



RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMMES
MANDAT RÉALISÉ AU
MINISTÈRE DES FORÊTS, DE LA FAUNE ET DES PARCS
SERVICE DE L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

PRÉSENTÉ À :

YVES FRANCIS ODIA NDONGO, PH.D
COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION
ENP 7969 - STAGE

PAR :

HAINGO SOLOFOMANANA RAKOTOSON
E0318812

JANVIER 2022

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur Martin Dorion, Chef du Service de l'évaluation de programme et Monsieur Thierry Barry, Conseiller en évaluation pour leur chaleureux accueil ainsi que leurs judicieux conseils. Ils ont su insuffler un élan de dynamisme et de rigueur motivant et enrichissant qui incite à se surpasser, et ce, tout au long du stage.

Mes remerciements vont également à l'endroit de mon encadreur pédagogique, le Professeur Yves Francis Odia Ndongu, qui a bien voulu m'accompagner avec beaucoup de diligence et de disponibilité dans cette phase cruciale de mon cursus.

Ma gratitude à l'encontre de l'équipe administrative et pédagogique de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) qui n'a pas ménagé d'efforts pour dispenser un environnement de qualité propice à un très haut niveau d'approfondissement des connaissances.

Une mention particulière à ma famille qui de par ses innombrables sacrifices, m'a permis de mener à terme ce parcours entamé il y a deux ans déjà.

En dernier lieu et pas des moindres, je remercie mon Dieu tout-puissant de m'avoir accordé la force de continuer malgré les divers aléas.

Aux uns et aux autres, je leur suis éminemment redevable.

LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES

CCE	Comité consultatif de l'évaluation
DCOM	Direction des communications
DGCGFo	Direction générale de la coordination de la gestion des forêts
EEP	Étude d'évaluabilité d'un programme
LADTF	Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier
LAP	Loi sur l'administration publique
MFFP	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SEP	Service de l'évaluation de programme

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT.....	2
1.1. Description de l'organisation.....	2
1.2. Description du mandat.....	4
2. RECENSION DES ÉCRITS.....	6
2.1. Présentation des connaissances théoriques.....	6
2.2. Présentation des sources issues des institutions publiques.....	10
3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION.....	15
3.1. Type de recherche.....	16
3.1.1. Recherche documentaire.....	16
3.1.2. Entretiens semi-dirigés.....	17
3.1.3. Sondage et questionnaire électroniques.....	20
3.2. Description des outils de collecte de données.....	21
4. RÉSULTATS.....	23
4.1. La planification de l'évaluation.....	24
4.2. Le cadre d'évaluation.....	25
4.2.1. La mise en contexte.....	26
4.2.2. La description du programme et logique d'intervention.....	27
4.2.3. La stratégie d'évaluation.....	28
5. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	33
CONCLUSION.....	35
APPENDICES.....	36
REFERENCES.....	52

INTRODUCTION

Le présent document est rédigé à l'issue de l'activité d'intégration ENP 7569-S pour compléter le cursus en vue du diplôme de maîtrise en administration publique pour professionnel avec concentration évaluation de programmes à l'ÉNAP.

Cette activité d'une durée de 14 semaines résulte de l'acceptation de notre candidature par le Service de l'évaluation de programme (SEP) du Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs du Québec (MFFP). Le SEP nous a ainsi confié le mandat relatif à son offre de stage n° : 9012C-MERN9780.

L'objectif était de mettre en pratique les connaissances, les méthodes d'analyse et les outils acquis durant le parcours académique; acquérir une expérience professionnelle d'analyste, de conseiller ou de consultant dans le champ d'expertise; bénéficier d'une rétroaction pratique et théorique sur le travail au sein de l'organisme d'accueil; développer un réseau de contacts en côtoyant des professionnels d'expérience et augmenter ainsi les opportunités d'embauche à l'issue du cursus.

L'atteinte de ces divers objectifs s'apprécie à travers la lecture du présent document. Il comprend les parties suivantes : la description de l'organisation et du mandat, la recension des écrits, le descriptif de la méthodologie de recherche et d'intervention, l'énoncé des résultats, la discussion et/ou les recommandations.

Le présent document suit de près la structure et le contenu préconisé par le guide de rédaction du rapport de stage de l'ÉNAP¹.

¹ École nationale d'administration publique, 2018.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

Ce chapitre donne les indications sur l'entité d'accueil. Il expose également la teneur de la mission qui nous a été assignée.

1.1. Description de l'organisation

Le Service de l'évaluation de programme (SEP), notre entité d'accueil fait partie de la Direction du soutien à la gouvernance (DSG), qui elle-même relève du secrétariat général du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). Elle a cette spécificité qui nous semble singulière en ce qu'elle est l'organe chargé de l'évaluation de programmes au sein de deux ministères provinciaux : celui de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) et celui des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP). Néanmoins, comme l'affirme si bien le premier responsable du SEP, « C'est une bonne charge de travail pour le SEP. Mais, en même temps il y a une grande variabilité des sujets à traiter, ce qui est stimulant en tant qu'évaluateur. » (M. Dorion, Courriel, 17 décembre 2021).

La mise en commun de la structure en charge de l'évaluation pour les deux ministères est un facteur d'optimisation des ressources, étant donné que la fonction évaluative est transversale. Cette mise en commun des structures transversales mérite, de notre point de vue, plus d'études et d'investigations pour être répliquée et reproduite à d'autres fonctions ou sous d'autres juridictions.

Le MFFP a pour principal mandat d' :

assurer, dans une perspective de gestion durable, la conservation et la mise en valeur des forêts, de la faune et des parcs nationaux pour contribuer à la prospérité et à la qualité de vie des Québécois.

Le Ministère assure les rôles et les responsabilités qui lui sont dévolus à l'égard de la gestion des forêts publiques, de la faune et de ses habitats ainsi que du patrimoine naturel collectif. Plus particulièrement, les principaux mandats du Ministère consistent à :

- assurer une gestion durable des forêts publiques ;
- réaliser la planification forestière des forêts publiques, avec la collaboration et la participation des partenaires et des citoyens ;
- assurer l'accès à la ressource forestière par l'attribution des droits, la délivrance de permis et la vente aux enchères de bois ;
- optimiser l'attribution des bois en provenance des forêts publiques ;
- favoriser la mise en valeur des forêts privées ;
- protéger les ressources forestières contre le feu, les insectes et les maladies ;
- déterminer, réviser et modifier, par le Forestier en chef, les possibilités forestières pour les unités d'aménagement en tenant compte, notamment, des objectifs régionaux et locaux propres à l'aménagement durable des forêts ;
- favoriser la croissance et le développement de l'industrie du secteur forestier et faunique ;
- assurer la protection, la conservation et la mise en valeur de la faune et de ses habitats ;
- acquérir les connaissances requises pour soutenir la gestion durable des ressources dans chacun des domaines d'activité, y compris la recherche forestière, les changements climatiques et la recherche appliquée en matière de gestion faunique ;
- gérer les droits et les permis de pêche, de chasse et de piégeage ;
- assurer la création, le développement et la gestion durable du réseau de parcs nationaux du Québec. (Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, 2021).

Sur ces onze principaux mandats du ministère, sept concernent les forêts publiques. Le programme soumis à notre étude contribue à la réalisation de ces objectifs énoncés. Ainsi, notre mandat de stage est pleinement en phase avec les objectifs du ministère, ce qui augmente notre motivation. L'opportunité nous a été offerte de participer à l'évaluation d'un programme ayant un impact indéniable de la richesse québécoise, à savoir les forêts publiques.

Pour assurer sa mission, le SEP dispose en son sein de sept (07) évaluateurs dont la coordination est assurée par le chef de service.

Les mandats d'évaluation approuvés par le sous-ministre sont élaborés par le SEP suivant les recommandations du cadre normatif du programme.

Le SEP a pour mission d'améliorer de manière continue les façons de faire et de mieux orienter les actions des ministères sur la base d'une planification annuelle et pluriannuelle des mandats d'évaluation à réaliser.

Ses principales activités consistent à :

- soutenir l'élaboration des programmes dans la définition des objectifs et des indicateurs d'extrants et d'intervention ;
- porter un jugement sur un programme quant à la pertinence, l'efficacité des moyens et des stratégies d'intervention mis en place et l'efficacité en rapport au niveau des résultats attendus quant aux extrants et aux effets ;
- dresser des constats et formuler des recommandations ou des avis ;
- aider à la prise de décision quant à la poursuite, la modification ou l'abandon d'un programme. (Ministère des relations internationales et francophonie, 2017)

Il a pour principal rôle de veiller à la qualité de la conception, du suivi des résultats et de la reddition des comptes des programmes des deux ministères (MERN et MFFP) et ceux des organismes centraux.

A la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ou d'un secteur, il élabore un cadre d'évaluation servant de guide dans la réalisation d'un examen stratégique d'un portefeuille de programme.

Il accompagne les secteurs du MERN et du MFFP à l'élaboration des cadres normatifs comportant des objectifs mesurables axés sur les résultats visés ainsi qu'un mécanisme de suivi et une stratégie d'évaluation adéquats permettant de rendre compte des résultats du programme en conformité avec les exigences du Conseil du trésor.

Il accompagne également les travaux d'élaboration de nouvelles stratégies ministérielles afin de s'assurer de la disponibilité des données pour la mesure des résultats.

Le présent mandat s'inscrit dans le contexte des activités du SEP pour le compte du MFFP. Le travail de stage vise ainsi à élaborer un cadre d'évaluation et à contribuer à divers livrables de l'équipe d'évaluation.

1.2. Description du mandat

Le mandat du stage est de contribuer aux attributions du SEP notamment par l'élaboration du cadre d'évaluation du Programme d'investissements dans les forêts publiques affectées

par une perturbation naturelle ou anthropique. Il s'agit d'un programme du MFFP doté d'une enveloppe annuelle d'environ 6,7 M\$. Ce programme a pour objectif de permettre la récupération des bois et la réalisation des traitements sylvicoles appropriés qui sont prévus dans les plans spéciaux, lorsque qu'une perturbation naturelle ou anthropique cause une destruction importante de massifs forestiers.

Le livrable principal du mandat est le cadre d'évaluation. Il s'agit d'«un document élaboré préalablement aux travaux de collecte d'information ». (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2014, p.2). Il décrit la façon dont une évaluation sera menée et précise les questions ainsi que les stratégies envisagées pour obtenir les renseignements nécessaires à la démarche. Ce document de planification est requis en vertu de la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, adoptée par le Conseil des ministres le 19 février 2014. Selon cette Directive en son paragraphe 3 c. le cadre d'évaluation est :

un document de planification préparé au moment d'entreprendre des travaux d'évaluation de programme. Il expose le contexte entourant l'évaluation, présente une description du programme concerné ainsi que les stratégies, méthodologies et indicateurs retenus pour répondre aux questions d'évaluation posées. »

La production du cadre d'évaluation permet notamment aux différentes parties prenantes intéressées par l'évaluation d'un programme de s'assurer que leurs préoccupations sont prises en considération dans la formulation des objectifs et des questions d'évaluation. Les ministères et les organismes assujettis à la Directive ont l'obligation de préparer un cadre d'évaluation et de le transmettre au Secrétariat du Conseil du trésor au moins quinze jours avant le début des travaux d'évaluation, pour commentaires et approbation. (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2014)

L'élaboration de ce document fait suite à la décision d'approbation du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) assortie de requête pour le MFFP de lui faire parvenir, un cadre d'évaluation du programme, et ce suivant un échéancier précisé dans le cadre normatif.

2. RECENSION DES ÉCRITS

Les écrits pour mener le mandat sont constitués de l'ensemble des corpus des connaissances théoriques à l'origine des pratiques évaluatives, mais également et surtout de l'ensemble des écrits élaborés par les organes publics notamment les textes de loi, les textes réglementaires dont le respect scrupuleux encadre l'exécution de la mission. Cet exercice est d'une importance majeure, car il permet d'une part, d'inventorier les outils nécessaires pour le présent mandat et d'autres part, de faire le point sur l'ensemble des écrits disponibles pour des travaux à venir. Par ailleurs, la qualité des écrits recensés pourrait affecter la qualité du livrable produit comme le fait remarquer (Séguin, 2016, p.77) « les sources sur lesquelles il fonde sa recherche contribuent à la crédibilité de sa propre étude. ».

2.1. Présentation des connaissances théoriques

À divers degrés, l'ensemble du contenu délivré tout au long du cursus a préparé à la réalisation des tâches durant le stage, néanmoins, les connaissances théoriques dispensées par les cours de « ENP7132 : Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics », de « ENP7350 : Méthode de recherche et d'intervention » et de « ENP7147 : Méthode qualitative en évaluation de programme » ont particulièrement été sollicités pour la mise en œuvre de ce mandat.

Une explicitation de l'évaluation des programmes publics s'impose avant d'aller plus loin dans l'inventaire des écrits et des ressources théoriques utilisés. Cela permet non seulement de clarifier le mandat, mais également de faire le point sur les connaissances accumulées jusqu'à ce jour.

De nombreuses définitions sont proposées par les auteurs tels que : Patton, Fitzpatrick, Rossi, Lipsey et Freeman, D. Fournier ou les acteurs institutionnels comme : la Société canadienne

d'évaluation (SCÉ), le Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'OCDE. Parmi ces définitions, celle de Fitzpatrick a été retenue car plus fournie et s'adapte à divers contextes. Évaluer consiste, de notre point de vue, à produire une appréciation documentée sur l'objet d'étude en appliquant une analyse systématique des données collectées suivant une méthodologie déterminée, en se basant sur des critères de mesures préalablement établies de l'atteinte des résultats.

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'enquête, tels que la recherche fondamentale en science, l'épidémiologie clinique, l'investigation journalistique ou le sondage d'opinion (Fournier, 2005, p. 139-140) dans (Fitzpatrick, 2012, p.16)

La Société canadienne d'évaluation (SCÉ) résume l'évaluation d'un programme² comme étant « l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision. » Dans le contexte actuel de complexification des exigences du public et d'utilisation avec parcimonie des ressources disponibles dans un objectif d'efficience, la nécessité de mesurer les résultats des actions publiques s'est imposée dans le secteur public comme corolaire de la préoccupation de rendement dans le privé. Il s'agit de faire plus avec moins de ressources. La mesure objective des performances est rendue systématique pour apprécier l'adéquation des activités comme le résume si bien Reid (1999) :

« you can't improve business processes until you can measure them. This basic principle is as applicable to government as it is to business. After all, government and business are alike in that we manage activities, resources and people. Both are facing significant cutbacks – and both have to do more with less to succeed in today's environment. » (REID, 1999, p. 1)

À titre de rappel, un programme est un agencement d'activités rendues réalisables grâce à la

² Société canadienne d'évaluation. Repéré à <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>

mise à disposition de ressources en vue de réaliser les objectifs. Le programme est public en ce qu'il concrétise les orientations gouvernementales pour pallier un enjeu d'intérêt commun ou que les autorités ont estimé nécessaire de prendre en charge, par opposition aux initiatives privées répondant à des besoins isolés ou limités à un groupe d'individus. (Knoepfel et al., 2010, p.38)

Par ailleurs, les publications relatives à l'évaluation et à la gouvernance publique réalisées au sein de l'OCDE nous semblent incontournables pour une bonne compréhension des enjeux communs aux administrations publiques en mutation. Le caractère transnational de cette institution offre une perspective synthétisée des expertises de chaque pays membre.³

Dans le cas du programme dont la planification est à l'étude, il s'agissait d'évaluer le rendement du programme en portant une appréciation sur l'utilisation des moyens alloués, par rapport à l'atteinte des objectifs du programme, et ce, à travers les questions d'évaluations regroupant les principales préoccupations des parties prenantes au programme.

Cet assemblage d'activités avec les ressources correspondantes pour l'atteinte des objectifs est fait d'une manière cohérente et obéit à une logique d'intervention précise dont la description est nécessaire pour planifier l'évaluation du programme.

Les écrits relatifs à la description de programme aident à cerner l'objet de notre étude. La capsule du module 3 du cours ENP7132 sur les principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics (Bourgeois, 2020) expose en détail les composants d'un descriptif de programme en identifiant les éléments constitutifs notamment : les activités, les extrants, les résultats attendus à court, moyen et long termes du programme, ainsi que les imbrications

³ Voir : https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/cadre-d-action-en-matiere-de-bonne-gouvernance-publique_620c0a7f-fr

« vers une évaluation robuste des politiques publiques ... évoque l'importance de l'évaluation des politiques publiques, et propose des outils et des stratégies pour promouvoir et produire des évaluations de grande qualité.»

entre ces différents composants. Ces liens s'intègrent suivant la logique du programme ou la théorie du programme qui est :

la description détaillée de la relation entre les ressources du programme, les activités et les résultats du programme. Elle montre comment le programme fonctionne et, surtout, comment il permet de contribuer à produire les résultats attendus. (Potvin, 2010, p. 106)

Cette relation est décrite comme étant la chaîne des résultats qui lient les ressources ou intrants, aux activités et aux produits ou extrants d'un programme relativement aux résultats escomptés. Par ailleurs, (Potvin, 2010) décrit les préalables à l'évaluation proprement notamment par l'étude d'évaluabilité d'un programme (EEP) en faisant l'exposé des critères demandés au programme pour permettre la mesure des résultats. La connaissance de ces critères favorise leur intégration durant la phase de conception du programme pour faciliter la mise en œuvre des travaux de réédition des comptes. Cette théorie du programme est représentée suivant le modèle logique qui en permet la schématisation facilitant ainsi sa compréhension. Les écrits de Porteous (2009) nous donnent des indications précises sur la construction du modèle logique d'un programme, ses composantes, son utilité, ses avantages et les points à surveiller.

Le stade d'évolution du programme conditionne l'approche évaluative adéquate. Dans le cas de notre mandat, le choix entre plusieurs approches ne se pose pas, puisque le Conseil du trésor s'est prononcé en faveur d'une « évaluation de type révision », ce qui nous dirige vers les questions d'évaluation normalisées prévues dans l'outil d'évaluation des programmes élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor, dans le cas où l'évaluation est requise par une décision du Conseil du trésor (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2018, p.6).

Néanmoins, la compréhension de ces approches évaluatives importe, afin d'adopter la mieux adaptée et les questions d'évaluation qui s'y rattachent. Les explications fournies dans les capsules des modules 5 et 6 du cours ENP7132 sur les principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics mettent en exergue la distinction entre l'évaluation des

besoins, l'évaluation de la mise en œuvre, et décrit les approches évaluatives qui y en découlent.

Conjointement aux connaissances théoriques extraites des cours délivrés, les publications officielles ont contribué à la réalisation du mandat.

2.2. Présentation des sources issues des institutions publiques

Cette partie fait référence aux écrits dont les principaux concepteurs sont issus du secteur public : soit du législatif ou du gouvernement par le biais de son appareil administratif. Ainsi nous allons partir des textes législatifs, suivis de ceux de niveau réglementaire, pour enchaîner avec les textes spécifiques au programme en étude. Les écrits du Conseil du trésor conçus par son secrétariat tels que, les guides, les manuels ou ouvrages rédigés sont des précieux outils d'application des textes législatifs et réglementaires mentionnés plus haut.

Notre mandat étant mené au sein d'un organisme public, il est impératif que le mandat se conforme au cadre institutionnel qui régit les attributions au sein du département et ses missions. Par ailleurs, les écrits officiels relatifs à l'évaluation au sein des organismes publics sont incontournables pour la conformité de notre livrable.

En outre, les documents de politiques sectorielles et les documents de planification stratégique sont nécessaires pour situer notre programme dans l'ensemble des politiques publiques menées au niveau du gouvernement du Québec.

Nous allons relever ces écrits tour à tour au fur et à mesure de notre développement.

Les textes d’habilitation du ministère⁴ ainsi que la compréhension de sa structure à travers son organigramme (MFFP, 2021) sont un préalable pour comprendre les interactions entre les ramifications de ce département ministériel.

Par ailleurs, la Loi sur l’administration publique (LAP) adoptée par l’Assemblée nationale du Québec en 2000 a notamment pour objet d’instaurer un cadre de gestion gouvernementale axé sur les résultats. Les actions publiques sont résolument orientées vers la satisfaction des besoins des clients — usagers – contribuables dans laquelle les prestations des services sont mesurées à travers les résultats obtenus en mettant en œuvre les ressources appropriées. Des mécanismes de réédition de comptes sont mis en place pour mesurer les performances de l’administration, et ce, sous la houlette du Secrétariat du Conseil du trésor. Cliche (2019) mentionne à propos de la LAP que « Ce cadre de gestion met l’accent sur la performance des ministères et organismes dans l’atteinte de résultats en fonction d’objectifs préétablis, rendus publics et mesurés à l’aide d’indicateurs. ». Cette loi (chapitre A-6.01), en son article 75 donne le pouvoir décisionnel au Conseil du trésor d’exiger des ministères ou organismes publics d’effectuer des travaux de reddition de comptes sous la forme d’une évaluation d’un programme, de vérification interne ou d’une étude comparative de coûts.

Le Décret 125-2014, sur la Directive concernant l’évaluation de programme dans les ministères et les organismes, mis en vigueur le 19 février 2014, instaure le caractère obligatoire de l’évaluation au sein des organismes publics au Québec pour une « utilisation optimale des ressources de l’Administration gouvernementale dans une perspective de gestion axée sur les résultats. »

En outre, une compréhension uniformisée est instaurée à travers les définitions des principaux concepts utilisés dans l’évaluation de programme tels que : activités, cadre de

⁴ *Loi sur le ministère des ressources naturelles et de la faune*, L.R.Q., c. M -25.2

suivi et d'évaluation préliminaire, cadre d'évaluation, évaluation de programme, plan pluriannuel d'évaluation, programme, rapport d'évaluation, résultats.

Un guide sur la gestion axée sur les résultats⁵, élaboré en 2014, a été édité pour accompagner les organismes publics dans l'application de la LAP. Ce guide est essentiel pour la compréhension du mécanisme de gestion de la performance de l'administration publique québécoise. Pour notre mandat, ce document a servi à la compréhension du processus évaluatif en tant que fonction en appui au cycle de gestion axée sur le résultat, au même titre que l'audit interne et la gestion des risques. Ces processus forment les piliers de la reddition de comptes⁶ au sein du ministère. Les informations fournies sont des aides à la prise de décision durant les cycles de gestion des programmes. Ce guide parmi les documents de mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique⁷ contribue à harmoniser l'exercice de reddition de compte au sein des organismes publics pour une lisibilité simplifiée de l'ensemble des documents soumis au SCT.

L'Outil d'évaluation des programmes réalisé en 2018 est un instrument à l'usage des ministères et des organismes publics conçu pour soutenir la réalisation de travaux d'évaluation. Il donne des indications précises sur le contenu des travaux d'évaluation attendu par le Secrétariat du Conseil du trésor. Il contribue à faciliter la formulation « des questions d'évaluation normalisées visant à documenter les résultats obtenus par les programmes et à porter un jugement sur leur performance. » (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2018, p.1). Ce document est utile à plus d'un titre, car il fournit des explications pragmatiques relatives aux questions d'évaluations, notamment sur les éléments de réponse recherchés, leurs caractères obligatoires ou non selon le cycle du programme, les sources de

⁵ Secrétariat du conseil du trésor du Québec, (2014)

⁶ La reddition de comptes « désigne l'opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité. » Cliche P. Lapresse.ca publié le 12 juillet 2019, dans *Loi sur l'administration publique et la gestion budgétaire du Québec : une réforme inachevée*

⁷ *Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., c. A-6.,01.

données possibles, la définition des principaux concepts utilisés ainsi que d'autres informations qui permettent de documenter au mieux notre cadre d'évaluation.

Pour l'étude de ce programme, on ne saurait omettre de prendre connaissance de la Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier adoptée le 31 mars 2013 (LATD, chapitre A-18.1). Le programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par des perturbations naturelles ou anthropiques dans lequel s'inscrit notre mandat fait partie des dispositions de cette loi notamment celles de l'article 60 et suivant relatives aux Plans d'aménagement spéciaux, stipulant que :

« le ministre peut, pour la mise en œuvre d'un plan spécial, accorder une aide financière à toute personne ou à tout organisme qui réalisera la récupération des bois et les activités prévues au plan à la suite d'une destruction importante d'un massif forestier comme le feu, le chablis ou une épidémie d'insectes. »

Un survol de ce texte à valeur législative permet de situer le contexte, les enjeux, les enchaînements logiques, les objectifs ainsi que le positionnement des intervenants au sein du programme.

Néanmoins, spécifiquement à chaque programme, un cadre normatif élaboré par le ministère concerné et approuvé par le Conseil du Trésor est nécessaire pour que les ressources financières correspondantes soient mises à disposition pour les exercices budgétaires concernés. Pour le cas du programme en étude, le document élaboré par le MFFP, autorisé par le CT est celui en vigueur pour les exercices financiers 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023. Ce cadre contient les dispositions relatives aux enveloppes budgétaires autorisées pour le programme. Il donne les définitions, énonce la raison d'être du programme, identifie les objectifs généraux et spécifiques, les conditions d'admissibilité des bénéficiaires, la durée, les modalités de versement, les conditions des aides financières et clarifie les modalités de réédition des comptes. Ce document rend exécutoires tous les engagements et les obligations relatifs au programme.

Tels sont les écrits dont la lecture nous semble incontournable pour disposer des informations nécessaires à la planification de l'évaluation du programme.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Cette section relate la démarche et les techniques utilisées pour réaliser le cadre d'évaluation qui est le document de planification de l'évaluation et non l'évaluation en elle-même. La section énonce également les techniques de recherche en évaluation qualitative choisies pour mener les travaux d'évaluation du programme, car cela donne plus de clarté et de maîtrise pour ces techniques.

Pour la réalisation de ce mandat, les techniques de recherche et d'analyse utilisées sont essentiellement qualitatives. Une revue approfondie de la production littéraire disponible auprès du SEP m'a permis d'étudier les travaux réalisés antérieurement. De plus, les nombreuses littératures grises, dont l'accès m'a été ouvert, m'a permis de faire un large tour d'horizon des attributions et des ramifications territoriales du MFFP. La méthode d'analyse documentaire a été la technique privilégiée en raison de plusieurs facteurs, dont : les études effectuées antérieurement; la pandémie qui prévalait lors de la réalisation du stage; les méthodes couvertes dans le cadre de mes études à la maîtrise à l'ÉNAP. D'autres méthodes de collectes des données comme l'entretien et le sondage seront opérationnalisées pour la réalisation de l'évaluation.

3.1. Type de recherche

3.1.1. Recherche documentaire

Cette technique est applicable par la mise à disposition des données et du matériel. La grande variété de la documentation disponible a contribué au choix de cette méthode de collecte pour la réalisation des livrables.

Une fois les outils disponibles une première étape exploratoire⁸ nous a permis de nous familiariser avec notre objet d'études. Nous avons alors pu découvrir les enjeux récurrents dans notre entité d'accueil, ainsi que les terminologies en usage aussi bien dans le domaine de l'évaluation que dans le secteur des forêts publiques, domaine qui nous était peu familier auparavant.

Au début de notre mandat, nous étions confrontés à une quantité massive d'informations que le portail intranet du ministère nous a ouvertes. La documentation est essentiellement numérique. Pour nous qui avons connu l'ère de la documentation physique, la disponibilité de toutes ces données nous confronte à une surcharge informationnelle. Néanmoins, cette disponibilité des informations en quantité et en qualité procure l'avantage de la célérité dans l'appropriation du sujet et laisse entrevoir les possibilités ouvertes dans la diffusion et l'acquisition des connaissances. La tentation était grande pour le stagiaire et apprenti chercheur que nous étions de découvrir en un temps limité la plus grande quantité d'informations possibles. Après cette phase exploratoire s'en est suivie une phase expérimentale de mise en avant des méthodes de recherche documentaire adaptées aux objectifs définis.

⁸ « Cette étape primordiale consiste à explorer et à déterminer quelle documentation pourra alimenter sa question de recherche. » Séguin, C. (2016) p.77

L'exigence du mandat a aidé à nous recentrer vers l'essentiel en nous focalisant sur notre objet d'études à travers la formulation d'une question de recherche. Pour notre cas, il s'est agi de répondre à la question : comment planifier l'évaluation du programme dans le respect des normes communément admises dans la pratique évaluative et l'éthique des évaluateurs⁹ et des prescriptions légales et réglementaires? Ainsi, nous nous sommes focalisés sur les écrits qui convergent vers cet objectif.

Le classement des répertoires des documents auprès du SEP a permis de retracer les démarches à suivre pour constituer notre livrable avec le circuit d'approbation des documents dont la prise en compte est essentielle, afin de respecter les échéanciers.

Nous avons adressé des requêtes d'informations supplémentaires à des intervenants, notamment les directions concernées qui détiennent les informations plus spécifiques pour préciser et mettre à jour certaines informations. Le SEP y a précisé ses attentes afin de s'assurer que l'information requise est bien comprise. Une autre requête pourrait être adressée au cours de l'hiver 2022 si besoin est.

La recherche documentaire est opérationnalisée aussi bien pendant la planification de l'évaluation que pendant sa mise en œuvre, tandis que l'entretien semi-dirigé et le sondage sont essentiellement utilisés durant la phase de mise en œuvre.

3.1.2. Entretiens semi-dirigés

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette

⁹ Notamment les normes d'utilité, de faisabilité, de convenance, de précision et de responsabilité élaboré par le Comité mixte sur les normes d'évaluation en éducation et adopté par la Société canadienne d'évaluation sur les normes d'évaluation des programmes ainsi que du respect de l'éthique en termes de compétence, d'intégrité et d'imputabilité pour les évaluateurs. janvier 2012.

interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. » Savoie-Zajc, L. (2016) p. 340.

Les entretiens semi-dirigés impliquent des entretiens structurés, mais à questions ouvertes. Cette technique de recherche est la mieux adaptée, car il permet une flexibilité de la discussion tout en le maintenant dans les thématiques initialement prévues. Les expériences du répondant seront ainsi mieux cernées.

Cette technique s'est concrétisée sous la forme d'entretiens individuels permettent de recueillir le point de vue des intervenants concernés par le programme. Pour répondre aux questions d'évaluations, un guide relatif aux entretiens individuels a été élaboré pour circonscrire les entretiens, des adaptations peuvent être faites suivant les spécificités de chaque répondant interrogé.

L'échantillon est de type intentionnel, c'est-à-dire que les participants aux entretiens individuels sont sélectionnés sur la base de la fonction qu'ils occupent au sein de leur organisation. Les entretiens permettront de documenter la mise en œuvre du programme, d'évaluer sa pertinence, sa cohérence, sa conformité et son efficacité. Les entretiens seront réalisés avec les intervenants des unités administratives impliquées dans la gestion du programme au Ministère tant au central qu'en région. Vu le contexte sanitaire et pour des considérations de logistique, une priorité sera accordée aux entretiens virtuels.

Il est possible, conformément au plan d'évaluation et en complément aux méthodes de collecte de données retenues, que des entretiens ponctuels aient lieu avec d'autres intervenants de l'industrie ou du MFFP.

Préalablement aux entretiens une lettre d'information en version électronique ([appendice H](#)) est transmise par le SEP aux directions impliquées dans l'élaboration, la coordination, l'opérationnalisation et le suivi du programme au Ministère. L'objectif visé par cet envoi est

de solliciter la participation des gestionnaires et des professionnels à un entretien individuel virtuel et de transmettre les informations essentielles en lien avec cette participation. Le responsable de l'évaluation prendra ensuite contact avec chacun des participants afin de fixer le moment le plus opportun pour réaliser l'entretien. La liste des coordonnées des intervenants à solliciter sera fournie par l'unité administrative responsable du programme à évaluer.

Une version électronique du guide d'entretien ([appendice G](#)) sera envoyée aux participants. Celle-ci mentionnera les dispositions éthiques et de protection des renseignements personnels auxquelles l'entretien est soumis. À cet effet, le processus de collecte de données et les outils de collecte sont soumis à la direction du Bureau du sous-ministre et du Secrétariat pour obtenir un avis favorable concernant le respect des règles d'éthiques et de protection des renseignements personnels. La participation à l'entretien s'effectue sur une base volontaire et chaque participant peut en tout temps mettre fin à l'entretien ou refuser de répondre à une question ou à des questions, sans préjudice. Le guide d'entretien inclut la liste des questions qui seront adressées au central et/ou aux intervenants des régions.

Les données collectées pour chaque entretien feront l'objet d'un compte rendu par le SEP. Ceux-ci seront ensuite validés par les intervenants interrogés et analysés dans le but de fournir des éléments de réponses aux questions d'évaluation. Pour des considérations de confidentialité, seules les personnes responsables de l'évaluation auront accès aux données colligées, et ce, uniquement dans le but d'en faire le traitement et l'analyse aux fins de l'évaluation.

Les entretiens seront réalisés entre février et mai 2022. Les comptes rendus et les analyses seront réalisés entre avril et juin 2022.

3.1.3. Sondage et questionnaire électroniques

Selon Jolibert, A. et Jourdan, P. (2011) p. 66, « Le questionnaire est l’outil de recueil, d’enregistrement et de stockage de l’information qui prend, selon les cas, la forme de questions ouvertes (les répondants sont libres de leurs réponses et de la formulation qu’ils souhaitent leur donner) ou fermées (Les réponses sont proposées aux répondants) ». Ainsi un questionnaire standardisé a été élaboré (annexe XX) suivant les lignes directrices des questions d’évaluation.

Vu le nombre restreint des bénéficiaires du Programme, ceux-ci peuvent être sollicités afin de compléter un sondage électronique. La liste des bénéficiaires ayant obtenu un soutien financier est disponible grâce aux données transmises par la DGCGFo¹⁰. De plus, un questionnaire électronique sera acheminé aux directeurs généraux en région afin de recueillir certaines données quantitatives et qualitatives sur le programme.

La Direction des communications (DCOM) se charge de faire parvenir aux répondants un courriel d’invitation électronique qui comprendra l’entente de participation à l’évaluation et le lien électronique sécurisé vers le sondage ([Appendice H](#)). Les dispositions éthiques et de protection des renseignements personnels du sondage sont également mentionnées dans ledit courriel.

Les données compilées par la DCOM seront analysées par le SEP et présentées dans le cadre du rapport d’évaluation. Le respect de l’anonymat des répondants est impératif à chacune des étapes du processus. Une mention est faite dans la lettre adressée par le SEP aux bénéficiaires.

Les questionnaires seront acheminés aux bénéficiaires du programme au mois de mai 2022, une durée de deux semaines est accordée pour fournir les réponses au sondage électronique.

¹⁰ Direction générale de la coordination de la gestion des forêts

Quelques jours avant l'échéance, un rappel sera effectué pour que le plus grand nombre de répondants participent au sondage, ce pour garantir la plus grande représentativité possible des réponses.

La mise en œuvre des techniques de recherche est rendue possible grâce à l'utilisation d'outils de collectes des données. Les outils utilisés dans le cadre du mandat sont les guides d'entretien et les questions de sondage

3.2. Description des outils de collecte de données.

Cette section décrit l'outil de collecte correspondant à la technique de recherche choisie. Pour l'entretien semi-dirigé, le guide d'entretien est l'outil confectionné. Pour le sondage des bénéficiaires, le questionnaire est l'outil de base à insérer dans le sondage électronique.

3.2.1. Le guide d'entretien :

Également dénommé guide d'entrevue, le guide d'entretien est un document conçu pour servir de fil conducteur lors des discussions avec les intervenants : concepteurs, gestionnaires ou industriels lors des entretiens semi-dirigés.

Document préparatoire aux entretiens, son élaboration permet de centrer l'échange entre l'intervieweur et l'interviewé sur de thèmes écrits à l'avance permettant ainsi d'aborder chacun de ces thèmes¹¹ sans omission ni surabondance.

Dans le cas de notre mandat, la matrice des questions d'évaluation jointe en [appendice E](#) renferme les questions d'évaluation issues des recommandations du CT et oriente les questions abordées dans le guide. Le guide d'entretien joint en [appendice G](#) documente ainsi les considérations de pertinence, de cohérence, de conformité et d'efficacité du programme en complément des analyses documentaires et des sondages auprès des bénéficiaires. Il contient les questions ouvertes qui seront posées au participant, lui donnant ainsi l'occasion

¹¹ Boutin, G. (2018). p.111

de faire une rétrospective sur ses expérimentations et de participer par la même occasion à une co-construction de la connaissance sur le domaine abordé.

Le guide permet une flexibilité lors des entretiens contrairement au questionnaire de sondage qui est le même pour tous les répondants, ce qui nous amène à l'exposé de cet outil de collecte standardisé qu'est le questionnaire de sondage.

Par ailleurs, le respect de l'éthique procédurale est priorisé dans la conduite des travaux, une lettre d'information ([Appendice F](#)), est adressée aux participants pour expliquer le contexte de travaux d'évaluation, le déroulement, la confidentialité, l'aspect volontaire de la participation et l'accès aux données colligées. (Gaudet et Robert, 2018)¹²

3.2.2. Les questions de sondage

Les questions de sondage sont, dans le cadre de notre mandat, les questionnaires adressés aux bénéficiaires des soutiens financiers du programme. Nos écrits vont surtout se focaliser sur le contenu de ce questionnaire.

Le questionnaire est aussi la première « matérialisation » de l'étude pour les intervenants concernés : le client, dont le besoin d'informations est dicté par les décisions qu'il doit prendre, le chargé d'études, dont le souci principal est de traduire le besoin de son client en questions d'études, l'enquêteur, préoccupé par le fait que le questionnaire ne doit pas être un obstacle, en raison de sa difficulté et de sa longueur, à la réalisation de la collecte de données dans de bonnes conditions et enfin le répondant, dont la bonne volonté et l'aisance à répondre sont en partie conditionnées par la qualité du support d'interrogation. Jolibert, A. et Jourdan, P. (2011). p.66

Le questionnaire élaboré dans le cadre de ce mandat comporte 10 questions composées de questions fermées, de questions ouvertes offrant la possibilité de développement et de questions à réponse graduée comportant des échelles de mesure. Ces questions répondent aux besoins d'informations attendues par les utilisateurs des travaux d'évaluation. Outre les

¹² Les enjeux éthiques en matière de recherche qualitative y sont développés notamment : les fondements moraux de l'éthique de la recherche, la formulation des décisions éthiques pour défendre les décisions méthodologiques, le rôle du comité d'éthique, l'éthique relationnelle pour le travail de terrain

enjeux de pertinence, de conformité et d'efficacité, ces questions visent à donner des réponses spécifiques aux prescriptions particulières mentionnées dans le cadre normatif. Bien que le cadre normatif actuellement en vigueur reconduise pour la troisième fois le programme, chaque cadre normatif y apporte cependant des améliorations. Il en est ainsi des prescriptions relatives au mécanisme de suivi et de contrôle, la conformité à la charte des droits et libertés de la personne notamment l'existence d'un programme d'accès à l'égalité, la célérité de mise en œuvre du programme. Les questions sont rédigées en des termes suffisamment clairs, pour que le répondant puisse y donner facilement suite. Par ailleurs, le nombre restreint des questions facilitera l'analyse et l'exploitation des réponses par les évaluateurs en charge du dossier.

La mise en œuvre des techniques de recherche avec les outils de collecte de données développées précédemment aboutit aux résultats qui feront l'objet de la section suivante.

4. RÉSULTATS

Le résultat attendu à travers ce livrable est la planification de l'évaluation. Le livrable en question est le cadre d'évaluation ou devis d'évaluation ou plan d'évaluation. C'est un document dont le contenu attendu est normalisé. Dans cette section, nous allons expliciter en quoi les résultats attendus du mandat importent dans le processus évaluatif en suite nous allons décrire le contenu du livrable. Ce qui nous ramène à expliciter la phase de planification des travaux d'évaluation pour enchaîner ensuite vers la description du contenu du cadre d'évaluation, principal résultat attendu de notre mandat.

4.1. La planification de l'évaluation

Pour rappel, l'évaluation comporte quatre étapes distinctes à savoir celui de la planification, suivie de la mise en œuvre, puis de l'élaboration du rapport, pour enchaîner avec sa diffusion et le suivi. Notre mandat s'intègre dans la première de ces étapes.

S'agissant de la planification de l'évaluation, nous reprenons ce passage du cours qui résume l'importance accordée à l'objet de notre mandat dans l'ensemble du processus évaluatif d'un programme. La capsule du cours ENP7132 en son module 9 énonce qu'« un projet d'évaluation exige une bonne planification et une gestion continue afin d'arriver à bon port. ». La planification s'impose afin que les travaux d'évaluation puissent se dérouler dans les meilleures conditions. Pour ce faire, les activités inhérentes aux travaux avec les ressources correspondantes sont programmées à l'avance pour éviter les imprévisions préjudiciables à la qualité et à l'échéancier des travaux. « La planification d'une évaluation comporte plusieurs éléments et constitue l'étape la plus importante du processus d'évaluation. Une mauvaise planification ou des erreurs en cours de route entraîneront des retards, ou pire, une mauvaise sélection des questions auxquelles l'évaluation tentera de répondre, ainsi qu'une mauvaise sélection des méthodes qui seront utilisées pour le faire. ¹³» (Bourgeois, 2020, p.3)

La planification comprend la phase divergente et la phase convergente. La phase divergente consiste en une collecte d'informations et de données qui serviront à la planification de l'évaluation. Il ne s'agit pas encore de la collecte de données d'évaluation qui vont servir à la mesure des résultats du programme. Cette différenciation est essentielle, car ce ne sont pas les mêmes questions qui seront posées lors de chacune des collectes de données.

Pour notre cas, nous avons analysé le cadre normatif du programme, pour disposer des informations sur les intervenants, l'objectif général et spécifique, l'enveloppe financière

¹³ Capsule du cours ENP7147 : Méthode qualitative en évaluation de programmes module 1, p.3

consacrée. Cette phase divergente comprend ainsi, la description de l'objet d'étude, l'inventaire des ressources à mettre en œuvre, la prévision du calendrier des activités, la détermination de la gouvernance et de la gestion du projet.

Cette première phase divergente s'est conclue par la rédaction d'un projet de mandat d'évaluation du programme qui a été soumis à l'approbation du sous-ministre. Ce mandat habilite le SEP à démarrer les travaux d'évaluation notamment, pour ce qui nous concerne, la planification de l'évaluation et autorise la collecte des données auprès des autres structures administratives concernées.

Cette étape nous a permis d'expliquer la consistance de notre travail et de clarifier les attentes de notre mandant par rapport à notre livrable.

La collecte des informations sur le programme qui correspond à la phase divergente a permis de recueillir les informations qui alimentent notre réflexion pour passer à la phase convergente qui consiste à choisir l'approche évaluative, les questions d'évaluation avec leurs indicateurs, ainsi que les techniques de recherche à mettre en œuvre pour recueillir les données d'évaluation.

La bonne pratique évaluative suggère une liste de contrôle des éléments à intégrer dans la planification pour servir de grille d'analyse du plan d'évaluation¹⁴.

La planification de l'évaluation du programme se matérialise par le cadre d'évaluation.

4.2. Le cadre d'évaluation

Le cadre, devis ou plan d'évaluation ne désigne qu'un seul document, objet du livrable. Néanmoins nous utilisons le terme « cadre d'évaluation », car c'est celui consacré par les documents officiels, notamment celui élaboré par le SCT en date du juin 2018 qui s'intitule,

¹⁴ Jerry Horn, December 2001, A checklist for developing and evaluating evaluation budgets

Cadre d'évaluation : instructions destinées aux ministères et organismes. Ce document formalise les informations devant figurer dans le cadre d'évaluation. Cette instruction est scrupuleusement respectée pour la conformité de notre document.

L'instruction mentionnée plus haut énumère le contenu du cadre d'évaluation qui comprend, minimalement, les informations suivantes :

- la mise en contexte ;
- la description du programme et sa logique d'intervention ;
- la stratégie d'évaluation ;
- la gouvernance de l'évaluation et les mécanismes de collaboration interministériels (si applicable) ;
- l'échéancier des travaux.

D'autres renseignements supplémentaires ou spécifiques au dossier peuvent y être insérés selon les besoins du ministère ou de l'organisme, ou lorsque requis par une décision du Conseil du trésor.

Dans le cas de notre mandat, les éléments relatifs à la gouvernance et les mécanismes de collaboration interministériels ne sont pas appliqués vu que c'est le MFFP et ses démembrements qui sont responsables du programme, dès sa conception, sa mise en œuvre, son contrôle et suivi et la reddition des comptes.

4.2.1. La mise en contexte

La mise en contexte du cadre d'évaluation donne les indications sur la nature des travaux d'évaluation demandés. On y intègre les informations sur :

- Les raisons pour lesquelles les travaux d'évaluation sont entrepris notamment : l'origine du mandat d'évaluation. Dans notre cas, son origine se trouve dans le cadre normatif du CT qui stipule que le MFFP,

devra transmettre à son Secrétariat (Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes) selon des modalités conformes à celles prévues par la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes et aux instructions qui en découlent : [...]

Ce rapport devra aborder, minimalement, les questions d'évaluation obligatoires pour une évaluation de type «révision» figurant dans l'Outil d'évaluation des programmes.

- La portée des travaux d'évaluation, c'est-à-dire la période et les volets visés par l'évaluation. Dans le cas de notre mandat, il s'agit des exercices financiers 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023. Le programme ne comporte qu'un seul volet, donc cette seconde option ne s'applique pas.

4.2.2. La description du programme et la logique d'intervention

Cette section du cadre d'évaluation énonce la théorie du programme¹⁵ en identifiant les composantes du Programme et les liens logiques qui les relient. Les enjeux qui justifient l'existence du programme ou sa raison d'être, ses principales composantes (ex. : objectifs, nature de l'intervention, intrants et activités), les parties prenantes ainsi que les extrants et les effets escomptés par sa mise en œuvre.

Dans notre mandat, à des fins de simplification, ces éléments sont présentés sous la forme d'un tableau intitulé « Composantes du programme », qui se trouve dans l'[appendice C](#). Cette présentation facilite la compréhension de l'intervention en mettant en exergue les éléments constitutifs communs à tous les programmes normalement structurés. Il est divisé en partie descriptive et partie des chaînes des résultats. La partie descriptive constate l'état à améliorer chez la clientèle cible¹⁶, tandis que la partie des chaînes des résultats expose la dynamique du programme, les moyens mobilisés pour résoudre les enjeux. La partie descriptive couvre : la raison d'être, les objectifs et la clientèle visée. Dans la partie chaîne des résultats on retrouve : les activités admissibles, la nature de l'intervention, les ressources attribuées, la description des activités et les résultats attendus.

¹⁵«La théorie du programme c'est en quelque sorte la description détaillée de la relation entre les ressources du programme, les activités et les résultats du programme. Elle montre comment le programme fonctionne et, surtout, comment il permet de contribuer à produire les résultats attendus. Cette théorie du programme explique pourquoi le programme fait ce qu'il fait et présente un rationnel qui explique pourquoi, en faisant les choses de cette façon, on obtiendra les résultats désirés.» (Potvin, 2010, p. 106).

¹⁶ Potvin, 2010, p. 107

La fonction respective des divers intervenants au programme est consignée dans un tableau intitulé « parties prenantes au programme » joint en [appendice B](#).

Pour appuyer la description du programme, un modèle logique¹⁷ est élaboré pour mieux visualiser les informations fournies par le cadre normatif. Les éléments contenus dans le tableau sur les composantes du programme sont repris et reliés par des diagrammes de représentation schématique. Le modèle logique du programme est présenté à l'[appendice D](#).

Ces outils facilitent la représentation du programme avec ses composantes ses extrants, ses résultats attendus ventilés en effet immédiat, effets intermédiaires et effets ultimes avec leur lien logique.

4.2.3. La stratégie d'évaluation

Cette section présente la démarche prévue pour mener le mandat d'évaluation. Les enjeux évaluatifs, les questions d'évaluation, les méthodes retenues pour la collecte et le traitement des données ainsi que leurs limites y seront exposés.

4.2.3.1. La démarche évaluative

La démarche évaluative se conformera à celle requise par le SCT, l'évaluation sera de type « révision ». Elle analysera la pertinence, la cohérence, la conformité et l'efficacité du programme. Étant donné que le Programme a fait l'objet d'une évaluation complète en 2017 et d'un bilan évaluatif en 2019, les changements apportés au programme depuis ces évaluations seront documentés. Les analyses permettront aussi d'actualiser et de dégager de nouveaux constats et recommandations. L'évaluation portera une attention particulière à la documentation des indicateurs d'effets et d'extrants identifiés dans le cadre normatif du programme.

¹⁷ «Ce modèle (logique) permet de compiler et de visualiser l'information concernant un programme à l'aide d'un schéma afin de favoriser la compréhension des enjeux du programme. » (Porteous, 2009, p.89)

4.2.3.2. Les enjeux évaluatifs

Les enjeux évaluatifs identifiés traduisent les principales préoccupations du MFFP et celui du Conseil du trésor justifiant la tenue de l'évaluation. Suivant les recommandations du cadre normatif, « Ce rapport devra aborder, minimalement, les questions d'évaluation obligatoires pour une évaluation de type "révision" figurant dans l'Outil d'évaluation des programmes ». (CT, 2020, p.2).

Les données présentées couvriront les critères de pertinence, de cohérence, de conformité, d'efficacité opérationnelle et d'efficacité de l'intervention. Ces enjeux évaluatifs ont été explicités entre les parties prenantes lors de la réunion de démarrage.

Nous reprenons le tableau élaboré par le SCT pour ancrer la compréhension de critères.

Critères d'évaluation

Critère	Définition ¹⁸
Pertinence	<p>L'évaluation de la pertinence de l'intervention consiste à évaluer si :</p> <ul style="list-style-type: none"> les besoins et le contexte actuels justifient que le gouvernement continue à intervenir ; les activités du programme sont en adéquation avec la mission, les mandats et les responsabilités du MFFP et avec les orientations gouvernementales ; d'autres programmes visant des besoins similaires réduisent la portée du programme (chevauchement). <p>L'évaluation de la pertinence de la nature de l'intervention consiste à évaluer si :</p> <ul style="list-style-type: none"> la nature de l'intervention est la plus appropriée pour atteindre les objectifs fixés.
Cohérence	<p>La cohérence interne du programme repose sur l'absence de contradictions entre ses composantes ainsi que sur des hypothèses crédibles permettant d'expliquer la chaîne causale menant à la production des effets attendus.</p>
Conformité	<p>L'évaluation de la conformité opérationnelle vise à déterminer si la gestion des ressources, la réalisation des activités et la production des extrants du programme sont conformes :</p> <ul style="list-style-type: none"> à la planification opérationnelle initiale ; aux lois, à la réglementation, aux normes ou aux politiques internes en vigueur.
Efficacité	<p>L'évaluation de l'efficacité vise à apprécier le degré d'atteinte des objectifs.</p> <p>L'évaluation de l'efficacité opérationnelle documente le rapport entre les extrants et les objectifs opérationnels poursuivis au moment de la mise en œuvre d'une intervention. En évaluant l'efficacité d'intervention, c'est plutôt le rapport entre les effets et les objectifs d'intervention qui sont visés.</p>

¹⁸Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante, consultée le 28 octobre 2021 [en ligne] : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf.

4.2.3.3. La Formulation des questions d'évaluation

L'utilisation des questions normalisées est obligatoire, étant donné vu que les travaux d'évaluation sont entrepris suite à une décision du Conseil du trésor qui requiert le dépôt d'un rapport d'évaluation.

Chaque question d'évaluation est rattachée à un des enjeux évaluatifs abordés par l'évaluation. Les questions d'évaluation reflètent les besoins d'informations et correspondent au stade de maturité de notre programme qui a déjà fait l'objet de trois renouvellements. Elles sont également définies en fonction des besoins du ministère et intègrent ceux du Conseil du trésor. Les questions contribuent à élargir les connaissances sur l'intervention. Elles permettent aussi de porter un jugement sur l'intervention et donnent des éléments d'informations sur les consolidations souhaitables pour le programme.

En application de l'Outil d'évaluation du CT, selon les enjeux évaluatifs retenus, nous avons dressé une liste des questions obligatoires, présentées à l'jointe en [appendice A](#). Pour ce programme cinq questions sont facultatives et neuf questions obligatoires.

Par ailleurs, une matrice des questions d'évaluation comprenant : les enjeux, les critères d'évaluation, les questions, les critères de jugement, les indicateurs, les données, les méthodes et outils de collecte et les responsables de la collecte, est jointe en [appendice E](#).

4.2.3.4. Les méthodes de collecte et de traitement des données

La collecte de données documente la conception et la gestion du programme ainsi que les intrants, les activités, les extrants, les résultats et les effets du programme. L'approche retenue dans le contexte de cette évaluation prévoit d'utiliser des données qualitatives provenant de l'analyse documentaire, de requêtes d'informations et des entretiens individuels auprès des intervenants concernés par l'opérationnalisation et la gestion du programme. Des données

quantitatives provenant, entre autres, de données de gestion et d'un sondage auprès des bénéficiaires seront aussi collectées afin de mesurer l'atteinte des objectifs du programme.

Les données collectées seront analysées suivant leur type. Pour les données textuelles, les méthodes envisagées sont l'analyse de contenu, l'analyse inductive et l'analyse logique. Pour les données numériques, les méthodes envisagées sont les statistiques de synthèse et l'analyse de séries chronologiques.

Notre méthodologie néanmoins n'est pas dépourvue de limite.

4.2.3.5. La limite de la stratégie évaluative

Bien que plusieurs sources et méthodes de collecte sont prévues afin d'assurer la validité des données, de nombreux facteurs externes seront pris en compte en vue de nuancer l'évaluation des résultats attribuables au programme. Le traitement et l'analyse des données, de même que la rédaction du rapport, seront ainsi ajustés selon la pertinence et la suffisance des informations disponibles. Des données de références manquantes pourraient nuire à la mesure de l'atteinte des cibles prévues au plan de suivi des résultats et des effets. Le rapport d'évaluation fera par ailleurs état des difficultés rencontrées en cours du processus d'évaluation et des divers moyens employés afin d'y remédier.

5. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Dans cette section il est fait état de la synthèse de l'argumentation et de la présentation des éventuelles recommandations suggérées.

Comme évoqué précédemment, la méthode de recherche choisie pour l'évaluation de ce programme sera majoritairement qualitative. Les questions d'évaluations relatives aux coûts ne seront pas abordées bien que l'Outil d'évaluation du SCT ouvre la possibilité d'étudier le critère d'efficience pour les évaluations de type révision. Les questions d'évaluations normalisées suivantes prévues par l'outil d'évaluation. Les critères d'efficience de l'intervention, certains points ne seront pas abordés :

Comment les coûts des extraits du programme se comparent-ils, notamment, à ceux d'autres programmes?

Comment les coûts associés aux effets du programme se comparent-ils, notamment, à ceux d'autres programmes?

Existe-t-il des possibilités d'obtenir les mêmes résultats à moindre coût?

Existe-t-il des possibilités d'obtenir de meilleurs résultats sans coûts supplémentaires?
(Secrétariat du conseil du trésor du Québec, 2018, p.29)

Les réponses à ces questions peuvent présenter les enjeux d'une évaluation économique de ce programme de soutien financier aux plans d'aménagement spéciaux.

La mise en œuvre d'une telle évaluation quantitative nécessite la mise à disposition de personnes-ressources supplémentaires pour le SEP qui fonctionne avec 7 évaluateurs permanents, alors que comme nous l'avons relevé plus haut, ce service se charge de l'évaluation de programmes pour le compte de deux ministères.

Nos recommandations vont dans le sens d'un renforcement en effectif et en multidisciplinarité du SEP pour renforcer son rôle d'instrument d'aide à la décision durant tout le cycle de l'action publique. Cela permettrait de mieux formuler les cibles aux résultats

attendus dans les plans stratégiques et de bonifier les indicateurs de performance du ministère¹⁹ pour que les résultats enregistrés reflètent davantage les réalisations accomplies.

¹⁹ Secrétariat du Conseil du trésor, Tableau de bord de la performance des ministères consulté le 29/12/2021 <https://performance.gouv.qc.ca/accueil/>

CONCLUSION

Ce mandat a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques. Il est révélateur de l'importance de l'étape de la planification dans le cycle évaluatif. Nous sommes restés sur notre faim pour ce qui est de l'immersion au sein de l'environnement professionnel du ministère, étant donné le contexte pandémique qui sévit. L'utilisation des outils méthodologiques dispensés durant les cours et ceux prévus par les textes a permis de mener le mandat aux objectifs prévus avec aisance. Dès que le cadre d'évaluation du programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par des perturbations naturelles ou anthropiques aura reçu l'approbation nécessaire, les étapes de mise en œuvre, de collectes et d'analyse des données, de rédaction du rapport et de suivi des recommandations seront mises en branle. Nous sommes curieux de connaître la suite du processus évaluatif que nous avons planifié, que ce soit du point de vue de la gestion du programme, mais également concernant les impacts du programme sur la durabilité des forêts publiques. Notre questionnement tend vers la perception des acteurs des secteurs par rapport au processus évaluatif comme outil d'aide à la décision et d'atteinte des résultats. Notre bref passage au sein de ce département ministériel en charge des forêts, de la faune et des parcs nous a donné une très bonne impression sur la manière dont sont menées les activités au sein de l'administration publique québécoise, afin d'accomplir les missions confiées par les lois d'habilitation.

APPENDICES

APPENDICE A : Liste des questions obligatoires pour une évaluation de type révision²⁰

PERTINENCE DE L'INTERVENTION

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

PERTINENCE DE LA NATURE DE L'INTERVENTION

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

COHÉRENCE INTERNE

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

CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE

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

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

- Les objectifs opérationnels sont-ils atteints?
Volume, Délais, Critères de qualité : degré de conformité aux spécifications

EFFICACITÉ DE L'INTERVENTION

- Les objectifs de l'intervention sont-ils atteints?
- Les effets visés par l'intervention sont-ils obtenus?
- Des effets non intentionnels ont-ils été constatés? (Facultative)

EFFICIENCE RELATIVE DE L'INTERVENTION (Facultative)

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

²⁰ Outil d'évaluation du CT p. 12

APPENDICE B : Parties prenantes du programme

Fonction	Groupes ou personnes concernées
Gestion administrative et prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau du sous-ministre associé aux Opérations régionales (BSMA-OR). • DGCGFo — SOR. • DGFo. • DCO.
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • DGS. • UG.
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • BGA. • Acheteurs du marché libre. • Entreprises forestières. • Titulaires de permis d'intervention tels que décrits à l'article 73 de la LADTF. • Détenteurs d'ententes de délégation de gestion.
Autres groupes concernés	Secteur des forêts : <ul style="list-style-type: none"> • BMMB. • DPF.

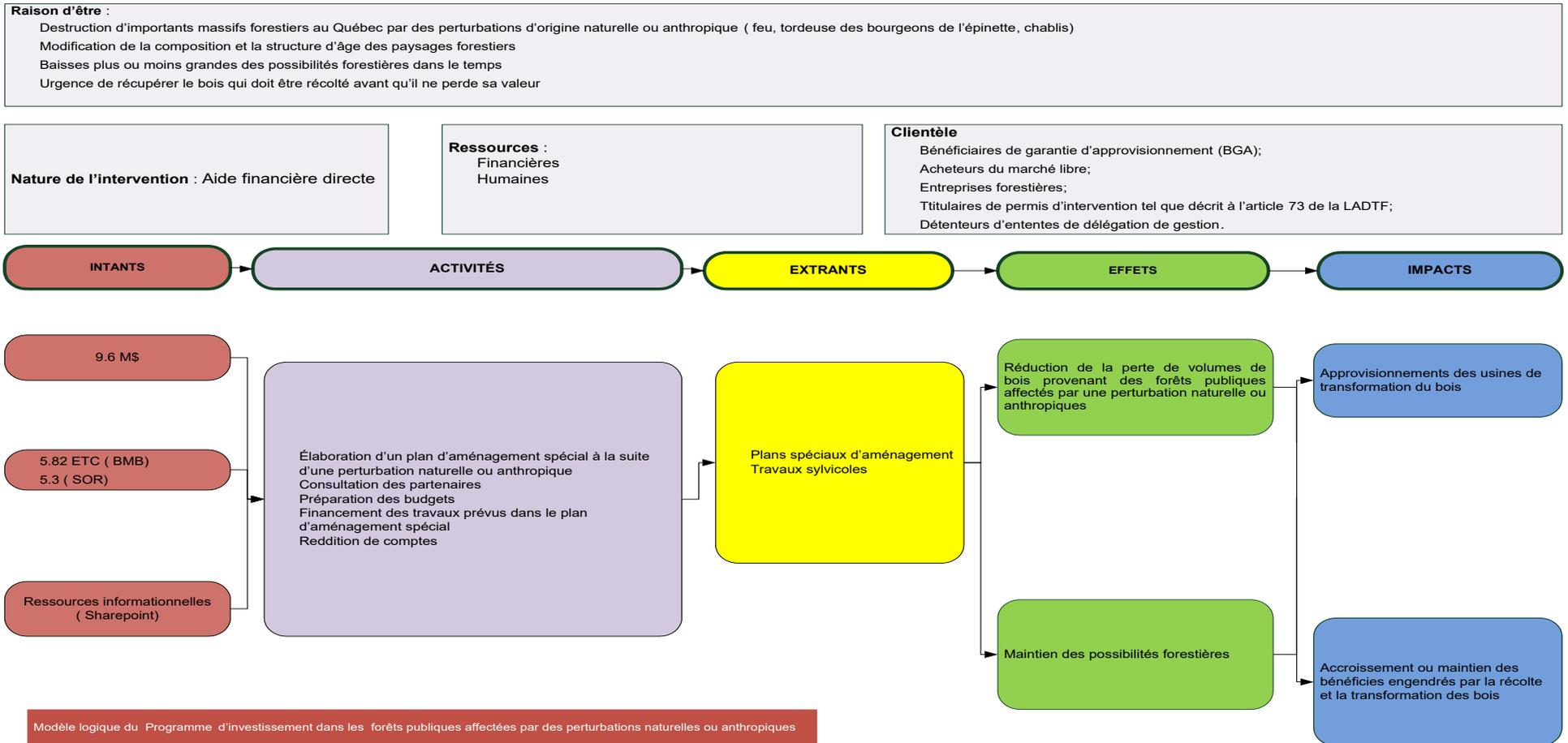
APPENDICE C : Composantes du programme

	Composantes	Description	
Partie descriptive	Raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destruction d'importants massifs forestiers au Québec par des perturbations d'origine naturelle ou anthropique (feu, tordeuse des bourgeons de l'épinette, chablis). ▪ Modification de la composition et la structure d'âge des paysages forestiers. ▪ Baisse plus ou moins grande dans le temps des possibilités forestières des territoires affectés. ▪ Urgence de récupérer le bois qui doit être récolté avant qu'il ne perde sa valeur. 	
	Objectifs	Objectif général	Permettre la récupération des bois et la réalisation des traitements sylvicoles appropriés qui sont prévues dans les plans d'aménagement spéciaux, lorsqu'une perturbation naturelle ou anthropique cause la destruction importante de massifs forestiers.
		Objectifs d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuer les pertes de bois susceptibles de dégradation rapide de leur qualité en accélérant les travaux de récupération. ▪ Minimiser les impacts négatifs sur la possibilité forestière du territoire affecté.
		Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer un plan spécial d'aménagement à la suite d'une perturbation naturelle ou anthropique. ▪ Informer les organismes visés des conditions de réalisation et d'aide financière. ▪ Analyser les demandes d'aide financière et calculer les montants à accorder. ▪ Veiller à la conformité de la mise en œuvre du plan spécial.
		Clientèle visée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toute personne ou entreprise qui opère en territoire forestier du domaine de l'État qui, en vertu d'une entente, est tenue de payer les droits exigibles pour les volumes de bois issus de la forêt publique.
		Activités admissibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités décrites à l'article 60 de la LADTF. ▪ Activités répondant à la définition d'activité d'aménagement forestier décrit à l'article 4 de la LADTF et à la transformation des bois.

	Composantes	Description
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités conformes au Cadre de gestion des plans spéciaux en vigueur qui prévoient l'ensemble des critères permettant d'élaborer un plan d'aménagement spécial. ▪ Activité rattachée à des infrastructures nécessaires pour contenir le broutage par le cervidé dans le cadre des enclos pour cervidé.
	Nature de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensation financière pour pallier les frais supplémentaires engendrés par la mise en œuvre des plans spéciaux d'aménagement.
Chaîne des résultats	Ressources attribuées	Ressources financières
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9,6 M\$ provenant des budgets consacrés aux travaux sylvicoles (230 M\$)
		Ressources humaines
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ BMMB : 5,82, ETC.²¹ (mise en œuvre du programme). ▪ SOR : 5,3, ETC. (coordination et l'opérationnalisation du programme).
	Description des activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des dommages en collaboration avec l'unité de gestion (UG) : Direction de la protection des forêts (DPF). ▪ Évaluation de la pertinence de réaliser un plan spécial et le cas échéant, préparation du plan spécial (UG). ▪ Consultation des organismes désignés et de l'expert sur les aspects fauniques (UG). ▪ Détermination de la part des secteurs qui sont visés par les BGA, les permis de récolte aux fins d'approvisionnement une usine de transformation de bois ainsi que les organismes concernés (UG en collaboration par le BMMB). ▪ Envoi du plan spécial approuvé aux organismes concernés (UG). ▪ Élaboration et mise à jour des méthodes de calcul de l'aide financière et préparation de la grille des taux d'aide par zone de tarification (BMMB). ▪ Calcul de l'aide financière à accorder et ajustement de cette dernière en fonction de l'analyse du rapport d'activités technique et financier (UG).
	Résultats attendus	Résultats opérationnels
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration des plans spéciaux d'aménagement. ▪ Réalisation des travaux sylvicoles prévus dans les plans d'aménagements spéciaux.
		Résultats de l'intervention
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminution des pertes de bois susceptibles de dégradation. ▪ Maintien des possibilités forestières.

²¹ Direction des opérations territoriales de mise en marché (5,4, ETC.), Direction de la tarification et des opérations financières (0,4, ETC.) et Direction de l'administration et des programmes (0,02, ETC.)

APPENDICE D : Modèle logique du programme



APPENDICE E : Matrice des questions d'évaluation

Critères d'évaluation		Questions	Critères de jugement	Indicateurs	Données	Méthodes et outils de collecte	Responsables de la collecte
1. Pertinence	1.1 Pertinence de l'intervention	1.1.1 Dans quelle mesure les besoins et le contexte du programme justifient-ils que le gouvernement continue à intervenir?	La nature et l'ampleur des besoins pris en charge par le programme justifient une intervention du gouvernement	<p>Nombre et type de perturbations faisant l'objet de plans spéciaux</p> <p>Superficies affectées par les épidémies d'insectes</p> <p>Superficies affectées par un chablis</p> <p>Superficies affectées par classe d'intensité du feu</p>	Plans d'aménagement spéciaux Statistiques officielles	Analyse documentaire.	SEP, DAP, DCO
		1.1.2 Dans quelle mesure le programme est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités du MERN et avec les orientations gouvernementales?	Les composantes du programme sont cohérentes avec les mandats/responsabilités du MERN ainsi qu'avec les priorités ministérielles et gouvernementales.	Liens logiques entre les composantes du programme et les mandats/responsabilités du MERN ainsi que les priorités ministérielles et gouvernementales.	Cadre légal et réglementaire. Orientations gouvernementales et ministérielles. Plans stratégiques. Politiques ministérielles. Plans d'action. Données colligées auprès d'intervenants impliqués.	Analyse documentaire. Entretiens avec des intervenants.	
		1.1.3 Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes qui visent des besoins comparables?	Le programme est complémentaire avec les autres programmes ou interventions du gouvernement du Québec visant les besoins comparables	Complémentarité du programme avec d'autres mesures, programmes ou interventions du gouvernement du Québec.	Documentation sur la raison d'être, le contexte de mise en œuvre et les objectifs d'autres mesures, programmes ou interventions. Données colligées auprès d'intervenants impliqués.	Analyse documentaire sur des programmes ou interventions ou mesures comparables. Entretiens avec des intervenants.	
	1.2 Pertinence de la nature de l'intervention	1.2.1 Dans quelle mesure les moyens du programme permettent – ils d'atteindre efficacement les objectifs poursuivis?	Les moyens et mécanismes retenus sont adéquats et suffisants pour atteindre efficacement les objectifs du programme.	Capacité des moyens et mécanismes retenus à atteindre les objectifs poursuivis	Documentation colligée sur les mécanismes et les moyens d'intervention. Données colligées auprès d'intervenants impliqués.	Analyse documentaire. Entretiens avec des intervenants Questionnaire aux bénéficiaires.	
2. Cohérence	2.1 Cohérence interne	2.1.1 Dans quelle mesure les composantes du programme et ses résultats s'articulent-ils logiquement?	Les principales composantes du programme s'articulent logiquement.	Plausibilité des hypothèses et des liens de cause à effet entre les composantes. Clarté des énoncés des composantes du programme. Le caractère mesurable des objectifs et des résultats visés.	Documentation et données colligées sur la raison d'être, les objectifs et la nature de l'intervention.	Analyse documentaire.	SEP et DGCGFo

Critères d'évaluation		Questions	Critères de jugement	Indicateurs	Données	Méthodes et outils de collecte	Responsables de la collecte
3. Conformité	3.1 Conformité opérationnelle	3.1.1 Dans quelle mesure le programme est-il géré adéquatement et conformément aux règles et aux conditions prévues?	Les ressources du programme sont utilisées selon les modalités et les conditions prévues au cadre normatif et selon le cadre de gestion des plans spéciaux d'aménagement.	Respect des normes du programme	Cadre normatif. Cadre de gestion. Instruction de paiement relatif aux PAS. Convention entre bénéficiaires désignés et MERN. Demandes déposées au programme et justifications des besoins. Grilles d'analyse des demandes déposées	Analyse documentaire. Entretiens avec des intervenants et des bénéficiaires. Questionnaire auprès des bénéficiaires.	SEP et DGCGFo
			Les activités et les extrants réalisés sont conformes à la planification opérationnelle et au cadre légal, réglementaire et normatif prévu.				
4. Efficacité	4.1 Efficacité opérationnelle	4.1.1 Dans quelle mesure les objectifs opérationnels sont – ils atteints?	Les objectifs opérationnels visés sont atteints.	Nombre de bénéficiaires	Données d'administration et de suivi du programme Rapport d'activités techniques et financières (RATF) déposé par les bénéficiaires du programme	Analyse documentaire. Entretiens avec les intervenants. Questionnaires auprès des bénéficiaires.	SEP, DCO, BMMB SEP et BSMAOR
				Nombre de plans d'aménagement élaborés			
				Montants annuels versés			
				Nombre de consultations publiques réalisées			
		4.1.1 Dans quelle mesure les effets visés par le programme sont-ils atteints?	Les effets visés sont atteints	Taux de récupération des bois	Données d'administration et de suivi du programme Rapport d'activités techniques et financières (RATF) déposé par les bénéficiaires du programme	Analyse documentaire. Entretiens avec les intervenants.	
				Évolution de la possibilité forestière des territoires affectés			
		4.2.3 Des effets non intentionnels sont-ils observés?	L'intervention n'a pas généré d'effets négatifs non intentionnels	Écart entre la situation voulue et la situation actuelle ou changements engendrés par l'intervention, mais qui n'étaient pas prévus aux objectifs d'intervention.	Données colligées auprès d'intervenants impliqués.	Entretiens avec les intervenants.	SEP et DGCGFo

APPENDICE F : Lettre d'information pour la réalisation des entretiens

Appel et titre du destinataire s'il y a lieu,

La Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01) adoptée en 2000 par le gouvernement du Québec a introduit un cadre de gestion axée sur les résultats. Ce cadre de gestion a eu des effets structurants sur les façons de faire des ministères et des organismes en apportant, entre autres, une nouvelle dimension à la fonction d'évaluation de programme.

En accord avec cette loi et dans le but d'une utilisation optimale des ressources de l'Administration gouvernementale, le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP), à titre de gestionnaire des forêts publiques, procède régulièrement à l'évaluation de ses programmes, de ses politiques, de ses orientations, de ses interventions et de ses stratégies. À cet effet, le Service de l'évaluation de programme (SEP) du MFFP réalise l'évaluation du Programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par les perturbations naturelles ou anthropiques. Cette évaluation vise à recueillir de l'information sur la performance du programme et à documenter certains aspects liés à sa gestion.

Le MFFP estime important d'obtenir l'opinion des divers intervenants impliqués dans l'élaboration, la coordination, la mise en œuvre et le suivi du Programme. C'est à ce titre que le SEP sollicitera, dans les prochaines semaines, des membres de vos équipes pour participer à un entretien individuel qui aura lieu entre le mois de..... et le mois de..... 2022. Un représentant du SEP entrera en contact avec les intervenants ciblés afin de planifier la rencontre.

Les données colligées lors des entretiens seront exclusivement utilisées aux fins du présent projet d'évaluation et ne permettront pas d'identifier les répondants aux entretiens. Il est également important de mentionner que la participation à la démarche d'évaluation s'effectue sur une base volontaire et qu'il est possible pour le répondant de refuser de participer à l'entretien ou de répondre à une question particulière de ce dernier.

Dans le cadre du traitement et de l'analyse nécessaires aux fins de cette évaluation, seules les personnes responsables de l'évaluation du programme auront accès aux données colligées lors des entretiens.

Pour tout renseignement supplémentaire, je vous invite à communiquer avec Mme/Mr.....
conseiller(e) en évaluation de programme à [adresse courriel](#).

Je vous prie d'agréer, Appel et titre du destinataire s'il y a lieu, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Nom
fonction

APPENDICE G : Guide d'entrevue

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer à cet entretien sur le Programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par les perturbations naturelles ou anthropiques. En tant qu'intervenant de premier plan dans l'élaboration, la coordination et/ou le suivi de ce programme, votre point de vue est primordial afin de mener à bien l'évaluation du programme.

Les dispositions éthiques et de protection des renseignements personnels auxquelles l'entretien est soumis sont les suivantes :

- la participation, quoique souhaitée, demeure facultative ; un refus de participer n'entraîne aucune conséquence ;
- les renseignements recueillis seront utilisés uniquement aux fins de l'évaluation. Seules les personnes responsables de l'évaluation auront accès aux données colligées, et ce, uniquement dans le but d'en faire le traitement et l'analyse aux fins de l'évaluation ;
- la démarche d'évaluation du programme est réalisée de façon distincte de la gestion du programme ;
- la personne interviewée peut bonifier les renseignements fournis. Un délai de dix jours à la suite de l'entretien est prévu à cet effet ;
- toutes les données liées à l'entretien seront détruites selon la procédure appropriée un an après le dépôt du rapport d'évaluation.

Le guide d'entretien est élaboré pour documenter les considérations de pertinence, de cohérence, de conformité et d'efficacité du programme en complément des analyses documentaires et des sondages auprès des bénéficiaires.

Pertinence du Programme

1. Les besoins pris en charge par le programme (feu, chablis, TBE, etc.) sont – ils adéquatement évalués?
2. Les besoins pris en charge par le programme peuvent – ils efficacement l'être sans une intervention du gouvernement du Québec?

Pertinence de la nature de l'intervention

3. Quelle évaluation faites-vous de la pertinence de l'aide financière octroyée aux bénéficiaires comme moyen d'action du programme?
4. Quelle est votre appréciation sur la capacité de l'aide financière accordée par le programme à couvrir les besoins qu'il prend en charge (feu, chablis, TBE, etc.). Cette aide est – elle suffisante?
5. Quels mécanismes de financements complémentaires seraient – ils pertinents de mettre en place pour permettre au programme d'atteindre plus efficacement ses objectifs?

Conformité opérationnelle du programme

6. Les questions relatives à la conformité aborderont les écarts de conformité observés lors de l'examen approfondi des données. Elles rechercheront les causes explicatives des écarts ainsi que leurs conséquences sur le fonctionnement et la performance du programme.

Efficacité du programme

7. Y a-t-il des facteurs qui nuisent à l'efficacité globale du programme?
8. Le programme a-t-il généré des effets non désirés chez les bénéficiaires?
9. En cas de renouvellement du programme, qu'est-ce qui devrait être fait différemment pour en maximiser les résultats et en améliorer son fonctionnement?

Conclusion

10. Avez-vous d'autres observations à formuler?

Le Service de l'évaluation de programme vous remercie pour votre participation

APPENDICE H : Courriel d'information destiné aux bénéficiaires visés par le sondage électronique

Destinataires : Bénéficiaires du programme

Expéditeur :, (Fonction)
Évaluation de programme
Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

Objet : **Sondage électronique adressé aux bénéficiaires ayant reçu un soutien financier dans le cadre du Programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par les perturbations naturelles ou anthropiques**

Bonjour,

Dans le cadre de l'évaluation du Programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par une perturbation naturelle ou anthropique, ci-après dénommé programme, vous êtes invités à répondre à un sondage électronique qui permettra d'évaluer les activités mises en œuvre dans le cadre du Programme. Le temps à accorder pour compléter ce sondage ne devrait pas dépasser une vingtaine de minutes.

Avant de débiter, veuillez lire attentivement l'entente de participation à l'évaluation ci-dessous, puis à cliquer sur le lien menant au sondage, qui se trouve au bas de l'entente. Il vous ai demandé de compléter le sondage avant le..... 2022.

ENTENTE DE PARTICIPATION À L'ÉVALUATION

Responsable de l'évaluation

Le Service de l'évaluation de programme du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP). La responsable de ce projet d'évaluation est, Mme/ Mr..... , conseiller(e) en évaluation de programme.

Intention

L'intention de cette évaluation est de fournir au ministère des informations pouvant être utilisées pour améliorer le Programme.

Admissibilité

Vous êtes admissible à participer au sondage parce que vous avez bénéficié du soutien financier dans le cadre des activités admissibles au programme.

Participation

Dans le cadre de cette évaluation, vous êtes invité(e) à participer à un sondage en ligne. Les questions porteront sur votre expérience en lien avec le programme. Les données du sondage seront combinées avec plusieurs autres sources de données afin de présenter au Ministère des informations utiles et formatives qu'il pourra utiliser pour améliorer le programme.

Avantages associés à la participation

Ce travail bénéficiera au Ministère en lui procurant des informations utiles visant à améliorer le programme et profitera également à d'autres bénéficiaires qui participent ou qui pourraient bénéficier du soutien financier du programme en veillant à ce que les objectifs de ce dernier reflètent les besoins de la clientèle.

Participation volontaire

Votre participation à cette évaluation est entièrement volontaire. Vous avez le droit de vous retirer du sondage à tout moment sans pénalité ou vous pouvez refuser de répondre à toute question particulière pour une raison quelconque, sans que cela soit retenu contre vous. S'il vous plait, notez que le fait de ne pas répondre à certaines questions peut vous empêcher de terminer le sondage. Votre décision de participer ou non n'a pas d'effet sur vos liens actuels ou futurs avec le MFFP.

Confidentialité

La protection des renseignements personnels sera maintenue tout au long de ce projet d'évaluation. Toutes les réponses individuelles seront présentées sous forme de résumé. Toutes les données que vous fournirez seront dépersonnalisées et seuls les membres de l'équipe d'évaluation pourront y accéder. Les données seront détruites un an après la fin du projet d'évaluation. Il est important de noter que l'ensemble des données dépersonnalisées ne comprendra pas votre nom ni de votre entreprise ni votre adresse courriel.

Informations supplémentaires

Si vous avez des questions ou si vous désirez obtenir davantage d'information au sujet de l'évaluation, veuillez contacter Mme/Mr, conseillère en évaluation au courriel : [\(adresse courriel\)](#)

Consentement

En cliquant sur le lien ci-dessous, vous confirmez que vous comprenez les informations sur ce formulaire, que vous avez obtenu les réponses à toutes les questions que vous pourriez avoir au sujet de cette étude et que vous acceptez volontairement de participer. Ce lien vous dirigera vers le sondage.

[Lien vers le sondage](#)

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

Mme/Mr..... fonction
Service de l'évaluation de programme
Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
5700, 4^e Avenue Ouest, local C 422
Québec (Québec) G1H 6R1
Téléphone :....., poste.....

APPENDICE I : Sondage électronique destiné aux bénéficiaires

Programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par une perturbation naturelle ou anthropique

Section 1 — Activités visées par le programme

- Au cours des années de récolte 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023, avez-vous reçu de l'aide financière pour la réalisation d'un plan spécial d'aménagements dans un secteur affecté par une perturbation naturelle ou anthropique? Choix de réponses : oui/non
 - Non
1. Prévoyez-vous bénéficier du soutien financier du Programme en cas de perturbations imprévisibles affectant les forêts publiques?
Choix de réponses : oui/non/je ne sais pas

Si vous avez répondu non, veuillez préciser les raisons pour lesquelles vous ne planifiez pas bénéficier du soutien financier du Programme en vue de mettre en œuvre d'éventuels plans spéciaux d'aménagement.

Section 2 — Appréciation du programme et des processus

Les questions des sections 2, 3, 4 et 5 s'adressent uniquement aux répondants ayant sélectionné l'option « Oui » à la question 1 :

2. Veuillez indiquer votre niveau d'accord en lien avec les énoncés suivants :

Veuillez indiquer votre niveau d'appréciation en lien avec les énoncés suivants :	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne s'applique pas à ma situation
Les perturbations naturelles ou anthropiques affectant les forêts publiques du Québec sont adéquatement évaluées par le programme (ampleur et rapidité de détection).					
Le programme permet de compenser adéquatement les coûts engendrés par la récolte des bois affectés par une perturbation (feu, chablis, TBE).					

Veuillez indiquer votre niveau d'appréciation en lien avec les énoncés suivants :	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne s'applique pas à ma situation
Sans l'aide financière du Programme, les plans spéciaux d'aménagement seraient impossibles à réaliser.					
Les rôles et les responsabilités des personnes ou des organismes bénéficiaires sont clairement définis dans l'entente de délégation de gestion.					
La Direction régionale de la gestion des forêts (DGfO) fait parvenir une lettre d'annonce informant les modalités d'obtention des appuis financiers à temps opportun.					
Les grilles d'aide financière sont publiées au moment opportun.					
Les prescriptions sylvicoles sont transmises au moment opportun.					
L'outil de suivi « États d'avancement des travaux sylvicoles » (EATS) (disponible sur le portail « Mesurage et Facturation » du MFFP) est convivial et facile à utiliser.					
À la suite de la production d'un EATS (État d'avancement des travaux sylvicoles), le paiement pour les travaux exécutés est reçu dans des délais raisonnables.					
Les explications relatives à la production des rapports d'activités techniques et financières (RATF) sont facilement disponibles.					
Les rapports d'activités techniques et financières (RATF) sont faciles à produire.					
Mes responsabilités en lien avec la production des RATF ont été clairement transmises.					
La conciliation de paiement final à la suite de la production d'un RATF est effectuée par le Ministère dans des délais raisonnables.					
Le rôle et les responsabilités du Ministère dans le processus de contrôle des travaux exécutés sont clairs.					
Le fonctionnement du programme est très satisfaisant.					

Section 3 — Question à développement

3. Selon vous, l'aide financière accordée dans le cadre de la réalisation des plans spéciaux d'aménagement représente-t-elle le seul moyen en vue de réaliser les prescriptions sylvicoles en cas de perturbations?

Choix de réponses : oui/non/je ne sais pas

- a. Si non, quel (s) autre(s) moyen (s) recommandez-vous? (développement)

Section 4 — Portrait des bénéficiaires

4. Veuillez indiquer votre statut parmi les options suivantes (**autoriser plusieurs choix de réponses**)

- Bénéficiaires de garantie d'approvisionnement (BGA)
- Acheteurs du marché libre
- Déléataires de forêt de proximité
- Les entreprises forestières
- Les titulaires de permis d'intervention tel que décrit à l'article 73 de la LADTF
- Les détenteurs d'ententes de délégation de gestion
- Toute autre personne ou entreprise qui opère en territoire forestier du domaine de l'État qui, en vertu d'une entente, est tenue de payer les droits exigibles pour les volumes de bois issus de la forêt publique.

5. Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle au total? (____ personnes)

La question 8 s'adresse uniquement aux entreprises employant plus de 100 personnes

6. Avez-vous implanté un programme d'accès à l'égalité conformément à la charte des droits et libertés de la personne (chapitre C-12)? **Choix de réponses : oui/non/je ne sais pas**

- a. Si oui, avez-vous eu des contraintes particulières pour la mise en place de ce programme d'accès à l'égalité?
- b. Si vous avez répondu non, veuillez préciser les raisons empêchant la mise en place d'un tel programme d'accès à l'égalité?

Section 5 — Suivi et contrôle

7. Avez-vous fait l'objet d'un contrôle dans le cadre de la mise en œuvre des plans spéciaux d'aménagement? **Choix de réponses : oui/non/je ne sais pas**

Si oui,

- a. Quelle est l'entité qui a effectué le contrôle?
Choix de réponses : Ministère/Direction régionale/Autre
- b. Le contrôle a eu lieu suivant quelle fréquence?
Choix de réponses : Tous les ans/Autre, Préciser _____

8. Pour quelle(s) thématique(s) avez-vous eu des contrôles dans le cadre du programme?

(Choix de réponses : autoriser plusieurs choix de réponses)

- Prescriptions sylvicoles ;
- Directives opérationnelles ;
- Directive de paiement ;
- Superficie ;
- Règlement sur l'aménagement durable des forêts ;
- Mesurage des bois ;
- Autres.

Conclusion

9. Selon vous, quelles sont les retombées du Programme?

10. Avez-vous des commentaires, des occasions d'amélioration ou des suggestions que vous souhaitez formuler concernant le Programme d'investissement dans les forêts publiques affectées par des perturbations naturelles ou anthropiques?

Merci d'avoir pris le temps de compléter ce sondage.

Votre participation aide le MFFP à évaluer et améliorer ses programmes.

Pour toute question, n'hésitez pas à communiquer avec le responsable de l'évaluation :
[adresse courriel](#)

REFERENCES²²

I. Textes et publications officielles

- EDITEUR OFFICIEL DU QUEBEC. (2013, 31 mars). *Loi sur l'aménagement durable du territoire forestier*, L.R.Q., c. A-18,1. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/A-18.1.pdf>
- EDITEUR OFFICIEL DU QUEBEC. (2001 1^{er} avril). *Loi sur l'administration publique*, L.R.Q., c. A-6,01. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/A-6.01.pdf>
- EDITEUR OFFICIEL DU QUEBEC. (1994, 1^{er} septembre). *Loi sur le ministère des ressources naturelles et de la faune*, L.R.Q., c. M -25.2. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/M-25.2.pdf>
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. (2018). *Cadre d'évaluation instructions destinées aux ministères et organismes*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/cadre_evaluation.pdf
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. (2018). *Outil d'évaluation des programmes*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, Gouvernement du Canada. (2016). *Politique sur les résultats*. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. (2014). *Directive concernant l'évaluation des programmes dans les ministères et organismes*. <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=1&file=61131.pdf>.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf.

²² Rédigé suivant le modèle APA 7^e éd. Repéré à https://mondiapason.ca/fichiers/OutilBibliographique/index_APA.php#

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante*. Repéré à http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf.

II. Ouvrages et articles

BOUTIN, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. (2018). *Guide de rédaction du rapport de stage*.
https://enap.ca/ENAP/docs/Portail_etudiant/Stages/Guides%20et%20formulaires%202019/G-405-3%20Guide%20de%20r%C3%83%C2%A9daction%20Rapport%20de%20stage.pdf

FITZPATRICK, J. (2012). L'évaluation de programme : Quelques considérations de premier plan. M. Hurteau. S. Houle et F. Guillemette (dir.), *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*, Presses de l'Université du Québec.

FORGET, A. (2012). *Guide de présentation des travaux universitaires*. École nationale d'administration publique.
https://enap.ca/enap/docs/Portail_etudiant/Services_offerts/Guide_pour_redaction/Guide_de_presentation_travaux_%20janvier_2012-02-15.pdf

FORTIN, M-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière Éducation.

GAUDET, S. et ROBERT, D. (2018). L'aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique. *Chapitre 5 : Les enjeux éthiques en recherche qualitative* Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 123 à 138.

GOYETTE, M. (2010). Le développement de l'évaluation de programme. M. Alain et D. Dessureault (dir.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, Presses de l'Université du Québec.

KNOEPFEL P., LARRUE C., VARONE F. et SAVARD J.-F., (2015), *Analyse et pilotage des politiques publiques*. PUQ.

JOLIBERT, A. et JOURDAN, P. (2011). *Marketing Research : méthodes de recherche et d'études en marketing*. Éditions Dunod.

- MARCHAND, M. (2018). Où en sommes-nous avec l'implication des parties prenantes? *Revue canadienne d'évaluation de programmes*.
- MORRA, I. Linda, G. et RIST, R.C. (2009). *Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. The World Bank.
- PATTON, M.Q. et LABOSSIERE, F. (2009). L'évaluation axée sur l'utilisation. V. RIDDE et C. DAGENAI (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Presse de l'Université de Montréal.
- PORTEOUS, N. (2009). La construction du modèle logique d'un programme. RIDDE et C. DAGENAI (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Presse de l'Université de Québec.
- POTVIN, P. (2010). Éléments et critères d'évaluabilité d'un programme d'intervention psychosociale. M. ALAIN et D. DESSUREAULT (dir.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, Presses de l'Université du Québec.
- REID, W. (1999). Promoting accountability and continual improvement : A review of the respective roles of performance measurement, auditing, evaluation and reporting, *Canadian Journal of Program Evaluation*, 14(2), 85-104.
- SAVOIE-ZAJC, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. B. GAUTHIER et I. BOURGEOIS (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec.
- SEGUIN, C. (2016). La recension des écrits et la recherche documentaire. B. GAUTHIER et I. BOURGEOIS (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec.
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION. (2021), Lignes directrices de la SCÉ en matière d'éthique. http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=5&ss=4&_lang=fr
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION. (2020, 09 janvier), Guide de la Société canadienne d'évaluation pour une éthique de l'évaluation. https://evaluationcanada.ca/sites/default/files/CES_Guidance_for_Ethical_Evaluation_approved_09_01_20_French-final.pdf
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION. *Normes d'évaluation des programmes*. Repéré à <https://evaluationcanada.ca/fr/normes-devaluation-de-programmes>
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION. *Qu'est-ce que l'évaluation?* Repéré à <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>

WESTERN MICHIGAN UNIVERSITY. (2019). Evaluation Checklists. Repéré à <https://wmich.edu/evaluation/checklists>

III. Notes de cours

BOURGEOIS. I., (Automne 2020). ENP7132 : Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics [notes de cours imprimées]. Ecole nationale d'administration publique.

BOURGEOIS. I., (Hiver 2021). ENP7147 : Méthode qualitative en évaluation de programmes [notes de cours imprimées]. Ecole nationale d'administration publique.

TALBOT D. et BOUDREAU C., (Été 2020). ENP7350 : Méthode de recherche et d'intervention [notes de cours imprimées]. Ecole nationale d'administration publique.

IV. Documents électroniques

MINISTÈRE DE LA FORÊT, DES FAUNES ET DES PARCS. Repéré à <https://www.quebec.ca/gouv/ministere/forets-faune-parcs>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, (2021, 12 décembre). *Tableau de bord de la performance des ministères*. <https://performance.gouv.qc.ca/accueil>

ORGANISME DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, *Gouvernance*. Repéré à <https://www.oecd-ilibrary.org/fr/gouvernance>