle approche, ils disent qu'elle ajoute une touche personnelle.

Effets secondaires

Cette dimension souligne les autres effets importants pouvant avoir lieu, qu'ils soient intentionnels ou non, ou encore qu'ils soient positifs ou non. L'information fournie sur cette dimension peut avoir une incidence importante sur les décisions touchant la conception et le fonctionnement d'un programme ou, plus fondamentalement, sa continuité ou son annulation.

Plus on essaie de retracer tous les effets possibles d'un programme, plus le travail devient dispendieux et l'information difficile à obtenir. On doit faire preuve de discernement pour décider où il faut arrêter. Dans certaines circonstances, la direction sera de bon droit réticente ou incapable de se prononcer explicitement sur cette dimension ou devra qualifier son opinion beaucoup plus que si elle se prononçait sur la réalisation des résultats escomptés ou le degré de satisfaction.

On ne peut pas vraiment discuter des types d'indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer les conséquences secondaires sans faire référence à un programme. Encore une fois, le programme d'aide au logement peut servir d'exemple pour illustrer cette dimension. D'importantes subventions attribuées à des familles ou à des groupes de familles peuvent avoir un effet secondaire appréciable sur l'industrie de la construction et sur l'économie en général. Cet effet peut être bénéfique ou préjudiciable, ou encore les deux à la fois. Du côté positif, il y a peu d'initiatives gouvernementales qui occasionnent une plus grande création d'emplois que la stimulation de la construction de logements. Une telle mesure peut être très bénéfique, surtout lorsque

l'économie ou l'industrie de la construction est à la baisse. Du côté négatif, de larges sommes d'argent consacrées à des subventions au logement peuvent avoir un effet préjudiciable en augmentant la main-d'oeuvre à un niveau ne pouvant être soutenu une fois le programme d'aide réduit ou retiré, ou encore, en attirant des opportunistes d'occasion qui pourraient effectuer du travail inadéquat.

La revue du matériel publié a fait ressortir deux exemples ayant trait à cette dimension, soit :

Le PAREL [Programme d'aide à la remise en état des logements] est un excellent créateur d'emploi qui a suscité plus de 7 000 emplois dans l'industrie de la remise en état en 1984. Dans certaines régions, cet effet bénéfique va jusqu'à 20 p. 100 de tous les emplois de cette industrie.

Même si la société Hydro-Ontario achève maintenant une période active de construction, elle continue à maintenir un nombre important d'emplois directs et indirects dans ce domaine. En 1985, elle a créé 9 000 années-personnes dans le domaine de la construction et 4 800 années-personnes dans le domaine de la gestion de projet et de l'ingénierie. Ce nombre diminuera au cours des prochaines années alors que le programme de construction de Hydro sera achevé . . . En 1985, l'émission totale des stations à charbon de Hydro-Ontario se situait à environ 400 000 tonnes, soit une baisse considérable par rapport à 1984 dont le volume était de 519 000 tonnes . . .

Coûts et productivité

Cette dimension met en lumière le rapport entre les coûts, les intrants et les extrants. Étant donné que les corps administratifs doivent approuver les budgets, l'information sur les coûts leur est essentielle. Les données sur les coûts peuvent être classifiées et regroupées de maintes façons, notamment : les biens et services acquis, la responsabilité d'encourir les coûts, ou l'activité qui occasionne les coûts. Il faut noter que l'information sur les coûts, lorsque présentée seule, est d'une utilité limitée à moins qu'on ne puisse en établir le rapport avec les extrants ou les résultats.

Bien qu'il y ait sans doute eu des améliorations depuis 1979, la Commission Lambert a clairement identifié que :

L'inexactitude des prévisions des coûts de réalisation d'une proposition et des comptes rendus du prix de revient d'une activité est imputable aux méthodes comptables appliquées dans les ministères et dans la plupart des organismes. De plus, ces coûts de programmes ne permettent pas une comparaison sûre de manière périodique avec les avantages ou les résultats corre-

pondants. Ces deux inconvénients influencent considérablement les efforts visant à obtenir une valeur en contrepartie de l'argent dépensé en administrant les programmes du gouvernement de manière économique, efficiente et efficace. Ils s'opposent aussi à toute tentative d'évaluation satisfaisante du rendement de la direction.

On prend beaucoup trop facilement pour acquis l'importance d'obtenir une bonne information sur les coûts. Reconnais-
sant cela, l'étude sur les rapports financiers du gouvernement fédéral,
entreprise conjointement par le Vérificateur général du Canada et le
Contrôleur général des États-Unis, a proposé des réformes majeures à la
comptabilité gouvernementale, surtout en ce qui concerne la comptabilité
des coûts complets.

Les indicateurs des coûts et de la productivité
ont tendance à être exprimés par article d'exécution (comme par exem-
ple ce programme a coûté 10 millions \$ en 1986-87) et par des ratios
intrants-extrants (comme le coût à l'unité d'un produit ou le temps par
unité). Ils sont habituellement présentés de manière comparative, en
reproduisant les chiffres correspondant à des exercices précédents, à des
activités semblables, aux chiffres budgétés ou à une combinaison de
ces procédés.

Dans le contexte du programme d'aide au loge-
ment, la communication des résultats par la direction pourrait être faite
à différents niveaux de détail. Par exemple, le rapport le plus simple
présenterait les dépenses encourues, probablement présentées par sous-
programmes ou activités et comparées aux exercices précédents. Un autre
niveau de communication des résultats consisterait à se concentrer sur
les coûts à l'unité, encore une fois en établissant des comparaisons simi-
laires. Une analyse plus complexe pourrait comporter un examen des
coûts par rapport aux avantages globaux.

L'étude du matériel publié a permis d'extraire
plusieurs exemples de références faites aux coûts et à la productivité,
notamment :

*Pour satisfaire à la demande du gouvernement en vue de réduire les coûts, la Société [cana-
dienne d'hypothèques et de logement] a pris plusieurs mesures afin d'économiser sur son
exploitation en la rationalisant. Citons notamment le réaménagement de la structure du Bureau
national et la restructuration des bureaux extérieurs de la Société. Cette dernière a entraîné
la fermeture de seize bureaux et la réduction du personnel de dix autres, contribuant ainsi
à comprimer les coûts et les effectifs.*

*Nous ne pouvons continuer, comme nous l'avons fait au cours des quelques dernières années,
à exiger de nos employés, de plus en plus, et à leur demander de s'accommoder de budgets
qui diminuent et de charges de travail accrues, sans effet sur la qualité du service.*

*Il faut également offrir les services de base d'un bout à l'autre du Canada pour répondre
aux besoins du public et aux exigences d'ordre juridique. Des services doivent être fournis
et un contrôle doit s'exercer dans nombre de petits points d'entrée. À 8 points frontaliers,
le service doit être assuré vingt-quatre heures par jour. Il en est de même à 3 autres points
d'entrée entre mai et octobre. Ces exigences créent effectivement des problèmes lorsqu'on tente
d'établir le niveau de la productivité par rapport aux ressources qui sont fixes.*

Capacité d'adaptation

Cette dimension examine la capacité d'adapta-
tion d'un organisme face aux changements dans des domaines comme
les marchés, la concurrence, le financement disponible ou la technologie.
L'information fournie en cette matière peut aider un corps administratif
à jauger le degré de sensibilisation de son organisme face aux groupes
avec qui il fait affaire, et face aux diverses forces qui affectent son rôle,
son fonctionnement et ses objectifs. De plus, elle pourrait fournir une
perspective utile quant à l'habileté d'un organisme à maintenir sa capa-
cité d'adaptation face aux opportunités, aux dangers ou aux autres
changements possibles.

Les déclarations de la direction à l'égard de
cette dimension seront vraisemblablement très individualistes et mettront
l'accent sur des facteurs aidant à déterminer la capacité d'un organisme
à réagir aux circonstances ou tendances spécifiques ou sur sa capacité
d'adaptation générale dans ce domaine.

Voici des exemples de références faites à cette
dimension :

*Répondant aux défis d'un milieu des communications et de l'information en pleine transfor-
mation, le Ministère [des Communications, Canada] a fait peau neuve en 1983-1984. La réor-
ganisation était dictée par les progrès technologiques qui ont touché le monde du travail, le
marché et le foyer.*

*La société New Brunswick Power a très bien survécu tant à la crise du pétrole des années
1970 qu'à la crise nucléaire du début des années 1980. Cette société possède une solide base
productrice et un système d'interconnexion lui permettant de répondre aux besoins futurs de
ses clients . . .*

... la Société de recherche [de l'Énergie Atomique du Canada, Limitée] a progressé dans ses efforts en vue d'obtenir une participation accrue des groupes bénéficiaires au financement de la recherche nucléaire, un élément important pour le maintien de l'intégrité technologique. Ces initiatives [en référant à plus que celle mentionnée précédemment], jumelées à d'autres mesures prises pendant l'année, devraient permettre à la Société d'absorber l'incidence d'une réduction de cinquante pour cent du financement de la recherche par le gouvernement fédéral, qui doit être appliquée graduellement jusqu'en 1990.

Résultats financiers

Cette dimension fait référence à la comptabilité des revenus et des coûts ainsi qu'à la comptabilité et l'évaluation de l'actif, du passif et de l'avoir des actionnaires. Cette information apparaît habituellement dans des états financiers périodiques présentant la position financière et les résultats d'exploitation. En ayant recours à cette forme reconnue de présentation, les gestionnaires, analystes et autres utilisateurs décriront ou examineront l'information en matière de tendances, ratios et comparaisons avec d'autres organismes. Dans le secteur public, une comparaison au budget approuvé peut aussi s'avérer importante.

À des fins de clarification, il peut être utile de souligner que cette dimension comprend les discussions sur l'information contenue dans les états financiers. La capacité de se faire une opinion sur la justesse des éléments comme les ventes et la rentabilité dépendra de la considération accordée à l'information obtenue à l'égard de cette dimension ainsi qu'à l'égard des autres dimensions. L'information obtenue relativement à d'autres dimensions, nécessaire à la formulation d'une opinion, ne serait pas vérifiée sous la rubrique des résultats financiers.

Il est pratique courante pour la direction de tenir les corps administratifs informés du rendement financier tout au cours de l'exercice financier. Des rapports mensuels ou trimestriels sont chose courante. Une communication plus formelle du rendement accompagne habituellement le processus budgétaire et le rapport annuel contient typiquement des données vérifiées sur le rendement de l'exercice précédent. Aux gouvernements fédéral et provinciaux, l'information sur les résultats financiers est régulièrement publiée dans le *Budget des dépenses*, les *Comptes publics* et les rapports annuels, ainsi que par des

mécanismes périodiques ou autres. Étant donné que la pratique de présenter des déclarations de la direction dans ce domaine est si bien développée au moyen des états financiers, nous n'offrons pas d'exemples illustrant l'information à fournir à l'égard de cette dimension.

Orientation de la gestion

Cette dimension examine dans quelle mesure les objectifs d'un organisme, d'une part, et ses programmes, champs d'activité et employés, d'autre part, sont clairs, bien intégrés, bien compris et reflètent de façon appropriée les plans, la structure, les processus de délégation d'autorité et de prise de décision.

L'orientation de gestion comprend tant l'obligation de rendre compte d'un organisme que son plan d'action. Il ne suffit pas d'élaborer un plan d'action, celui-ci doit clairement transparaître dans les plans et les stratégies des unités organisationnelles subordonnées et doit être compris des personnes affectées à sa mise en oeuvre. L'orientation de la gestion affecte la capacité d'un organisme à exécuter son mandat et à s'adapter aux changements. Sans une orientation de gestion claire, il n'existe aucune ligne directrice pour seconder l'organisme à réagir aux changements, à intégrer des activités en cours ou à contrôler et communiquer son rendement.

Voici un exemple d'une référence à cette dimension :

... Ainsi, la planification et le contrôle de toutes les directions [de la Commission de la Fonction publique du Canada] sont effectués dans le cadre du plan opérationnel approuvé. Par ailleurs, les plans relatifs aux langues officielles, aux ressources humaines, à la formation et aux communications ont été intégrés au système de gestion ministérielle permanent.

Environnement de travail

Cette dimension mesure la capacité de l'organisme à fournir une ambiance de travail convenable à ses employés, à offrir des occasions appropriées de perfectionnement et de réalisation, et à encourager l'engagement, l'initiative et la sécurité. L'attention portée à cet aspect de l'efficacité peut donner au corps administratif la garantie

que l'organisme a adopté des moyens constructifs pour gérer son personnel. Elle certifie également que l'organisme respecte tout objectif d'orientation publique pertinent comme l'action affirmative.

Certaines questions pouvant faire partie de cette dimension comprennent le moral des employés, le recrutement et le perfectionnement, ainsi que le traitement des plaintes et le personnel redondant.

Voici des extraits de commentaires faits par des gestionnaires en ce qui concerne cette dimension :

À la fin de 1984 et tout au long de 1985, la Société [canadienne d'hypothèques et de logement] a entrepris un examen approfondi de ses ressources humaines . . . La compression des effectifs a été réalisée avec méthode et équité. Au début de 1985, la Société a approuvé un programme de retraite anticipée, destiné à accélérer le rythme normal d'attrition et à minimiser le nombre des employés à licencier. Ce programme, associé au blocage du recrutement extérieur et à la baisse de l'engagement d'experts-conseils, a libéré un certain nombre de postes, auxquels il a été possible de nommer des employés excédentaires. La Société a élargi l'application de sa ligne de conduite sur les mutations interbureaux afin d'y intégrer des emplois de tous niveaux et de favoriser la mobilité. Dans chaque région et au Bureau national, un comité consultatif regroupant employés et cadres a été mis sur pied avec mission d'étudier ensemble les problèmes d'emploi.

La Municipalité [régionale de Peel] a aussi adopté un code de déontologie stipulant que les employés ne prendront aucune action qui abuserait de la confiance du public ou qui compromettrait leur habileté d'agir dans les meilleurs intérêts des résidents de Peel.

. . . L'Hydro-Ontario travaille aussi constamment à améliorer la sécurité et les conditions de travail de son personnel affecté aux centrales nucléaires. Bien que les radiations auxquelles ce personnel et les entrepreneurs ont été exposés aient toujours été d'un niveau bien inférieur aux limites imposées par le gouvernement fédéral, elles ont atteint en 1985 leur niveau le plus bas depuis 1968.

[En commentant la situation des ressources humaines affectées à la fonction de vérification de la Commission de la Fonction publique du Canada] Nous faisons plusieurs choses . . . nous avons passé en revue toutes les ressources dont nous disposons aux fins de la fonction de vérification et nous nous sommes aperçus qu'elle est réalisée essentiellement par des gens ayant une expérience de la gestion du personnel, ce qui est indispensable pour mener à bien une vérification, mais qui ne possèdent pas une longue expérience du travail de vérification proprement dit. Nous espérons donc rectifier ce déséquilibre par le recrutement, afin de disposer d'une bonne expérience de la vérification tout autant que de la gestion du personnel.

Protection de l'actif

Cette dimension fait référence à la sauvegarde des éléments importants de l'actif afin de protéger l'organisme contre le danger de pertes pouvant menacer son succès, sa crédibilité, sa continuité et peut-être même son existence. Les actifs appartenant à cette catégorie pourraient comprendre le personnel clé, les sources d'approvisionnement, les propriétés de valeur, les ententes et l'information importante.

Différentes mesures devront être prises relativement à différents types d'actifs. Pour ce qui est du personnel clé, c'est-à-dire les personnes dont l'expertise ne peut pas être facilement remplacée ou recrutée, la protection peut être assurée en utilisant des modèles organisationnels permettant de disséminer ou d'enregistrer les connaissances clés, une planification des carrières et des remplacements, des stimulants compensatoires, ou possiblement, une police d'assurance. D'autres mesures seront nécessaires pour les biens, les sources d'approvisionnement, et ainsi de suite.

Voici quelques extraits traitant de cette dimension :

Tout au long de 1985, la Municipalité régionale de Peel a maintenu son statut de triple A chez tous les principaux services de crédit. En tant qu'une des deux seules municipalités tout le Canada qui aient reçu cette marque de confiance, elle est certaine d'obtenir les meilleurs taux d'intérêt sur les émissions futures d'obligations.

Des progrès substantiels ont été réalisés en planifiant la fusion de plusieurs banques de données structurées utilisées par les diverses divisions [du Ministère des Transports et des Communications de l'Ontario] et en intégrant les données de l'inspection de la structure dans la banque de données informatisée ainsi produite. Cela permettra une méthode mieux organisée et plus facile à maintenir lorsqu'il s'agit d'entretenir des systèmes de gestion de données et de l'entretien des interfaces qui existent ailleurs.

Au cours de l'année, la Société [canadienne d'hypothèques et de logement] a poursuivi l'entretien de la base de données de son actif et des gains qui en découlent. Elle a aussi continué les travaux de création d'une base de données facilitant le contrôle et l'analyse des mouvements de l'actif. En 1986, la Société a l'intention d'entamer avec le gouvernement des discussions sur l'avenir des éléments d'actif qui sont administrés à perte ou qui pourraient subir des pertes plus tard.

Faute d'un manque sérieux de salles d'opération et d'infirmières aux soins intensifs, l'Hôpital général de Toronto devra réduire le nombre d'interventions chirurgicales de 25 p. cent . . . On n'avait pas prévu cette pénurie . . . Les infirmières sont frustrées . . . Il n'y a aucune récompense, aucune reconnaissance de leurs compétences et de leur expérience. Le moral est bas. C'est le cas dans tout le Canada . . . Il y a eu un manque de planification afin d'assurer un nombre suffisant d'infirmières . . . Si une solution n'est pas trouvée, les médecins prédisent qu'il se peut qu'il ne soit plus possible de procéder à des opérations d'urgence pour ceux qui subissent une crise cardiaque aiguë. Le programme de transplantation peut aussi être reporté. [Déclarations attribuées aux chefs de département dans un article publié le 29 novembre 1986 dans le Toronto Star.]

Contrôle et communication des résultats

Cette dimension met en lumière l'identification, le contrôle et la communication des questions clés touchant le rendement et la force organisationnelle. Les résultats de ces contrôles devraient être régulièrement communiqués avec exactitude. Les questions pouvant être contrôlées dans tout organisme comprennent, par exemple, la réalisation des objectifs, le respect des limites d'autorité et des exigences de conformité, ainsi que le maintien des systèmes et pratiques essentiels.

L'accent est mis ici sur le contrôle et la communication des résultats sur les aspects essentiels à l'obligation de rendre compte, à la réussite ou à la faillite, et non au contrôle de tous les aspects. À titre d'exemple, dans le domaine de la santé les questions touchant la prévention, l'identification et la correction des risques et incidents éventuels doivent être contrôlées si un hôpital doit satisfaire adéquatement à ses responsabilités quant à la qualité des soins et la sécurité des patients.

Voici des références faites à cette dimension :

Le personnel [affecté aux Services de l'alimentation] a mené un programme auprès des centres de service, par lequel on a documenté tout problème et on s'est assuré que l'exploitation de chaque centre était conforme aux conditions établies dans les baux. Des inspections subséquentes nous ont certifiés que les problèmes identifiés ont été résolus de façon satisfaisante.

Nous [hauts fonctionnaires] passons en revue de concert le plan de vérification d'ensemble, qui est proposé par notre personnel technique, afin de décider quels sont les secteurs prioritaires et faire en sorte que la vérification de la fonction ressources humaines se fasse de façon plus organisée et mieux structurée. Cela nous permet d'assurer que les secteurs clés soient tous vérifiés et que l'on ne gaspille pas de ressources sur les secteurs moins importants.

Poursuivant le travail commencé en 1984, la Société [canadienne d'hypothèques et de logement] s'est donné une capacité accrue de mesure du rendement, par l'élaboration et la mise en oeuvre d'un système plus perfectionné de saisie et de répartition de ses frais, et par la mise au point de normes du rendement destinées à la planification et à la budgétisation des ressources, et au contrôle de leur utilisation réelle. Cette initiative aidera tous les gestionnaires de la Société à travailler avec plus d'efficacité et d'efficience.

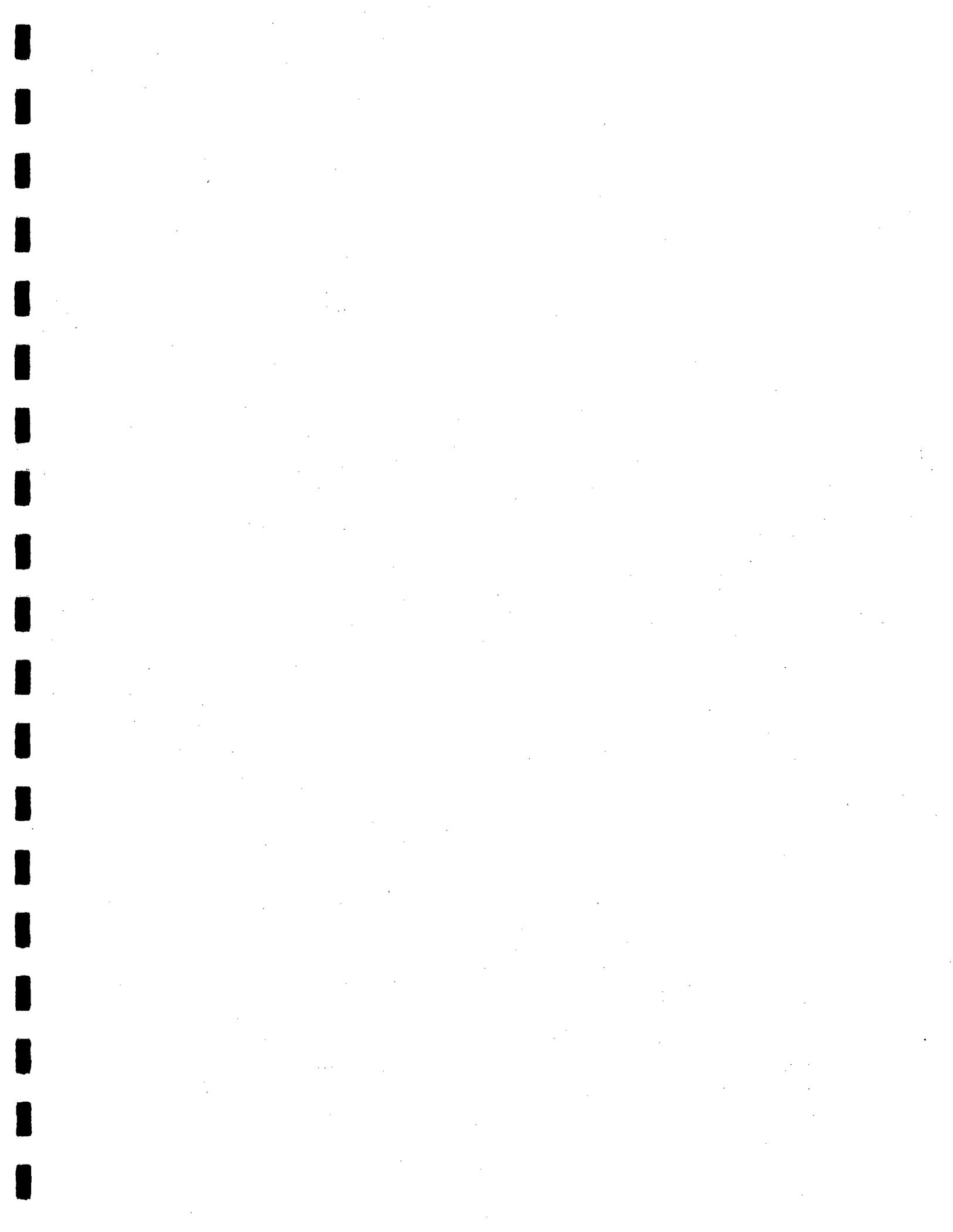
* * *

Aucune de ces dimensions à elle seule n'est suffisante pour acquérir une appréciation complète de l'efficacité d'un organisme. Cependant, en ayant de l'information sur chacune d'elles, ou sur toutes les dimensions pertinentes, les utilisateurs pourront se faire une opinion valable sur l'organisme et sa gestion.

À part de fournir un cadre de travail pour la communication et la vérification de l'information sur l'efficacité, la liste des dimensions peut être utilisée par les membres des corps administratifs comme ordre du jour lors de leurs discussions avec la direction afin d'obtenir un plus grand éventail de données sur l'efficacité.

Cette liste, favorisant une large perspective, devrait permettre aux corps administratifs d'avoir un portrait plus complet et détaillé du rendement de leur organisme. Un aspect intéressant de ce cadre de travail est, qu'en plus de permettre une vue plus structurée du rendement antérieur et actuel, il incorpore des dimensions, comme la capacité d'adaptation, qui aidera à évaluer le rendement futur.

Alors que différentes situations exigeront d'accorder une importance différente à chaque dimension, et parfois certaines de ces dimensions peuvent ne pas s'appliquer du tout, il est estimé que ces dimensions peuvent, dans l'ensemble, fournir une vue globale de l'efficacité des organismes et des programmes.



ANNEXE 9

POLITIQUE MINISTÉRIELLE
D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Service de l'évaluation
des programmes, MTQ.

Avril 1987

ANNEXE 9

POLITIQUE MINISTÉRIELLE D'ÉVALUATION DE PROGRAMME DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS DU QUÉBEC

Comme tout organisme de l'État, le ministère des Transports, a le devoir d'assurer une saine gestion des ressources qui lui sont confiées et d'en faire un usage qui, dans son secteur d'activité, correspond le mieux et répond de la façon la plus efficace aux besoins et aux attentes de la population. Le contexte économique actuel accentue encore davantage l'importance de cette responsabilité et des efforts que doit consentir le Ministère en vue d'améliorer sa performance.

L'évaluation de programme répond à cet impératif. Elle s'insère également dans le courant d'une plus grande imputabilité des gestionnaires dans l'appareil gouvernemental et respecte l'approche préconisée par les organismes centraux en matière de gestion. Cette approche consiste notamment à favoriser le développement de la fonction évaluation de programme dans les ministères et organismes et à faire de l'évaluation un des instruments privilégiés du processus décisionnel gouvernemental.

1. BUT DE LA POLITIQUE

La présente politique définit le cadre général des activités d'évaluation de programme au ministère des Transports. A ce titre, elle précise le but et les objectifs de l'évaluation ainsi que les responsabilités des principaux intervenants; elle présente également l'approche retenue en matière d'évaluation de programme et activité au ministère des Transports.

2. CHAMP D'APPLICATION

La politique ministérielle d'évaluation s'applique à l'ensemble des programmes et activités du Ministère et de ce fait touche toutes les unités administratives.

3. L'ÉVALUATION DE PROGRAMME: DÉFINITION ET PORTÉE

L'évaluation de programme consiste à examiner de façon systématique un programme ou une activité 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 de l'activité, 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 peut conduire à s'interroger autant sur l'existence d'une activité ou d'un groupe d'activités, que sur les orientations du programme ou de la politique dans laquelle elles s'inscrivent.

L'évaluation porte également sur l'examen des façons de faire ou des procédés utilisés dans la mise en oeuvre du programme ou de l'activité. Finalement, l'évaluation contribue à identifier des options quant à la façon d'atteindre les objectifs recherchés et permet d'en évaluer les impacts. Mentionnons que selon les besoins, l'évaluation est exhaustive, c'est-à-dire embrasse l'ensemble des critères, ou est sélective et se concentre alors sur l'un ou l'autre aspect de l'activité ou du programme étudié.

4. BUTS ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Les buts de l'évaluation sont, d'une part, de fournir aux autorités politiques et administratives du Ministère un éclairage sur l'état d'un programme ou d'une activité et sur les modifications qui pourraient y être apportées en vue d'assurer une allocation, une utilisation et un rendement optimal des ressources et, d'autre part, d'aider les gestionnaires à mieux s'acquitter des mandats qui leurs sont confiés.

Les objectifs de l'évaluation de programme sont donc multiples; elle permet entre autres:

- a) de juger de la pertinence d'un programme ou d'une activité;
- b) de déterminer dans quelle mesure les objectifs du programme ou de l'activité ont été atteints;
- c) d'identifier les impacts directs et indirects attribuables au programme ou à l'activité;
- d) d'identifier au besoin des solutions de rechange et de déterminer dans quelle mesure celles-ci seraient souhaitables;
- e) d'établir le degré d'efficience et d'économie des ressources utilisées.

5. PRINCIPES

Pour donner des résultats probants et significatifs, la fonction évaluation doit être assurée de l'appui de la direction du Ministère et bénéficier de la collaboration de l'ensemble des unités administratives. A cet effet, il s'avère important de respecter certains principes.

5.1 FONCTION DE GESTION PERMANENTE ET INTÉGRÉE

L'évaluation est une fonction de gestion permanente faisant partie du processus décisionnel d'une organisation. Pour être un outil utile et efficace pour le preneur de décision, la fonction évaluation doit être conçue de façon à s'intégrer à tous les niveaux du processus décisionnel, qu'il s'agisse des opérations, de la gestion ou de l'élaboration des stratégies et politiques d'une organisation.

En particulier, les résultats de l'évaluation doivent servir à l'allocation des ressources; ils doivent être disponibles au moment de la prise de décision concernant la poursuite, la modification ou l'abandon d'un programme ou d'une activité. Un cadre d'évaluation devra en conséquence être établi au moment de la création de tout nouveau programme ou lors d'une modification importante à un programme existant et cela, afin d'en faciliter l'évaluation subséquente.

5.2 DÉMARCHE A CARACTÈRE SYSTÉMATIQUE

Le processus d'évaluation doit couvrir l'ensemble des programmes et activités du Ministère et doit être en mesure de fournir des informations utiles et considérées comme essentielles à la prise de décision concernant chacun des principaux programmes et activités. Le processus d'évaluation doit prévoir périodiquement un examen plus en profondeur de chacun des programmes ou composantes de programme. Un plan d'évaluation révisé et approuvé annuellement et qui intégrera l'ensemble des travaux d'évaluation à réaliser au Ministère assurera le caractère systématique de la démarche.

5.3 IMPLICATION DES GESTIONNAIRES DANS LE PROCESSUS

L'évaluation des programmes et activités du Ministère doit reposer sur l'implication et la participation active des gestionnaires. En effet, ce sont les gestionnaires qui ont la meilleure connaissance des programmes, de leur fonctionnement et de la façon de les améliorer. Cette implication des gestionnaires permettra d'assurer la qualité des travaux d'évaluation et contribuera à faciliter l'exercice de leurs responsabilités de gestion courante.

6. ROLE DU SERVICE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

A titre de mandataire du sous-ministre, le Service de l'évaluation des programmes a comme rôle de coordonner l'ensemble des efforts consentis en matière d'évaluation de programme au Ministère.

Il a également comme rôle de promouvoir la fonction évaluation au sein du Ministère et d'en assurer son 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.

Finalement, dans la réalisation des mandats spécifiques d'évaluation qui lui sont confiés par la direction du Ministère, le Service de l'évaluation des programmes est responsable de définir, en collaboration avec les gestionnaires du programme visé, les cadres d'évaluation et d'assurer la maîtrise d'oeuvre des études.

7. APPROCHE

Afin de rencontrer les objectifs visés, le ministère des Transports retient une approche d'évaluation comportant deux grands volets. Le premier volet vise la mise en place d'un système d'indicateurs portant sur la performance des programmes. Le second volet consiste en la réalisation d'études d'évaluation portant sur des activités ou programmes particuliers.

7.1 MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le ministère des Transports veut développer et généraliser, à tous les niveaux de gestion, l'utilisation d'indicateurs de performance et mettre en place un système composé "d'indicateurs de gestion" et "d'indicateurs de programme".

Un indicateur est une variable ou mesure particulière qui permet d'apprécier, sous différents aspects, la performance d'un programme ou d'une composante de programme. Les indicateurs peuvent donc porter sur les ressources utilisées ou les moyens employés, autant que sur les résultats ou les impacts observés. L'analyse des indicateurs se fait soit par des comparaisons dans le temps, soit par des comparaisons avec des données provenant d'entités semblables, ou soit par rapport à des normes.

L'utilisation d'indicateurs est déjà largement répandue notamment aux premiers niveaux de gestion, en matière de mesure de productivité. Aux niveaux supérieurs de l'organisation, l'usage "d'indicateurs-clés" est de plus en plus appelé à servir de support à des décisions d'ordre stratégique.

7.1.1 Objectifs

Les objectifs de ce système d'indicateurs sont de:

- fournir sur une base régulière aux différents gestionnaires du Ministère des informations portant sur la

performance des activités dont ils ont la responsabilité et susceptibles de faciliter leur gestion;

- 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;
- contribuer à faire de l'évaluation de programme une fonction de gestion permanente et intégrée à tous les niveaux du processus décisionnel du Ministère.

7.1.2 Les composantes du système

a) Les indicateurs de gestion

Pour prendre des décisions éclairées, le gestionnaire doit connaître l'évolution et l'utilisation de ses ressources et doit être en mesure de juger de la performance de ses activités. Les indicateurs de gestion s'adressent d'abord aux gestionnaires des premiers niveaux et sont une réponse à ces besoins.

Ces indicateurs présentent de l'information relative à la demande, aux ressources utilisées (humaines, matérielles, financières, de temps, etc.), aux résultats obtenus et à la satisfaction des utilisateurs. Ils permettent d'établir le degré d'efficacité, d'efficacités et de rendement des ressources utilisées. Ils informent le gestionnaire sur le niveau de productivité atteint dans la réalisation de ses activités et lui indiquent si des mesures correctives sont requises.

Afin de maximiser les retombées et les bénéfices des indicateurs de gestion, le gestionnaire devra en assumer l'implantation et le développement en l'intégrant à ses responsabilités de gestion.

b) Les indicateurs de programme

La direction du Ministère a également besoin et doit disposer des informations essentielles à la prise de décision.

S'adressant d'abord aux autorités du Ministère, les indicateurs de programme ont une portée beaucoup plus large. Ils sont de nature synthétique et véhiculent des informations à caractère avant tout stratégique.

Ces indicateurs ont pour objet de couvrir le champ complet de l'évaluation de programme soit la raison d'être, la pertinence des objectifs, les ressources en cause, les résultats obtenus et les impacts. Ils peuvent également toucher l'environnement externe du programme comme par exemple la conjoncture économique ou technologique.

Ces indicateurs sont en quelque sorte des indicateurs-clés reflétant l'état d'un programme sous certains aspects tels que l'évolution de la demande, de l'efficacité, de la qualité des services et de l'efficacité.

Le regroupement des indicateurs les plus significatifs donnera lieu à la production de tableaux synthèses permettant d'obtenir une vision d'ensemble de la performance des programmes du Ministère.

7.1.3 Les intervenants

Le développement et la mise en place d'un système d'indicateurs de performance exigent la collaboration et la contribution active de l'ensemble des gestionnaires. Si l'élaboration d'indicateurs de programme est avant tout la responsabilité du Service de l'évaluation des programmes, la mise en place d'indicateurs de gestion est, quant à elle, principalement dévolue aux gestionnaires.

Les rôles des principaux intervenants sont les suivants:

a) Le Service de l'évaluation des programmes

- 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.

b) Les directions et services du Ministère

- développent un système d'indicateurs de gestion propre

aux programmes ou activités dont ils ont la responsabilité et 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.

7.2 RÉALISATION D'ÉTUDES D'ÉVALUATION

Une étude d'évaluation permet de procéder à un examen plus approfondi des résultats et impacts d'un programme ou d'une activité par rapport aux objectifs recherchés. Elle prend en considération la raison d'être du programme ou de l'activité, la pertinence des objectifs et l'ensemble des ressources utilisées. Le cas échéant, d'autres options pour atteindre les objectifs recherchés sont examinées.

7.2.1 Objectifs

Les objectifs visés par la réalisation d'études d'évaluation sont de:

- fournir à la direction du Ministère une appréciation du degré de performance atteint dans un programme ou une activité;
- 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;
- permettre un examen périodique et fondamental de l'ensemble des programmes et activités du Ministère.

7.2.2 Plan ministériel d'évaluation

Le Ministère entend se doter d'un plan portant sur l'évaluation de ses programmes ou activités. Ce plan identifie les études d'évaluation que le Ministère désire entreprendre ou poursuivre au cours de l'année. Il identifie également mais sommairement les travaux d'évaluation envisagés à plus long terme. Le plan est approuvé par le sous-ministre.

Le plan ministériel comprend:

- 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. Ces études seront généralement réalisées en collaboration avec les gestionnaires dont le programme ou les activités font l'objet d'une évaluation et donneront lieu dans ce cas à la création d'un groupe de travail composé de représentants du Service de l'évaluation des programmes et de représentants de la direction ou du service concerné.

Pour chacun des travaux d'évaluation à entreprendre au cours de l'année, le plan ministériel précisera la problématique en cause, les objectifs poursuivis par l'étude, un aperçu des ressources nécessaires à sa réalisation et les échéanciers prévus.

7.2.3 Les intervenants

La réalisation du plan ministériel d'évaluation nécessite l'implication des autorités du Ministère et la collaboration de l'ensemble des gestionnaires. Les rôles des principaux intervenants sont les suivants:

a) Sous-ministre

- approuve le plan ministériel d'évaluation;
- autorise la réalisation des études d'évaluation par le Service de l'évaluation des programmes;
- reçoit les rapports d'évaluation et les transmet au Comité de direction;

b) Comité de direction du Ministère

- apprécie les rapports d'évaluation et établit un plan d'action concernant les suites à leur donner;
- fait le point périodiquement sur la réalisation du plan d'action;

c) Service de l'évaluation des programmes

- coordonne la préparation du plan ministériel d'évaluation et le soumet à l'approbation du sous-ministre;

- 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 par le sous-ministre.

d) Les directions et services du Ministère

- établissent leur plan d'évaluation interne et en transmettent copie au Service de l'évaluation des programmes;
- réalisent les évaluations retenues à leur plan, informent régulièrement le Service de l'évaluation des programmes de l'état d'avancement des travaux et lui transmettent les rapports finaux d'évaluation;
- collaborent aux études d'évaluation réalisées par le Service de l'évaluation des programmes.

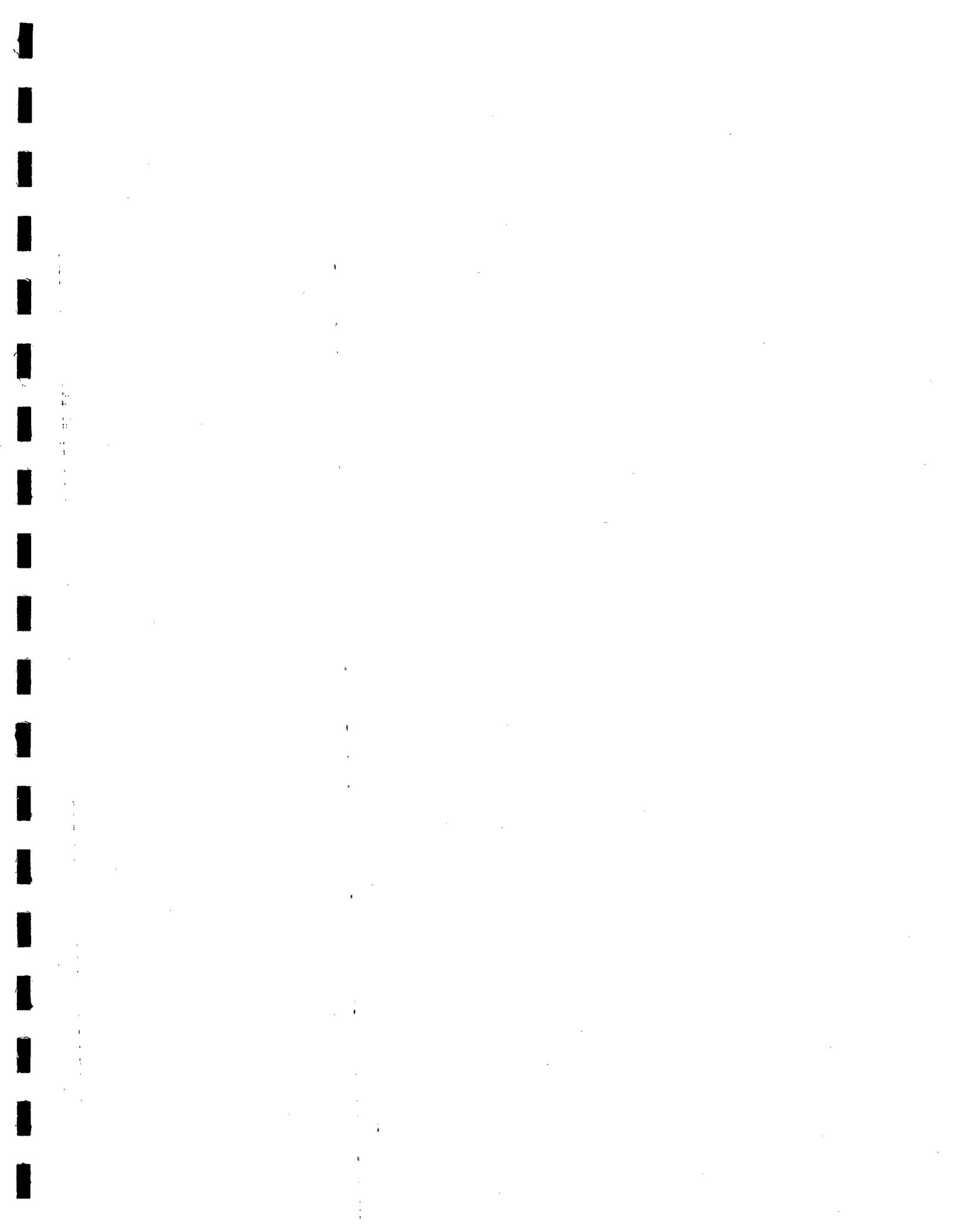
8. MISE EN OEUVRE

Le Service de l'évaluation des programmes est chargé de la mise en oeuvre de la présente politique.

L'approbation du plan annuel d'évaluation est prévue au cours du mois de janvier chaque année, de façon à ce que les résultats du plus grand nombre possible d'études d'évaluation soient disponibles au moment de la revue des programmes du Ministère.

Le Service de l'évaluation des programmes produira à la fin de chaque année financière un bilan des travaux d'évaluation réalisés au Ministère.

AVRIL 1987



ANNEXE 10

**PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION DE PROGRAMME
1988-1989**

SOMMAIRE

Service de l'évaluation
des programmes, MTQ
Février 1988

SOMMAIRE DES TRAVAUX D'ÉVALUATION PROPOSÉS

1) PRÉSENTATION DES PROJETS D'ÉTUDES

Le premier plan ministériel d'évaluation de programme du Ministère contient trente-sept (37) projets d'étude d'évaluation dont la très grande majorité devraient se réaliser au cours de la présente année. Ceux-ci proviennent de chacune des directions générales ainsi que de quatre (4) directions du bureau du sous-ministre. La direction générale du transport terrestre des personnes se propose de réaliser sept (7) études d'évaluation alors que la direction générale du Génie et des opérations envisagent de réaliser six (6) et dix (10) études respectivement. La direction générale de l'administration et gestion financière propose quant à elle sept (7) études d'évaluation. Finalement, les directions des Communication, de la Recherche et du Secrétariat envisagent de réaliser chacune une étude d'évaluation et le Service de l'évaluation des programmes présente quatre (4) projets.

Les projets soumis se rapportent tous à la mission économique du Ministère et touchent six (6) secteurs ou programmes d'intervention. C'est dans les activités consacrées au réseau routier que l'on retrouve le plus grand nombre de projets d'étude avec un total de dix-sept (17), suivi du secteur "gestion et soutien administratif" où l'on retrouve onze (11) projets. Sept (7) projets d'études se situent à l'intérieur du programme "système de transport terrestre" et un (1) à l'intérieur du programme "transport aérien". Finalement, on trouve un (1) projet d'évaluation dans le domaine de la recherche et développement en transport. Les deux (2) tableaux suivants présentent la liste des projets d'étude par principaux secteurs ou programmes d'intervention et donnent un aperçu de la portée de ceux-ci.

PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION DE PROGRAMME
PRÉSENTATION DES PROJETS D'ÉTUDE

SECTEUR D'INTERVENTION	PROGRAMME OU SECTEUR D'ACTIVITÉS A ÉVALUER	PORTÉE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE
Systèmes de transport	<p>Transport adapté:</p> <ul style="list-style-type: none"> - admissibilité de la clientèle; - services hors territoire; - masse salariale; - activités liées au développement du programme. <p>Transport en commun</p> <ul style="list-style-type: none"> - subvention à l'exploitation; - subvention à la productivité. <p>Transport des marchandises</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'indicateurs de gestion sur les activités de contrôle routier. 	<p>Examen de la performance du programme.</p> <p>" " " " " "</p> <p>" " " " " "</p> <p>Amélioration de l'exécution et contrôle du programme.</p> <p>Dotation d'outils d'aide à la gestion.</p> <p>" " " " " "</p> <p>Dotation d'outils d'aide à la gestion.</p>
Transport aérien	Interventions du Ministère dans l'exploitation des aéroports.	Examen de la performance du programme.
Conservation et construction du réseau routier.	<p>Activités reliées à l'exploitation, la rénovation et l'entretien de l'éclairage des éléments routiers.</p> <p>Activités reliées à la gestion des ponts.</p> <p>Politique sur la fourniture des matériaux dans les projets routiers.</p>	<p>Examen de la performance du programme.</p> <p>Amélioration de l'exécution et contrôle du programme.</p> <p>Examen de la performance du programme.</p>
Conservation du réseau routier	<p>Programme de drainage des routes.</p> <p>Programme de réhabilitation des chaussées en béton de ciment.</p> <p>Inventaires des pièces des ateliers mécaniques.</p> <p>Programme de marquage longitudinal des chaussées.</p> <p>Programme de signalisation aérienne sur route.</p> <p>Programme d'entretien d'hiver à l'aide d'abrasifs.</p> <p>Inspection et entretien des structures de juridiction partagée.</p>	<p>Examen de la performance du programme.</p> <p>" " " " " "</p> <p>Amélioration de l'exécution et contrôle du programme.</p> <p>Examen de la performance du programme.</p> <p>" " " " " "</p> <p>" " " " " "</p> <p>Amélioration de l'exécution et contrôle du programme.</p>

PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION DE PROGRAMME
PRÉSENTATION DES PROJETS D'ÉTUDE

SECTEUR D'INTERVENTION	PROGRAMME OU SECTEUR D'ACTIVITÉS A ÉVALUER	PORTÉE GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE
Construction du réseau routier	<p>Activités reliées aux enrobés bitumineux. Préparation de documents pour l'octroi d'un contrat. Procédures d'avenant au contrat. Les activités d'arpentage. Programme de support technique aux municipalités (acquisitions). Système de mesure de la productivité des activités d'arpentage. Système de suivi et de coordination des activités de préparation des projets interrégionaux de construction routière.</p>	<p>Amélioration de l'exécution et contrôle du programme. " Examen de la performance du programme. Dotation d'outils d'aide à la dotation. Amélioration de l'exécution et contrôle du programme.</p>
Gestion et soutien administratif	<p>Politique de gestion des cadres supérieurs. Plan de libération du personnel féminin pour études. Exploitation des systèmes opérationnels (système de gestion). Évaluation de la fonction suivi budgétaire. Mise en place d'un système d'indicateurs de gestion à la direction du contrôle budgétaire. Négociations de matériaux routiers. Processus de règlements des réclamations-dommages. Les activités de communication. Messagerie urgente et spéciale, Place Hauteville. Mise en place d'un système d'indicateurs de programme. Évaluation du degré de satisfaction des usagers du réseau routier.</p>	<p>Amélioration de l'exécution et contrôle du programme. Examen de la performance du programme. Amélioration de l'exécution et contrôle du programme. " " " " " " " Dotation d'outils d'aide à la gestion. Amélioration de l'exécution et contrôle du programme. " " " " " " " Examen de la performance du programme. Amélioration de l'exécution et contrôle du programme. Dotation d'outils d'aide à la gestion. Dotation d'outils d'aide à la gestion.</p>
Recherche et développement en transport	Programme d'aide à la recherche en transport.	Examen de la performance du programme.

2) ANALYSE SOMMAIRE

Dans le but de présenter une vision d'ensemble de la portée des projets d'étude, ceux-ci ont été regroupés en trois (3) grandes catégories (se référer aux tableaux précédents).

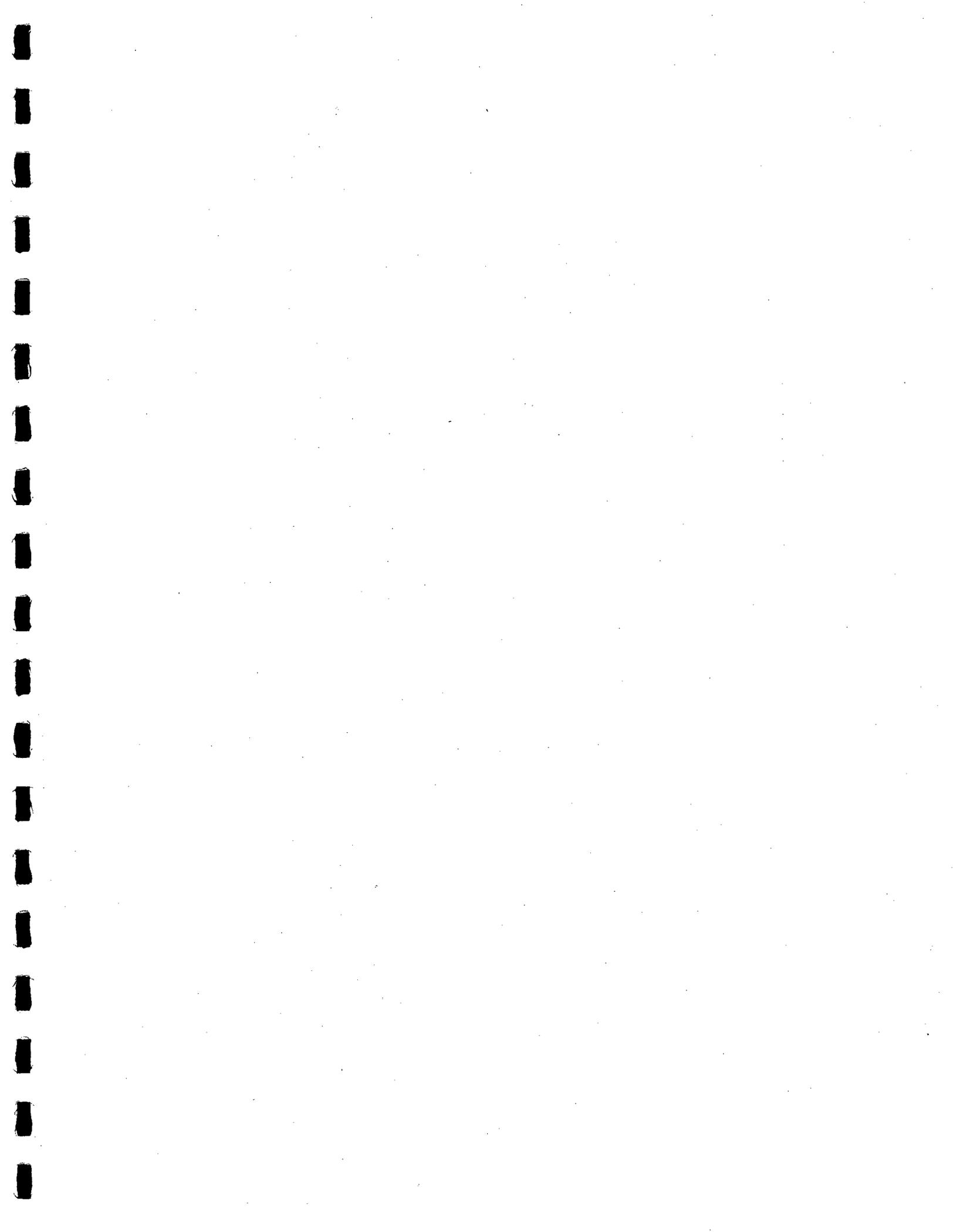
La première catégorie comprend quinze (15) études qui visent principalement à améliorer certains aspects de la performance de programmes ou secteurs d'activités spécifiques au Ministère et clairement identifiés. Ces projets tirent leur origine du désir des gestionnaires de mieux connaître les résultats des programmes sous leur responsabilité. De façon générale, on propose de faire le point sur la pertinence du programme ou du secteur d'activités en regard des besoins à satisfaire ou sur l'à-propos des opérations ou procédés utilisés dans l'exécution du programme. On propose également d'examiner le degré d'efficience et d'économie des ressources utilisées, d'établir les résultats et impacts des interventions et de mieux préciser les besoins ou la demande à combler. Parmi ces projets, mentionnons l'évaluation de trois (3) composantes du programme de transport adapté, l'évaluation de la performance du programme de drainage des routes et de celui du marquage longitudinal, l'étude sur les activités reliées à l'éclairage du réseau routier ainsi que l'évaluation des interventions du Ministère dans l'exploitation des aéroports provinciaux. Dans un autre champ d'activités, notons l'évaluation des résultats et impacts du programme de libération pour études du personnel féminin.

La deuxième catégorie compte également quinze (15) projets qui portent surtout sur l'examen de procédures et pratiques administratives ou de méthodes de travail dans le but de mieux orienter la gestion, d'améliorer le processus décisionnel et les méthodes de contrôle et ce afin d'augmenter la productivité de l'organisation en place. Ces projets d'études découlent de l'existence de certaines déficiences (chevauchements ou duplications) dans la réalisation d'activités, d'un manque de coordination entre les intervenants, de

2) ANALYSE SOMMAIRE (suite)

l'absence de lignes de conduite suffisamment précises ou de méthodes de contrôle ou de travail inadéquates. On retrouve dans cette catégorie l'examen des activités reliées aux enrobés bitumineux et de la procédure entourant la préparation des documents en vue de l'octroi d'un contrat, l'évaluation des activités reliées à la gestion des ponts, l'étude sur l'exploitation des systèmes informatiques et celle portant sur les activités liées au développement du programme de transport adapté ainsi que l'évaluation des activités d'arpentage réalisées au Ministère.

Enfin, la dernière catégorie comprend sept (7) projets ayant pour objet de doter les gestionnaires d'outils ou d'information additionnelle afin de faciliter la prise de décision concernant la gestion, l'évaluation et la planification de leurs interventions. La mise en place d'un système d'indicateurs de programme pour les autorités du Ministère, d'indicateurs de gestion au niveau des activités du contrôle routier, le développement d'une mesure de productivité à l'arpentage foncier ainsi que l'élaboration de deux (2) cadres d'évaluation pour les programmes de subvention aux organismes publics de transport font partie de cette catégorie.



ANNEXES 11 A et 11 B

11- A) SUIVI DE LA RÉALISATION DU PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION

11- B) GUIDE DE LA FICHE DESCRIPTIVE DES ÉTUDES D'ÉVALUATION.

1988-06-14

11- A) SUIVI DE LA RÉALISATION DU PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION

1988-06-13

SUIVI DE LA RÉALISATION DU PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION

Le présent document décrit le processus de suivi des projets d'évaluation du plan ministériel d'évaluation. On y présente la forme et le contenu du suivi, sa fréquence et le mode de fonctionnement. Le formulaire ainsi qu'un guide pour en faciliter la rédaction se trouvent en annexe.

OBJECTIFS DU SUIVI

Le suivi vise à connaître le degré d'avancement des travaux prévus au plan, à faire état des résultats obtenus et de leurs retombées. L'information recueillie servira à la production d'un bilan des activités d'évaluation de programme au Ministère.

1) FORME ET CONTENU DU SUIVI

Le suivi se fait sous la forme d'une fiche à remplir comprenant trois (3) parties dont le contenu varie selon que l'étude est en cours de réalisation ou qu'elle est terminée.

La première partie porte sur l'identification du projet, le degré d'avancement des travaux, la mise à jour de l'échéancier et les modifications apportées en cours d'exécution au contenu des différentes rubriques de la fiche descriptive du projet, soit:

- description du programme ou secteur d'activités à évaluer;
- aspects à évaluer;
- motifs qui justifient l'étude;
- objectifs poursuivis par l'étude;

La deuxième partie vise à faire état du degré d'atteinte des objectifs, des aspects traités, des conclusions et recommandations de l'étude, des rapports produits et des ressources utilisées.

La troisième partie traite du plan de mise en oeuvre des recommandations et des retombées de l'étude.

2) FRÉQUENCE

Le suivi sera effectué trois (3) fois par année, soit au mois de juin, au mois de novembre lors de la préparation du prochain plan ministériel d'évaluation et au mois de mars.

Les parties à compléter par le responsable de l'évaluation dépendent de l'état d'avancement des travaux. La première partie sera complétée par le responsable de l'étude d'évaluation, lors de la réalisation de l'étude et lors du premier suivi suivant la fin de l'étude. La deuxième partie sera complétée une fois l'étude terminée. La troisième partie sera complétée durant la réalisation du plan de mise en oeuvre.

3) MODES DE SUIVI

Le S.E.P. prépare la fiche de suivi et un guide permettant de la compléter et les envoie au directeur signataire de la fiche descriptive (V-2465).

- 1- Ce dernier les distribue aux différents responsables des projets d'évaluation, qui les complètent et les lui retournent. A la demande des gestionnaires, le S.E.P. fournit le soutien nécessaire pour aider à compléter la fiche.
- 2- Les fiches complétées et approuvées sont retournées au S.E.P.
- 3- Le S.E.P. prépare une synthèse des rapports soumis.
- 4- Les synthèses sont acheminées au sous-ministre.
- 5- La synthèse du mois de novembre apparaît à l'item "bilan" du plan ministériel d'évaluation.

GUIDE POUR COMPLÉTER LE FORMULAIRE DU SUIVI DU PLAN D'ÉVALUATION

Le formulaire comprend trois (3) parties:

1ère partie: Identification du projet, avancement des travaux, échéancier et modifications de l'étude.

2ième partie: Aspects traités, objectifs atteints, conclusions et recommandations, rapports produits et ressources utilisées.

3ième partie: Plan de mise en oeuvre et retombées de l'étude.

Instructions générales:

- Pour chaque étude inscrite au plan ministériel d'évaluation.

. Compléter ou mettre à jour la partie 1.

- Pour étude terminée:

. Compléter ou mettre à jour la partie 1.

. Compléter les parties 2 et 3.

- Pour suivi du plan de mise en oeuvre:

. Mettre à jour la partie 3.

**GUIDE POUR COMPLÉTER LA FICHE DE SUIVI DES
ÉTUDES D'ÉVALUATION**

**1ÈRE PARTIE - A COMPLÉTER POUR CHAQUE ÉTUDE INSCRITE AU PLAN MINISTÉ-
RIEL**

IDENTIFICATION, AVANCEMENT DES TRAVAUX, ÉCHÉANCIER ET MODIFICATIONS

1- UNITÉ ADMINISTRATIVE

Inscrire le nom de la direction et du service qui ont proposé l'étude d'évaluation.

2- IDENTIFICATION DE L'ÉTUDE

Reporter le numéro et le titre de l'étude tel que présenté au sommaire des études d'évaluation de programme de votre direction (formule V-2466).

3- AVANCEMENT DES TRAVAUX

Indiquer à quelle étape est rendue l'étude d'évaluation. Voici une description sommaire des différentes étapes de réalisation d'une évaluation.

Étude préliminaire
(Planification de
l'évaluation)

Étape de la planification de
l'évaluation comprenant la
description du programme, les
problématiques, le choix des
approches des ressources néces-
saires et l'élaboration du plan de
travail et d'un mandat s'il y a
lieu.

Exécution de l'évaluation

Cueillette des données;
Préparation des données;
Analyse;
Formulation des conclusions et recommandations.

Élaboration du plan de mise en oeuvre

Élaboration du plan de mise en oeuvre;

Réalisation du plan de mise en oeuvre

Mise en place et suivi du plan de mise en oeuvre des recommandations de l'étude.

4- ÉCHÉANCIER DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

L'échéancier porte sur l'étude préliminaire et l'exécution de l'étude d'évaluation. Il ne comprend pas l'étape de l'élaboration et de la réalisation du plan de mise en oeuvre des recommandations.

Prévu:

Inscrire la durée prévue de l'étude tel qu'elle apparaît à l'item 7 de la fiche descriptive ainsi que la date prévue de réalisation (V-2465).

Révisé:

Inscrire, s'il y a lieu, la durée révisée de l'étude et l'échéancier de réalisation.

Réel:

Si l'étude est terminée, inscrire la durée et l'échéancier de réalisation.

5- MODIFICATIONS

Indiquer par un crochet, si des modifications significatives ont été apportés au contenu initial des différentes rubriques.

6) SOMMAIRE DES MODIFICATIONS

Préciser sommairement les modifications apportées aux différentes rubriques et indiquer la rubrique concernée.

Voici, à titre d'exemple, quelques questions-types pour vous aider à répondre à cette partie.

A) Description du programme
ou du secteur d'activités
à évaluer

.L'envergure du programme ou du
secteur d'activités à évaluer
a-t-elle été modifiée?

.Le nombre prévu de points à
traiter a-t-il été augmenté ou
diminué?

B) Aspects à évaluer

.L'étude traitera-t-elle de tous
les aspects prévus à l'origine?

.A-t-on ajouté ou modifié les
aspects à traiter?

C) Motifs de l'étude

.Les motifs ayant suscité le
besoin d'évaluer ont-ils
changé?

Si oui, en quoi cela affecte-t-
il le mandat actuel d'évalua-
tion?

D) Objectifs de l'étude

.L'étude d'évaluation
poursuit-elle les mêmes
objectifs initiaux?

.A-t-on ajouté ou enlevé des
objectifs?

.Quels sont les nouveaux objec-
tifs?

2IÈME PARTIE - A COMPLÉTER POUR ÉTUDE TERMINÉE SEULEMENT

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

Définition: Une étude est terminée lorsque le rapport final des évaluateurs est déposé auprès du client de l'évaluation.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 7- Aspects traités | .Décrire brièvement les aspects traités par l'étude, tel que présentés à la rubrique 4 de la fiche descriptive (V-2465) ou à l'item 6 du présent formulaire si des modifications ont été apportées. |
| 8- Conclusions et recommandations | .Présenter brièvement les principales conclusions et recommandations de l'étude? |
| 9- Objectifs atteints | .Commenter brièvement les objectifs atteints par l'étude par rapport aux objectifs initiaux, soit les objectifs présentés à la rubrique 6 de la fiche descriptive (V-2465 (87-09) ou par rapport aux objectifs modifiés à l'item 6 s'il y a lieu. |
| 10- Rapports produits | .Énumérer les rapports produits suite à cette évaluation. |

11- Ressources utilisées

.Indiquer les ressources humaines, en année-personne, et les ressources financières utilisées pour la réalisation de l'étude d'évaluation.

3IÈME PARTIE - A COMPLÉTER LORS DE LA RÉALISATION DU PLAN DE MISE EN OEUVRE

SUIVI DU PLAN DE MISE EN OEUVRE ET DES RETOMBÉES DE L'ÉTUDE

- | | |
|--|---|
| 12- Mise en place des actions envisagées | .Faire la liste des principales actions inscrites au plan de mise en oeuvre. |
| Début | .Inscrire la date de début de la mise en place de chacune des actions. |
| Fin | .Indiquer la date de fin de la mise en place de chaque action inscrite au plan. |
| 13- Retombées de l'étude | .Présenter les principales retombées de votre étude. |

Voici une liste non exhaustive de retombées possibles pour vous aider à identifier les retombées de votre étude.

Planification de l'activité ou du programme

- Meilleure connaissance du secteur d'activités et amélioration de la planification au niveau des besoins, des intervenants, des objectifs, des résultats obtenus, de la clientèle et des impacts du programme.

- etc.

Organisation

- Réorganisation des activités.

- Réduction des chevauchements, duplications.
- Clarification des mandats et des responsabilités entre les intervenants.
- Réaffectation de certains effectifs.
- Décentralisation ou centralisation des activités.
- Déconcentration des activités.
- Établissement d'une nouvelle politique.
- Détermination de nouvelles normes.
- etc.

Exécution

- Augmentation de la productivité des ressources.
- Amélioration des méthodes et techniques de travail.
- Augmentation de la qualité des biens et services produits.
- Réduction des coûts d'opération.
- Réduction des délais.
- Amélioration de la performance du programme ou du secteur d'activité.
- Augmentation de la satisfaction de la clientèle.
- Diminution des pertes.
- etc.

Contrôle

- Meilleur suivi du programme ou des activités.
- Dotation d'outils de contrôle.
- etc.

FICHE DE SUIVI DES ÉTUDES D'ÉVALUATION

1ÈRE PARTIE : À COMPLÉTER POUR CHAQUE ÉTUDE INSCRITE AU PLAN MINISTÉRIEL D'ÉVALUATION.

1- Unité administrative	
Direction	Service

2- Identification de l'étude	
No	Titre

3- Avancement des travaux		
	En cours	Terminée
Etude préliminaire		
Exécution		
Elaboration du plan de mise en oeuvre		
Réalisation du plan de mise en oeuvre		

4- Echancier de l'étude d'évaluation			
	DUREE (mois)	DATE	
		Début	Fin
Prévu			
Révisé			
Réel			

5- Modifications		
Indiquer si des modifications significatives ont été apportées au contenu initial en terme de:		
	Oui	Non
A) Description du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Aspects à évaluer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Motifs de l'étude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Objectifs de l'étude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S'il y a lieu, préciser sommairement les modifications apportées aux différentes rubriques.

6- Sommaire des modifications

Approbation du directeur: _____
 Signature Date Téléphone

11- B) GUIDE DE LA FICHE DESCRIPTIVE DES ÉTUDES D'ÉVALUATION
ET DU SOMMAIRE DES ÉTUDES D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

**GUIDE POUR COMPLÉTER LES FORMULAIRES
V-2465 ET V-2466**

FICHE DESCRIPTIVE

SIGNIFICATION DES RUBRIQUES

1) UNITÉ ADMINISTRATIVE

Inscrire le nom de la direction et du service qui proposent le projet d'étude d'évaluation.

2) DESCRIPTION DU PROGRAMME OU DU SECTEUR D'ACTIVITÉS A ÉVALUER

Décrire sommairement le programme ou le secteur d'activités pour lequel on désire réaliser une étude d'évaluation.

La description sommaire devra présenter les éléments essentiels du secteur d'activités choisi et lui donner une portée significative et intégrale.

Le secteur d'activités choisi pourra correspondre à un programme, à un élément de programme ou simplement à un groupe d'activités montrant des affinités entre elles. Il est important toutefois que le regroupement d'activités choisi poursuive des objectifs concourants et tienne compte de la disponibilité des données ou de la capacité et facilité de les inventorier

3) IDENTIFICATION DU PROGRAMME BUDGÉTAIRE

Indiquer le numéro et le titre du programme budgétaire auquel s'identifie le projet d'évaluation. Ex: Programme 1 "Système de transport terrestre" - Programme 3 "Construction du réseau routier".

Il se peut que l'étude d'évaluation projetée porte sur un secteur d'activités dont les coûts d'opération sont imputés à plus d'un programme budgétaire. Exemple de ce dernier cas: l'ensemble des activités et opérations mises en place pour assurer le contrôle de la qualité des travaux de construction et d'entretien des infrastructures de transport.

Advenant que l'étude projetée porte, comme dans cet exemple, sur des opérations dont les coûts sont imputés à plus d'un programme budgétaire, on prendra soin d'identifier l'ensemble des programmes touchés par l'étude.

4) DÉSIGNATION DES ASPECTS A ÉVALUER

Les aspects ou critères d'évaluation sont choisis par le gestionnaire en fonction de la problématique observée dans le programme ou dans le secteur d'activités en cause.

Voici quelques-uns des aspects les plus importants sur lesquels pourraient porter les études d'évaluation.

1- La raison d'être du programme ou de ses composantes.

2- La pertinence des objectifs.

3- Le degré d'efficacité et d'économie.

3.1 Les procédés utilisés dans la mise en oeuvre.

3.2 Les duplications ou chevauchements apparents.

3.3 Le rapport production/ressources.

4- Les résultats obtenus.

4.1 Les résultats correspondent-ils aux objectifs?

4.2 La satisfaction de la clientèle.

5- Les impacts directs ou indirects sur le milieu.

6- Examen des options possibles (les alternatives au programme) permettant de mieux atteindre les grands objectifs du programme évalué.

Une étude d'évaluation peut se limiter à examiner dans le détail l'un ou l'autre des aspects identifiés ci-dessus comme elle peut porter sur l'ensemble de ces aspects.

5- MOTIFS QUI JUSTIFIENT L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

Formuler les motifs qui vous amènent à proposer le présent projet d'étude d'évaluation.

Les résultats d'une analyse préliminaire du secteur d'activités ou du programme visé peuvent fournir les éléments justifiant une étude. Les motifs se fondent généralement sur l'existence et le vécu de situations négatives et/ou improductives; il se peut toutefois que les motifs originent tout simplement de l'intérêt qu'offre une étude d'évaluation pour l'orientation et la gestion future d'un programme ou d'un secteur d'activités.

Exemple: Les statistiques des trois (3) dernières années démontrent une nette régression des demandes de service par rapport aux années antérieures. Avant de prendre une action déterminante dans ce domaine, nous aimerions connaître la nature précise des causes qui influent sur

notre carnet de commandes. Sommes-nous en présence d'un phénomène conjoncturel ou d'une situation durable?

6) OBJECTIFS DE L'ÉTUDE PROJETÉE

L'élaboration de l'objectif doit servir à identifier clairement les résultats tangibles que vous visez ou vous voulez atteindre en réalisant une étude d'évaluation. Il s'agit donc de caractériser les contributions et les retombées de l'étude sur la gestion du programme ou du secteur d'activités évalué.

Exemple: Il nous faut envisager avant l'automne 1988 de revoir une partie de nos facilités informatiques à des fins d'implanter des systèmes à mode interactif.

Objectifs de l'étude

- Mesurer la rentabilité économique du programme de modernisation projeté.
- Identifier les répercussions que pourraient avoir les actions envisagées sur nos clientèles et sur les activités du Ministère.

7) DURÉE

En tenant compte des ressources et des moyens disponibles, donner en terme de mois le temps que vous estimez nécessaire à la réalisation de l'étude projetée.

8) PRODUCTION ET RESSOURCES

Exprimer la nature et la quantité (si possible) des résultats concrets que produisent les activités identifiées. Ces productions peuvent être des biens ou des services destinés à d'autres unités du Ministère ou à une clientèle externe.

Exemple: - Nombre de dossiers reçus et traités	1 842
- Nombre de subventions accordées	544
- Valeur des versements	82 000 000 \$

Années/personne

Fournir le nombre de personnes (en années/personne) qui ont été affectées aux opérations propres au programme ou secteur d'activités évalué.

Budget annuel

Indiquer la valeur totale des dépenses budgétaires imputables aux activités en cause (catégories de 1 à 11).

- N.B.: 1) Pour les fins de la présente rubrique, on établira les données demandées sur la base de la dernière année financière complète.
- 2) Si une ventilation s'avérait éventuellement nécessaire, le Service de l'évaluation des programmes vous contactera au moment opportun.

ANNEXE: NO

Numéroter les annexes lorsque votre proposition de plan interne contient plus d'un projet d'étude d'évaluation.

**GUIDE POUR COMPLÉTER LE FORMULAIRE
SOMMAIRE DES ÉTUDES D'ÉVALUATION DE PROGRAMME**

DÉFINITION DES EXPRESSIONS

1) IDENTIFICATION

Indiquer le nom de la direction générale et de la direction qui proposent les projets d'étude d'évaluation.

2) NUMÉRO DE L'ANNEXE

Indiquer le numéro de l'annexe identifiant la fiche descriptive correspondant à ce projet d'étude d'évaluation.

3) IDENTIFICATION DU PROGRAMME OU DU SECTEUR D'ACTIVITÉS A ÉVALUER

Il s'agit de caractériser le programme ou le secteur d'activités à évaluer en lui attribuant un titre significatif et révélateur de son contenu.

Exemple 1: Le programme de subventions aux pistes cyclables.

Exemple 2: Les activités de marquage sur chaussées.

4) BUDGET ANNUEL (000)

Reproduire l'information relative au budget et qui apparaît à la rubrique 8 de la fiche descriptive correspondante.

5) ÉCHÉANCIER

Établir l'échéancier prévu en indiquant le mois et l'année du début et de la fin de la réalisation de chacune des études projetées.



1- Unité administrative

Direction	Service
-----------	---------

2- Description du programme ou du secteur d'activités à évaluer

3- Identification du programme budgétaire

N°	Titre

4- Désignation des aspects à évaluer

5- Motifs qui justifient l'étude d'évaluation

6- Objectifs de l'étude projetée

7- Durée

8- Production et ressources (dernière année complète)

Production	Quantité	An - Personne	Budget/An (000 \$)

Approbation du chef de Service _____
Signature Date Téléphone

Approbation du directeur _____
Signature Date



1- Identification

Direction générale:

Direction:

RÉSUMÉ DES ÉTUDES D'ÉVALUATION PROJÉTÉES

2- N° de l'annexe	3- Identification du programme ou du secteur d'activités à évaluer	4- Budget annuel (000 \$)	5- Échéancier	
			Début	Fin

V-2466 (87-09)

Approbation du directeur _____
Signature Date

Approbation du directeur général _____
Signature Date



ANNEXE 12

DESCRIPTION DÉTAILLÉ DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le processus décrit dans cet annexe est tiré du "Le guide de l'évaluateur" de la Direction des programmes d'aide et de la réglementation de la Direction générale du transport des personnes et des marchandises, janvier 1988. Ce guide est présentement en voie de révision. Cette section résume l'approche élaborée par le bureau du contrôleur général du Canada dont le Service de l'évaluation des programmes de la Direction de la programmation s'est largement inspiré. Les principales variantes se situent au niveau du suivi du programme qui contient des indicateurs de programme et/ou de gestion.

INTRODUCTION

Après avoir élaboré une politique d'évaluation de programme propre à la Direction des programmes d'aide et de la réglementation, il convient maintenant de proposer un guide d'évaluation à l'aide duquel il sera possible de planifier l'évaluation de nos programmes.*

Une multitude de démarches évaluatives ont été développées notamment au Canada et surtout aux Etats-Unis depuis une vingtaine d'années et, parmi celles-ci, celle élaborée par le bureau du Contrôleur général du Canada¹, actuellement utilisée dans plusieurs directions d'évaluation au gouvernement fédéral, présente à notre point de vue les principales caractéristiques que nous recherchons dans une démarche évaluative, à savoir un outil permettant de recueillir des informations fiables sur les programmes et ainsi aider à la prise de décisions et à la gestion. Cette démarche respecte également l'esprit de la politique-cadre d'évaluation des programmes gouvernementaux présentée en avril 1984 par le Conseil du trésor.²

Le présent document se veut donc une synthèse du processus d'évaluation élaboré par le bureau du contrôleur général et se divise en trois parties. Dans la première partie nous précisons l'objectif général de l'évaluation de programme; dans la deuxième partie nous présenterons les principales étapes du processus d'évaluation de programme et enfin, dans la troisième partie, nous donnerons quelques indications concernant la préparation des rapports d'évaluation.

¹ Contrôleur général du Canada, Principes pour l'évaluation des programmes par les ministères et organismes fédéraux, Division de l'évaluation de programme, septembre 1981, 48 pages

² Conseil du trésor, Gouvernement du Québec, Politique-cadre d'évaluation des programmes gouvernementaux, C.T. 149908, 3 avril 1984

* Pour alléger le texte, le terme programme utilisé dans les pages suivantes recouvre les concepts de "programme" et "d'activités" tels que définis dans la politique d'évaluation de programme.

P A R T I E I

OBJECTIF GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Partie I: OBJECTIF GENERAL DE L'EVALUATION DE PROGRAMME

L'objectif général de l'évaluation de programme tel que perçu par le bureau du Contrôleur général consiste à s'assurer que les gestionnaires obtiendront les renseignements adéquats sur les résultats de leurs programmes afin de leur permettre de prendre des décisions plus éclairées sur la gestion de ceux-ci.

Pour atteindre cet objectif, l'évaluation de programme doit porter sur un certain nombre d'aspects fondamentaux du programme. Ainsi, l'évaluation s'attardera à la raison d'être du programme, ses répercussions et effets, la réalisation de ses objectifs et aux solutions de rechange. Pour en arriver à cerner ces aspects essentiels du programme, l'évaluation devra être en mesure de répondre à un certain nombre de questions se rapportant à celui-ci. Parmi ces questions citons notamment les suivantes:

- . Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils encore pertinents?
- . Les activités et les extrants se rattachent-ils de façon vraisemblable à la réalisation des objectifs et à l'obtention des répercussions et effets intentionnels?
- . Quels effets intentionnels ou non, l'application du programme a-t-elle produit?
- . De quelle façon et dans quelle mesure le programme complète-t-il, chevauche-t-il ou contrecarre-t-il d'autres programmes ou fait-il double emploi?
- . De quelle façon et dans quelle mesure les objectifs du programme ont-ils été réalisés grâce à sa mise en oeuvre?
- . Est-ce que d'autres programmes plus rentables, pourraient permettre d'atteindre les objectifs, les effets et les répercussions intentionnels?
- . Existe-t-il d'autres façons plus rentables de mettre en oeuvre le programme actuel?

Bien que ces questions ne soient pas les seules auxquelles l'évaluation devra apporter des réponses; celles-ci devraient fournir de l'information pertinente sur les aspects fondamentaux du programme décrit plus haut et ainsi aider les gestionnaires, dans leur prise de décisions. L'application du processus d'évaluation élaboré par le bureau du Contrôleur général et que nous présenterons dans les pages suivantes nous permettra de répondre aux questions se rapportant au programme.

P A R T I E I I

PROCESSUS D'ÉVALUATION DE PROGRAMME

Partie II: PROCESSUS D'EVALUATION DE PROGRAMME

Le processus d'évaluation comprend trois étapes distinctes: la planification (étude préparatoire) en vue de choisir les questions pertinentes à poser au cours de l'évaluation et les approches qui pourraient être utilisées pour y répondre, l'exécution qui correspond à l'étude d'évaluation proprement dite et au cours de laquelle on procède à la collecte des données, à l'analyse des données et à la rédaction du rapport d'évaluation et enfin la prise de décisions qui est fondée sur les conclusions et les recommandations faites à la suite de l'évaluation.

A. Planification

La planification d'une étude d'évaluation est possiblement la phase la plus difficile du processus d'évaluation, cependant elle est indispensable à la conception d'une évaluation appropriée en ce sens qu'elle permet de s'assurer que les méthodes et les objectifs de la future évaluation sont adéquats.

L'étape de la planification comprend deux opérations différentes: la réalisation de l'étude préparatoire à l'évaluation et la rédaction d'un mandat. C'est à l'aide de l'étude préparatoire que sera choisi les questions auxquelles il faudra répondre, les méthodes d'évaluation et les coûts estimatifs correspondants. En d'autres termes, l'étude préparatoire permet de recueillir des renseignements sur ce dont on a besoin, ce qui peut être fait, ce que l'on fera et comment on le fera. Ainsi perçu, l'étude préparatoire permet d'orienter l'évaluation à venir et de préciser quels renseignements sont disponibles. Quant à lui, le mandat est un document dans lequel sont précisées les règles du jeu.

Avant de décrire les éléments à considérer dans la réalisation d'une étude préparatoire soulignons que celle-ci ne peut en aucun cas remplacer l'étude d'évaluation, cependant dans certains cas l'étape de la planification pourrait prendre la forme d'une discussion officieuse à la suite de laquelle un mandat serait élaboré directement sans qu'il soit nécessaire d'effectuer une étude préparatoire proprement dite.

A.1 Etude préparatoire à l'évaluation (état de la situation)

L'étude préparatoire constitue une partie essentielle du processus d'évaluation de programme. En effet, elle se présente comme un moyen de s'assurer que l'évaluation sera bien orientée et répondra aux bonnes questions. Normalement l'étude préparatoire comprendra sept (7) étapes différentes qui consistent à:

1. comprendre un programme et le milieu dans lequel il est mis en oeuvre;
2. déterminer les utilisateurs et les objectifs de l'étude d'évaluation;
3. déterminer les questions à envisager au cours de l'étude d'évaluation;
4. déterminer les différentes approches d'évaluation;
5. estimer le temps, les coûts et les ressources nécessaires pour chaque approche d'évaluation;
6. déterminer les options - questions et approches - précises pour l'étude d'évaluation;
7. formuler les recommandations.

Dans les pages suivantes nous décrivons les principes dont il faut tenir compte dans l'exécution de chacune de ces étapes.

1. Compréhension du programme et du milieu dans lequel il est mis en oeuvre

Une étape importante de la planification de l'étude d'évaluation consiste à bien comprendre le programme qui sera soumis à l'évaluation et le milieu dans lequel il est mis en oeuvre. Pour ce faire, il suffit de décrire le programme, de vérifier la compatibilité de ses activités avec le mandat, de déterminer la vraisemblance des rapports existant entre les activités du programme et les résultats qu'il est sensé produire et de vérifier l'exactitude de la description du programme avec les gestionnaires responsables.

1.1 Description du programme

La description du programme permet d'obtenir une image claire et précise du programme à évaluer. En fait, cette étape consiste à tracer l'historique du programme. Parmi les éléments pouvant être inclus dans l'historique du programme citons notamment l'année d'implantation du programme, un bref rappel des justifications concernant l'implantation du programme, une description des buts et objectifs poursuivis lors de l'implantation du programme, l'ordre de priorité accordé à l'atteinte de chacun des objectifs, la clientèle visée, une description de la structure de gestion du programme, etc.

L'information peut être obtenue soit à partir des documents ou dossiers disponibles, par exemple, les plans de développement du ministère et/ou de la direction, le dossier d'implantation du programme, les rapports d'opération, les rapports antérieurs de vérification et d'évaluation, etc., soit grâce à des discussions avec le personnel.

Notons ici que les questionnaires peuvent fournir beaucoup d'information sur le programme; laquelle pourra être mise en relation avec les documents officiels décrivant le programme.

1.2 Vérification de la compatibilité des activités avec le mandat.

Lors de l'étude préparatoire à l'évaluation, il est nécessaire de déterminer si les activités du programme à évaluer correspondent à son mandat. Lorsqu'il y a des divergences considérables elles doivent être signalées par écrit au comité directeur et celui-ci peut décider de reporter l'étude d'évaluation jusqu'à ce que les activités du programme soient réorientées pour mieux tenir compte du but ou il peut préférer qu'une étude d'évaluation soit réalisée afin de déterminer les effets du programme. Si la détermination de la compatibilité des activités du programme avec son mandat semble être une tâche considérable, elle devrait constituer la première étape de l'investigation effectuée lors de l'étude d'évaluation.

1.3 Détermination de la vraisemblance des rapports

La vraisemblance des rapports existant entre les activités d'un programme et les résultats qu'il est sensé produire doit être évaluée avant qu'une étude d'évaluation soit effectuée. Ceci de façon à éviter de se lancer dans une étude d'évaluation qui produira des résultats irréalistes.

Au cours de l'étude préparatoire on cherche à déterminer la vraisemblance des rapports existant entre les activités du programme et les résultats escomptés alors que la validité de ces mêmes rapports est établie au moment de l'étude d'évaluation.

Soulignons ici que l'analyse effectuée au cours de l'étude préparatoire est basée sur le bon sens et sur la connaissance qu'on a du domaine concerné. A cette étape, les gestionnaires du programme se présentent comme étant les interlocuteurs privilégiés pour fournir des informations pertinentes.

Pour déterminer la vraisemblance des rapports existant entre les activités du programme et les résultats escomptés on peut examiner, entre autres, les questions suivantes: la pertinence des hypothèses qui sous-tendent la structure du programme, la convenance du type et de l'ampleur des efforts déployés pour obtenir les effets recherchés et l'importance probable de programmes parallèles ou d'explications qui pourraient mieux rendre compte de l'obtention des résultats prévus.

1.4 Vérification de l'exactitude avec les gestionnaires du programme

La structure du programme et l'analyse des rapports existant entre les activités du programme et les résultats escomptés devraient comme nous venons de le dire, être examinées avec les gestionnaires du programme afin de s'assurer que les questions précises auxquelles l'étude d'évaluation devra répondre sont pertinentes et, de ce fait, assurent une évaluation plus utile.

S'il existe des divergences entre la documentation et les opinions des gestionnaires de programme quant aux objectifs, aux activités ou à la façon de mettre en oeuvre le programme, ces dernières devraient être prise en considération lorsque l'on détermine les questions, les approches ainsi que les options d'évaluation.

2. Détermination des utilisateurs et des objectifs de l'étude d'évaluation

Les utilisateurs et les objectifs d'une étude d'évaluation influent grandement sur le type et la qualité des renseignements rassemblés lors de l'étude d'évaluation de même que sur le degré de précision exigé lors de sa réalisation.

En effet, parmi les utilisateurs probables des résultats de l'étude d'évaluation on retrouve notamment, en plus des gestionnaires du ministère, le Conseil du trésor, le Contrôleur des finances, le Vérificateur général, les municipalités, les transporteurs, etc...

Evidemment, l'étude d'évaluation ne peut répondre à tous les besoins d'information de tous les utilisateurs compte tenu du temps et des dépenses que cela nécessiterait. Cependant, au moment de l'étude préparatoire, on devrait repérer les utilisateurs éventuels et définir leurs besoins d'information et ainsi permettre de déterminer l'objectif principal, la portée et les exigences méthodologiques de l'étude d'évaluation. Signalons enfin, que bien qu'une étude d'évaluation puisse compter plusieurs utilisateurs, elle n'a toutefois qu'un seul client, les gestionnaires de la direction.

3. Détermination des questions auxquelles l'étude d'évaluation pourrait répondre

Le gestionnaire et les utilisateurs expriment souvent leurs besoins d'information en termes généraux qu'il faut préciser. L'identification de questions précises qui peuvent faire l'objet de recherches au cours d'une étude d'évaluation est une étape essentielle et très importante de l'étude préparatoire. Ces questions aident l'évaluateur à préciser les options d'évaluation parmi lesquelles on doit faire un choix.

La détermination des questions d'évaluation devrait se faire selon les deux étapes suivantes: Premièrement, l'évaluateur traduit sous forme de questions, les inquiétudes des différents utilisateurs en regard de l'efficacité du programme et tient également compte des questions se rapportant aux aspects fondamentaux du programme telles que décrites à la partie I du présent guide d'évaluation et, deuxièmement, il discute avec les gestionnaires de la direction et les gestionnaires du programme de la liste des questions retenues et établit un ordre de priorité pour celles pour lesquelles une approche d'évaluation devra être élaborée.

4. Détermination des approches d'évaluation

Lorsque les questions d'évaluation ont été identifiées, l'étape suivante consiste à déterminer comment répondre à ces questions. C'est ici que l'on choisit l'(les) approche(s) d'évaluation que l'on entend utiliser pour procéder à l'étude d'évaluation.

Il existe un grand nombre de méthodes et de techniques pouvant être utilisées pour effectuer une étude d'évaluation. Cependant, aucune n'est parfaite et chacune comporte des avantages et des désavantages. C'est pourquoi, l'évaluateur devra choisir celle qui, à son avis, est la plus susceptible de répondre aux besoins d'information et en même temps tenir compte de facteurs tels que l'accessibilité aux renseignements, les contraintes de temps, de ressources, etc...

Parmi les principales méthodes et techniques utilisées pour procéder à la collecte et à l'analyse des données citons notamment: la recherche documentaire, l'étude de dossiers, l'observation sur place, les enquêtes, les opinions d'experts, les études de cas, l'analyse conceptuelle, l'analyse statistique, l'analyse coûts-avantages et l'analyse coût-efficacité. Chacune de ces méthodes et techniques seront décrites sommairement ci-dessous.

4.1 Méthodes de collecte de données

Recherche documentaire

Cette méthode consiste à examiner des rapports de recherche, des articles ou des livres publiés, ou encore des études antérieures qui pourraient avoir été effectuées en rapport avec le programme ou des programmes similaires.

Etude de dossiers

Cette méthode consiste à examiner une grande diversité de sources secondaires de données ou d'informations et notamment les rapports d'analyse, les dossiers de programme, les dossiers de projets ainsi que les données statistiques réunies sur les activités d'exploitation, les coûts, les clients du programme et la population en général.

Observations sur place

Cette méthode suppose que l'on se rendra sur place, c'est-à-dire là où le programme est mis en oeuvre, pour noter les caractéristiques et les réactions des personnes à qui le programme s'adresse.

Enquêtes

Il s'agit d'un moyen systématique de collecte de données et d'informations fondamentales sur un programme et ses résultats. Les méthodes d'enquêtes peuvent être de nature très diverses par exemple, des enquêtes dans la rue, des entrevues personnelles structurées, des entrevues téléphoniques, des enquêtes par questionnaires, etc...

Opinions d'experts

Cette méthode est utilisée pour regrouper les connaissances, les opinions ou les observations d'un groupe de personnes qui sont des experts reconnus de l'activité étudiée.

Etudes de cas

Cette méthode suppose l'analyse en profondeur d'un nombre limité de cas, de projets ou de situations. Puisqu'elle est un bon moyen de réunir des informations ou des données très complètes, on l'emploie normalement pour la détermination des cas représentatifs comme le pire cas et le meilleur cas.

4.2 Techniques d'analyse des données

Analyse conceptuelle

Il s'agit de l'analyse fondée sur des arguments logiques plutôt que sur des données empiriques et on y a normalement recours pour déterminer tout d'abord la plausibilité du contexte et de la logique d'un programme, de son concept, de la manière dont il sera mis en oeuvre et de son impact, et ensuite de la faisabilité apparente de solutions de rechange.

Analyse statistique

Cette analyse suppose la manipulation des données afin de décrire un phénomène, de tirer des conclusions à propos d'une action entre des variables ou de généraliser des résultats.

Analyse coûts - avantages

Il s'agit d'une méthode permettant de rattacher les avantages d'un programme au coût de sa mise en oeuvre, les avantages comme les coûts étant exprimés dans une unité commune, généralement monétaire.

Analyse coût-efficacité

Cette méthode d'analyse exploite les mêmes principes que l'analyse coûts-avantages. Cependant, elle n'exige pas que les coûts et les avantages soient ramenés à un dénominateur commun, les avantages étant normalement exprimés en termes de résultats tangibles.

Ces quelques méthodes et techniques ne sont pas exclusives en soi, en ce sens que chacune d'elle peut s'appliquer à un degré ou à un autre indépendamment du type d'évaluation entreprise (évaluation de la logique du programme, évaluation du rendement du programme ou examen des solutions de rechange au programme).

L'aspect le plus important à considérer lorsque l'on choisit des approches d'évaluation consiste à s'assurer qu'elles permettront de faire une collecte de données de base valables et pertinentes sur la performance des résultats du programme évalué.

4.3 Quelques considérations concernant le choix des approches d'évaluation

Une des façons de s'assurer que l'on choisit les bonnes approches d'évaluation consiste à examiner les études effectuées sur des programmes similaires. Un tel examen permet de prévoir les problèmes d'ordre pratique qui surviennent au cours de l'étude d'évaluation et ainsi de développer des stratégies pour les éviter.

De plus, dans le choix des approches d'évaluation, il faut s'assurer que celles que l'on retiendra permettront, entre autres:

- . de déterminer les activités réelles du programme, de façon à apprendre à connaître la nature du programme et à déceler les lacunes qui peuvent exister dans la prestation et la qualité des services;
- . d'établir les rapports entre le programme et les résultats obtenus de façon assez sûre afin de faciliter la prise de décisions concernant la valeur relative du programme ou comparer les résultats obtenus avec l'information qui pourrait servir à déterminer ce qu'auraient été les résultats si le programme n'avait pas existé;
- . d'identifier clairement, dans le cas où l'on procède à une analyse des solutions de rechange, la nature de ces solutions, les procédures à suivre pour juger des résultats attendus et les dimensions qui feront l'objet de la comparaison entre les différentes solutions de rechange.

5. Estimation des coûts et des ressources

Lorsque les méthodes d'évaluation possibles ont été déterminées, les exigences, en termes de coûts et de ressources, de chacune d'elle devraient être précisées, s'il y a lieu, en fonction de ce qui suit:

- . la composition de l'équipe d'évaluation (évaluateurs internes et autres personnes de l'extérieur);

- . l'aptitude et l'expérience du personnel interne qui participe à l'étude (personnel relié au programme, et autres membres du personnel interne) et la durée de leur participation à l'étude (mois-personnes);
- . les honoraires des conseillers et des spécialistes, s'il y a lieu;
- . les dépenses non liées aux salaires en sus des honoraires susmentionnés;
- . le temps nécessaire pour effectuer l'étude.

Il peut s'avérer important de procéder à une estimation des coûts et des ressources avant d'entreprendre une étude d'évaluation. Cette estimation peut être déterminante dans la décision que l'on prendra de procéder ou non à l'évaluation. En effet, dans certains cas, on pourra conclure qu'il serait trop onéreux d'entreprendre une évaluation compte tenu des résultats recherchés ou que les ressources nécessaires à la réalisation d'une évaluation ne sont pas disponibles ou enfin qu'il n'est pas opportun d'entreprendre une évaluation puisque les résultats bien qu'intéressants arriveront seulement une fois que les décisions concernant le programme seront déjà prises.

6. Détermination des options d'évaluation

La détermination des options d'évaluation est l'étape au cours de laquelle on précise à quelles questions il faut répondre, comment on pourrait y répondre et combien de ressources et de temps il faudrait consacrer à l'étude d'évaluation selon l' (les) approche (s) d'évaluation retenue (s).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une étude d'évaluation peut être réalisée à l'aide d'une ou de plusieurs approches. C'est pourquoi, il est nécessaire de préciser les options d'évaluation qui se présentent à nous. En procédant ainsi, on laisse au gestionnaire le choix de (s) l'option (s) qui répond le mieux à ses besoins.

7. Elaboration des recommandations

Au terme de l'étude préparatoire, l'évaluateur recommande les options d'évaluation qui, d'après lui, sont les plus appropriées pour l'étude d'évaluation qui va suivre. Il peut également, s'il le juge à propos, recommander le renvoi de l'étude d'évaluation à une date ultérieure en le justifiant.

A.2 Le Mandat

La rédaction du mandat constitue la deuxième opération à réaliser lorsque l'on planifie une étude d'évaluation. En soi, le mandat inclut à la fois une brève description du dossier à évaluer ainsi qu'un plan d'action précis qui permettent à tous les intervenants de bien comprendre les objectifs de l'étude et les approches fondamentales utilisées pour les atteindre.

1. Éléments du mandat

Le mandat devrait contenir les éléments suivants:

1. un énoncé des objectifs de l'étude et des questions auxquelles on veut répondre;
2. un plan de travail détaillé en vue de la collecte et de l'analyse des données comprenant:

- . la description de la structure du programme, c'est-à-dire les activités, les extrants, les répercussions et effets et leur interdépendance;
 - . la description des approches d'évaluation qui seront utilisées pour répondre aux questions envisagées, les indicateurs, la nature de l'information à recueillir, la méthodologie utilisée pour évaluer l'efficacité du programme, la procédure d'échantillonnage et l'échantillon, s'il y a lieu, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse de données;
 - . le nom du responsable de chaque tâche;
 - . la date où chacune des tâches doit avoir été accomplie et ce, pour toutes les tâches;
 - . la nature des rapports à rédiger et les dates auxquelles ils seront soumis;
 - . les destinataires des rapports.
3. une description de la composition du groupe d'évaluation et du rang hiérarchique de ses membres;
 4. un énoncé clair de l'autorisation pour effectuer l'étude;
 5. des précisions sur les ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières) pour réaliser l'étude à ses différentes étapes;
 6. un exposé des procédures de modification du plan de l'étude, s'il y a lieu.

2. Approbation des mandats

Normalement le mandat est rédigé avant d'amorcer l'étude préparatoire ou l'étude d'évaluation. Cependant, l'étude préparatoire étant de nature très générale, il n'y a pas nécessairement lieu de rédiger un mandat précis avant d'entreprendre celle-ci. A ce moment, le mandat proposé sera très général et pourra se présenter sous la forme d'une lettre transmise au(x) gestionnaire(s) de la direction pour approbation et dans laquelle on exposera clairement la nature des problèmes rencontrés dans le programme.

Par contre, le mandat qui est préparé au terme de l'étude préparatoire doit être précis et contenir les éléments décrits ci-dessus. Ce mandat doit également être soumis à l'approbation du(des) gestionnaire(s) de la direction. On retrouvera un formulaire du mandat et du plan de travail détaillé à l'annexe 2 du présent guide d'évaluation.

3. Distribution des mandats

Lorsque les mandats ont été approuvés, ils doivent être remis à(aux) (l')évaluateur(s) concerné(s) et au(x) gestionnaire(s) de programme à évaluer de façon à leur permettre de comprendre les objectifs précis et la portée de l'évaluation ainsi que la nature de leur contribution à la réalisation du projet.

B. Exécution

L'exécution est l'étape opérationnelle la plus importante du processus d'évaluation. En effet, c'est à cette étape que l'on procède à la collecte et à l'analyse des données et que l'on dégagne les constatations se rapportant au programme. C'est ici que l'on exécute l'étude d'évaluation proprement dite.

B.1 Etude d'évaluation

L'étude d'évaluation comprend habituellement les cinq (5) phases suivantes:

1. la collecte de l'information nécessaire pour répondre aux questions précisées dans le mandat;
2. la préparation de l'information recueillie de façon à en faciliter l'analyse;
3. l'analyse de l'information;
4. la formulation de conclusions qui ont trait aux questions posées;
5. l'élaboration de recommandations en vue de la prise de décisions.

Dans les pages qui suivent nous décrirons les principes dont il faut tenir compte dans l'exécution de chacune de ces phases.

1. Collecte de l'information

La première opération à réaliser au cours de l'étude d'évaluation consiste à préciser ou à élaborer les méthodes de collecte de données retenues lors de l'étude préparatoire. Par exemple; il faut formuler les questions à poser dans le questionnaire ou lors de l'entrevue. Ce n'est qu'une fois que cette opération est complétée que l'on peut procéder à la collecte des données.

A ce stade-ci, il est très important de s'assurer de la validité des informations recueillies et, pour ce faire, il faut procéder à un essai-pilote des dites méthodes de collecte de données sur un petit échantillon et à effectuer des analyses préliminaires. En procédant ainsi, on s'assure que les répondants comprennent l'instrument et que les questions posées sont objectives et pertinentes.

Une autre façon d'obtenir de l'information valide et complète consiste à utiliser plusieurs sources puisqu'aucune source n'est entièrement fiable. En effet, les dossiers et les documents relatifs aux programmes peuvent être incomplets ou inexacts et l'information recueillie grâce à des méthodes d'enquête peut être faussée par ceux qui en font la cueillette ou par les répondants. En utilisant plusieurs sources d'information on évite ainsi les risques de biais.

D'autre part, pour éviter des imprévus tels que le manque d'information se rapportant à certaines activités du programme, il serait judicieux de mettre sur pied un système de contrôle de la pertinence et de la qualité de l'information recueillie.

Enfin, il faudrait prévoir des procédures pour tenir compte des refus de répondre et de la disparition de certains répondants, dans le cas où l'on procède par questionnaire ou entrevue parce que ces changements peuvent fausser sérieusement les résultats de l'étude.

2. Préparation de l'information

Lorsque la collecte des données est complétée, celles-ci doivent être organisées de façon à en faciliter l'analyse. Ainsi, les données qui seront utilisées dans les

analyses quantitatives seront groupées par catégorie ou dans des résumés descriptifs et les données recueillies pour fins d'analyse quantitative pourront être présentées sous forme de tableaux, de distributions de fréquences, de graphiques, d'histogrammes, etc. Il importe ici, que la méthode utilisée pour organiser l'information recueillie au cours de l'étude convienne aux techniques d'analyses utilisées.

3. Analyse de l'information

Après avoir recueilli et préparé les données, l'étape suivante consiste à les analyser à l'aide des méthodes ou techniques proposées au terme de l'étude préparatoire afin de permettre de répondre adéquatement aux questions précises envisagées au cours de l'étude d'évaluation. Normalement, l'analyse de l'information devrait contenir certains des aspects suivants:

- . une description des échantillons de personnes et de lieux inclus dans l'évaluation et la mention de leurs caractéristiques particulières en termes qualitatifs et quantitatifs;
- . une description de toute autre source d'information utilisée, de son rapport avec les questions traitées dans l'étude d'évaluation et de leur fiabilité relative;
- . une mention de la nature des activités du programme, par exemple, la quantité et la qualité des services ou des biens fournis;
- . l'établissement d'un rapport entre la qualité et la quantité des services ou des biens fournis et les caractéristiques des échantillons, c'est-à-dire la détermination des bénéficiaires, des biens et des services et, dans la mesure du possible, des raisons pour lesquelles ils les reçoivent;

- . l'estimation des résultats du programme en comparant sa performance avec ce qu'aurait pu être la situation si le programme n'avait pas existé ou s'il avait été opéré sous différentes conditions ou hypothèses;
- . l'application des résultats observés ou, peut-être, des échecs subis;

4. Formulation des conclusions

Une fois l'analyse de l'information complétée, l'étape suivante consiste à formuler des conclusions. Remarquons, qu'en évaluation, il est très rare que l'on obtienne une réponse définitive à une question particulière. C'est pourquoi il importe d'une part, lorsque cela est possible, que les conclusions découlent de l'analyse de divers types d'information et, d'autre part, que ces mêmes conclusions fassent l'objet d'échanges et de critiques avec les principaux utilisateurs des résultats de l'étude avant d'être acceptées de façon définitive.

5. Elaboration des recommandations

Les recommandations sont élaborées à la fin de l'évaluation. Elles servent à proposer diverses façons de donner suite aux conclusions qui se dégagent des résultats de l'étude d'évaluation.

C. Prise de décisions

La prise de décisions s'inscrit comme la dernière étape du processus d'évaluation. Celle-ci s'appuie sur les conclusions et les recommandations résultant de l'étude d'évaluation.

Comme telle la prise de décisions ne relève pas de l'évaluateur mais revient aux gestionnaires de la direction. La mise en oeuvre des décisions se fait selon un plan précis dans lequel on indique quels changements doivent être apportés, de quelle façon il doivent l'être et par qui. Par la suite un rapport faisant ressortir la nature des changements qui ont été apportés au programme est préparé et remis aux personnes concernées.



MINISTERE DES TRANSPORTS



QTR A 104 008