



RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME

MANDAT RÉALISÉ AUPRÈS DE

INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (ISDE)

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION (DGVE)

PRÉSENTÉ PAR

KOUASSI TILDER DJAHA

SOUS LA DIRECTION DE :

- CHARLINE M. CORMIER : DIRECTRICE EN ÉVALUATION

- YVES FRANCIS ODIA NDONGO : CONSEILLER ACADÉMIQUE

Session : Été 2024

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET DES GRAPHIQUES	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT.....	3
1. Description de l'organisation.....	3
1.1. Présentation de ISDE et de son organigramme	3
1.2. Description de la direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE).....	5
1.3. Description de la Direction de l'évaluation (DE) et de ses activités.....	7
2. Description du mandat.....	7
CHAPITRE 2 : RECENSIONS DES ÉCRITS	9
1. Mise en contexte	9
2. Bref historique du développement de l'évaluation de programme ailleurs et au Canada	9
3. Évaluation de programme : plusieurs définitions, une seule perspective	14
4. L'évaluation de programme dans le contexte de l'administration publique du Canada	16
4.1. La fonction de l'évaluation au gouvernement du Canada.....	16
4.2. Cadre légal et réglementaire de l'évaluation de programme dans l'administration fédérale	18
4.3. Le processus d'évaluation.....	21
5. Les cadres théoriques en évaluation.....	22
5.1. Typologie des mandats d'évaluation	23
5.1. Description des projets	24
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION	27
1. Le processus de l'évaluation de programme	27
2. Les outils de collectes de données	38
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS	40
1. Résultats de la phase de planification relatifs au programme SFE.....	40
2. Résultats de la phase de planification relatifs au programme FCI.....	42
CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	44
1. Discussion	44
2. Recommandations	45
CONCLUSION	46

BIBLIOGRAPHIE..... 47
ANNEXE 49

REMERCIEMENTS

Un vieil adage de notre culture africaine dit que : « *la plus belle femme du monde ne peut donner ce qu'elle a* », ce qui signifie que l'on ne peut donner que ce que l'on a. Je voudrais ainsi exprimer toute ma reconnaissance :

- d'abord à madame Charline Cormier, Directrice intérimaire de la direction de l'évaluation de programme, d'avoir eu confiance en moi en me recrutant comme stagiaire. Vous êtes une leader exceptionnelle et, par vos qualités, l'impact positif que vous avez eu sur moi sera à coup sûr durable, puisque ceci restera gravé dans ma mémoire;
- À toute l'équipe de l'évaluation de programme de ISDE, en particulier à Kate Duplessis et Houda Sabra, cheffes d'équipe respectivement sur les programmes SFE et CFI, merci pour votre dévouement, votre patience, à me donner les rudiments nécessaires pour le succès de mon apprentissage;
- À monsieur Jeff Smale, Directeur de la direction de l'évaluation de programme, pour son soutien et à la Directrice générale de la DGVE, madame Kimberly Accardi pour son temps qu'elle a pu consacrer à mon développement professionnel à travers des conseils pratiques.

En outre, mes remerciements vont également à :

- Mon encadreur pédagogique, monsieur Yves Francis Odia, pour son accompagnement et ses judicieux conseils qui m'ont permis de bâtir ce travail,
L'ENAP, et à tous mes enseignants, pour avoir rendu possible un rêve d'enfance; celui d'être diplômé hors d'Afrique.

Enfin, mes remerciements les plus chaleureux vont à ma tendre épouse Euphrasie Rita et à mes enfants chéris, Eunice Prunelle et Patrick Joel, qui ont accepté mes absences, pour plus de bonheur futur; sans toutefois oublier mes amis, mes collègues étudiants pour leur soutien et à l'Éternel Dieu qui a rendu toutes choses possibles.

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET DES GRAPHIQUES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Aperçu de la présentation de la matrice du programme SFE

Tableau 2 : Les différents types d'indicateurs

Tableau 3 : Aperçu d'un cadre d'analyse de la triangulation des données

Tableau 4 : critères de rigueur scientifique pour l'analyse des données qualitatives

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de l'ISDE

Figure 2 : Organigramme de la DGVE

Figure 3 : Évolution de l'évaluation de programme au gouvernement fédéral

Figure 4 : La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada

Figure 5 : Aperçu de la démarche de planification

Figure 6 : Analyse des données

Liste des graphiques

Graphique 1 : Dépenses fédérales consacrées à l'évaluation

Graphique 2 : Nombres de questions et d'indicateurs retenus pour le SFE

Graphique 3 : Nombres de questions et d'indicateurs élaborés pour le programme CFI

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ADR	Agence de développement régional
BCG	Bureau du contrôleur général du Canada
COOP	Coopératif
CT	Conseil du Trésor
DGPE	Direction générale de la petite entreprise
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DE	Direction de l'évaluation
ENAP	École Nationale d'Administration publique
FCI	Fondation canadienne de l'innovation
FE	Femme en entrepreneuriat
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
LGFP	La loi sur la gestion des finances publiques
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SFE	Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat

INTRODUCTION

Le gouvernement du Canada, principal employeur d'étudiants au pays, a mis en place un programme de stage coopératif (COOP) permettant aux étudiants d'acquérir une expérience pratique, de bénéficier d'un milieu de travail diversifié, inclusif et d'entreprendre une carrière significative (Gouvernement Canada, 2023). C'est donc dans cette optique qu'un maillage professionnel s'est créé entre le ministère de l'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et l'École Nationale d'Administration publique (ENAP). Permettant ainsi, aux étudiants de l'ENAP, de remplir l'exigence de compléter une activité d'intégration à la fin de leur cursus. Cet apprentissage s'inscrit alors, dans le cadre d'un stage en évaluation de programmes.

Le présent rapport s'inscrit ainsi dans la cadre du stage effectué à la Direction de la vérification et de l'évaluation de programmes à ISDE. L'offre de stage découle de la responsabilité d'ISDE d'évaluer, en cette année, trois (3) grands programmes du gouvernement fédéral et une revue de programme. Il s'agit des programmes suivants : Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE); Fonds pour la large bande universelle; Fondation canadienne de l'innovation (FCI) et en sus, la revue du Programme pour l'entrepreneuriat des communautés noires. Cependant, dans le cadre de notre apprentissage, qui a duré dix-sept (17) semaines, la réalisation de notre mandat s'est portée sur les programmes SFE et FCI.

Ce rapport est divisé en cinq (5) grands chapitres:

- Le premier chapitre présente l'ISDE dans sa globalité et spécifiquement, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) ainsi que la Direction de l'évaluation (DE) qui m'accueille. Il décrit également les programmes sur lesquels ce sont portés les travaux d'évaluation. Soit précisément, leur contexte, ainsi que le mandat et les livrables tel que définis dans l'offre de service.

- Le deuxième chapitre expose les différents concepts théoriques concernant l'évaluation de programme, en lien avec notre mandat.

- Le troisième chapitre décrit la méthodologie déployée pour exécuter le mandat, les techniques de collecte de données utilisées et les sources de données mobilisées.

- Le quatrième chapitre présente les résultats obtenus, incluant une analyse des données collectées relativement à notre mandat.
- Le cinquième chapitre formule des recommandations.

CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

Il s'agit, dans ce chapitre, de décrire d'abord l'organisation ISDE et ensuite le mandat qui nous a été assigné.

1. Description de l'organisation

Dans cette partie, nous présentons l'organigramme de ISDE, le comité de haute gestion et une description de la DGVE et de la Direction de l'évaluation.

1.1. Présentation de ISDE et de son organigramme

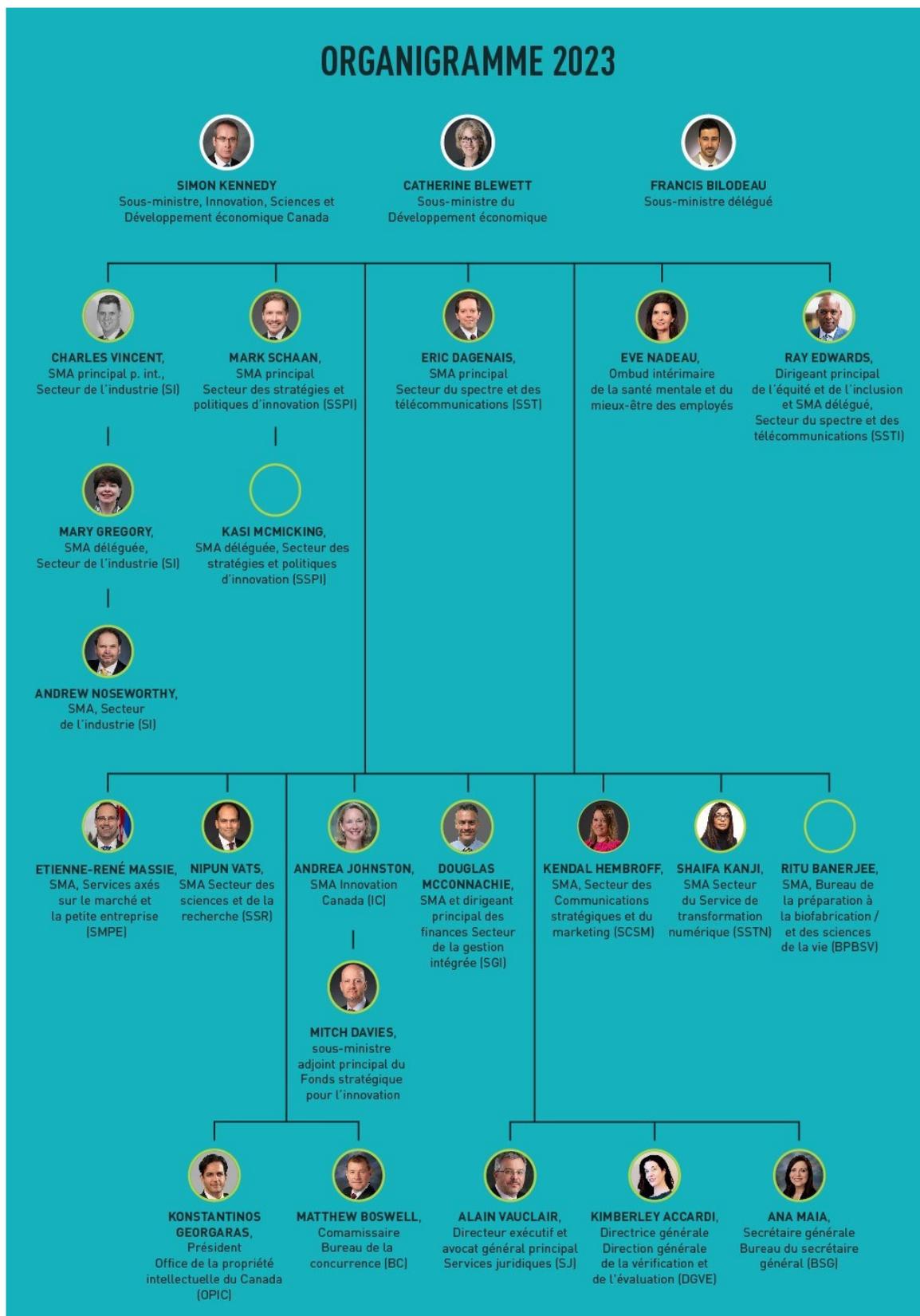
a. Présentation de ISDE

Le ministère de l'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) est une institution du gouvernement fédéral qui a pour mission d'œuvrer au développement d'une économie canadienne, compétitive et basée sur le savoir. Pour ce faire, l'ISDE travaille à l'amélioration des conditions d'investissements, appuie les entreprises locales à se développer, à innover, à créer de l'emploi et de la richesse pour le bien-être des Canadiens; mais aussi ISDE accompagne les entreprises à être efficaces, attractives et des leaders sur l'échiquier des marchés internationaux (ISDE, 2024). ISDE soutient la croissance des petites et moyennes entreprises à travers le commerce et favorise le développement du tourisme (ibid.). En outre, ISDE apporte son aide à la recherche scientifique et l'intégration des considérations scientifiques aux choix en matière d'investissement et de politiques (ibid).

b. Organigramme de ISDE

L'organigramme de ISDE en 2023 se présentait comme indiqué dans le graphique suivant :

Figure 1 : Organigramme de l'ISDE (Source : DGVE)



c. Le Comité de haute gestion

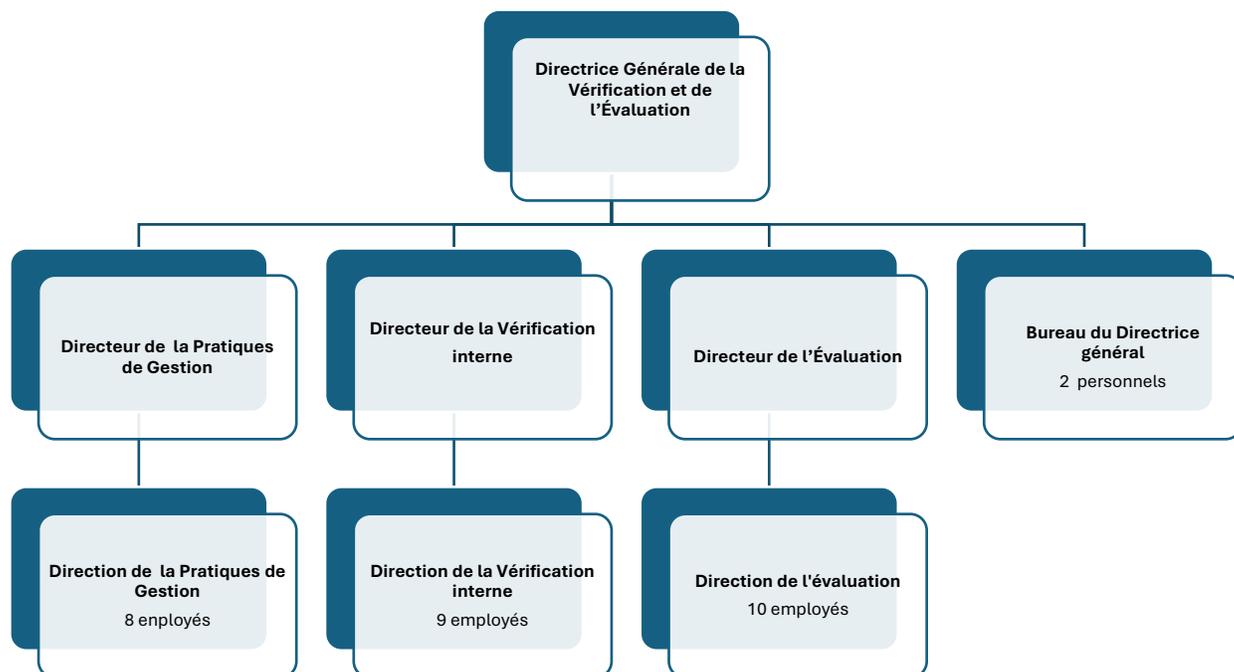
Le Comité de haute direction est constitué de sous-ministres, d'un sous-ministre associé, des sous-ministres adjoint(s) (es), des différents secteurs et des responsables de fonction liées à la haute direction, et des directeurs de sections. Il joue un rôle essentiel dans la gouvernance et la prise de décisions stratégiques. Il assure, de manière générale, la supervision de toutes les activités du ministère. Le comité de haute direction a la responsabilité d'approuver le plan pluriannuel d'évaluation ministériel d'ISDE, le plan annuel d'évaluation, l'examen des rapports d'évaluation. En outre, il fait le suivi de la mise en œuvre des plans d'action de gestion en réponse aux recommandations des évaluations et il effectue aussi la révision du rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement du ministère, etc.

Il est enfin important de souligner qu'à ISDE, le respect et la promotion du principe d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion sont à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'organisation, et cela grâce à la volonté de la haute direction.

1.2. Description de la direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE)

L'organigramme de la DGVE est structuré de la manière suivante :

Figure 2 : Organigramme de la DGVE



Source : DGVE

La DGVE joue un rôle indispensable au sein du ministère de l'Innovation, Sciences et Développement économique Canada. À travers ses directions de vérification, d'évaluation et de pratique de gestion, la DGVE consolide les bonnes pratiques de gestion et favorise la prise de décisions éclairées, donnant ainsi aux sous-ministres, aux hauts fonctionnaires et aux gestionnaires une parfaite assurance (ISDE, 2016). En outre, elle contribue à une culture renforcée de mesure, d'évaluation et d'innovation dans la conception et la mise en œuvre des programmes et des politiques (DGVE, 2022). Enfin, la DGVE veille à ce que le travail d'ISDE s'appuie sur des données probantes pour appuyer la prise de décision, améliore le rendement et renforce la responsabilité (ibid.).

a. Le bureau de la Directrice générale

Le bureau de la directrice générale exécute les examens spéciaux, fait les vérifications judiciaires et gère les divulgations d'actes répréhensibles.

b- La Direction de la vérification interne

Cette direction effectue ses tâches selon les politiques et normes canadiennes sur la vérification interne. La vérification interne à ISDE est une fonction d'évaluation qui évalue et améliore, de façon professionnelle et indépendante, le rendement de la gestion des risques, du contrôle interne et de la gouvernance. Elles mènent ses activités en collaboration avec le bureau du contrôleur général du Canada (BCG).

c. La Direction de l'évaluation

De manière générale, la DE exécute l'évaluation des différents programmes du ministère. Ces évaluations ont pour objectifs de soutenir les politiques, d'améliorer les programmes, mais aussi, de soutenir la prise de décision et d'informer le citoyen à travers la publication des rapports d'évaluation. En outre, cette direction fournit aux programmes des conseils sur les stratégies de mesure du rendement et peut fournir des services consultatifs.

d. La Direction de la gestion de la pratique

Cette direction soutient la responsabilisation et les améliorations, se concentre sur l'évaluation de l'adéquation, de l'efficacité et de la rapidité de la direction dans la mise en œuvre des actions relatives aux recommandations des missions. Elle favorise un programme d'assurance et

d'amélioration de qualité et rend également compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations à la haute direction et au comité d'audit.

1.3. Description de la Direction de l'évaluation (DE) et de ses activités

La Direction de l'évaluation exécute l'évaluation des programmes et services du ministère, en ce qui concerne leur pertinence, leur efficacité, leur efficience et leur impact. Elle opère sous différentes lois, politiques et directives, telles que la Loi sur la gestion des finances publiques, la Politique sur les résultats, la Politique sur les paiements de transferts du Conseil du Trésor, la Politique sur les mesures du rendement. Par exemple, cette dernière exige que tous les programmes ayant des dépenses annuelles directes au-delà de cinq millions de dollars soient évalués tous les cinq ans (gouvernement du Canada, 2016). En outre, la Loi sur la gestion de finances publiques exige une évaluation de la pertinence, le rendement et les impacts des programmes (ibid.).

2. Description du mandat

Dans le cadre de mon mandat de stage qui avait une durée de 17 semaines, je devais apporter ma contribution à l'exécution de l'évaluation des programmes SFE et FCI, conformément au Plan d'évaluation ministérielle 2024-2025 de la DGVE. Ainsi, au cours de mon apprentissage, j'ai assisté à la phase de planification de l'évaluation de ces deux programmes. Étant donné que les deux programmes étaient à leur phase de planification dans leur processus d'évaluation, les tâches accomplies pour l'un et l'autre étaient sensiblement les mêmes. Ainsi :

- Au niveau de la revue de la littérature, j'ai par exemple consulté des articles scientifiques portant sur les microfinances et les prêts, pour examiner les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces; faire aussi des comparaisons internationales avec des programmes similaires dans d'autres régions du monde; identifier les bonnes pratiques, etc.
- Au niveau des documents administratifs et des données financières, j'ai extrait des éléments clés portant sur des données sensibles aux fins d'analyses; j'ai produit des graphiques pour faire l'analyse de la distribution des fonds, des dépenses dans le cadre du CFI. De même, j'ai constitué une matrice d'analyse de différents fonds.
- J'ai contribué à l'analyse des données recueillies lors des entretiens avec les différents responsables des agences de développement régional.
- J'ai assisté à des entrevues exploratoires et à une entrevue dans le cadre de la mise en œuvre, où j'étais chargé de la prise des notes et de la transcription des données collectées.

- J'ai participé à l'élaboration des deux matrices d'évaluation des programmes SFE et CFI en termes de formulation des questionnaires d'évaluation, des indicateurs de mesures et du choix de chacune des méthodes de recherche associées à chaque ligne de la matrice.

CHAPITRE 2 : RECENSIONS DES ÉCRITS

Fortin et Gagnon soutienne qu' « une recension des écrits consiste à relever, dans les publications scientifiques, les principales sources théoriques et empiriques qui rendent compte de ce qui est connu et inconnu sur un sujet de recherche en particulier » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 56).

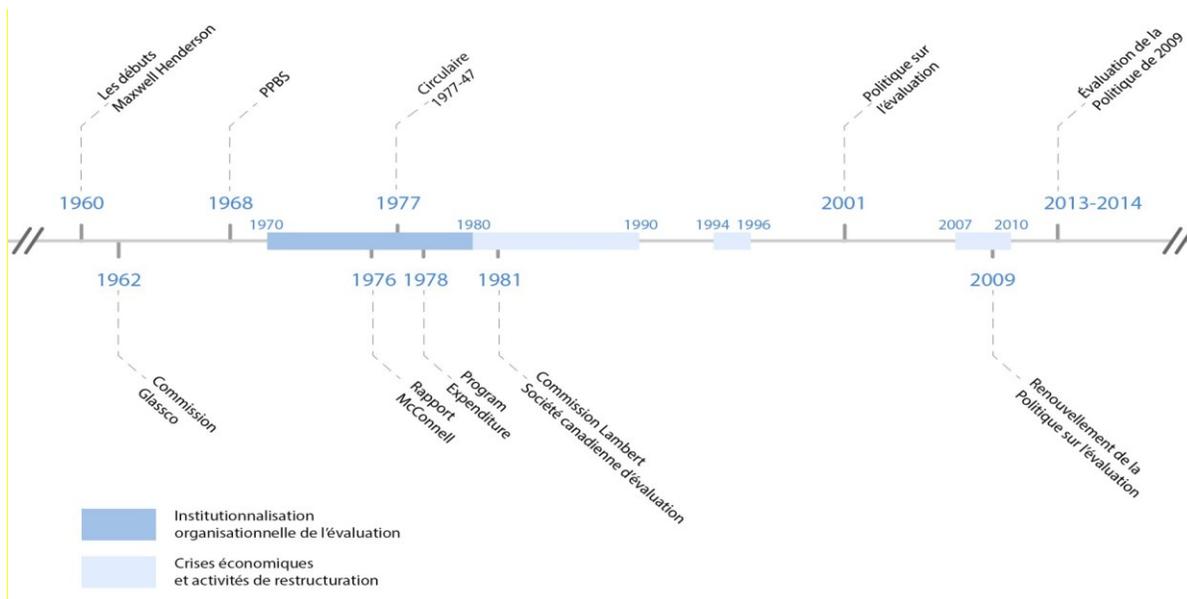
1. Mise en contexte

Afin d'apporter une réponse adéquate au mandat proposé précédemment, nous proposons une démarche méthodique dans l'optique de recenser des écrits sur l'évaluation de programmes. Cette récession vise à identifier l'ensemble du cadre conceptuel qui a contribué au développement de l'approche évaluative. Il s'agit donc de répertorier : la littérature existante fournir par différents auteurs, les lois et règlements émis par les autorités publiques du fédéral et aussi, les instructions, les guides et outils émis par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada pour orienter les ministères et organisations dans leurs démarches évaluatives. Mais avant cela, il est nécessaire de faire un bref historique du développement de l'évaluation de programme ailleurs et au Canada.

2. Bref historique du développement de l'évaluation de programme ailleurs et au Canada

Le graphique suivant indique des dates importantes dans l'évolution de l'évaluation de programme au gouvernement du Canada.

Figure 3 : Évolution de l'évaluation de programme au gouvernement fédéral



Source : Brunet, (2022).

Dans son évolution, l'évaluation des programmes a pris différentes formes au cours des siècles.

Tougas et al. (2021, p.12) indiquent 4 générations qui expliquent les changements encourus dans la manière de voir l'évaluation de programme au fil du temps. La première génération remonte au début du 20e siècle et est centrée sur la mesure. C'est-à-dire l'évaluation de la capacité des personnes à maîtriser certaines connaissances et aptitudes, généralement en milieu militaire ou scolaire. La deuxième génération est née dans les années 1930 et est focalisée sur une analyse descriptive des données collectées. La troisième génération a vu le jour vers la fin des années 1960. Elle était axée sur la prise de décision et la pose d'un jugement au regard de la capacité d'un programme à atteindre ses objectifs, à travers l'introduction de la notion de standards et de critères. La quatrième génération est qualifiée de sensible et constructiviste. C'est-à-dire qu'elle renvoie l'évaluation à un processus de négociation qui engage les parties prenantes (sensible), mais aussi à une démarche qui tient compte des valeurs, de la subjectivité et de l'interaction de l'homme dans la construction des connaissances (constructiviste).

En outre, Guillemette et al. (2012, p. 21) estiment que l'évaluation des programmes provient de deux vagues séquentielles quand il s'agit de parler de sa version contemporaine. Née dans les années 1960 et 1970, au Canada, aux États-Unis, en Allemagne et en Suède, la première vague portait sur l'amélioration des programmes. Ainsi, les évaluations étaient prises en compte dans la planification des programmes grâce à la collaboration étroite entre évaluateurs et ressources. Cela permettait une bonne circulation de l'information nécessaire pour assurer l'amélioration du programme. La seconde vague considère l'évaluation en termes de reddition de compte. Cette dernière permettait d'éliminer les programmes non bénéfiques. Ce qui permettait de faire de l'économie et d'augmenter l'efficacité des programmes.

En définitive, l'évaluation ne s'est plus focalisée sur l'idée d'expérimentation et d'amélioration du programme, mais plutôt sur l'idée de continuation du programme et de son financement (Guillemette et al., 2012, p. 22). Alors, l'évaluation n'est plus perçue sous l'angle des opérations, mais elle est maintenant considérée comme une activité à la solde des bailleurs de fonds, qui en fonction de leurs priorités budgétaires, prennent des décisions de nature politique (ibid.). Ainsi, cette nouvelle conception de l'évaluation de programme, issue de la deuxième vague séquentielle évoquée par Guillemette et al. (2012), s'est petit à petit propagée dans plusieurs pays et a fortement affecté la fonction d'évaluation dans le monde entier.

Au Canada, c'est en 1960, que Maxwell Henderson, alors vérificateur général du Canada, va jouer un rôle déterminant pour développer le recours à l'évaluation dans la gestion des affaires publiques. En effet, dans ses rapports annuels, il va introduire ses commentaires et critiques personnelles sur la gestion publique, à la différence de ses prédécesseurs (Jacob, 2006, p. 517). Cette nouvelle manière de faire a engendré trois (3) conséquences : premièrement, elle a capté l'attention de la presse et rendu populaire le travail du vérificateur général; deuxièmement, elle a fortifié et orienté l'évaluation, en lui ouvrant la voie de la recherche de la performance; troisièmement, elle a poussé le gouvernement politique d'alors, à prendre en compte, dans son calendrier, la question des moyens de contrôle et de vérification des activités de l'administration (ibid.).

En 1962, au lendemain des critiques du vérificateur général, le gouvernement libéral au pouvoir, met en place une commission royale d'enquête (Commission Glassco), qui avait pour but d'enquêter sur l'organisation du gouvernement et émettre des recommandations. L'une des plus remarquables de ces suggestions au régime fut celle d'accroître la décentralisation des ministères et de mettre en place un véritable système de reddition de compte qui vise à établir l'efficacité et l'efficience des programmes publics (Jacob, 2006, p. 518).

En 1968, l'application des recommandations de la Commission Glassco, a aussi amené le gouvernement, à mettre en place le *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) (ibid.). Le PPBS avait une approche orientée vers un resserrement budgétaire de l'État, ce qui a occasionné le recrutement de plusieurs analystes pour appuyer la pratique de l'évaluation de programme (ibid.). Par la suite, le PPBS a été remplacé en 1978 par le Program Expenditure Management system (PEMS).

En outre, dans les années soixante-dix, la fonction évaluative va subir des changements majeurs. En 1976, le Vérificateur général James McDonnell demande, dans son rapport, la mise en place d'indicateurs de rendement permettant de calibrer ou de mesurer l'efficacité des programmes (Brunet, 2022). Dans la foulée, le gouvernement libéral de Pierre Elliott Trudeau, met à nouveau en place une commission royale (Commission Lambert) qui porte sur la gestion financière et l'imputabilité (ibid.). Suivant le même élan, le Conseil du Trésor brandit le fait que l'évaluation de programme fait partir intégrante des responsabilités de gestion dans sa circulaire de 1977, numéro 1977- 47 (Jacob, 2006, p. 519). Il avait chargé donc tous les ministères et organismes d'améliorer et de renforcer leurs démarches évaluatives. Cette décision avait pour objectif d'aider

à améliorer les pratiques et les contrôles de gestion. Cette période marquera la consécration de l'institutionnalisation organisationnelle et normative de l'évaluation de programme au Fédéral. Ainsi, les administrateurs généraux devraient mettre en place des cellules d'évaluations de programmes, s'assurer que les programmes sont évalués selon un cycle de trois à cinq ans; ensuite, utiliser les résultats de ces évaluations pour prendre des décisions éclairées, responsables et fournir des conseils avisés aux ministres (Secrétariat du Conseil du Trésor, juillet 2004, p.1).

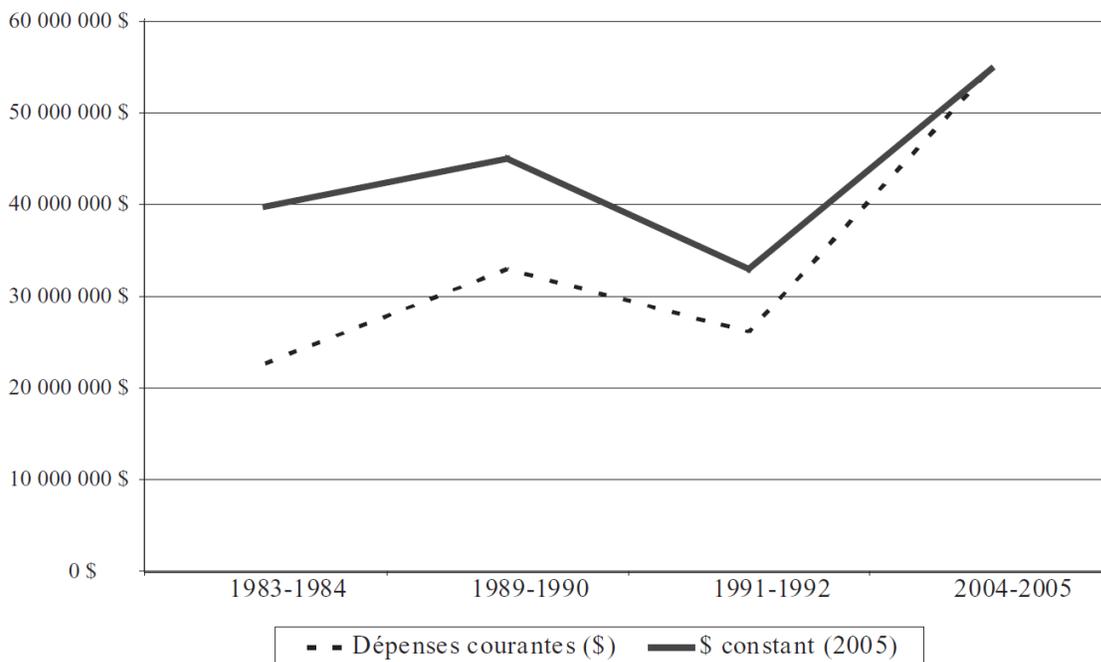
En 1981, le Bureau du Vérificateur General (BVG) qui veillait sur l'application, la promotion de l'évaluation et les bonnes pratiques, publia un guide définissant les lignes directrices devant s'appliquer en matière d'évaluation. Ce guide intitulé *Guide sur la fonction de l'évaluation de programme et les Principes pour l'évaluation des programmes par les ministères et organismes fédéraux* avait pour but d'harmoniser l'extension de la pratique de la pratique de l'évaluation (Jacob, 2006, p. 519-520).

L'influence des crises économiques et autres activités de restructurations qui ont pris forme dans les années 1980 et 1990, ont mis à mal la fonction évaluative, voire des critiques lui dévouant une incapacité de fournir des renseignements avisés aux décideurs aidant à la prise de décision (Brunet, 2022).

Vu les difficultés encourues, les années 2000 vont représenter, pour la fonction d'évaluation, des périodes de recadrage à travers l'adoption de nouvelles politiques sur l'évaluation, par la volonté des gouvernants en place. En février 2001, le Conseil du trésor ratifie la « politique et norme d'évaluation » pour la fonction d'évaluation dans les administrations du fédéral (Secrétariat du Conseil du Trésor, juillet 2004, p.1-2). L'adoption de cette nouvelle politique fractionne la fonction de vérificateur interne et celle de l'évaluation, et, en même temps, établit une liaison des activités de l'évaluation à celles de la gestion axée sur le résultat par la création de normes (ibid.). En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor, à travers son Centre d'excellence en évaluation, est investi de la mission d'appuyer, de guider les cellules internes d'évaluation et aussi de veiller à l'application de ces nouvelles mesures au sein des ministères et organismes publics (Jacob, 2006, p. 523). Ce Centre d'excellence en évaluation bénéficie, chaque année, de financements importants de la part du gouvernement fédéral, pour réaliser ses activités. Cela confirme la volonté des gouvernements de repositionner la fonction évaluative, après les années troubles de 80 et 90. En clair, l'enveloppe budgétaire dédiée à l'évaluation a toujours été importante et estimée à plus de trente millions de

dollars par an (ibid.). Le schéma ci-dessous montre l'évolution des fonds destinés à la pratique de l'évaluation durant vingt ans environ au gouvernement du Canada.

Graphique 1 : Dépenses fédérales consacrées à l'évaluation



Source : Jacob, (2006, p. 523).

Ce graphique évolutif démontre l'attention singulière des gouvernements fédéraux envers la fonction d'évaluation au sein de l'appareil administratif après les années 80.

En 2009, la politique sur l'évaluation subit une nouvelle réforme. L'accent est davantage mis sur l'utilisation de l'évaluation à des fins de gestion; la fonction d'évaluation est reliée à l'autorité suprême de l'organisme et l'évaluation en lui-même vise les décideurs, le parlement et le citoyen (Brunet, 2022). Ce renouvellement de politique a permis d'introduire cinq questions fondamentales à considérer dans toutes les évaluations : la pertinence, la performance du programme en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie (ibid.).

Dans les années 2013-2014, le Secrétariat du Conseil du Trésor a réalisé une évaluation pour apprécier le rendement de la politique de 2009. Il a été constaté que, dans l'ensemble, cette politique d'évaluation a produit des résultats positifs et escomptés, mais plusieurs obstacles ont été révélés

(ibid). On peut citer par exemple : le manque et la qualité des données de mesure du rendement, l'incompatibilité dans la structure des données financières, les calendriers et délais de réalisation très serrés, la disponibilité des ressources pour l'évaluation. Ces obstacles ont eu pour conséquences de rendre difficile l'évaluation de la performance des programmes et de fragiliser l'intégration des besoins des utilisateurs d'évaluations.

En 2016, *la politique sur les résultats* est adoptée dans le but de combler les lacunes de la politique de 2009 et pour mieux refléter les priorités du gouvernement en matière d'imputabilité. Cette nouvelle politique a pour objectif premier de soutenir une parfaite réalisation des résultats à l'échelle gouvernementale. Ensuite, en deuxième, d'aider à la compréhension des résultats à atteindre, ainsi que les ressources employées pour y arriver (ibid.). Pour l'essentiel, la politique sur les résultats a gardé la plupart des éléments de la politique de 2009, sur l'évaluation.

En somme, depuis son existence et au fil du temps, la fonction évaluative n'a pas été remise en question en tant que telle. Au contraire, la plupart des acteurs s'accordent sur le fait que l'évaluation des programmes doit s'adapter au milieu, pour répondre aux multiples sollicitations et attentes des gouvernants (Jacob, 2006, p. 529). Ainsi, au Canada, nous avons constaté que l'évaluation des programmes a évolué pas à pas, au fil des débats sans cesse renouvelés sur une évaluation de la qualité (Jacob, 2006, p. 530).

Dans ce contexte évolutif, l'intérêt se tourne vers des évaluations formatives, participatives et collaboratives. En outre, les évaluateurs comprennent l'importance des valeurs et des considérations politiques dans le processus évaluatif. Cependant, le fait que plusieurs approchent de l'évaluation est apparu au fil des années, il pourrait apparaître une absence de consensus autour d'une définition claire de l'évaluation.

3. Évaluation de programme : plusieurs définitions, une seule perspective

Plusieurs définitions de l'évaluation de programme ont émergé à travers les années. Bien qu'elles présentent généralement des visions différentes de l'évaluation, il est possible de souligner certains points de convergence. Dans les paragraphes qui suivent, quelques définitions ont attiré notre attention dans le cadre de ce travail.

Dans *Encyclopedia of Evaluation*, une définition de l'évaluation est apportée par Fournier comme étant une démarche structurée qui appui le processus de collecte et d'analyse de l'information, de

même que le résultat escompté, qui est un jugement de valeur sur la qualité d'une politique, d'un programme, etc. :

L'évaluation se définit comme un processus d'enquête permettant de recueillir des données probantes qui sont ensuite synthétisées dans le but de générer des conclusions sur la situation actuelle, l'envergure, le mérite, la valeur, la signification ou la qualité d'un programme, d'un produit, d'une personne, d'une politique, d'une proposition ou d'un plan. Ces conclusions englobent à la fois des perspectives empiriques (démontrant que le cas est réel) et normatives (portant un jugement sur la valeur d'un objet). La production d'un jugement constitue l'élément clé qui permet de distinguer cette activité des autres types d'enquêtes, tels que la recherche fondamentale en science, l'épidémiologie clinique, l'investigation journalistique ou le sondage d'opinion (Fournier, 2005, p. 139-140, citée dans Guillemette et al., 2012, p.16).

Pour la société canadienne d'évaluation, l'évaluation, c'est analyser une action de manière raisonnée en termes de pertinence, d'implantation et de résultats (Brousselle et al., 2011). Dans la même veine, Rossi et ses collègues vont renchérir en donnant une définition beaucoup plus profonde. Pour eux, l'évaluation renvoie à l'utilisation des méthodes de recherche des sciences sociales pour analyser de façon systématique l'efficacité des programmes sociale, de manière adaptée à leur milieu politique et organisationnel, aussi à éclairer l'action sociale dans le but d'améliorer les conditions sociales (Rossi et al.,2004, cité dans Brousselle et al.,2011). À voir de plus près, cette définition se rapproche de l'idée d'évaluation des résultats, mais aussi, elle souligne l'importance de l'environnement et du contexte d'intervention. En effet l'évaluation, se présente comme un outil d'aide aux décisions gouvernementales pour mieux choisir, contrôler, réformer les politiques ou programmes sociaux, afin d'améliorer les conditions de vie des citoyens (Brousselle et al.,2011).

Ainsi, pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'évaluation est :

La collecte et l'analyse systématique et neutre de données probantes pour déterminer le rendement d'un programme. Cela exige un examen approfondi de la raison d'être du programme, de sa conception et de son exécution. Une telle approche consiste à évaluer le mérite, l'utilité ou la valeur. Les ministères et organisations procèdent à des évaluations afin de déterminer dans quelle mesure et comment une politique, un programme, une initiative ou la prestation de services connexes fonctionne pour éclairer la prise de décisions, l'amélioration, l'innovation et la reddition de compte (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2020).

En résumé, on constate un ensemble d'éléments communs à travers toutes ces définitions. En effet, l'évaluation vise à formuler un jugement sur la qualité, la valeur ou la pertinence d'un programme. Elle est une démarche systématique qui concerne une politique, un programme, etc., et ses résultats dans le but d'apporter une amélioration, une réorientation ou de repérer d'autres dispositions d'atteindre les résultats escomptés. Il est à remarquer que la démarche systématique consiste à collecter et à analyser des données probantes en tenant compte des règles de la recherche sociale et non d'une appréciation générale dépourvue de procédés scientifiques.

4. L'évaluation de programme dans le contexte de l'administration publique du Canada

L'évaluation de programme dans le contexte de l'administration publique du Canada sera examinée sous plusieurs angles.

4.1. La fonction de l'évaluation au gouvernement du Canada

Cette partie représente un aperçu de la photographie de l'approche évaluative du gouvernement du Canada déclinée en trois axes : une brève présentation de la politique sur l'évaluation du Conseil du trésor, la structure de la fonction évaluative (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004, p. 8-12).

a- Brève présentation de la politique sur l'évaluation du Conseil du trésor

Rentrée en vigueur en avril 2001, cette politique permet la production d'informations précises, objectives, avec des preuves à l'appui, dans l'optique d'aider les gestions dans la prise de décisions éclairées et avisées sur leurs politiques, programmes, etc., afin de rendre compte des résultats aux citoyens canadiens. Ainsi donc, l'exigence du gouvernement est que l'évaluation soit incluse dans la pratique de gestion de chaque ministère et organisme public selon trois importants principes :

- L'exactitude des rapports de résultats et de leur rédaction relève de la responsabilité primordiale des gestionnaires,
- Les gestionnaires doivent s'appuyer sur une évaluation rigoureuse et objective comme outil d'aide à la gestion de leurs résultats,
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor devra soutenir les ministères pour admettre le maintien de la rigueur et la discipline de l'évaluation dans leurs champs de compétence (ibid.).

Les gestionnaires de la fonction publique sont les premiers responsables de la gestion axée sur les résultats en ce sens qu'ils définissent les résultats attendus, regardent l'évolution progressive des résultats prévus, mesurent les rendements et s'adaptent pour améliorer l'efficience et l'efficacité

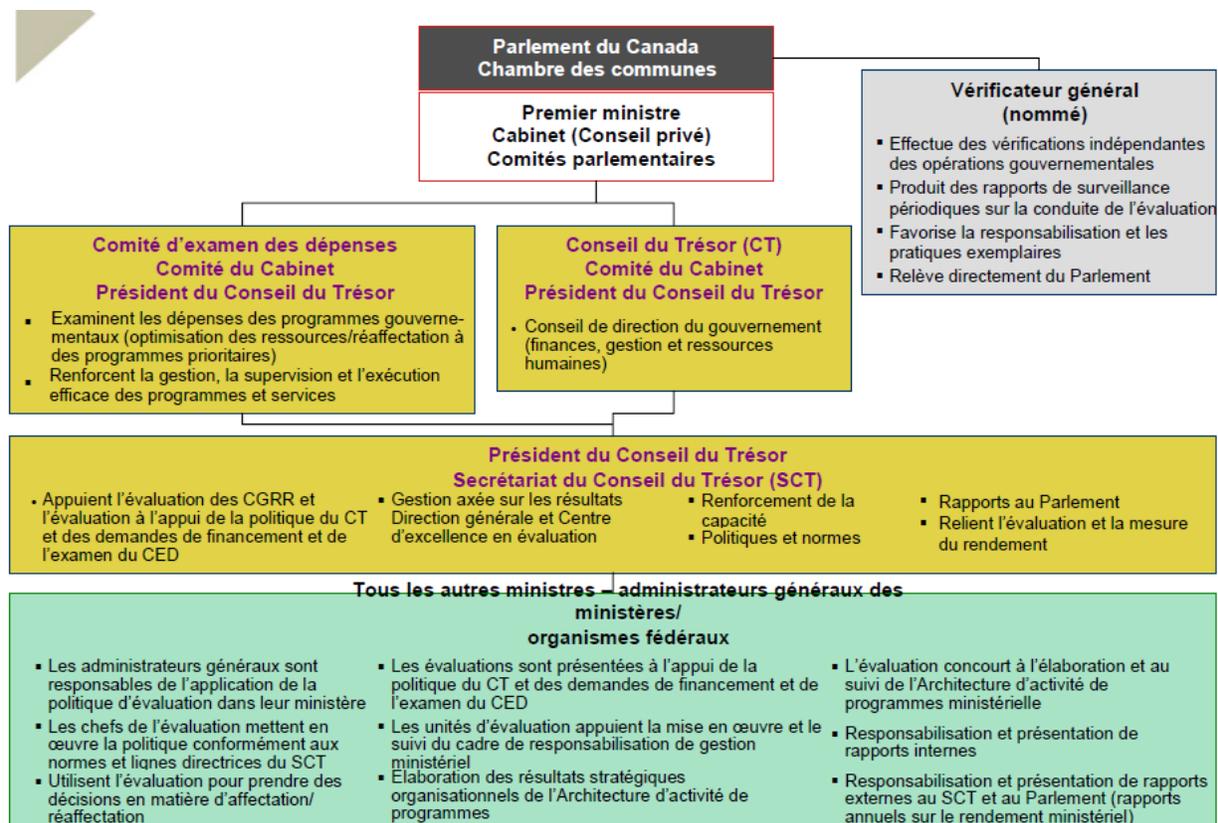
(ibid.). En outre, les gestionnaires ont le devoir de rendre compte à la haute direction, aux ministres, aux parlementaires et aux citoyens canadiens et canadiennes par rapport aux différents résultats qu'ils obtiennent (ibid.).

L'évaluation présente en clair, deux objectifs fondamentaux :

- Les gestionnaires s'en servent pour la conception des politiques, des programmes, etc., ou pour leur amélioration
- La fourniture régulière d'informations des évaluations de l'efficacité des politiques et des programmes permet de se rassurer de l'atteinte des résultats escomptés.

b- Structure de la fonction d'évaluation

Figure 4: La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2004, p.10)

Le tableau ci-dessus montre la structure de l'évaluation au gouvernement fédéral. Il ressort de cette présentation que la description des rôles et des responsabilités pour la prestation de service de

l'évaluation implique quatre principaux acteurs. Il s'agit : du Secrétariat du Conseil du Trésor, des administrateurs généraux de ministères et d'organismes, des chefs de l'évaluation des ministères et organismes, des gestionnaires de programmes individuels. Il apparaît cependant que le maître d'orchestre qui donne l'orientation générale de l'évaluation au sein du gouvernement fédéral est le Secrétariat du Conseil du Trésor. Il a pour tâche :

- assurer le leadership, l'orientation et l'appui nécessaire dans le cadre de l'évaluation;
- soutenir avec des preuves à l'appui, l'utilisation par les ministres du Conseil du Trésor (CT) et du Comité d'examen des dépenses (CED) des résultats de l'évaluation pour la prise de décision;
- établir des normes pour permettre une évaluation de qualité;
- renforcer la capacité des cellules d'évaluation et le savoir-faire des évaluateurs;
- avoir un regard sur les services d'évaluation et sur leur qualité
- aider à avoir accès aux résultats de l'évaluation et faciliter leur utilisation (ibid.).

Aussi, pour évaluer les politiques, les programmes, etc., les administrateurs généraux des ministères et organismes publics sont invités à mettre en place des services d'évaluation adéquats, ajustés aux besoins et aux ressources du ministère.

Enfin, il est important de souligner que la politique d'évaluation de programme s'applique à toutes les organisations qui sont admises comme des ministères, selon l'article 2 de la Loi sur la gestion des finances publiques (ibid.).

4.2. Cadre légal et réglementaire de l'évaluation de programme dans l'administration fédérale

Les activités d'évaluation de programmes au sein des ministères et organismes fédéraux sont rigoureusement encadrées par des instruments gouvernementaux. Il s'agit d'un ensemble de politiques, de lois, de directives, de procédures et de normes. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons à la politique sur les résultats, à la Loi sur la gestion des finances publiques et la directive sur les résultats.

a. La politique sur les résultats

Cette politique a pris effet à partir du 1^{er} juillet 2016, en remplacement de trois politiques du Conseil du trésor :

- la politique en matière de présentation de rapports au Secrétariat du Conseil du Trésor sur les institutions fédérales et sur les sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts (2007);
- la politique sur l'évaluation (2009);
- la politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats (2020) (gouvernement du Canada, 2016).

Aussi, cette politique sur les résultats a permis de remplacer le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada par la Division des résultats créée pour assumer les activités en matière d'évaluation (ibid.). Quant au Secrétariat du Conseil du Trésor lui-même, il est resté dans son rôle de leadership fonctionnel pour la mise en œuvre, l'utilisation et l'élaboration des pratiques d'évaluation à l'échelle du gouvernement fédéral (gouvernement du Canada, 2021).

En outre, cette nouvelle politique sur les résultats met en place des exigences de la responsabilité ministérielle relatives à l'information sur le rendement et l'évaluation tout en renforçant l'importance des résultats dans la prise de décisions reliées à la gestion, aux dépenses et aux rapports publics (gouvernement du Canada, 2016). Cette responsabilité ministérielle est dressée dans l'article 4.3.15 et ses sous-paragraphes comme suit :

Art.4.3.15 approuver et transmettre annuellement au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, selon les modalités et dans les délais fixés par ce dernier, un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui :

- art.4.3.15.1 est documenté par un exercice annuel de planification des évaluations ayant fait l'objet d'une consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- art.4.3.15.2 précise clairement la couverture prévue des évaluations, notamment la couverture des dépenses organisationnelles et des programmes du répertoire des programmes, au cours de la période de planification;
- art.4.3.15.3 indique les dépenses de l'organisation et les programmes du répertoire des programmes pour lesquels on ne prévoit pas d'évaluation au cours de la période de planification et fournit les justifications correspondantes;
- art.4.3.15.4 inclut des évaluations de tous les programmes de subventions et de

contributions en cours, dont les dépenses réelles moyennes pour cinq ans s'élèvent au moins à cinq millions de dollars par année;

- art.4.3.15.5 comprend toutes les Évaluations exigées en raison des lois applicables et des engagements pris dans les présentations au Conseil du trésor du Canada ayant été approuvées;
- art.4.3.15.6 comprendre toutes les évaluations demandées par le secrétariat du Conseil du trésor du Canada;
- art.4.3.15.7 inclut toutes les activités d'évaluation nécessaires afin de contribuer aux évaluations ou aux examens d'alignement des ressources dirigés par l'administration centrale.

b- La loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)

La LGFP est la pièce maîtresse du cadre juridique de la gestion financière générale et de la responsabilisation des ministères et organismes publics du fédéral. Elle dispose d'un ensemble de principes qui indique de façon claire comment les dépenses gouvernementales sont acceptées et réalisées, les revenus gagnés et les fonds empruntés (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005, p.5).

En outre, la LGFP procure les procédures permettant d'entreprendre les contrôles internes des fonds alloués aux ministères et organismes publics par les parlementaires et pour la préparation des comptes publics contenant les points de dépenses et des revenus gouvernementaux durant l'année (ibid.). Il reviendra au Vérificateur général du Canada d'apprécier, de manière indépendante, les états financiers qui lui sont soumis par la suite. Il faut souligner que c'est le parlement qui a donné son accord au ministère des Finances pour la gestion du trésor servant aux dépenses des ministères et organismes publics. De plus, la LGFP établit le Conseil du Trésor, un comité ministériel dirigé par le ministre des Finances; force est donc donné au Conseil de mettre en place des politiques administratives pour l'État Fédéral et de fournir des directives liées à la gestion et au contrôle des fonds (ibid.). Elle ne couvre pas tous les aspects de la gestion publique, néanmoins, elle demeure l'autorité principale.

La LGFP permet aussi non seulement d'adopter des règlements, mais elle exige des règles spécifiques, notamment en matière de recouvrement, de gestion et d'utilisation des fonds publics. Cette loi également confère des droits et des obligations aux ministres et aux administrateurs généraux en relation avec les institutions qu'ils dirigent. L'un des exemples est celui des

administrateurs généraux qui sont tenus de mettre en place des procédures et d'avoir des registres relatifs aux vérifications des engagements monétaires imputables aux fonds publics. De plus, seuls un ministre ou son représentant peut admettre un paiement, et avant tout règlement en contrepartie de travaux, bien ou services, un délégué du ministre doit certifier que les travaux ont été effectués, les biens perçus ou les services rendus (article 32, 33, 34) (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005, p.6). Les ministres sont alors entièrement responsables des éléments qui suivent et ils doivent en rendre compte :

- la gestion et l'utilisation des fonds mis à leur disposition,
- l'atteinte des résultats escomptés pour lesquels ils se sont engagés selon les fonds reçus,
- L'attention accordée aux attentes en ce qui concerne la gestion, selon les indicateurs de performance définis dans le cadre de responsabilisation de gestion (CRG), concerne à la fois les rapports sur la performance et la responsabilisation; le CRG précise aussi un ensemble rigoureux d'exigences pour la gestion (ibid.).

Pareillement, les ministères qui sont sous la direction des administrateurs généraux, sont également chargés de mettre en place des processus, des systèmes et des outils de gestion adaptés afin de s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités en matière de gestion, tout en assurant le suivi de leurs performances.

c- La directive sur les résultats

Elle dresse les exigences pour permettre la mise en œuvre de la Politique sur les résultats et définit les rôles et les responsabilités des agents ministériels du gouvernement du Canada. Entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2016, elle a remplacé la directive sur la fonction d'évaluation et les normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada de 2009 (gouvernement du Canada, 2016). Les objectifs de cette directive sont énoncés dans la Politique sur les résultats, de même que ces résultats attendus (ibid.).

4.3. Le processus d'évaluation

Il se déroule au niveau du ministère ou organisme et au niveau du programme individuel. Ici, nous parlerons d'un aperçu des exigences et mesures fondamentales nécessaires pour conduire une évaluation au gouvernement fédéral.

a- Comité ministériel de vérification et d'évaluation

Ce comité coordonne l'activité d'évaluation au sein des ministères. Ce comité est constitué de l'administrateur général qui la préside et des sous-ministres adjoints, responsables de l'exécution des programmes. Le SCT et des délégués du Bureau du Vérificateur général (BVG) participent à ce comité, mais en tant qu'observateur. Ces comités scrutent et approuvent les rapports d'évaluation de vérification. Il examine aussi les plans d'action de la direction d'évaluation élaborés en réponse aux évaluations, particulièrement le suivi de l'implémentation.

b- Plan d'évaluation ministérielle

Le fait qu'il ait une exigence d'équilibrage de travaux d'évaluation dans les ministères, celles-ci produisent un plan d'élaboration ministériel à orientation stratégique tenant compte de l'évaluation des risques, des priorités des ministères et du gouvernement. Ces plans sont la plupart du temps orientés vers l'avenir, s'étalent sur une période d'un à trois ans et incluent des estimations de coûts. Ces plans sont ensuite examinés par le SCT selon des critères tels que : les ressources pour s'engager à l'égard des plans, ont été parfaitement déterminés et utilisés pour la fonction évaluative; les exigences spécifiques pour l'évaluation des subventions et des contributions font partie des lignes de compte.

c- Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR)

Les CGRR servent de boussole aux gestionnaires pour la planification, le suivi et l'évaluation des résultats d'une politique, d'un programme, etc. Ils restent incontournables pour les demandes de financement au titre des programmes de subventions et de contributions faites par les gestionnaires. C'est pourquoi leur application est considérée comme une bonne pratique de gestion.

5. Les cadres théoriques en évaluation

Plusieurs théories ont été développées dans le cadre de l'évaluation jusqu'à nos jours. Loin d'évoquer une liste exhaustive, nous nous intéresserons à celles présentées par Dessureault et Caron au chapitre 8 de leur livre, en donnant les cadres primordiaux. Pour eux, le cadre théorique en évaluation comprend trois catégories. La première est l'approche classique ou l'évaluation des effets, qui consiste à établir un lien de causalité entre l'intervention offerte et le changement observé chez le citoyen ou la population (Dessureault et Caron, 2009, p.178). Il permet donc de maîtriser les effets du programme, soient positives ou négatives. La deuxième est l'approche centrée sur la théorie de programmes qui met l'accent sur la compréhension des fondements théoriques et logiques sous-jacents aux interventions évaluées (Dessureault et Caron, 2009, p.182). En clair, il

permet de mieux saisir la clientèle, les ressources impliquées, le processus d'implantation, le résultat prévu par le programme. La troisième catégorie est l'approche centrée sur les utilisateurs qui privilégie une approche centrée sur l'analyse du programme dans son milieu naturel (Dessureault et Caron, 2009, p.183). Ici, l'accent est mis sur l'utilisation des résultats de l'évaluation par les parties prenantes et sur les besoins des utilisateurs (ibid.).

De ce qui précède, on peut dire sans se tromper que plusieurs perspectives se présentent à l'évaluateur qui dispose de différentes options pour orienter son travail d'évaluation.

En ce qui concerne l'évaluation au gouvernement du Canada, deux types d'évaluation sont généralement effectués par les cellules d'évaluation des ministères et organismes. Il s'agit de l'évaluation formative et de l'évaluation sommative.

L'évaluation formative regarde l'efficacité de l'implémentation du programme et son but est l'amélioration du programme (Secrétariat du Conseil du trésor, 2004, p.14). Elle est réalisée généralement à mi-parcours de la mise en œuvre du programme et vise l'apprentissage, plutôt que la prise de décision (ibid). Quant à l'évaluation sommative, elle vise à soutenir la prise de décision concernant le choix d'un programme, sa mise en œuvre ou son essor, à la suite d'un jugement sur l'atteinte des objectifs ou des effets du programme (Guillemette et al., 2012, p.22). Généralement, elles sont réalisées à la fin du cycle des programmes et fournissent des recommandations aux dirigeants des organisations sur des problèmes de conception de programmes (Secrétariat du Conseil du trésor, 2004, p.15).

En définitive, le choix du type d'évaluation est fonction du niveau du cycle du programme. Cependant, quel que soit le type d'évaluation qui est entreprise au gouvernement fédéral, elles devraient toutes aborder les sept questions du comité d'examen des dépenses (ibid.).

5.1. Typologie des mandats d'évaluation

Comme le type d'évaluation est fonction du niveau du cycle du programme, nous étudierons, dans cette partie, les différents types de mandats d'évaluation qui lui sont associés.

a- L'évaluation des besoins

Pour Tougas et ses collègues l'évaluation des besoins est une collecter des données acceptables et vraies sur la nature, l'importance et la distribution des besoins auprès d'une population cible, afin de donner une appréciation crédible quant aux besoins privilégiés qu'il faut répondre et aux voies

d'actions à choisir (Tougas et al.,2021, p.190). Elle intervient dès les débuts du cycle de vie du programme. Son objectif est de favoriser une prise de décision éclairée, concertée et transformatrice (ibid.).

b- L'évaluation de l'implémentation ou la mise en œuvre

Deux rôles majeurs sont attribués à l'évaluation des besoins: premièrement, elle communique des informations précieuses aux gestionnaires pour amélioration des programmes (dimension formative); deuxièmement, elle complète l'évaluation des résultats du programme en ce sens qu'elle interprète des résultats obtenus en fonction du programme réellement implanté (dimension sommative) (Rossi et al., 2004 cité dans Joly et al., 2010). En somme, elle a pour objectif d'améliorer les programmes en fournissant des informations rapides, progressives pour appuyer la gestion du programme et même stratégiques (ibid).

c- L'évaluation des effets ou des impacts

Elle examine l'ampleur du programme réalisé par une instance donnée et permet d'apprécier dans quelle mesure les objectifs du programme ont été atteints auprès d'une population donnée; elle inclut des nombreuses étapes et de mobilisation des ressources variées (Tougas et al.,2021, p.262). Elle recherche à faire comprendre une relation de causalité entre le programme qui est offert et les changements observés dans la population cible, une démarche pour déterminer les impacts positifs ou négatifs du programme (Dessureault et Caron, 2009).

Dans le contexte de notre stage, et selon l'exigence de la Politique sur les mesures du rendement du Conseil de Trésor, tous les programmes ayant des dépenses annuelles directes au-delà de cinq millions de dollars doivent être évalués tous les cinq ans. De ce fait, le Plan d'évaluation ministérielle 2024-2025 de ISDE soumis au SCT a été approuvé pour l'évaluation d'un certain nombre de projets, dont la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE) et Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). C'est dans cette dynamique que l'évaluation portera sur la pertinence, la mise en œuvre, et l'efficacité de la mesure de ces programmes.

5.1.Description des projets

a- Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE)

La Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE) a été lancée en 2018 par le gouvernement fédéral, afin d'accroître l'accès des femmes entrepreneurs au financement pour les aider à démarrer ou agrandir leurs petites et moyennes entreprises et participer à l'économie.

La Direction générale de la petite entreprise (DGPE) d'ISDE dirige cette stratégie comprenant des engagements et la participation de plusieurs organismes fédéraux et environ sept milliards d'investissements. Avant 2021, pour réaliser ce projet national, ISDE avait collaboré avec les agences de développement régional (ADR). Ensuite, le budget de 2021 a dégagé 146,9 millions de dollars pour accélérer la SFE. La DGPE d'ISDE a exclusivement dirigé cette initiative financière comprenant quatre volets :

- Le Fonds de prêt pour les femmes en entrepreneuriat (FE) : destiné aux entreprises féminines en démarrage, individuelle en en difficultés ou aux groupes sous-représentés, à travers d'organismes de prestation sélectionnés. Prêts pouvant atteindre 50 000\$.
- L'Initiative du capital risque pour les femmes inclusives de la FE : financer les organisations sans but lucratives qui développent des projets qui aident les femmes entrepreneures à être fortement représentées dans le secteur industriel.
- Le Fonds pour l'écosystème : appuyer les projets des organisations sans but lucratives accompagnant les femmes entrepreneures tout en renforçant l'écosystème entrepreneurial féminin
- Le Pôle de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat : soutenir la recherche des connaissances, des données et de bonnes pratiques sur l'entrepreneuriat féminin. Le but est de renforcer la capacité des femmes entrepreneures et leurs organismes de soutien à travers le pays.

b- Fondation canadienne pour l'innovation (FCI)

La Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) est une société à but non lucratif créée en 1997 pour investir dans l'infrastructure dont les chercheurs canadiens ont pour conduire des recherches de pointe. Elle appuie les projets d'infrastructure à hauteur de 40% des coûts des projets d'infrastructure de recherche. Cependant, les 60 autres pour cent du financement reviennent aux établissements en partenariat avec les provinces et territoires, le secteur privé et certaines organisations sans but lucratif. Plusieurs objectifs ont été assignés à la CFI :

- Augmenter le potentiel du Canada à mener d'importantes recherches et à développer des technologies de calibre reconnu mondialement,
- Favoriser l'innovation pour appuyer le développement économique, la création d'emplois, la qualité de la santé et de l'environnement,
- Accroître les possibilités de recherche et d'emploi pour les générations futures du Canada,
- Encourager la collaboration entre les écoles supérieures, les collèges, les centres de recherches hospitalière et établissement à but non lucratif et le secteur privé.

La FCI donne des fonds non remboursables à des bénéficiaires finaux (institutions) par le biais d'un processus indépendant et sélectif. C'est à travers une série de fonds que les établissements présentent leurs demandes de fond à la FCI : Fonds collégial et industriel pour l'innovation, Initiative scientifique majeure, Fonds de fonctionnement des infrastructures, Fonds d'opportunités exceptionnelles, Fonds des leaders John R. Evans.

ISDE, par le biais de son secteur des sciences et de la recherche, gère les accords de contributions avec la FCI et veille sur le financement. Ainsi donc, la FCI rend compte à ISDE de toutes ses actions et résultats dans son plan d'entreprise et rapport annuel.

Le Secteur des sciences et de la recherche (SRS) d'ISDE est responsable de la gestion des accords de contribution avec la FCI, ainsi que de la gestion et de la surveillance continues du financement. La FCI rend compte à ISDE de ses objectifs, de ses activités et de ses résultats dans son plan d'entreprise annuel et son rapport annuel. La FCI a déjà bénéficié d'un financement de 1,193 milliard jusqu'en 2024.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Le SCT du Canada (2004, p.15) indique que l'étape première qui permet d'entreprendre toute évaluation de programme est l'élaboration d'un mandat qui implique la haute direction, la direction de programme, les principaux intervenants et les bénéficiaires. Le mandat comprend le contexte, le besoin, les objectifs de l'évaluation et la gouvernance, les ressources et le calendrier. Nous parlerons dans cette partie de la méthodologie de recherche et d'intervention mises en place dans le cadre de notre mandat. Elle repose sur une démarche bien structurée, fondée sur une base théorique forte dans le but d'assurer un travail pertinent et de qualité. Nous exposerons donc les éléments clés constituant les étapes méthodologiques, les outils et les techniques employés d'une part, et d'autre part, nous indiquerons les sources théoriques qui sous-tendent notre approche.

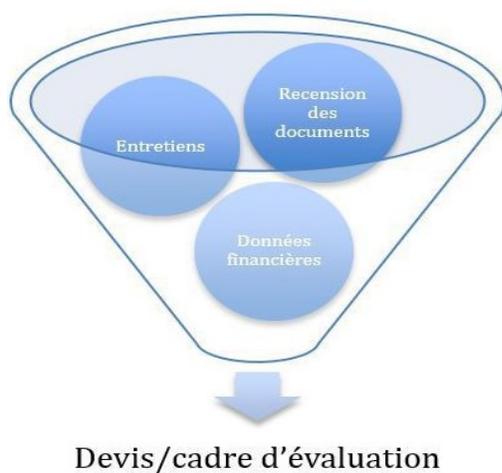
1. Le processus de l'évaluation de programme

À la direction générale de la vérification et de l'évaluation de ISDE, le processus d'évaluation est basé sur les étapes : la planification (élaboration du cadre d'évaluation), la collecte de données, l'analyse des données recueillies et enfin la rédaction du rapport d'évaluation.

a- La planification

Cette phase permet d'élaborer le cadre d'évaluation à travers plusieurs actions dont la figure ci-dessous présente un aperçu de la démarche.

Figure 5 : Aperçu de la démarche de planification



Source : Brunet, (2022).

La planification d'une évaluation est l'étape la plus importante du processus d'évaluation et elle comprend plusieurs éléments. Une mauvaise planification peut induire sur les résultats finaux de l'évaluation. Les activités d'une planification peuvent être regroupées en deux phases : la phase divergente et la phase convergente. La phase divergente a pour but de se familiariser avec l'objet de l'évaluation et de produire ensuite une description du programme sur laquelle s'entendent toutes les parties intéressées. Elle consiste à collecter des informations utiles à la planification de l'évaluation. Quant à la phase convergente, elle permet à l'évaluateur de proposer un devis d'évaluation ou un cadre d'évaluation. Ce devis est un résumé des éléments indispensables de l'évaluation qui s'en vient. Il peut s'agir, entre autres : de l'approche utilisée, les questions d'évaluation et leurs indicateurs, la méthode de recherche, la durée de l'évaluation, le calendrier d'exécution, les ressources financières et humaines mobilisées.

À notre arrivée à la direction de l'évaluation de ISDE, la phase de planification des projets Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE) et Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) avait été entamée avec deux équipes différentes, chacune sur l'un des programmes. J'étais donc été amené à travailler avec chacune des équipes de manière simultanée.

Le programme SFE avait une avance dans la phase de planification par rapport au programme CFI. Une grande partie des entrevues avaient été déjà entreprises avec des gestionnaires et des intervenants clés du programme dans le but de mieux comprendre le projet dans son déroulement et dans ses implications. J'ai pu bénéficier de nombreux documents et rapports partagés par les membres de l'équipe, ce qui m'a permis de me mettre à jour et d'atteindre le même niveau d'information. Ensuite, dans la répartition des tâches, j'avais pour rôle de parcourir de la littérature concernant les fonds de prêts des microfinances octroyés aux femmes entrepreneurs au Canada et dans le monde pour en extraire des données portants sur les bonnes pratiques. De même, j'ai exploré des documents portant sur des entrevues exploratoires avec les cadres des agences de développement régional (ADR) pour en extraire des données substantielles pour appuyer notre évaluation.

Au niveau du programme CFI, durant la phase divergente, j'ai participé à la recherche de données permettant d'apprécier les différentes catégories de fonds; regrouper des informations tirées de la revue de littérature afin de détecter des bonnes pratiques liées aux activités des pôles de connaissances locaux ou internationaux. En outre, j'ai contribué au recueil et analyse des données

financières du programme et à un entretien avec des responsables de ISDE chargés de la gestion des accords de contributions avec la FCI et de surveillance sur le financement de FCI.

En somme, toutes des informations collectées par chaque équipe de projets ont permis de construire le cadre d'évaluation avec pour point de mire, la matrice d'évaluation.

- La matrice d'évaluation

Tougas et al. (2021, p.111) définissent la matrice d'évaluation comme un outil qui met la théorie du programme en relation avec les indicateurs représentant les concepts qui seront évalués et de choisir les méthodes de collectes de données. Qualifiée le plus souvent de complexe, la matrice d'évaluation représente la composante clé du plan d'évaluation. C'est donc un résumé du plan d'évaluation représenté sous forme de tableau, comprenant des questions d'évaluation en rangée et des éléments en colonne (ibid.). Lors de ce stage, j'ai participé à la réalisation de la matrice d'évaluation dans les projets SFE et CFI. Ci-dessous, un aperçu du schéma de la présentation matrice d'évaluation à ISDE.

Tableau 1 : Aperçu de la présentation de la matrice du programme SFE

Evaluation Matrix								
Evaluation Issues and Questions	Indicators	Methodology						
		Literature & Document Review	Data Review	Interviews	Questionnaire	Surveys	2018 WES RDA Evaluation	WEKH Research
RELEVANCE / NEED FOR THE PROGRAM								
		x					x	
		x					x	

Source : Direction de l'évaluation (2024)

- Les questions d'évaluations :

Généralement, les questions d'évaluation sont dérivées des questions fondamentales et sont adaptées aussi bien au contexte de l'objet à évaluer qu'aux besoins des parties prenantes considérés (Bourgeois, 2022, cité dans Milan, 2023, p. 23-24). Semblables au cas d'une recherche, ces questions d'évaluation doivent élucider ce que l'évaluateur souhaite mesurer, d'où l'idée de la nécessité qu'elles soient factuelles, ouvertes et portées sur un aspect précis du programme ou de l'évaluation (ibid.). Plusieurs questions peuvent être formulées lors d'une évaluation, cependant, le nombre réel pourrait être défini en fonction de l'ampleur du programme soumis à l'évaluation et

des éléments qui le renferme. Cependant, d'autres questions d'évaluations peuvent provenir des documents, du modèle d'analyse logique, des évaluations antérieures du même programme ou d'un programme similaire (ibid.).

L'unité d'évaluation de ISDE avait une certaine connaissance des deux projets (SFE et CFI) à évaluer puisqu'ils avaient été évalués une première fois, sous une autre forme. Cela a constitué un grand avantage dans la formulation des questions d'évaluation. Chaque équipe s'est appuyée sur les évaluations effectuées de 2018 et en 2021 simultanément pour les projets CFI et SFE, mais aussi sur entrevues exploratoires, des recherches documentaires et littéraires lors de la phase divergente de notre planification. Ces données collectées et analysées ont permis d'élaborer des questions pertinentes et avisées.

- Les indicateurs

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation (Voyer, 2011, p. 61).

Pour le gouvernement du Canada, les indicateurs sont comme des facteurs ou des variables fournissant un moyen acceptable et crédible de mesurer ou de décrire les améliorations accomplis par rapport à un résultat ministériel (gouvernement du Canada, 2016). Ainsi, le gouvernement fédéral, dans son approche d'une évaluation axée sur le résultat dans les ministères et organismes publics, trouve indispensable d'utiliser des indicateurs pour fournir des informations crédibles sur les résultats et pour comprendre les processus qui en découlent. Deslauriers et Kerisit (1997) distinguent deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs, permettant de collecter des données et faire une analyse quantitative, et des indicateurs qualitatifs offrant la possibilité de faire des analyses qualitatives. Le tableau ci-dessous donne des détails plus clairs sur la pensée des deux auteurs.

Tableau 2 : Les différents types d'indicateurs

	Données	Quantitatives	Qualitatives
Analyses			
Quantitatives		Mesure de la qualité ou appréciation chiffrée d'un phénomène pour offrir une certaine objectivation de la réalité étudiée	Éléments de discours à quantifier pour mesurer l'état d'un phénomène
Qualitatives		Complément explicatif en appui aux résultats obtenus de données quantitatives	Constats, indications, appréciations d'une situation, d'un phénomène afin de l'expliquer, de le comprendre

Source : Deslauriers et Kerisit (1997, p. 87)

Pour les indicateurs se rapportant à nos questions d'évaluation, nous avons fait le choix de beaucoup plus d'indicateurs qualitatifs que d'indicateurs quantitatifs. Cela explique clairement le choix fait par notre unité d'évaluation de réaliser une évaluation beaucoup plus qualitative que quantitative pour les deux projets. Cependant, le fait, d'insérer des indicateurs quantitatifs, bien calibrés, nous aidera à fiabiliser et à crédibiliser nos analyses futures.

- Le choix des méthodes de collecte de données

C'est une étape est celle de la planification opérationnelle de la collecte des données. Pendant cette phase, l'évaluateur détermine les données, les sources, l'échantillonnage et les outils de collecte de données requis de manière réfléchie et en fonction du budget disponible et des ressources allouées (Tougas et al., 2021, p.198). Les questions auxquelles il faut répondre et qui sous-tendent le plan qui sera mis en place, sont formulées de la manière suivante selon ces auteurs : qui, quoi, comment?

En effet : *qui?* concerne le choix des sources de données qu'on peut accéder et qui constitue une priorité (la population cible, d'autres groupes concernés par le problème, de même que des banques de données disponibles ayant des renseignements sur la population cible); *quoi?* permet de faire le choix de nouvelles informations à collecter, c'est-à-dire des informations différentes de celles collectées lors de la phase de planification (perceptions ou avis des personnes ou autre groupe cible, expériences ou trajectoires des personnes ciblées, etc.); *comment?* fait référence au recours à des méthodes appropriées, c'est-à-dire le choix des méthodes de collecte des données qualitatives ou quantitatives en fonction de leur contribution et leurs limites respectives (ibid.).

D'un autre point de vue, plusieurs auteurs estiment que les recherches s'appuyant sur une méthode mixte (combinant approche qualitative et quantitative) sont avantageuses dans le domaine de l'évaluation des besoins. Elles favorisent, par exemple, le dialogue et l'intégration des données (ibid.).

Pendant nos travaux d'évaluation des programmes SFE et CFI, le choix des méthodes de collecte de données a été fait avec précaution et habileté afin de se porter sur la meilleure méthode possible pour chaque indicateur spécifique retenu. En nous appuyant sur le choix des sources de données qu'on puisse accéder, le choix de nouvelles informations à accéder et le recours à des méthodes appropriées, nous avons pu déterminer la méthode idéale correspondante à répondre pertinemment à chacune de nos questions d'évaluation. Les instruments appropriés sélectionnés étaient : des entrevues, des enquêtes, l'analyse de dossiers et de données existantes, revues de la littérature, des études de cas (voir Tableau 2). L'une des choses que nous avons aussi considérées dans notre démarche est l'aspect éthique. Ce qui nous met en phase avec la pensée de Laurant (2011, p.23) qui estime que toute prise de décision doit supposer la connaissance du référentiel moral (coutume, règles religieuses, loi, etc.) et une compétence, pour faire une bonne analyse du problème en toute responsabilité.

Cette phase de planification étant achevée pour les deux programmes SFE et CFI, les documents résultants ont été soumis à la haute direction de ISDE pour appréciation avant l'entame de la phase de collecte des données, faisant suite à notre démarche évaluative.

b- La collecte des données (phase de conduite)

La collecte de données proprement dite est le processus à travers lequel les données sont recueillies des populations cibles qui ont été identifiées et sélectionnées selon les critères fixés (Fortin et Gagnon, 2022, p. 317-318). Ces étapes sont fonction du devis de recherche quantitative ou qualitative et des méthodes de collecte qui ont été adoptées (ibid.).

Pour chacun des programmes SFE et CFI, le choix d'une collecte de données mixte a été retenu. Mais avec une orientation davantage axée sur une approche qualitative, confirmant ainsi la volonté de l'unité d'évaluation de ISDE d'élaborer plus d'indicateurs qualitatifs que quantitatifs lors de la phase de planification.

Par ailleurs, pendant le temps d'attente de l'appréciation et la validation de l'étape de planification des programmes SFE et CFI par le Comité de la haute direction, j'ai intégré une autre équipe de

l'unité d'évaluation de ISDE pour la suite de mon apprentissage. Particulièrement parce que cette équipe était plus avancée dans le processus d'évaluation. Elle avait la charge de faire la revue interne du programme pour l'entrepreneuriat des communautés noires (PECN), qui était à l'étape de la collecte de données dans le processus d'évaluation.

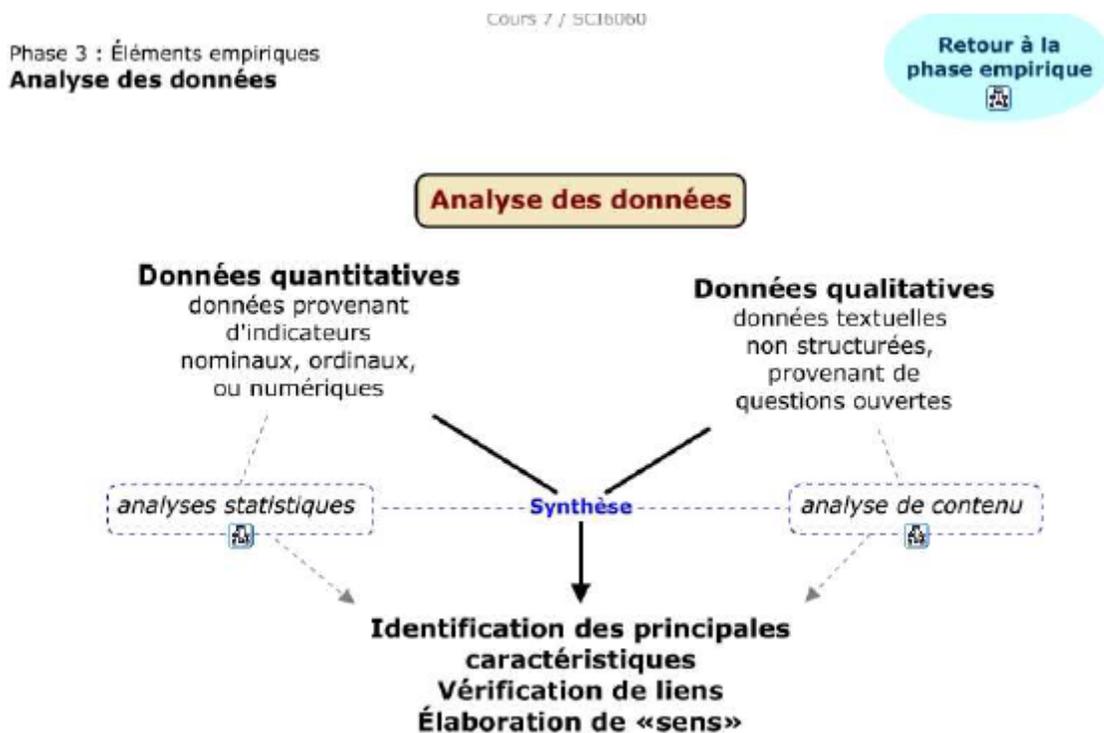
Ainsi donc, avec cette équipe, j'ai participé à l'entrevue semi-dirigée avec le gestionnaire en politique de ISDE responsable du PECN et son assistant. En effet, avant de procéder à l'entrevue semi-dirigée pour la collecte des données, une préparation préalable est faite pour répartir les rôles et élucider l'organisation du travail attendu. Par exemples, déterminer comment les données recueillies seront gérées et entreposées; qui conduit l'entrevue et qui prend note et fait la transcription. J'avais la charge de cette dernière tâche, c'est-à-dire la prise note et la transcription. En définitive, il est indispensable de bien documenter le système de gestion des données dans l'optique de les retrouver plus facilement pour la phase d'analyse. L'équipe a par la suite réalisé plusieurs entrevues semi-dirigées auprès de différentes cibles, dans la plupart des cas et en fonction de l'orientation donnée par la phase de planification. L'objectif étant de disposer de données probantes pour donner du crédit à l'analyse des données.

Étant au crépuscule de mon stage, la suite du processus d'évaluation se présentait comme un défi irréalisable. Mais après des échanges avec la responsable de mon stage, j'ai pu comprendre la suite du déroulement de tout le processus d'évaluation à ISDE.

c- L'analyse des données

L'analyse des données va consister à analyser les données recueillies auprès des populations cibles lors de la phase de collecte de données, fournir ensuite des réponses aux questions de recherche [nos questions d'évaluation de départ] et, enfin, interpréter les résultats (Fortin et Gagnon, 2022, p. 326). À travers le schéma ci-dessous, Dufour (s.d.) décrit le processus d'une analyse, qu'elle soit qualitative ou quantitative.

Figure 6 : Analyse des données



Source : Dufour (s.d.), cité dans Kouakou, (2022, p.5)

L'analyse qualitative est donc portée sur une analyse de contenu de données textuelles, alors que l'analyse quantitative est plutôt portée sur une analyse statistique des données chiffrées.

L'étape de l'analyse des données issues des entretiens semi-dirigés, de la revue documentaire et littéraire, des données administratives, des études de cas, etc., est généralement supervisée par la personne responsable de l'équipe d'évaluation du projet. Chaque membre de l'équipe apporte ses observations, commentaires et des ajustements sont faits de façon unanime lors des rencontres formelles ou de façon informelle lors que ces données collectées sont en phase de traitement.

L'équipe interprète les données de manière transparente et impartiale. Cette interprétation repose sur des faits, par suite des constats tirés des analyses des données et non sur les préférences des parties prenantes du programme.

Pour le reste, compte tenu du fait les programmes dans lesquels j'ai contribué au processus d'évaluation pendant mon apprentissage à ISDE se sont orientés beaucoup plus vers une analyse qualitative, nous allons présenter l'analyse qualitative au prochain point.

- **Analyse qualitative**

Elle consiste à réduire et organiser les données recueillies et faire ressortir leur signification (Fortin et Gagnon, 2022, p.328). En effet, dans ce processus, les données collectées sont fracturées, examinées, comparées, catégorisées et conceptualisées (ibid.). Ce processus revêt plusieurs étapes que soulignent ces deux auteurs. Mais nous nous intéresserons aux étapes de l'organisation des données, de la révision des données et l'immersion du chercheur, du codage et enfin de l'élaboration de catégories et l'émergence de thèmes.

- L'organisation des données

Il s'agit de l'organisation des données brutes recueillies sur le terrain. À ISDE, ces données sont constituées de transcriptions d'enregistrements audio ou des notes prises lors des entrevues individuelles ou de groupe, etc. En clair, cette transcription des données consiste à effectuer une transcription entière et fidèle des mots exacts des personnes enregistrées lors des entrevues et aussi transcrire intégralement les notes prises de manière à être conscientes de la pertinence des données.

- la révision des données et l'immersion du chercheur

Le chercheur (ou l'évaluateur) fait une révision attentive et approfondit des données pour se familiariser avec le contenu. Cela a pour but une immersion entière dans les données afin d'apercevoir toutes les possibilités d'analyse qui se présentent à lui et aussi d'entrevoir l'interprétation possible. Cette immersion facilite l'étape du codage des données.

- Le codage des données

Il consiste d'abord à décomposer en éléments plus petits ou en unité analytique (segment) afin de se préparer au codage des données. Le codage a pour fin, de classer, d'ordonner, de résumer et de repérer les données pour ensuite se projeter à leur analyse. Les éléments servant à coder dans les données sont appelés des unités de sens. Ils peuvent être des mots uniques ou un groupe de mots. Ils permettent de former des catégories ou des thèmes qui sont des résumés des données pour en sortir un modèle de référence.

Cette technique traditionnelle d'analyse de toutes les données nécessite un traitement durable, fastidieux, complexe et minutieux de toutes ces informations recueillies. Elle peut pour autant être suppléée par une assistance par ordinateur. En effet, après l'étape de l'organisation des données,

l'utilisation de logiciels¹ d'analyse de données (Nvivo, QDA, etc.) permet de faciliter le reste du processus, jusqu'à la fin et de gagner en temps. Ce logiciel à l'avantage de sélectionner et de trier toutes les données brutes qui se rapportent aux codes regroupés dans un fichier, de faire apparaître les réponses des participants sur un sujet spécifique ou le contexte dans lequel s'est produit tel comportement (Creswell et Guetterman, 2019, cités dans Fortin et Gagnon, 2022, p.331). Par la suite, il restera à détecter les catégories, les liens entre elles, en faire des modèles et procéder aux analyses et à l'interprétation des données.

À ISDE, l'équipe d'évaluation entreprend toutes ces analyses de données selon la technique traditionnelle. En effet, après avoir créé des catégories et des termes, l'équipe procède à la validation des données et entreprend une analyse verticale et horizontale pour développer un modèle de triangulation de ces données. L'analyse verticale est une condensation de l'information, c'est-à-dire une condensation contextualisant qui documente le contexte de production de la source et une condensation sémantique donnant un sens à l'information principale (Gaudet et Robert, 2018, p.143). Quant à l'analyse horizontale, elle consiste à considérer les caractéristiques différents de chaque source et les effets générés génèrent individuellement comme un ensemble (Gaudet et Robert, 2018). Malgré la longueur de cette démarche et le temps que cela prend, l'équipe d'évaluation à toujours produit des analyses de qualités, fiable et respecté les délais qui lui sont impartis.

En effet, l'équipe d'évaluation utilise un cadre d'analyse dans lequel les données sont déversées et examine de manière minutieuse la triangulation des données, c'est-à-dire un examen du sujet sous plusieurs angles, ce qui permet de rendre les résultats issus de l'analyse, fiables et valides. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'analyse triangulaire des données à la DGVA de ISDE.

¹ Voir une liste de logiciels et leur description en annexe

Tableau 3 : Aperçu d'un cadre d'analyse de la triangulation des données

Evaluation Theme - Relevance					
Summary -					
EQ1.					
1.1					
Line of evidence	RAW DATA-copy and paste data for the line of evidence	Source (Include GC Docs link and page number of document / literature, as appropriate)	Comment-Analysis (your analysis for that piece of raw data)	Summary for this indicator, across your data set	Team analysis during triangulation across all data sets for this indicator
Document review					
Literature review					
Interviews					
Survey					
Admin Data					
Expert Panel					
Case Study					

Source : DGVE

Toutefois, cette année, la DGVE a décidé d'expérimenter l'approche de l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur. Leur choix s'est porté sur l'utilisation du logiciel Nvivo pour l'analyse des données brutes qui seront obtenues lors de la phase de collecte de données du programme SFE.

- **Les concepts liés à la rigueur dans les recherches qualitatives**

La rigueur et l'authenticité sont des qualités dans le domaine de l'évaluation et en recherche en général. À cet égard, des critères constructivistes très répandus, qui se prêtent mieux à une recherche qualitative, ont été élaborés par des chercheurs dans ce sens. Il s'agit de la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité, la conformabilité (Fortin et Gagnon, 2016, p.376-377). De même, ces auteurs ont présenté des techniques correspondants à ces critères pour donner plus de vraisemblance aux données qualitatives (ibid.). Le tableau suivant présente ces critères de rigueur et les différentes techniques associées.

Tableau 4: critères de rigueur scientifique pour l’analyse des données qualitatives

Critère d'évaluation	Description	Techniques proposées
Crédibilité (validité interne)	Renvoie à l'accord entre les vues des participants et la représentation que le chercheur se fait d'eux	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement prolongé sur le terrain • Observation soutenue • Triangulation • Recherche d'explications divergentes • Débriefage ou débriefing (vérification externe)
Transférabilité (validité externe)	Renvoie à l'exactitude de la description servant à juger de la similarité avec d'autres situations de telle sorte que les résultats peuvent être transférés	<ul style="list-style-type: none"> • Notes réflexives • Description dense et détaillée
Fiabilité (fidélité)	Renvoie à la stabilité des documents dans le temps et dans les conditions	<ul style="list-style-type: none"> • Tracé de l'audit • Triangulation • Notes réflexives
Confirmabilité (objectivité)	Renvoie au lien entre les données, les résultats et l'interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Tracé de l'audit • Triangulation • Vérification par les membres

Source : Fortin et Gagnon, 2016, p.377)

2. Les outils de collectes de données

Dans cette partie de ce travail, je présenterai les outils de collecte de données auxquelles j’ai participé lors de mon stage. Il s’agit des instruments de collecte de données qualitative. Les outils de collecte de données qualitatives sont multiples. Parmi elles, on peut citer : l’observation, l’entrevue, le groupe de discussion, les recueils de textes, les notes de terrain, etc. (Fortin et Gagnon, 2022, p.161). Mais pendant mon apprentissage, j’ai pu prendre part à des entretiens semi-dirigés et extraire des données des textes documentaires et de la revue littéraire.

a- L’entrevue semi-dirigée

C’est un outil de collecte de donnée qui nécessite des objectifs et la préparation d’un plan ou un guide d’entretien dans lequel est mentionné le thème et sous-thème à la question de recherche (Fortin et Gagnon, 2022, p.165). C’est un outil très sollicité dans la collecte de données primaire à la direction de l’évaluation de ISDE. Pour les entretiens semi-dirigés auxquels j’ai participé, l’évaluateur désigné pour conduire l’entrevue se familiarise d’avance avec le guide d’entretien conçu pour la circonstance afin de pallier les difficultés susceptibles d’apparaître. Au cours de l’entrevue, le collègue intervieweur pose non seulement des questions, mais aussi, veille à la qualité des réponses, crée un climat favorisant la confiance des participants. Il est à souligner qu’avant l’entrevue, un

contact physique ou téléphonique est établi avec le ou les participants pour préciser le but de notre évaluation, la base de sélection, de garantir la confidentialité des renseignements et obtenir leur (s) consentement (s). En outre un rendez-vous est pris pour un entretien en ligne.

b- La recension des écrits

Nous avons examiné plusieurs documents provenant des rapports d'évaluations passés, des entrevues passées et réalisées avec les responsables d'agences de développement régional (ADR), des appels à candidatures (programme CFI), pendant la phase de planification. Aussi, des sites d'organisations publiques ou privées ont été visités. Sans toutefois oublier de mentionner des articles scientifiques, des livres, pour ne citer que ceux-là. Tous ces examens des textes de données secondaires, sur une variété de supports (numérique, imprimé, etc.), visaient à dresser un inventaire des points de vue permettant d'apporter des réponses à nos questions d'évaluation (Seguin, 2016, p.77). Mais surtout, à concevoir le cadre d'évaluation après une analyse approfondie et minutieuse des données recueillies.

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Fortin et Gagnon (2022, p.400) estiment que les résultats qui proviennent des analyses qualitatives et quantitatives des données recueillies auprès des personnes répondantes sont présentés de manière à avoir un rapport logique avec le problème de départ. Aussi, l'évaluation et l'interprétation de ces résultats doivent s'appuyer sur des bases théoriques, des travaux de recherche passés, portant sur le sujet et, en plus, sur les limites des méthodes de recherche utilisées (ibid.). En outre, ils ajoutent que les résultats peuvent être présentés sous forme de tableaux, de figures ou de verbatim d'entrevues (ibid.).

Durant notre période de stage, nous n'avons pas pu avoir la possibilité de terminer tout le processus de l'évaluation des programmes SFE et FCI en cours. Ainsi, dans cette session, je proposerai seulement les résultats de la phase de planification, d'autant plus que c'est la phase à laquelle j'ai pris part et contribué durant mon apprentissage à ISDE.

Pour rappel, conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et la Loi sur la gestion des finances publiques, l'évaluation qui est en cours est pour déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'efficiency de ces deux programmes (SFE et FCI). C'est pourquoi, des entrevues individuelles ou de groupes, etc., ont été réalisés, de même que de la littérature, des documents publics et privés (rapports d'évaluations, rapports d'activités, etc.) ont été exploités durant cette phase exploratoire. L'objectif assigné à cette démarche est d'abord celui de mieux comprendre les programmes SFE et FCI et ensuite d'élaborer de la meilleure façon, le cadre de l'évaluation dont l'élément essentiel est la matrice d'évaluation. La complexité qu'impose la réalisation de cette matrice est caractérisée par la création des questions d'évaluation, des indicateurs de mesures et des méthodes de collecte qui leur sont liées afin de répondre concrètement à la pertinence, l'efficacité, l'efficience et à l'effet de chacun des deux programmes.

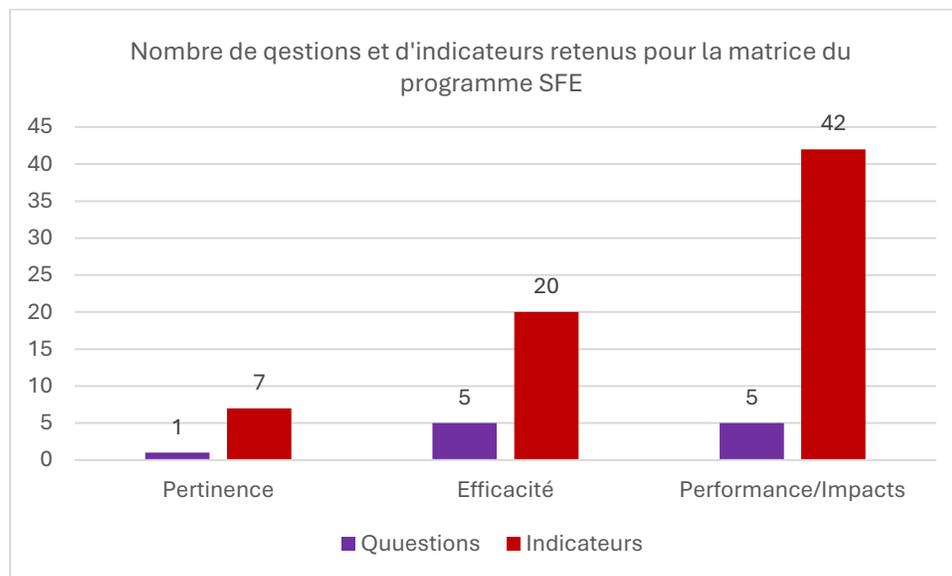
Ainsi, après un travail bien structuré qui a permis de recueillir un nombre suffisant de données, il s'en est suivi une analyse minutieuse de ces données collectées. Ces analyses ont permis de produire des résultats escomptés pour bâtir notre cadre d'évaluation afin de poursuivre notre processus d'évaluation.

1. Résultats de la phase de planification relatifs au programme SFE

Le programme SFE est un programme comprenant quatre volets qu'il revient à évaluer en même temps. C'est cet aspect qui le rend complexe. Le graphique suivant indique le nombre de questions

et d'indicateurs retenus pour ce programme concernant les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficacité et d'impact.

Graphique 2: Nombres de questions et d'indicateurs retenus pour le SFE



- Concernant la pertinence

La pertinence concerne le besoin qui nécessite la mise en place du programme pour apporter un changement. Une seule question et 7 indicateurs ont été retenus pour établir la pertinence de l'ensemble de ce programme. Le fait que ce programme a déjà été évalué (en 2018), cela voudrait dire que ce besoin existe réellement. Il suffira pour l'équipe d'évaluation de prouver la continuité de ce besoin, ce qui aurait permis de reconduire ce programme. Pour y arriver, l'équipe devra s'appuyer sur le rapport de 2018 et sur la documentions existante et un revu littéraire comme indiqué dans la matrice.

- Concernant l'efficacité

L'efficacité appelle à l'atteinte des objectifs fixés et s'établit par comparaison des résultats prévus aux résultats obtenus. 5 questions et 20 indicateurs ont été définis afin de pouvoir vérifier l'efficacité du programme. L'efficience, qui consiste à l'optimiser les ressources allouées pour pouvoir exécuter le programme, est aussi pris en compte par les questions et les indicateurs fournis. Ces questions et ces indicateurs couvrent l'ensemble des 4 volets que comprend le programme SFE. Les méthodes de collectes qui seront utilisées pour couvrir l'ensemble de ces 4 volets sont:

le rapport d'évaluation de la SFE de 2018, la revue de la littérature, la revue documentaire et les données provenant ou disponible des entrevues, des questionnaires, des enquêtes.

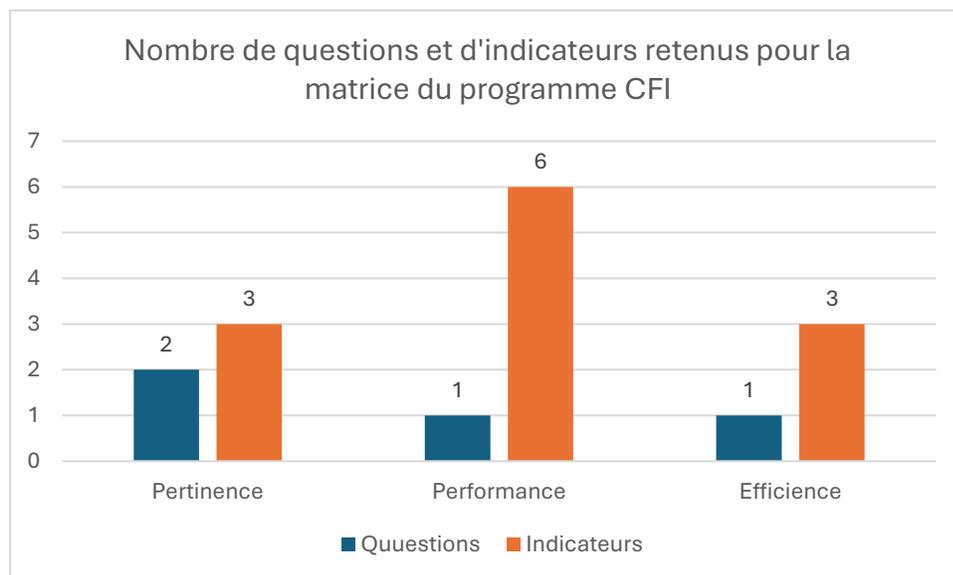
- Concernant les impacts

L'impact exprime le changement apporté par le programme à court, moyen et long terme. 5 questions et 42 indicateurs ont été élaborés pour déterminer l'impact du programme. De ces éléments, 2 questions et 20 indicateurs sont relatifs aux volets : Fonds de prêt pour les femmes en entrepreneuriat (FE), Initiative du capital risque pour les femmes inclusives de la FE, Fonds pour l'écosystème. Le reste, c'est à dire 3 questions et 22 indicateurs sont liés au volet Pôle de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat. L'instrument de collectes qui seront utilisés sont pratiquement les mêmes mentionnés dans le point précédent concernant l'efficacité.

2. Résultats de la phase de planification relatifs au programme FCI

Le programme FCI est un programme particulier qui a de forte ressemblance avec le volet Pôle de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat du programme SFE. Le graphique suivant indique le nombre de questions et d'indicateurs élaborés en lien avec l'évaluation de la pertinence, de la performance et de l'efficacité de ce programme.

Graphique 3: Nombres de questions et d'indicateurs élaborés pour le programme CFI



- Concernant la pertinence

Deux questions et 3 indicateurs ont été définis pour permettre l'évaluation de la pertinence de ce programme. La particularité, c'est que l'une des questions porte sur le besoin, mais la seconde porte sur la vérification de la conformité des objectifs du programme par rapport aux objectifs stratégiques actuels et émergents de ISDE et aux priorités du gouvernement fédéral. Les instruments de collecte qui seront utilisés à cet effet sont : l'examen de la revue de littérature, du documentaire et des données financières et administratives, des entrevues.

- Concernant la performance

La performance dans notre cadre est relative à l'efficacité du programme. Une question et 6 indicateurs ont été déterminés pour voir si le programme a été performant. Les méthodes de collectes prévues pour recueillir l'information sont : des données financières et administratives, des entrevues, des enquêtes, des études de cas.

- Concernant l'efficience

Une question et 3 indicateurs ont été préparés afin de procéder à la vérification de l'efficience du programme. Les outils de collecte qui seront employés pour capter l'information devant permettre d'admettre que les ressources ont été utilisées de manière optimale dans la mise en œuvre du programme sont les mêmes que ceux cités au point précédent. C'est dire au niveau de la performance.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, il sera question, dans une première partie, de faire un état de la synthèse de mon argumentation et, dans une seconde partie, de présenter des recommandations.

1. Discussion

Le mandat qui m'était assigné pendant cet apprentissage de 17 semaines était relatif à l'évaluation des programmes SFE et CFI. La phase de planification sur laquelle a surtout porté ce rapport s'est avérée minutieuse et longue. Elle avait pour but de présenter un cadre d'évaluation pertinent pour chacun des deux programmes afin de favoriser un bon déroulement de l'évaluation de la pertinence et du rendement des programmes.

Pendant la réalisation de cette phase, une approche qualitative a été adoptée pour explorer des documents publics et privés, la revue de la littérature, des sites gouvernementaux et d'organismes. En outre des entretiens exploratoires individuels et de groupes ont été effectués. Les données recueillies ont été regroupées et analysées. Toutes ces actions avaient pour but de permettre à l'équipe d'évaluation de cerner ces programmes, de mieux comprendre l'objet de ces évaluations et d'en identifier les enjeux afin d'élaborer des questions d'évaluations, ainsi que des indicateurs de mesures pertinents aboutissant à la production d'un cadre d'évaluation crédible.

Les résultats de la phase exploratoire, tels que présentés concernant le programme SFE avec 11 questions d'évaluation, 42 indicateurs mesurent et le programme CFI avec 4 questions d'évaluation et 12 indicateurs de mesures, sont suffisants et pertinents pour poursuivre le processus d'évaluation. C'est-à-dire réaliser l'étape de l'évaluation de la mise en œuvre des deux programmes. En outre, dans les deux projets, le cadre d'évaluation relève l'utilisation à la fois des méthodes de collecte qualitatives et quantitatives. Cette approche permettant la triangulation des données est excellente parce que le sujet soit examiné sous plusieurs angles, ce qui rend les résultats fiables et valides.

Par ailleurs, ce texte présente des limites qu'il faut relever. D'abord, en tenant compte du mandat qui m'a été assigné, il aurait été intéressant de réaliser une évaluation complète de la mise en œuvre de ces deux programmes. Malheureusement, mon stage a pris fin après la phase de planification. Ensuite, le cadre d'évaluation, tel que présenté, n'est pas définitif, même s'il répond au besoin exprimé dès le départ. En effet, il peut connaître des modifications, notamment au niveau des éléments constitutifs de la matrice. Cette modification peut intervenir après l'appréciation et la validation du Comité de la haute direction de ISDE.

2. Recommandations

Deux recommandations sont proposées à l'endroit de la DGVE de ISDE:

- L'idée de faire travailler un étudiant sur deux programmes qui évoluent à des phases différentes de leurs processus d'évaluation est une bonne chose, car cela permet à l'étudiant, au terme de son stage de 4 mois, d'avoir une connaissance de ce processus d'évaluation. Cependant, j'aimerais recommander qu'il y ait une possibilité de prolongation de l'apprentissage de l'étudiant, à travers un contrat de 3 mois à la suite du stage; ce qui lui permettrait de pousser plus loin son apprentissage devenu de plus en plus passionnant et aussi d'avoir une plus large connaissance du processus d'évaluation.
- Vue que la méthode traditionnelle d'analyse de données qualitative nécessite un traitement durable, fastidieux, complexe et minutieux des informations recueillies, je recommande l'adoption définitive du logiciel Nvivo comme outil d'analyse des données brutes dans le processus d'évaluation à la direction de l'évaluation. Cela pourrait résoudre, non seulement le problème de temps, de fatigue qu'impose la méthode traditionnelle, mais aussi favoriser une meilleure gestion d'une quantité plus grande de données collectées.

CONCLUSION

Pour finir, ce stage m'a permis de mettre en pratique, les connaissances théoriques acquises dans le cadre de notre formation à l'ENAP. Cette expérience au sein de la DGVE en tant que stagiaire coop pendant ces 17 semaines, a été très positive dans son ensemble. J'ai eu cette opportunité d'explorer de façon concrète le domaine de l'évaluation en participant à l'évaluation du programme SFE et du programme CFI. Plus spécifiquement, j'ai compris, de près, le processus de planification d'une évaluation. Cela a été possible grâce à l'accueil chaleureux que j'ai bénéficié de la DGVE à mon arrivée à ISDE. En outre, j'ai pu bénéficier d'un accompagnement de qualité, conduit par une équipe d'évaluation professionnelle, exceptionnelle, soucieuse de créer une expérience enrichissante pour le stagiaire. J'ai aussi rencontré des défis, dont le principal était relatif à la langue. En effet, l'équipe d'évaluation est composée de plus de travailleurs anglophones que de francophones. Alors, tout au long de mon apprentissage, j'ai réussi à surmonter cet obstacle de langue en améliorant ma communication en anglais, avec l'aide de mes collègues de travail, mon contact régulier avec les documents de travail; mais aussi le fait d'une immersion dans un environnement anglophone, qui est la ville d'Ottawa. Enfin, ce stage m'a permis de découvrir les richesses de l'héritage culturel de cette belle ville d'Ottawa, grâce aux soutiens de mes collègues de travail et à la flexibilité de mon responsable de stage.

BIBLIOGRAPHIE

Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A. P., & Hartz, Z. (2011). *L'évaluation: concepts et méthodes: Deuxième édition*. Les presses de l'Université de Montréal.

Brunet, I., (2022). *La fonction évaluation dans les administrations publiques* [Notes de cours imprimées]. École National d'Administration publique.

Deslauriers, J. P., & Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 85-111.

Dessureault, D., & Caron, V. (2009). La perspective plus classique. *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, 177.

Fortin, M. F., et Gagnon, J. (2016). La collecte et l'organisation des données. *Dans Fondement et étapes du processus de recherche-Méthodes quantitatives*, (3^e éd., chap.17), Montréal, Québec : Chenelière Éducation.

Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2022). Les méthodes de collectes de données quantitatives. *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*.

Gaudet, S. et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique*. Ottawa, Ontario : Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 141-153. (Chapitre 6 : L'analyse et les critères de validité), 270 pages, ISBN978-2-7603-2731-3.

Guillemette, F., Hurteau, M., & Houle, S. (Eds.). (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Puq.

Gouvernement du Canada, (1^{er} juillet 2016). *Politique sur les résultats*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>

Gouvernement du Canada, (1^{er} juillet 2016). *Directive sur les résultats*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>

Gouvernement du Canada, (août 2021). *L'évaluation au gouvernement du Canada : contexte*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/evaluation-gouvernement-canada.html>

Gouvernement du Canada, (2023/10/24). Programme postsecondaire d'enseignement coopératif/de stages. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/recrutement/etudiants/coop.html>

- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2016-11-29). Vérification et Évaluation. <https://ised-isde.canada.ca/site/verification-evaluation/fr>
- Jacob, S. (2006). Trente ans d'évaluation de programme au Canada: l'institutionnalisation interne en quête de qualité 1. *Revue française d'administration publique*, (3), 515-531.
- Joly, J., Touchette, L., & Pauzé, R. (2010). Les dimensions formative et sommative de l'évaluation d'implantation d'un programme. M. Alain & D. Dessureault (éds), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, 117-146.
- Kitzinger, J., Markova, I. et Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups? *Bulletin de psychologie*, 57(3), 237-243.
- Kouakou, D., (2022, Novembre). *Méthode de recherche et d'intervention : analyse de données*. [Notes de cours imprimées]. École Nationale d'Administration Publique.
- Laurent, J. (2011). Éthique et Évaluation. *Hegel*, 1(3), 22-26.
- Milan, B. G. R. (2023). Rapport de stage en évaluation de programme.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (juillet 2004). *La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada : Ébauche*. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <https://www.tbs-sct.canada.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.pdf>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2005). La loi sur la gestion des finances publiques : pour réagir face à la non-conformité. <https://www.tbs-sct.canada.ca/report/rev-exa/faa-lgfp/faa-lgfp-fra.pdf>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (23 juillet 2020). *Évaluation des programmes et appréciations justificatives*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/evaluation-gouvernement-canada/evaluation-programmes-appreciations-justificatives.html>
- Séguin, C. (2016). La recension des écrits et la recherche documentaire. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 65-84.
- Tougas, A. M., Kishchuk, N., & Bérubé, A. (2021). *Évaluation de programme: De la réflexion à l'action*. PUQ.
- Voyer, P. (2011). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance: 2e édition*. PUQ.

ANNEXE

ANALYSE QUALITATIVE INFORMATISÉE

Volume élevé de données brutes
Complexité des données



Logiciel	Description et adresse web
ATLAS.TI7	Possède un grand nombre d'unités d'analyse. Emmagasiné une grande quantité de données. Facilite le codage émergent. Crée des réseaux conceptuels permettant l'ajout de mémos ou de relations entre les codes. <i>Atlasti.com</i>
HYPERRESEARCH	Code, regroupe des catégories, analyse des fichiers de texte non formaté. Possède des caractéristiques de théorisation. Compatible avec le système d'exploitation MacOSX. Interface complexe. <i>www.researchware.com</i>
MAXQDA 11	Possède une interface complète avec une multitude d'options: codage par couleur, organisation hiérarchique, iconographie. Les nombreux outils rendent l'apprentissage complexe. <i>www.maxqda.com/products</i>
NVIVO 10	Crée et réalise des réseaux compatibles. Possède son propre langage et une diversité d'outils qui peut allonger l'apprentissage. Précieux pour les projets complexes et de longue durée. <i>Qsinternational.com</i>
QDA MINER 4	Logiciel récent. Possède les outils de base (fréquence de codes, liste des unités de sens, etc.). L'accent est surtout mis sur l'analyse quantitative des données qualitatives. <i>Provalisresearch.com</i>
WFT QDA	Logiciel libre gratuit. Offre peu d'option, mais réalise le découpage et les analyses de base, de sens, tableaux). <i>Pressure.to/qda</i>

Source: Fortin et Gagnon, 2016)