



RAPPORT DE STAGE

Revue de la littérature sur l'évaluation de la durabilité des interventions publiques

Sous la direction de :

M. Daniel OTIS

Superviseur de stage

M. Yves Francis Odia Ndonga

Directeur académique

Par :

Abdoulaye SIDIBE

Candidat à la maîtrise en administration publique,

Évaluation de programme

Août 2022

Table des matières

Liste des abréviations et sigles	3
Remerciements	4
Résumé	5
Introduction	6
1. Présentation de l'organisation	7
2. Le mandat	8
2.1 Méthodologie de recherche	9
2.2 Livrables	9
3. Recension des écrits	10
3.1 Définition des concepts	10
3.2 Les questions d'évaluation de la durabilité	14
3.3 Les principes de développement durable évalués	18
3.4 Les interventions publiques qui font l'objet d'évaluation de la durabilité	19
3.5 Méthodes et approches d'évaluation de la durabilité	20
3.6 À quel moment procède-t-on à l'évaluation de la durabilité ?	40
4. Étude de cas : Diagnostic sur l'arrimage entre l'outil du MELCC et la boussole bernoise du développement durable	40
4.1 Potentiel de l'outil MELCC	40
4.2 Opinion sur la qualité de l'outil MELCC	41
4.3 Comparaison d'outil - boussole bernoise et l'outil du MELCC	42
5. Analyse de la durabilité : enjeu évaluatif ou caractéristique transversale aux autres enjeux évaluatifs actuels abordés dans les outils du SCT ?	46
5.1 Les outils d'évaluation de programme du SCT	46
5.2 La durabilité comme enjeux évaluatifs	46
6. Conclusion	47
7. Bibliographie	48

Liste des tableaux et figures

Tableau 1: Questions d'évaluation par domaine	15
Tableau 2: Tableau récapitulatif des principes du DD par domaine	18
Tableau 3: Interventions publiques par domaine d'intervention	19
Tableau 4: mesure des effets avec l'ACA et l'analyse qualitative	24
Tableau 5: Tableau récapitulatif des méthodes et approches	38
Tableau 7: tableau-synthèse des similitudes et des différences des deux outils	43
Figure 1: Résultats évaluation programme NPR 2020-2023	34
Figure 3: extrait outil MELCC	45

Liste des abréviations et sigles

ACA	Analyse coûts-avantages
ACV	Méthode d'analyse du cycle de vie
ACVS	Analyse du cycle de vie sociale
ADMC	Méthode d'analyse décisionnelle multicritères
CAPR	Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion
CE	Cadre d'évaluation
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CT	Conseil du trésor
CSEP	Cadre de suivi évaluation préliminaire
DD	Développement durable
DGEAIGR	Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques
ECMT	Conférence européenne des ministres des transports
EIB	Banque européenne d'investissement
ENAP	École nationale de l'administration publique
FIT	Fonds pour l'innovation et la transformation
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)
HiAP	Health in All Policies
INSEE	Institut national de la statistique et des études
LAP	Loi sur l'administration publique
LDD	Loi sur le développement durable
MCIC	Manitoba Council for International Cooperation
MELCC	Ministère de l'Environnement et de lutte contre les changements climatiques
MO	Ministères et organismes
NPT	Normalization Process Theory
OCEE	Office de la coordination environnementale et de l'énergie
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs du développement durables
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des nations unies
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PSAT	Program Sustainability Assessment Tool
RE	Rapport d'évaluation
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SFI	Sustainable forestry initiative
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound
SR	Suivi des recommandations
SSPALAP	Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la loi sur l'administration publique
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UQAM	Université du Québec à Montréal
WCED	Western Cape Education Department

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont à :

M. Daniel OTIS, directeur et superviseur de stage, pour m'avoir donné l'opportunité de faire mon stage au sein de la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques (DGEAIGR) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

M. Yves Francis Odia Ndong, directeur académique, qui a su me donner l'orientation nécessaire pour la réussite de ce stage.

Toute l'équipe d'évaluation de la DGEAIGR, pour leur disponibilité et leur accompagnement constant.

Mon épouse et mes enfants, qui ont toujours été présents pour me soutenir tout au long de mon cheminement universitaire.

Résumé

Cette revue documentaire nous a permis d'identifier quelques méthodes/approches qui avaient été développées par des organismes/ États/gouvernements pour évaluer la durabilité des interventions publiques dans les domaines du transport, de l'environnement, de la santé, des ressources naturelles, du développement économique et de l'emploi. À la suite de cette recherche, il nous a été donné de faire les constats suivants :

- Il existe plusieurs définitions du développement durable. la définition la plus citée dans la littérature est celle développée dans le rapport de la Commission Brundtland (WCED 1987).
- Les organisations/États/gouvernements ont élaboré plusieurs outils pour évaluer la durabilité des interventions, parmi ceux-ci on peut mentionner : la boussole bernoise du développement durable, la méthode d'analyse décisionnelle multicritères (ADMC), la méthode d'analyse cout-avantages (ACA), le Program Sustainability Assessment Tool (PSAT), le *Health in All Policies* (HiAP) et la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR). Ces outils utilisent majoritairement des techniques de collecte de données qualitatives, quantitatives et la revue documentaire ou une combinaison de ces méthodes.
- Les questions d'évaluation de la durabilité des interventions sont liées aux domaines d'intervention, aux indicateurs et aux principes du développement durable.
- Le moment d'évaluation de la durabilité est très variable et dépend, entre autres, des méthodes/approches retenues et de la nature de l'intervention.
- L'outil du ministère de l'Environnement et de lutte contre les changements climatiques (MELCC) est conçu pour prendre en compte les 16 principes du développement durable (DD) lors de la phase de conception des interventions publiques, mais il ne peut pas évaluer leur durabilité.
- L'évaluation de la durabilité nécessite de développer un outil spécifique qui prendra en compte les 16 principes du développement durable du Québec, et qui ne pourra être utilisé seulement après la mise en œuvre d'une intervention.

Introduction

Le développement durable est un concept qui a fait son apparition lors de la Conférence des Nations Unies pour l'environnement en 1972. L'idée du développement durable est apparue comme une réponse possible aux crises sociales et environnementales auxquelles l'humanité fait face. Avec la mondialisation et la surconsommation, les inégalités deviennent de plus en plus flagrantes entre pays riches et pays pauvres, mais aussi entre les populations d'un même pays. Parmi la multitude de questions, on peut mentionner celle relative à la protection de la biodiversité et la lutte contre les changements climatiques, ou encore, comment faire de telle sorte que le développement industriel soit source de progrès pour tous? C'est donc à la suite de ce questionnement qu'on s'est rendu compte que le modèle de développement actuel ne peut plus continuer et qu'il est impératif de mettre en place d'autres modèles de développement qui pourront s'inscrire dans le temps, c'est-à-dire qui prendra en compte les besoins actuels et futurs de la population mondiale, d'où le concept de développement durable.

Au Québec, une loi dénommée Loi sur le développement durable (LDD) a été adoptée en 2006. La Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1) reconnaît le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. Elle touche tous les niveaux d'intervention de l'administration et vise : la cohérence des actions gouvernementales en matière de développement durable (article 1), à favoriser l'imputabilité la responsabilité de l'Administration, notamment par les contrôles du commissaire au développement durable (article 1), à rendre obligatoire la prise en compte de l'ensemble des 16 principes ¹de développement durable (article 6).

Depuis la promulgation de la LDD, plusieurs actions ont été menées par le MELCC pour permettre aux ministères et organismes (MO) de prendre en compte les principes et les orientations édictés par la loi. Parmi ces actions on peut mentionner:

- l'élaboration du guide pour permettre aux MO de prendre en compte les principes de développement durable en 2009;
- le projet-pilote dans le cadre de la stratégie gouvernementale du développement durable 2015-2020, les travaux d'intégration du développement durable et de lutte contre les changements climatiques en 2020.

¹ La liste des 16 principes est donnée à la page 12

À partir de 2020 le MELCC a intégré la dimension évaluation de la durabilité dans ses interventions et a élaboré un outil d'évaluation de la durabilité à cet effet qui a été mis à la disposition des MO.

Malgré cette diversité dans l'accompagnement des MO, par le MELCC sur les questions environnementales et par le SCT sur les questions d'évaluation, et malgré l'existence d'un cadre réglementaire favorable (loi, directives), la prise en compte du développement durable dans les interventions gouvernementales et l'évaluation de leur durabilité demeure un enjeu majeur.

Ce rapport s'inscrit donc dans le cadre d'un stage en évaluation de programmes à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et est conçu pour répondre aux besoins qui ont été exprimés par la DGEAIGR.

1. Présentation de l'organisation

Le Conseil du trésor (CT)

Le CT est un comité permanent du Conseil des ministres créé en 1971. Il regroupe cinq ministres, dont son président. Son principal rôle ainsi que celui de son président consistent à conseiller le gouvernement en matière de gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et budgétaires de l'État. De plus, il est responsable de l'élaboration du budget de dépenses annuel du gouvernement, déposé par le Président du CT à l'Assemblée nationale et de l'application d'une panoplie de lois, y compris la *Loi sur l'administration publique* (LAP²).

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

Le SCT est l'appareil administratif du CT. Sa principale mission consiste à soutenir les activités de ce dernier en lui faisant des recommandations. De plus, il veille à l'allocation et à une gestion optimale et équitable des ressources du gouvernement du Québec. Il apporte son soutien au CT en vue notamment :

- de préparer et s'assurer de la cohérence du budget de dépenses,
- de préparer le budget d'investissement pluriannuel concernant les infrastructures publiques,

² <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretaire/ministre/conseil-du-tresor/?L=0>

- d'assister le gouvernement dans son rôle d'employeur du personnel de la fonction publique; encadrer les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles du gouvernement du Québec,
- de faire évoluer la gestion axée sur les résultats.

Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique (SSPALAP)

Le SSPALAP assiste le Président, le Secrétaire et le Conseil du trésor dans l'application de la LAP et dans le déploiement du plan d'action gouvernemental sur la performance. Il a aussi la responsabilité d'assurer la coordination gouvernementale, l'encadrement, le développement et le soutien des MO dans l'exercice des fonctions d'évaluation et de révision des programmes, d'audit interne, de gestion de risque, de planification stratégique, de déclaration de services aux citoyens et de reddition de comptes publics. Il a aussi la responsabilité de mettre en place un pôle d'expertise gouvernemental dans la mesure, le suivi, le développement de la performance des MO.

Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques (DGEAIGR)

Au sein du Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique (SSPALAP), la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques (DGEAIGR), a la responsabilité d'offrir des conseils, de l'encadrement et du soutien en matière d'évaluation de programme. Depuis 2014, la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes sert de référence aux ministères et organismes (MO). Un besoin d'encadrement, d'accompagnement et d'élaboration d'outils de la part du SCT est demandé par les MO en vue de développer la fonction d'évaluation ou de la consolider, afin de contribuer à l'amélioration de la performance gouvernementale. Un plan d'action a été élaboré à cette fin.

2. Le mandat

Ce mandat se situe dans le cadre d'une réflexion que mène le SCT pour évaluer la pertinence d'intégrer un nouvel enjeu d'évaluation (critère) dans ses outils d'évaluation de programmes afin de répondre aux besoins du MELCC mais également des évaluateurs et évaluatrices dans les MO du Gouvernement du Québec.

Un travail préliminaire de recherche documentaire a été réalisé sur l'évaluation de la durabilité par six groupes d'étudiants de l'Université Laval au printemps 2022 dans les domaines du transport, de l'environnement, de la santé, du développement économique et de l'emploi et des ressources naturelles et un rapport a été produit par domaine. Ce mandat s'inscrit dans la poursuite de cette réflexion en consolidant les différents rapports et en complétant les informations manquantes afin de faire ressortir les éléments les plus propices à prendre en compte pour l'évaluation de la durabilité dans les outils du SCT destinés aux évaluateurs des MO du gouvernement provincial.

Cette recherche contribuera aussi à mieux cerner certains concepts clés en lien avec la durabilité tels que le développement durable, la viabilité ou encore la pérennité qui avaient été identifiés dans la littérature des organisations internationales comme l'OCDE et certains auteurs.

2.1 Méthodologie de recherche

Le mandat consistait à faire une revue de la littérature sur les différentes méthodes d'évaluation de la durabilité des interventions publiques en se basant principalement sur les résultats des travaux des étudiants de l'Université Laval et en répondant aux questions de recherche ci-après :

- Comment est définie la viabilité / durabilité ?
- Quelles sont les questions d'évaluation ?
- Quelles sont les méthodes ou approches utilisées ?
- Quels sont les principes de développement durable évalués ?
- Quelles sont les interventions publiques (politiques ou programmes) qui font l'objet d'évaluation de la durabilité ?
- À quel moment, procède-t-on à l'évaluation de la durabilité ?

Aussi, tout autre document pertinent pouvait être consulté pour faire ressortir d'autres aspects de la durabilité. À la suite de cet exercice, des recommandations seront formulées à l'endroit du SCT.

2.2 Livrables

Pour la fin du stage, il était à produire, un rapport de stage couvrant les points suivants :

- La définition de quelques concepts clés : viabilité-durabilité-pérennité,
- Un répertoire de méthodes/approches utilisées pour évaluer la durabilité par domaine, les questions d'évaluation qui y sont associées et les périodes d'évaluation,
- Les principes du développement durable évalués par domaine,

- Une comparaison sommaire de l'outil du MELCC et un outil similaire identifié par la revue de la littérature (la boussole bernoise),
- Une discussion et analyse de l'enjeu de la mesure de la durabilité comme critère ou enjeu évaluatif,
- Une conclusion.

3. Recension des écrits

3.1 Définition des concepts

Dans ce chapitre sera traitée la définition des concepts rencontrés dans la littérature en lien avec la durabilité. Il existe beaucoup de similitudes dans la définition de certains concepts, notamment : la durabilité, la viabilité et la pérennité, ce qui entraîne une certaine confusion dans leur utilisation.

Développement durable

La définition du développement durable la plus fréquemment utilisée dans la littérature est celle de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : *Notre avenir à tous*, souvent appelé le rapport de la Commission Brundtland (WCED 1987), qui stipule que :

« Le développement durable est le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Cette définition intègre trois dimensions qui sont indissociables à savoir l'équité sociale, la préservation de l'environnement et réussite commerciale (économie). Le développement durable permet de créer de la valeur ajoutée en adoptant des comportements responsables en termes de production et de consommation des biens et des ressources naturelles. C'est aussi une façon de penser et d'agir qui pousse les populations et les organisations/États à comprendre qu'elles ont une responsabilité vis-à-vis des générations actuelles, mais aussi des générations futures. De ce fait, le développement durable signifie aussi que la croissance doit se faire dans le respect de la nature et des Hommes.

La définition de la Commission Brundtland a servi de référence à plusieurs auteurs, organisations/États qui l'ont adaptée à leur contexte. C'est ainsi que dans le domaine du transport par exemple, Black (1996) a défini le transport durable comme un transport qui

« Réponds aux besoins actuels de transport et de mobilité sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à ces besoins ».

Dans le domaine des ressources naturelles, plusieurs autres définitions existent, parmi lesquelles on peut mentionner celle développée par l'UICN-PNUE-WWF, qui définit le développement durable comme :

« Un type de développement qui prévoit des améliorations réelles de la qualité de la vie des hommes et en même temps conserve la vitalité et la diversité de la Terre. Le but est un développement qui soit durable... » (UICN3, PNUE et WWF, 1980).

D'autres entités comme l'organisation internationale de la francophonie (OIF) et l'Union européenne (UE) ont proposé d'autres définitions similaires à celles de Brundtland:

OIF : Le développement durable est « une démarche visant l'amélioration continue de la qualité de vie des citoyens par la prise en compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle du développement durable dans une perspective d'équité intra- et intergénérationnelle » (OIF, 2002).

Union européenne⁴ : « Une politique et une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement économique et social, le respect de l'environnement, sans compromettre les ressources naturelles indispensables à l'activité humaine (5e programme communautaire en matière d'environnement, vers un développement soutenable, 93-2000) »

Organisation des Nations Unies : « Le développement durable est le développement qui assure que la richesse nationale par habitant ne décline pas, en remplaçant ou en conservant les sources de cette richesse, c'est-à-dire les stocks de capitaux humains, sociaux, produits, financiers et naturels. ».

(Organisation des Nations Unies, Handbook of National Accounting - Integrated Environmental and Economic Accounting, 2003)

Dans le cadre de ce travail, nous privilégions la définition du gouvernement du Québec⁵ qui est assez proche de celle de Brundtland, à savoir le développement durable est : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à

³ *Quelques définitions du développement durable - Site de l'Association Adéquations (adequations.org)*

⁴ *EUR-Lex - I28062 - EN - EUR-Lex (europa.eu)*

⁵ <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement ».

La mise en œuvre du DD dans les interventions publiques au Québec doit tenir compte les 16 principes suivants : santé et qualité de vie; équité et solidarité sociale; protection de l'environnement; efficacité économique; participation et engagement; accès au savoir; subsidiarité; partenariat et coopération intergouvernementale; prévention; précaution; protection du patrimoine culturel; préservation de la biodiversité respect de la capacité de support des écosystèmes; production et consommation responsables; pollueur payeur; internalisation des coûts.

Durabilité

Selon l'OCDE (2019)⁶, la durabilité est la « mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer ». Certains auteurs comme Berman et Bianchi (2019 : 25), abondent dans le même sens en estiment qu'un « projet durable est celui qui est en mesure de produire des avantages dans le long terme et qui se montre résilient face aux risques au cours de sa durée de vie prévue ». D'autres auteurs comme Scheirer et Dearing, (2011 : 2060), mettent plutôt l'accent sur les effets : « la durabilité réfère à l'usage soutenu des composantes et des activités d'un programme pour la réalisation continue d'effets recherchés, auprès d'une population et d'un programme donné ». Il s'agit non seulement de la continuation des bénéfices après la fin d'une intervention, mais aussi que ceux-ci puissent résister aux risques.

Sustainable Forestry Initiative (SFI), une ONG qui travaille dans le domaine environnemental, estime que : « La durabilité est le déroulement des éléments critiques au développement sans échanger la richesse monétaire pour la richesse planétaire ».

Dans le domaine de la santé, il n'existe pas de consensus sur une définition de la durabilité. Toutefois, la définition qui est généralement citée est celle des auteurs Scheirer et Dearing (Walugembe et al., 2019: 2), selon laquelle :

« La durabilité réfère à l'usage soutenu des composantes et des activités d'un programme pour la réalisation continue d'effets recherchés, auprès d'une population et d'un programme donné (Scheirer et Dearing, 2011 : 2060).

⁶ [criteres-adaptees-evaluation-dec-2019.pdf \(oecd.org\)](#)

Viabilité

Le glossaire des termes usuels du Québec (2013 : 21) définit la viabilité comme le « Caractère de ce qui est viable ou durable. Une intervention viable est une intervention qui produit avec efficience des résultats d'intérêt en quantité suffisante dans le temps, pour justifier sa poursuite ». Quant à l'OCDE, elle définit de manière concomitante la viabilité et la durabilité comme « la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques ». Les deux définitions présentent des similitudes pour ce qui est de la continuation des actions d'une intervention dans un horizon temporel plus ou moins long, mais la définition de l'OCDE ajoute que ceux-ci doivent « résister aux risques », ce qui établit le lien avec la pérennité, ce qui pourrait expliquer le fait que la viabilité est souvent assimilable à la pérennité.

Pérennité

Le dictionnaire Larousse définit la pérennité comme « l'état de ce qui dure longtemps, éternellement ». Dans ce sens, on peut dire que la pérennité est le maintien des effets positifs d'un changement qui a été apporté par une intervention. Certains auteurs comme Ridde, Pluye & Queuille, (2006) la définissent comme « le processus qui permet la continuation des activités et des effets relatifs au programme ». Durlak & Dupre, (2008) quant à eux mettent plutôt l'accent sur l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre de l'intervention et leur capacité à maintenir la viabilité des changements. Pour certains auteurs comme Lennox *et al.* (2020 : 2), « les questions relatives à la pérennité peuvent porter tant sur les résultats d'une intervention que sur l'intervention en elle-même ».

Face au caractère interchangeable de ces trois concepts durabilité-viabilité-pérennité, et la difficulté de faire la différence, nous proposons de privilégier le concept de durabilité en lieu et place de viabilité et pérennité.

Évaluation de la durabilité

L'une des rares définitions de l'évaluation de la durabilité est celle de l'OCEE (2010 :3) qui affirme que « L'évaluation de la durabilité permet de dégager une vue d'ensemble des conséquences positives et négatives attendues des projets. Elle permet ainsi de prendre des décisions et de concevoir des projets qui soient en accord avec le développement durable... ». La même entité distingue deux dimensions dans l'évaluation de la durabilité, à savoir une évaluation de la situation qui est assimilable à un monitoring qui permet de mettre en évidence

les difficultés de mise en œuvre et prendre des mesures appropriées, et une évaluation des effets qui permet d'établir si un ensemble d'actes contribue ou non au DD.

À l'Office Fédérale du Développement territorial (ARE) (2004 :11) on estime que l'évaluation permet d'optimiser les projets « L'évaluation doit permettre d'identifier des équilibres et des déficits entre les dimensions environnementales, économiques et sociales, d'identifier des possibilités d'optimisation et d'atteindre un équilibre à long terme entre les dimensions ».

Tenant compte de ces différentes définitions, nous pouvons affirmer que l'évaluation de la durabilité d'une intervention consiste à mesurer de façon appropriée les bénéfices nets qu'auraient engendrés cette intervention et leur capacité à perdurer. Il s'agit de concevoir une ou des approches/méthodes qui permettent de collecter et d'analyser des données pour mesurer les répercussions positives ou négatives de l'intervention en prenant en compte les trois dimensions du DD (social, économique et environnementale).

3.2 Les questions d'évaluation de la durabilité

À la lumière des différents documents consultés, il s'est avéré que les questions d'évaluation de la durabilité varient en fonction des domaines d'activité et des indicateurs à renseigner (voir tableau 1). Il faut cependant noter que la mesure par indicateur est celle qui est la plus utilisée dans les évaluations des interventions. Elle consiste à établir des indicateurs pour chacune des trois dimensions du développement durable avec des méthodes de collecte de données spécifiques. Selon Levrel (2008 : 200), un des avantages des indicateurs est qu'ils permettent « d'évaluer de manière indirecte ce qui est trop coûteux de mesurer directement ».

Tableau 1: Questions d'évaluation par domaine

Domaines	Questions d'évaluation
Développement économique et de l'emploi	<i>(Exemple de question d'évaluation de mise en œuvre - European Social Fund Evaluation of sustainable development)</i> - La mesure dans laquelle les compétences vertes ont été définies et comprises au sein du programme, et la manière dont le fonds social européen (FSE) répond aux besoins en matière de compétences, dans une économie à faible émission de carbone, en ce qui concerne la formation des citoyens aux compétences "vertes"; - L'efficacité des politiques de développement durable des prestataires, et si le développement durable est intégré horizontalement dans les approches de passation de marchés pour influencer le FSE et d'autres activités; - Les éventuelles recommandations de bonnes pratiques pour encourager le développement durable à différents niveaux du FSE; - La manière dont la politique et la mise en œuvre du développement durable influencent l'offre principale en matière d'emploi et de formation.
Transport	Questions récurrentes mises en avant par certains auteurs comme : Marsden et coll. 2010 : 197-9), Barradale et Cornet (2018 : 112-5), SuM4All (2017 : 42-85), Ramani et coll. (2011 : 408-10), Lucas et coll. (2007 : 32) et Litman (2021 : 85). Dimension économie - Quel est l'impact du projet sur la qualité de vie générale ? - L'usage du projet est-il une expérience agréable ? - Comment le projet s'insère-t-il dans les infrastructures existantes ? - Le projet réduit-il la congestion ? - Quelle quantité de marchandise et combien de personnes le projet permet-il de déplacer ? Dimension sociale - Le projet est-il accessible ? Quel est l'effet du projet sur la sécurité ? - Le projet est-il apprécié par les usagers ? - Comment les couts et les avantages du projet se répartissent-ils entre les groupes sociaux et les lieux géographiques ? Le projet est-il adapté pour les personnes ayant des besoins spéciaux ? Environnementale - Quelle quantité d'émissions le projet produit-il ? Quel est l'impact du projet sur la qualité de l'air, la pollution sonore et la santé ? - Quel est l'impact du projet sur les sols ? Quel est l'impact du projet sur la biodiversité ?
Environnement	<i>Exemple de question d'évaluation environnementale</i> <i>Productivité et santé de la forêt</i> - Quel est l'impact des activités d'exploitation forestière sur la santé de la forêt ?

Domaines	Questions d'évaluation
	- Existe-t-il un effort suffisant de reboisement immédiatement après la coupe d'arbres ? - Y a-t-il des zones en état de carence florale qui pourraient être nuisibles à la santé de la forêt ? - Le reboisement est-il fait avec des plantes natives ou non nuisibles à l'endroit ? - Y a-t-il une utilisation minimale de produits chimiques pour accomplir les objectifs de gestion ? - Est-ce que les sols sont en bon état de santé et protégés contre l'érosion ? - Est-ce que la forêt est en état d'être économiquement viable ? <i>Protection des ressources en eau</i> - Est-ce que les ressources en eau sont utilisées de manière efficace ? - La gestion des cours d'eau accomplit-elle les objectifs économiques et environnementaux ? - L'eau est-elle d'une qualité acceptable ? - Existe-t-il des programmes de protection des cours d'eau ? <i>Protection de la biodiversité</i> - La localité subit-elle une perte de biodiversité ? - Est-ce que la forêt a un niveau sain de biodiversité florale et faunique ? - La forêt a-t-elle des sites avec une valeur de conservation exceptionnelle (forêt ancienne, site indigène culturellement signifiant, espèce en voie de disparition, etc.) ? - Y a-t-il des programmes mis en place pour incorporer la conservation de la biodiversité aux pratiques de gestion ? - Les espèces en voie de disparition bénéficient-elles d'une protection ? - La gestion de la forêt est-elle conforme aux critères scientifiques utilisés par la SFI exemplifiant ce qu'est la biodiversité ? - Les qualités uniques de la forêt sont-elles prises en considération lors du processus de gestion et/ou exploitation ? <i>Approvisionnement responsable des produits forestiers</i> - Y a-t-il un effort pour minimiser le gaspillage et maximiser l'utilisation efficace des produits forestiers ? - Est-ce que l'exploitation forestière nuit à l'environnement ? - Est-ce que l'exploitation forestière se déroule de manière à assurer la pérennité des activités économiques de l'endroit ? - Les bioproduits forestiers sont-ils utilisés ? - Y a-t-il des formations qui encouragent les pratiques d'approvisionnement responsables pour ceux qui exploitent la forêt ?
Ressources naturelles	Exemples de question d'évaluation <i>Plausibilité/ Cohérence</i>

Domaines	Questions d'évaluation
	- Le résultat correspond-il dans son ensemble aux attentes intuitives ? Si ce n'est pas le cas, où se situe la raison de la divergence ? - Les indicateurs utilisés permettent-ils une image complète du projet ? Faut-il, le cas échéant, adapter le choix des indicateurs ? - L'évaluation des indicateurs est-elle fondée et équilibrée (point de vue objectif) ? <i>Risques financiers</i> - Quelle est la probabilité qu'il n'y ait pas de ressources financières et économiques disponibles après la fin du projet ? - L'exploitation du projet stimulera-t-elle l'économie locale et régionale ? <i>Risques socioéconomiques</i> - Existe-t-il des risques sociaux ou politiques susceptibles de menacer la durabilité des réalisations du projet ? - Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes ne soit pas suffisant pour permettre de maintenir les bénéfices du projet ? - La sensibilisation des parties prenantes est-elle suffisante pour appuyer les objectifs à long terme du projet ? - Qu'est-ce qui motive les populations à agir comme elles le font ? - Quelles mesures les populations devraient-elles prendre pour améliorer à la fois leur situation et l'état de l'écosystème ? - Comment les populations peuvent-elles savoir si la situation s'améliore ou empire ? <i>Risques liés au cadre institutionnel</i> - Le cadre juridique, les politiques, les structures de gouvernance et le processus présentent-ils des risques qui pourraient menacer la durabilité des bénéfices du projet ? - Dans quelle mesure les mécanismes et politiques mis en place permettent-ils de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des genres et de développement humain ? <i>Risques environnementaux et sanitaires</i> - Existe-t-il des risques environnementaux susceptibles de compromettre la durabilité des réalisations du projet ? - Existe-t-il des résultats du projet susceptibles d'avoir des impacts environnementaux qui pourraient compromettre la durabilité des réalisations du projet ? - Dans quelle mesure la pandémie a-t-elle affecté la durabilité et la viabilité des réalisations du projet ? - La viabilité de la terre humide a-t-elle été compromise au point de ne plus être une terre humide fonctionnelle ? (Statut actuel) - Quel est l'état des populations et de l'écosystème ?

3.3 Les principes de développement durable évalués

Les principes du développement durable ont pour but de donner une vision commune et faciliter l'engagement des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes et politiques publiques. C'est sur la base des principes que s'organisent les mécanismes d'intervention et de communication du développement durable.

Les principes du DD les plus mentionnés dans les travaux des étudiants apparaissent dans le domaine de l'environnement et portent sur : la protection de l'environnement; la préservation de la biodiversité; le respect de la capacité de support des écosystèmes; la protection des terres et des ressources; la protection de la faune; la protection de la flore aquatique et de la flore terrestre; etc.

Au niveau de la lutte contre les changements climatiques, les principes suivants ont été mentionnés : principe du pollueur payeur; la prévention de la pollution et les mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

Plusieurs autres principes portant sur la responsabilité individuelle/collective en termes de production et de consommation, sur la santé, l'éducation, la prévention, la protection la subsidiarité, le métier vert, l'assainissement, etc. ont été mentionnés dans la littérature. Pour plus de détails, cf. tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2: Tableau récapitulatif des principes du DD par domaine

16 principes DD Québec	Principes dans le domaine du transport	Principes dans le domaine du développement économique et de l'emploi	Principes dans le domaine des ressources naturelles
1. Santé et qualité de vie. 2. Équité et solidarité sociale. 3. Protection de l'environnement. 4. Préservation de la biodiversité. 5. Respect de la capacité de support des écosystèmes. 6. Efficacité économique. 7. Participation et engagement. 8. Accès au savoir. 9. Subsidiarité.	1. La protection de la santé et sécurité. 2. L'équité intra- et intergénérationnelle. 3. Protection des terres et des ressources. 4. Droit à l'accès. 5. La responsabilité individuelle et collective.	1. Égalité des chances. 2. Équité salariale. 3. Sécurité d'emploi. 4. Principe de métier vert 5. Modèle d'affaire responsable. 6. Production responsable.	1. Protection de la faune et de la flore aquatique. 2. Protection de la faune et de la flore terrestre. 3. Énergie propre et d'un cout abordable. 4. Consommation et production durable. 5. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

10. Partenariat et coopération intergouvernementale.	6. Éducation et participation du public.	7. Consommation responsable.	6. Partenariat pour la réalisation de projets.
11. Prévention.			7. Lutte contre la faim.
12. Précaution.	7. Planification intégrée.		8. Accès à l'eau salubre et à l'assainissement.
13. Protection du patrimoine culturel.	8. Prévention de la pollution.		
14. Production et consommation responsables.	9. Bien-être économique.		
15. Pollueur payeur.			
16. Internationalisation des couts.			

Excepté les cinq principes ci-après : la responsabilité individuelle et collective; l'éducation et participation du public; la planification intégrée; l'énergie propre et d'un cout abordable et la lutte contre la faim, tous les autres se retrouvent parmi les 16 principes du DD du Québec.

3.4 Les interventions publiques qui font l'objet d'évaluation de la durabilité

Les interventions publiques qui font l'objet d'évaluation de durabilité sont diverses. Elles portent sur les petits projets tout comme les interventions de grande envergure. Voici quelques interventions (tableau 3) citées dans les documents consultés.

Tableau 3: Interventions publiques par domaine d'intervention

Domaines d'intervention	Interventions publiques
Transport	- Projet d'approvisionnement et de logistique, - Les comportements des individus, - Les sources d'énergie alternatives pour les véhicules, - La planification stratégique du transport, - Le cyclisme et les transports en commun.
Santé	- La promotion de la santé et la prévention, - Le traitement des maladies, - La réhabilitation des patients, - Les soins palliatifs.
Développement économique et de l'emploi	- Politique en matière de développement économique, - Programme de création d'emploi.

Environnement, climat et ressources naturelles	- Les changements climatiques, - Les caractéristiques géologiques, - L'affectation des terres, - Les pentes et la géographie physique, - Les sols et les eaux de surface, - Les eaux souterraines et le drainage des eaux, - Les nouveaux projets ou ceux faisant l'objet d'une refonte importante. - Les projets d'exploitation agricole.
---	---

3.5 Méthodes et approches d'évaluation de la durabilité

La littérature nous enseigne que les méthodes ou approches utilisées pour évaluer la durabilité des interventions dépendent des concepts/principes de développement durable, des indicateurs ou encore des questions d'évaluation retenus par les organismes/États. Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser particulièrement aux méthodes et approches d'évaluation qui ont été citées dans les rapports que nous avons consultés portant sur les domaines du transport, de la santé, de l'environnement, du développement économique et des ressources naturelles. Pour chaque méthode mentionnée, nous allons faire une brève description à travers une étude de cas, les résultats obtenus et les limites potentielles (Tableau 5). Il faut cependant noter que certaines méthodes/approches de type ex ante, citées dans ce document, sont exclues de cette analyse. Il peut être mentionné que ces approches sont souvent utilisées (ex. projets de transport), mais que ce sont les approches d'évaluation ex post qui sont privilégiées.

3.5.1 Méthodes et approches dans le domaine du transport

Dans le domaine du transport, plusieurs méthodes d'évaluation de la durabilité ont été mentionnées à savoir : la méthode d'analyse décisionnelle multicritères (ADMC), la méthode d'analyse coûts-avantages (ACA), la méthode d'analyse du cycle de vie (ACV) et la méthode d'analyse du cycle de vie sociale (ACVS). Parmi ces méthodes, nous allons nous intéresser principalement à l'ADMC et l'ACA qui ont été régulièrement cités dans la littérature comme les plus utilisées, mais aussi peuvent être complémentaires.

La méthode d'analyse décisionnelle multicritères (ADMC)

L'ADMC a gagné en popularité en raison de sa flexibilité et permet aussi de prendre en compte des critères d'appréciations non quantifiables en termes monétaires. Elle intègre à la fois des variables quantitatives et qualitatives et permet de catégoriser des solutions en présence. L'un

des avantages de l'analyse multicritère réside dans sa capacité à prendre en compte une large palette de critères ou d'objectifs différents, mais pertinents (Nijkamp et van Delft 1977, cité dans Ramani et coll. 2011). Elle a aussi l'avantage de présenter les informations sous une forme désagrégée. Cette méthode est d'autant plus appropriée que l'évaluation de la durabilité nécessite d'appréhender l'impact du système de transport, par exemple, sur l'environnement et le bien-être social dont la valorisation n'est pas toujours chose aisée (Ramani et coll. 2011). Pour évaluer la durabilité par exemple, Ramani et coll. (2011) ont utilisé une version de l'analyse multicritère appelée théorie de l'utilité multiattribut (MAUT) ou *MultiAttribute Utility Theory* en anglais) qui a été développée vers la fin des années 1960 par Ralph Keeney et Howard Raiffa et se réalise en 6 étapes.

Ramani *et coll.* (2011) ont utilisé la méthode MAUT sur l'autoroute US-281 de San Antonio au Texas (USA). Pour ce faire, l'autoroute a été subdivisée en quatre tronçons homogènes en termes de géométrie, de trafic et de l'environnement qui les entoure.

Les auteurs ont considéré trois scénarios pour évaluer la durabilité de l'autoroute. Le scénario de base représente les conditions actuelles d'exploitation. Le deuxième scénario reprend celui de base, mais avec une projection relative au trafic sur 20 ans. Ce scénario permet d'appréhender la réaction du système de transport si la demande continue d'augmenter, toutes choses égales par ailleurs. Le dernier scénario reprend le dernier, c'est-à-dire l'augmentation du trafic sur 20 ans, mais aussi il rajoute des extensions de voies, des services de transit et d'autres paramètres.

Les résultats de l'évaluation ont démontré que le tronçon N2 a connu la baisse la plus forte pour les mesures relatives aux futurs scénarios. Les auteurs avancent comme explications que les augmentations prévues des volumes de trafic se produisent plus au nord plutôt qu'à proximité du centre-ville de San Antonio, où les volumes de trafic atteignent déjà des niveaux de saturation. Malgré les faibles performances des tronçons N1 et N2 surtout pour les scénarios futurs, Ramani *et coll.* (2011) expliquent que ces performances seront compensées par le fait qu'ils soient situés plus près du centre-ville, ce qui facilitera la résolution de la question de la durabilité en fournissant des installations de transport alternatives ou d'autres stratégies. (Rapports étudiants Uni. Laval 2022).

Les mesures de performances de la méthode MAUT peuvent être combinées pour construire un indicateur de transport durable. Ainsi, s'il s'agit d'évaluer la durabilité, des auteurs comme Ramani et coll. (2011) recommandent l'usage de cet outil.

La méthode d'analyse cout-avantages (ACA)

L'évaluation ex ante de la viabilité des systèmes de transport est souvent menée à l'aide d'une analyse cout-avantage (ACA). L'analyse cout -avantage ex-ante permet de quantifier les couts et les avantages nets pour la collectivité que peut rapporter un programme ou une politique avant sa mise en œuvre. Lorsque l'objectif est plutôt de mesurer la viabilité, la EIB (Banque européenne d'Investissement, 2021) recommande d'effectuer une analyse cout-avantage ex-post.

Les évaluations menées dans le secteur du transport sont souvent menées ex ante sur la base de l'analyse cout-avantage. Les évaluations ex post sont rares, et ce malgré qu'elles puissent être d'une grande utilité (de Jong et coll. 2019). Parmi les quelques rares évaluations ex post de la viabilité des systèmes de transport, celles qui ont été faites se sont appuyées sur la méthode de l'analyse cout-avantage ex post. En effet, l'ACA a pour objectif de déterminer la valeur économique d'un projet. Elle est une méthode standard d'évaluation et de sélection des projets. Mais elle peut également être utilisée pendant sa mise en œuvre, à la suite de la mise en œuvre, ou à la fin du cycle de vie du projet (Boardman et coll., 2006 cités dans EIB 2021).

La Banque européenne d'Investissement (EIB) est un acteur majeur de ce type d'évaluation. En 2021, elle a produit un rapport d'évaluation de la pertinence et la performance des projets de transport urbain soutenus par la banque dans l'Union européenne de 2007 à 2019. Dans le cadre de cette évaluation, plusieurs approches méthodologiques ont été mises à contribution, à savoir :

- une revue de portefeuille des 216 projets de transport urbain financés par la banque entre 2007 et 2019,
- un examen de tous les projets achevés au sein de ce portefeuille (65 opérations pour lesquelles un rapport d'achèvement de projet était disponible),
- une évaluation approfondie d'un échantillon de 12 projets achevés,
- l'analyse couts-avantages ex post de huit projets achevés,
- une analyse d'étude de cas de six projets en cours sélectionnés parce qu'ils présentaient de graves problèmes de mise en œuvre ou en raison de leurs caractéristiques innovantes,
- environ 180 entretiens avec le personnel du BEI, des clients et d'autres parties prenantes impliquées dans les projets évalués en profondeur ou ayant des enjeux stratégiques pertinents pour le secteur des transports urbains.

À la suite de l'évaluation, les résultats ci-après ont été obtenus :

- La BEI a répondu de manière adéquate aux besoins en transports publics urbains des municipalités en Europe, en particulier pendant la crise économique et financière,
- Bien que les projets aient atteint leurs objectifs de production, ils n'ont pas toujours atteint le niveau d'achalandage attendu,
- L'évaluation d'autres critères de jugement importants a été entravée par le manque de collecte systématique de données,
- Des preuves fragmentaires suggèrent que les projets ont contribué à obtenir des impacts socioéconomiques plus larges.

L'étude de Jong *et coll.* (2019) a appliqué une analyse cout-avantage ex post pour évaluer la durabilité de 10 projets de transport financés par le Fonds Régional européen pour le Développement (ERDF) et le Fonds de Cohésion (CF) entre 2000 et 2013. L'approche retenue est une évaluation à méthode mixte, composée d'une ACA ex post et une analyse qualitative (visite de site, entrevues avec les promoteurs).

L'ACA permet de mesurer les impacts en termes d'évolution du bien-être, les avantages et les externalités de chaque projet en termes monétaire, la hiérarchisation des projets, mais aussi les conclusions sur sa désirabilité sociale.

Les techniques qualitatives adoptées portent sur l'analyse documentaire, les entretiens avec les parties prenantes (environ 25 pour chaque projet) avec des missions de terrain. L'analyse qualitative permet de faire une analyse du contexte socioéconomique des projets, de reconstruire le processus de prise de décision, d'évaluer les points de vue des parties prenantes impliquées, de collecter les preuves sur les effets non quantifiables et les facteurs influençant la performance au niveau de chaque projet. Les effets étudiés sont ensuite agrégés en effets mesurables et une évaluation complète est fournie par un système de notation allant de -5 (l'effet négatif le plus élevé) à +5 (l'effet positif le plus élevé).

De Jong *et coll.* (2018) montrent que cette approche permet de prendre en compte une multitude d'effets qui déterminent les contributions à long terme de chaque projet. D'une part, l'ACA permet de mesurer dans une même unité monétaire puis d'agréger les différents effets produits par les projets. D'autre part, l'analyse qualitative vient en complément à l'ACA lorsque la valorisation monétaire n'est pas possible. Par exemple, pour évaluer la durabilité environnementale, la pollution locale de l'air ainsi que les émissions de GES seront appréhendées par l'ACA, alors que l'évaluation de la biodiversité se fera grâce à une analyse qualitative (cf. tableau 4 pour les détails).

Tableau 4: mesure des effets avec l'ACA et l'analyse qualitative

Catégorie	Effets	ACA	Analyse qualitative
Croissance économique	Temps de voyage	✓	
	Coût d'exploitation du véhicule	✓	
	Fiabilité du temps de parcours	✓	✓
	Revenu pour le fournisseur de services	✓	
	Impacts économiques plus larges		✓
	Apprentissage institutionnel		✓
Qualité de vie	Sécurité	✓	
	Surpeuplement	✓	
	Qualité du service (autre que l'encombrement)	✓	✓
	Sécurité		✓
	Bruit	✓	
	Valeur esthétique	✓	✓
	Renouveau urbain	✓	✓
La durabilité environnementale	Pollution atmosphérique locale	✓	
	Changement climatique (GES)	✓	
	Biodiversité		✓
Effets distributifs	Répartition sur les groupes sociaux		✓
	Répartition sur la zone territoriale		✓

Source : Jong et coll. (2018)

Globalement en termes de résultats, il a été constaté que les dix projets de transport évalués de cette manière n'ont pas souffert d'importants dépassements de coûts et des insuffisances de la demande observés dans les études antérieures de Flyvbjerg (2007). Neuf des dix projets avaient un rapport avantages-coûts ex post supérieur à 1, bien que les avantages pour environ la moitié des projets aient été nettement inférieurs aux prévisions ex ante.

3.5.2 Méthodes et approches dans le domaine de l'environnement

Le Fonds pour l'Innovation et la Transformation (FIT)⁷ est un programme du réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale (RCC) financé par Affaires mondiales Canada et géré par le Manitoba Council for International Coopération (MCIC). Le FIT considère que les solutions innovantes peuvent créer des opportunités et des avantages, mais elles peuvent aussi créer des défis et poser de nouveaux risques environnementaux tels que la pollution (air, bruit, terre, eau, déchets), la dégradation des sols et les effets négatifs sur la flore et la faune. Pour évaluer l'impact des activités sur

l'environnement naturel et social, le FIT se base sur les principes de l'approche méthodologique dénommée « ne pas nuire » (en anglais *Do not harm*). Cette approche est généralement utilisée dans les programmes humanitaires, elle suppose que la mise en œuvre d'une intervention peut exposer les parties prenantes et les bénéficiaires à des risques supplémentaires ou à des effets sociaux, économiques et environnementaux non désirés. Elle se base sur trois principes à savoir :

- L'intervention est conçue à partir des besoins exprimés par les bénéficiaires et les parties prenantes.
- La voix des bénéficiaires et la relation avec eux, y compris les plus marginalisés et en particulier les femmes et les filles, sont respectées.
- Les effets sociaux, économiques et environnementaux négatifs des interventions sont compris. (Rapport groupe étudiant Université Laval, 2022).

La méthode proposée par le FIT n'est pas une méthode d'évaluation proprement dite, mais plutôt une approche innovatrice qui est utilisée lors de la conception de programme.

3.5.3 Méthodes et approches dans le domaine de la santé

Dans le cadre de l'évaluation des politiques de santé, il faut tenir compte de différents facteurs relatifs à la santé, comme l'espérance de vie de la population, le nombre de décès et l'espérance de vie en bonne santé, qui inclurait idéalement la mortalité et les années vécues en bonne santé. Tous ces facteurs ne sont pas uniquement imputables aux politiques ou aux programmes de santé. De ce fait, l'évaluation de la durabilité des interventions en santé touche aussi aux autres domaines tels que l'environnement, l'agriculture, l'énergie, le commerce, l'industrie, l'habitation, l'éducation, l'emploi et les transports (Flinders University et HiAP Conference and Program: 4).

Principalement dans le cadre de ce mandat, nous avons identifié quatre méthodes qui sont utilisées pour évaluer la durabilité des interventions dans le domaine de la santé à savoir : la méthode d'évaluation fondée sur la théorie du processus de normalisation (*Normalization Process Theory*, ci-après « NPT »), l'outil d'évaluation de la durabilité de programme (*Program Sustainability Assessment Tool*, ci-après « PSAT ») et la Méthode d'évaluation sur la durabilité de programme (*HiAP*)

La méthode d'évaluation fondée sur la théorie du processus de normalisation (NPT)

Utilisée principalement dans la sociologie médicale, le NPT permet de comprendre l'implantation et la durabilité d'interventions récentes, ou qui sont déjà établies, mais qui ont été nouvellement modifiées (Walugembe et al., 2019: 4). Elle permet de comprendre les mécanismes sociaux par lesquels de nouvelles manières de penser, de travailler et de s'organiser sont régulièrement intégrées dans le travail quotidien. En ce sens, elle permet d'explorer les processus d'interventions au sein des services de santé, afin de démontrer notamment les facteurs qui affectent la durabilité des changements en pratique (Hooker et al., 2015 : 2). L'objectif premier de cette approche est donc d'évaluer comment des interventions complexes parviennent à devenir routinières à la suite de leurs adoptions (Lennox et al., 2020 : 20).

Quatre composantes sont retenues dans la conception d'un devis d'évaluation relativement à la durabilité soit : la *cohérence* (la pratique ou la mesure nouvellement introduite ou modifiée); la *participation cognitive* (qui doit adopter la pratique ou appliquer la mesure); l'*action collective* (comment la pratique ou la mesure est appliquée) et la *surveillance réflexive* (comment la pratique ou la mesure est comprise) (Hooker et al., 2015 : 2).

En termes de limitation, il a été mentionné que le NPT a une charge de travail importante notamment dans la construction des questions d'évaluation et pour codifier les réponses obtenues auprès des répondants (Hooker et al., 2015 : 5), ce qui ne facilite pas son utilisation. Nous ne disposons pas d'exemple d'application.

Méthode d'évaluation sur la durabilité de programme (PSAT)

Le *Program Sustainability Assessment Tool* (PSAT) est un outil d'autoévaluation conçu par le Centers for Disease Control and Prevention (CDC)⁸ qui peut être utilisé par le personnel et les parties prenantes d'un programme de santé publique pour évaluer la capacité de durabilité de ce dernier. Neuf facteurs ont été considérés comme étant cruciaux par la littérature et ont donc été retenus pour évaluer la durabilité d'un programme (Schell et al., 2013 : 6) soit :

1. la stabilité du financement d'un programme;
2. le support politique (l'environnement interne et externe influençant le financement du programme),
3. les initiatives et l'acceptabilité;

⁸ Office on Smoking and Health (OSH) | CDC

4. les connexions entre le programme et la communauté;
5. la capacité organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement le programme et ses activités; l'adaptabilité du programme (capacité du programme à s'adapter et à se perfectionner afin d'assurer son efficacité);
6. les capacités évaluatives d'un programme (processus et effets);
7. les stratégies de dissémination des réalisations du programme auprès des acteurs clés;
8. les effets du programme sur la santé publique;
9. la planification stratégique.

En tenant compte de ces facteurs (hormis le facteur des effets du programme sur la santé publique), le PSAT⁹ a été conçu afin d'évaluer la capacité de durabilité des interventions publiques au moyen de 40 questions d'évaluations (Luke et al., 2014 : 9-10). Bien que mis sur pied afin de répondre à des besoins d'évaluation relativement à la prévention des maladies chroniques, les concepteurs de cet outil ont tenté de maximiser l'adaptabilité de celui-ci, afin d'étendre sa portée d'application à une multitude de secteurs interventions en santé (Luke et al., 2014 : 6).

Selon les auteurs Stoll S. et all 2015, l'outil a été utilisé par l'University of Michigan pour évaluer la durabilité de 4 programmes de coordination des soins pédiatriques pour l'asthme dans les communautés à faible revenu. L'objectif de l'évaluation est de chercher à comprendre les facteurs qui influençaient la durabilité attendue des programmes après la fin du financement externe.

40 items couvrant les 8 facteurs d'évaluation de la durabilité ont été administrés à 12 informateurs clés au niveau de 4 sites de programme. Les données qualitatives ont été codifiées pour permettre d'identifier les défis et les stratégies dans chaque domaine.

En termes de résultats, il a été constaté :

- au niveau de tous les sites, les domaines de l'évaluation du programme et de l'adaptation du programme ont obtenu les notes les plus élevées (indiquant une conclusion solide lors de l'évaluation du programme) et la stabilité du financement a obtenu la plus faible note,
- les scores variaient le plus d'un site à l'autre dans les domaines de la planification stratégique et de la stabilité du financement,

⁹ *Preventing Chronic Disease (cdc.gov)*

- les données qualitatives ont révélé les principaux défis, notamment la manière dont les difficultés de mise en œuvre et la mise en œuvre dirigée de l'extérieur peuvent entraver la planification de la durabilité,
- les chefs de programme ont discuté de plusieurs stratégies pour renforcer les capacités dans chaque domaine, notamment en capitalisant sur l'interdépendance de tous les domaines, comme l'utilisation de stratégies d'évaluation et de communication pour renforcer le soutien politique interne tout au long du processus de mise en œuvre.

Méthode d'évaluation sur la durabilité de programme (HiAP)

L'approche multisectorielle de la santé, ou santé dans toutes les politiques (*Health in All Policies, HiAP, en anglais*) est relativement récente. C'est une approche qui prend systématiquement en compte la santé et les implications en termes de santé de décisions de politiques publiques, tout en cherchant des synergies avec d'autres secteurs, afin d'améliorer l'état de santé général de la population et de promouvoir l'égalité devant la santé (Ollila et al., 2013). Les formes de collaboration vont du niveau stratégie au niveau opérationnel. Elle est utilisée fréquemment par les organismes et les praticiens de la santé publique comme stratégie pour favoriser l'équité en santé. Elle vise à faciliter les relations intersectorielles et le développement de politiques favorisant la santé, le bien-être et l'équité, en renforçant les mécanismes qui reconnaissent comment la santé de la population est liée à la productivité d'autres systèmes (HiAP Conference and Program, 2017, p. 4). Elle est reconnue par l'OMS comme une stratégie efficace pour influencer de façon durable l'état de santé d'une population. Elle prend systématiquement en compte les conséquences sur la santé des décisions de tous les secteurs d'activités.

C'est une approche qui est basée sur l'Agenda 2030 sur le développement durable de l'OMS.

Elle a été utilisée en Australie du Sud en 2007 dans le cadre d'un vaste projet de recherche qui s'est échelonné sur cinq ans. L'étude visait à déterminer l'efficacité de HiAP, et sa capacité à motiver l'action dans différents secteurs relativement à l'amélioration de la santé de la population et l'équité en santé. Dans le cadre de cette recherche, une méthode mixte a été utilisée portant sur :

- une collecte de données qualitative qui a permis de conduire 144 entrevues semi-structurées avec des acteurs clés effectuées entre 2013 et 2016. Parmi ces entrevues, 74

ont été effectuées auprès d'employés seniors chargés des politiques, ainsi que d'informateurs clés issus des secteurs politiques ou administratifs. Les 70 autres ont été effectuées auprès d'acteurs impliqués dans six études de cas,

- une collecte quantitative qui a permis mener des sondages électroniques auprès d'employés publics, afin d'évaluer et de suivre l'évolution du niveau de sensibilisation et d'intérêt envers l'approche HiAP et,
- une revue des documents émanant du gouvernement et ayant servi à l'élaboration de HiAP.

À la suite de l'évaluation, les recommandations suivantes ont été formulées :

- les politiques complexes sont causées par des facteurs multiples qui ne sont pas liés à une seule agence ou à un seul secteur. Une politique conjointe et une action intersectorielle au sein du gouvernement sont nécessaires pour résoudre ces problèmes,
- en intégrant la prise en compte des impacts sur la santé dans les processus d'élaboration des politiques de tous les secteurs, une HiAP permet au gouvernement d'aborder les déterminants de santé de manière systématique tout en tenant compte des avantages d'une meilleure santé de la population,
- en investissant dans le renforcement des connaissances et des compétences travailleuses chargées des politiques publiques, en augmentant la capacité de recherche et d'évaluation et en mandatant au plus haut niveau stratégique des mesures visant à améliorer la santé et le bien-être de la population, la capacité du gouvernement à traiter et à répondre systématiquement aux déterminants sociaux de la santé est significativement améliorée.

Parmi les limites identifiées par les évaluateurs, notons l'implication de différents secteurs avec des agendas variés dans un contexte où les services publics étaient susceptibles de subir diverses coupures a non seulement empêché certaines initiatives de connaître du succès, mais a rendu la tâche d'évaluation plus complexe (Baum et Al. : 13). En raison des nombreux acteurs impliqués dans différentes organisations, il était en effet plus difficile de déterminer le lien de causalité entre les changements observés dans les comportements et les résultats sur la santé de la population et les effets du programme (Baum et Al. : 13).

3.5.4 Méthodes et approches dans le domaine du développement économique et de l'emploi

Une des méthodes d'évaluation dans le domaine du développement économique et de l'emploi mentionné est celle réalisée par *European Social Fund Evaluation of sustainable development and green jobs*. Le *European Social Fund*, ou Fond social européen (FSE) en français, est une politique de l'Union européenne en matière d'emploi et de développement. Pour évaluer cette politique, les chercheurs ont utilisé une méthodologie mixte qui a combiné une recherche documentaire, une enquête qualitative et une enquête quantitative pendant la mise en œuvre des projets et à éclairer le nouveau programme après 2013.

L'enquête qualitative leur a permis d'interagir avec les acteurs (responsables gouvernementaux et responsables des organisations de cofinancement) et a porté sur le thème transversal du développement durable, les comparaisons avec les programmes précédents et le thème transversal de l'égalité des chances, la manière dont les projets abordent les emplois verts, les compétences et les secteurs, l'orientation et le soutien, les impacts et les développements futurs envisagés (Dickinson, 2011 : 8). Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT¹⁰), « Les emplois verts sont des emplois décents dans tout secteur économique contribuant à la préservation, la restauration et l'amélioration de la qualité de l'environnement. Les emplois verts réduisent l'impact des entreprises et des secteurs économiques sur l'environnement en favorisant une utilisation efficiente de l'énergie, de matières premières et d'eau, en décarbonassent l'économie, en limitant les émissions de gaz à effet de serre, en minimisant ou en évitant toute forme de déchets et de pollution, en protégeant ou en restaurant les écosystèmes et la diversité biologique et en permettant l'adaptation aux effets du changement climatique. ».

Aussi, pour avoir des données quantitatives, un questionnaire a été utilisé auprès de 50 projets FSE pour explorer leur compréhension individuelle de l'agenda du développement durable dans le cadre du FSE, leurs expériences de conformité avec le volet horizontal et, le cas échéant, leur engagement dans le volet vertical.

L'évaluation a permis d'obtenir les résultats suivants :

¹⁰https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/WCMS_214247_FR/lang--fr/index.htm

- la compréhension du thème du développement durable était variable et bon nombre d'entre eux nécessitaient des éclaircissements supplémentaires sur la définition de ce que signifie le développement durable,
- le suivi de l'aspect horizontal avait tendance à être léger, notamment autour de la mise en œuvre des plans de durabilité,
- pratiquement tous les projets avaient des politiques de développement durable en place, même si un sur cinq n'avait pas de plan de développement durable,
- les projets avaient tendance à avoir une vision pratique (par exemple, recyclage, transport) plutôt qu'holistique (par exemple, intégrer des pratiques de développement durable) du développement durable,
- le profil accru du développement durable dans le programme actuel du FSE a eu un impact sur la sensibilisation, les priorités et les actions pratiques des projets,
- les impacts des projets comprenaient pour les employeurs/salariés : une amélioration de la compétitivité, des compétences acquises, des opportunités de carrière, des sensibilisations à l'environnement et diversification des activités. Pour les chômeurs-emplois : les compétences professionnelles de base et d'employabilité, la confiance et la motivation accrues, un sentiment d'accomplissement, la réduction de l'isolement social et sensibilisation accrue à l'environnement.

3.5.5 Méthodes et approches dans le domaine des ressources naturelles

Pour évaluer la viabilité et la durabilité des programmes dans le secteur des ressources naturelles, nous allons nous intéresser particulièrement à la boussole du DD développée en Suisse, la méthode mixte du PNUD et la cartographie analytique de l'UICN. Notons que l'utilisation de la boussole bernoise ne se limite pas au domaine des ressources naturelles, elle peut s'appliquer à tous les domaines.

La boussole bernoise du développement durable

La Suisse a mis en place un outil dénommé la *boussole bernoise du développement durable* qui se base principalement sur des indicateurs préétablis dans les domaines de l'environnement, de l'économie et du social. C'est un outil qualitatif simple permettant d'évaluer les contributions des décisions politiques au développement durable. Elle peut évaluer les ouvrages projetés d'une manière uniforme, comparative et globale sous les trois aspects de l'environnement, de l'économie et de la société. Elle est conçue pour mettre en évidence les modifications

(améliorations ou détériorations) résultant d'un projet au niveau du développement durable local ou régional en comparaison du statu quo. (OCEE, 2008 :2).

Les données sont collectées par un groupe de personnes qui connaissent le projet et défendent différents points de vue ; responsable de l'évaluation de la durabilité; directeur(trice) de projet ; encadrement par le service spécialisé dans le développement durable en cas de besoin. Les données collectées sont saisies dans une grille sur Excel et une feuille de calcul génère les résultats automatiquement sous forme de diagrammes en barres et en couleurs. Les valeurs positives (en vert) représentent du point de vue du développement durable les effets souhaitables ou forces du projet. Les valeurs négatives (en rouge) représentent, du point de vue du développement durable, les effets non désirables ou faiblesses du projet (voir figure1 ci-dessous)

La boussole a été utilisée pour évaluer la durabilité du programme de mise en œuvre de la nouvelle politique régionale 2020 – 2023 du Canton du Valais en Suisse¹¹. C'est un programme qui vise à :

- renforcer le tissu industriel et commercial par l'exploitation des opportunités offertes par la numérisation,
- améliorer la capacité concurrentielle et la valeur ajoutée générée par l'activité touristique,
- créer et développer les synergies à l'interface de plusieurs chaînes de valeur ajoutée et de politiques publiques,

D'après les résultats de l'évaluation (cf. graphique ci-dessous), des faiblesses ont été relevées principalement au niveau de la dimension « environnement » avec un score moyen de (-0.05). Ce résultat pourrait être dû, selon le rapport, à la multiplication de l'offre / l'intensification des activités économiques dans le tourisme et l'industrie qui peuvent entraîner une augmentation de la mobilité, et de l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables, telle que l'eau, le sol, la biodiversité et l'espace naturel. Sur les treize thèmes composant cette dimension seule trois encourage le développement durable contre six thèmes qui l'entravent. Ainsi pour aller vers un

¹¹ https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2021-07/PMO%202020-2023_vfinale_21-11-19%20-%20DEFINITIV.pdf

développement durable, tous les effets à tendance négatives devront être minimisés ou à défaut bonifié.

Les dimensions « économie » et « sociale » avec respectivement (+0.91) et (+0.18) restent positives dans la prise en compte du développement durable. Le programme présente des effets positifs grâce notamment à la création d'emplois locaux dont une grande partie est à haut niveau de qualification - une augmentation du savoir-faire et de l'innovation.

Dans son ensemble, le programme obtient une évaluation globale plutôt positive en matière de développement durable (+0.35).

De manière globale, les éléments présentés dans le programme de mise en œuvre de la nouvelle politique régionale 2020-2023 du Canton du Valais contribuent et encouragent un développement durable.

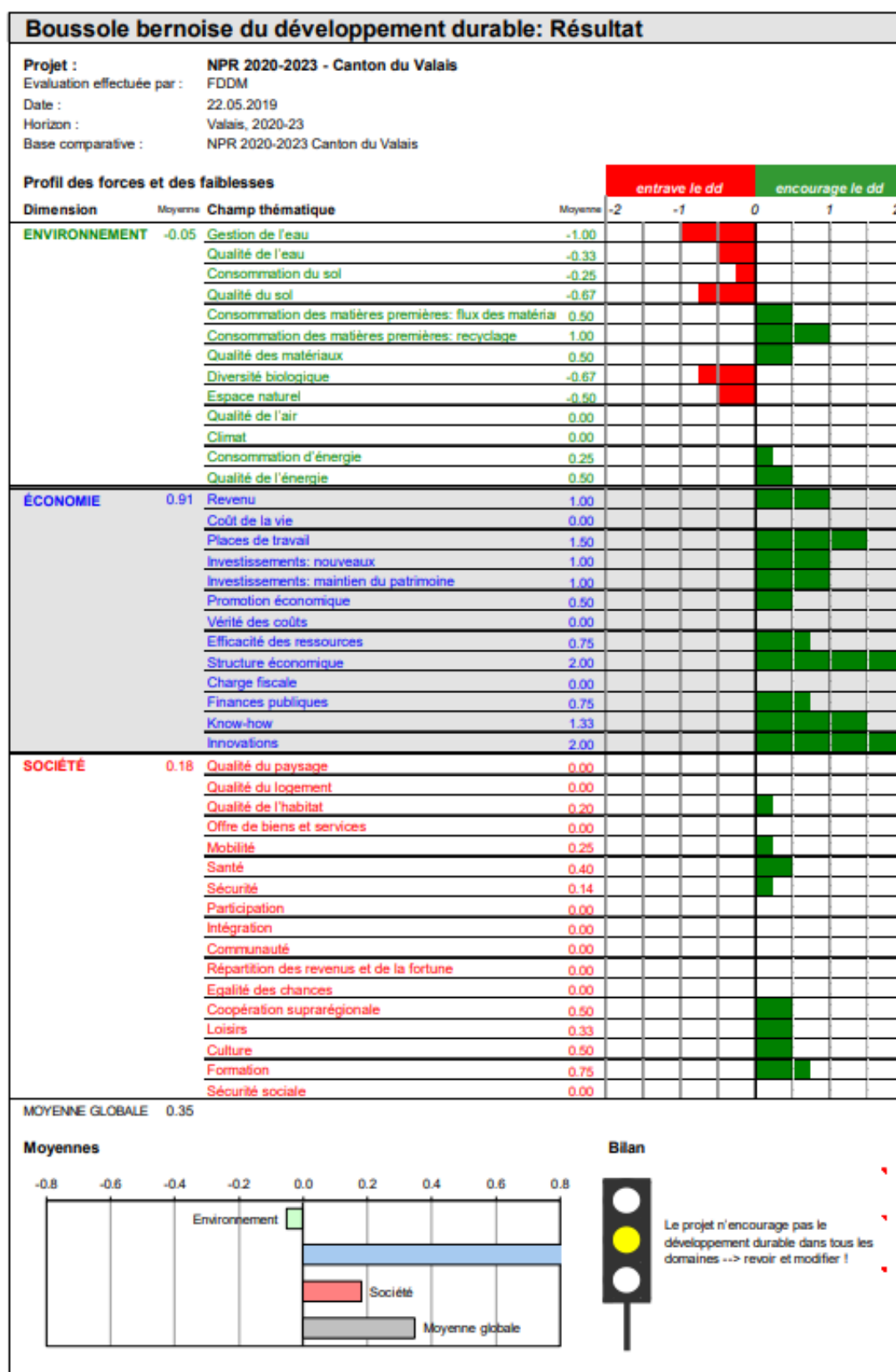


Figure 1: Résultats évaluation programme NPR 2020-2023

La méthode mixte du PNUD

Le PNUD utilise une méthode d'évaluation mixte avec la participation des parties prenantes et la triangulation des informations tirées des données des projets. Les outils et approches méthodologiques suggérés peuvent notamment être les suivants :

- un examen des documents disponibles,
- des entretiens et réunions avec les parties prenantes clés (hommes et femmes), tels que les interlocuteurs gouvernementaux, les membres de la communauté des donateurs, les représentants d'organisations clés de la société civile, les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et des partenaires de mise en œuvre,
- des enquêtes avec questionnaires auprès d'hommes et de femmes participant aux programmes de développement, de membres de l'équipe de pays des Nations Unies, ou d'autres parties prenantes aux niveaux stratégique et programmatique,
- des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles.
- autres méthodes telles que les inventaires des réalisations, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.
- Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources et méthodes.

Aussi, tous les produits de l'évaluation doivent prendre en compte les problématiques liées aux inégalités entre les sexes, au handicap et aux droits humains. (Guide d'évaluation du PNUD, juin 2021).

L'exemple de projet qui a été évalué est celui de « L'appui à la tarification carbone pour la mise en œuvre de la Contribution Déterminée au niveau National (NDC) et la transition bas-carbone en Tunisie » réalisé sur la période 2019-2020, dans le cadre de l'initiative Partnership for Market Readiness (PMR) de la Banque mondiale. Le projet vise à appuyer le gouvernement tunisien à mettre en place les conditions propices permettant l'émergence d'une politique de tarification carbone afin de renforcer sa politique de transition énergétique et de développement bas-carbone.

L'évaluation a obtenu les résultats suivants :

- En termes d'efficacité, toutes les activités planifiées initialement et celles rajoutées ont été réalisées dans un délai record (26 mois) en dépit des retards pris au démarrage du projet,
- En termes d'efficience, le projet a été géré de manière satisfaisante selon les règles et procédures du PNUD et a fait preuve d'une grande efficience sur le plan de la gestion budgétaire grâce à la recherche systématique de synergies avec d'autres initiatives menées en parallèle,
- Le projet contribue directement à l'ODD 7 et l'ODD13 mais joue un rôle significatif à l'atteinte des ODD 12 et 17,
- En termes de durabilité, la probabilité d'atteindre l'objectif visé qui est d'instaurer un système de tarification carbone en Tunisie est considérée comme très probable,
- En termes d'intégration du genre, le projet a été classé GEN 1 selon la classification du PNUD, c'est-à-dire comme ayant une contribution limitée aux questions d'égalité

Le projet a dans son ensemble parfaitement répondu aux attentes qui étaient de créer un environnement favorable à la mise en place des rouages nécessaires à la mise en place d'un système de tarification du carbone adapté au contexte tunisien et de positionner la Tunisie par rapport aux mécanismes de marché bas-carbone. (Rapport d'évaluation, février 2021).

La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion de l'UICN

L'UICN utilise la cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR¹²). La CAPR est une méthode participative qui permet d'évaluer la durabilité rurale et de planifier des mesures en ayant recours à des outils favorisant la participation communautaire tout au long du processus. (UICN-CRDI 1997 : 21). La méthode se divise en deux étapes : l'évaluation de la durabilité rurale et planification de l'action en vue de la durabilité rurale. C'est une méthode qui est adaptée au monde rural et permet une plus grande inclusion des parties prenantes.

Elle a été utilisée pour l'évaluation du projet OLAFO (conservation et développement durable en Amérique centrale) actif dans la région du Petén, au Guatemala, depuis 1989. Le projet a été lancé par le *Tropical Agricultural Training and Research Centre* (CATIE) et appuyé par l'Organisation suédoise pour le développement international, le DANIDA. Le projet vise à

¹² Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité : série des outils et de la formation destinés aux institutions, équipes de recherche et organismes coopérants | IUCN Library System

vérifier la faisabilité d'une gestion durable et diversifiée de la forêt primaire par les collectivités locales. Les activités portent sur la gestion de la forêt primaire en vue d'en extraire des ressources ligneuses et non ligneuses et sur l'amélioration des méthodes appliquées aux cultures traditionnelles (le maïs, par exemple), l'introduction d'autres productions durables comme le miel et l'utilisation d'arbres fourragers indigènes dans l'alimentation des chèvres domestiques.

En 1995, a été réalisée une évaluation de la durabilité des systèmes améliorés et traditionnels en se basant sur des variables et des indicateurs adaptés à la situation. La valeur de chaque indicateur a été estimée en fonction d'une échelle de 1 à 5. Les valeurs ont ensuite été agrégées à l'aide de moyennes pondérées.

Résultats de l'expérience

Les responsables du projet OLAFO ont eu recours à ce processus d'évaluation pour favoriser la réflexion chez les membres de l'équipe. La démarche a contribué à renforcer un certain nombre de conclusions antérieures et à mettre en évidence de nouvelles questions. En voici quelques exemples :

- La comparaison entre les systèmes de production agricole traditionnels et les systèmes améliorés a confirmé que ces derniers permettaient une meilleure durabilité.
- Les deux principaux facteurs qui expliquaient la réussite du système amélioré étaient l'accès à long terme aux ressources naturelles assuré aux collectivités par le mécanisme des concessions forestières collectives et la création d'emplois à l'échelon local, par le biais d'activités forestières confiées à la gestion des collectivités.
- La concentration de l'exploitation forestière sur un petit nombre d'essences nuit à la durabilité à long terme de l'activité forestière. Le phénomène a été accepté comme un compromis à court terme, mais il a suscité un nouveau projet d'examen de la question de la commercialisation du bois et des moyens d'élargir l'éventail des essences exploitées.
- L'exercice a en outre fourni un appui de taille au lancement d'un nouveau projet d'extension des systèmes améliorés à d'autres collectivités du Pérou.

Tableau 5: Tableau récapitulatif des méthodes et approches

Évaluations réalisées	Méthodes/approches	Période d'évaluation applicable			Méthode d'évaluation			Limites d'application
		Ex ante	In media res	Ex post	Qualitative	Quantitative	Analyse documentaire	
Dans le domaine du transport								
Sustainability Enhancement Tool for State Departments of Transportation Using Performance Measurement , US-281 in San Antonio, Texas	ADMC (analyse décisionnelle multicritères)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Evaluation of the EIB Support to Urban Public Transport in the European Union (2007-2019) - Synthesis report	ACA (d'analyse coûts-avantages)	✓	✓	✓	✓			Ne permet pas d'expliquer la non-atteinte des objectifs, ni pourquoi un effet particulier s'est produit. Elle exige souvent des ajustements délicats des mesures des coûts et des avantages en raison d'utilisation d'hypothèses incertaine.
Dans le domaine de l'environnement								
Durabilité environnementale	Ne pas nuire	✓	✓	✓	✓			L'approche d'évaluation n'est pas mise en place par une entité extérieure, mais par la PMO elle-même.
Dans le domaine de la santé								
Applying normalization process theory to understand implementation of a family violence screening and care model in maternal and child health nursing practice: a mixed method process evaluation of a randomised controlled trial	Normalization Process Theory, ci-après (NPT)		✓		✓			Cette approche est fondée sur les comportements sociaux et les facteurs qui facilitent leur normalisation et l'examen des facteurs environnementaux, qui constituent l'un des piliers du développement durable, est délaissée, ce qui ne permet pas d'obtenir une vue d'ensemble.
The dynamic sustainability framework: addressing the paradox of sustainment amid ongoing change	Dynamic Sustainability Framework (DSF)		✓		✓			les coûts et le temps nécessaire pour obtenir des résultats peuvent avoir un effet dissuasif.
Adaptation and Validation of the Program Sustainability Assessment Tool (PSAT) for Use in the Elementary School Setting	Program Sustainability Assessment Tool (PSAT)		✓	✓	✓	✓		Pas suffisamment fiable pour évaluer la durabilité d'un programme à l'égard des acteurs de terrain compte tenu de la complexité des éléments

Évaluations réalisées	Méthodes/approches	Période d'évaluation applicable			Méthode d'évaluation			Limites d'application
		Ex ante	In medias res	Ex post	Qualitative	Quantitative	Analyse documentaire	
Progressing the Sustainable Development Goals through Health in All Policies: Case studies from around the world	Health in All Policies (HiAP)		✓	✓	✓	✓	✓	l'évaluation se déroule sur une longue période, ce qui pourrait représenter un obstacle à la validité interne. Il peut y avoir des conflits ¹³ d'intérêts entre les secteurs
Dans le domaine du développement économique et de l'emploi								
Evaluation European Social Fund Evaluation of sustainable development and green jobs	Méthode mixte		✓	✓	✓	✓	✓	
Dans le domaine des ressources naturelles								
Évaluation de la durabilité du programme de mise en œuvre de la nouvelle politique régionale du Canton du Valais NPR 2020–2023 en Suisse	Boussole bernoise du développement durable	✓	✓	✓	✓	✓		Ne permet pas de savoir si le projet est justifié et utile ou si, au contraire, il serait mieux du point de vue du développement durable d'investir ailleurs les ressources nécessaires à sa réalisation
Évaluation du projet OLAFO (conservation et développement durable en Amérique centrale) actif dans la région du Petén, au Guatemala	Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR).		✓	✓	✓	✓	✓	Adaptée au monde rural

¹³ https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2673_rencontre_pancanadienne_sante_politique_resume.pdf

3.6 À quel moment procède-t-on à l'évaluation de la durabilité ?

L'évaluation de la durabilité d'une intervention varie en fonction de la nature de cette intervention, des effets qu'elle est susceptible de produire sur le long terme, mais aussi du domaine d'intervention. L'une des questions fondamentales pour évaluer la durabilité est la détermination d'horizon temporel sur laquelle il faudra se baser pour mesurer les effets d'une intervention. Il n'existe pas une règle précise, dans les exemples que nous avons analysés, chaque évaluation a fixé ses propres règles.

Dans le domaine du transport par exemple, La Banque européenne d'Investissement (EIB) a évalué respectivement 29 projets de transport mis en œuvre entre 1990 et 2000 et 12 projets réalisés entre 2007 et 2019.

Jong *et coll.* (2019) ont mené des évaluations ex post sur 10 projets de transport financés par le Fonds Régional européen pour le Développement (ERDF) et le Fonds de Cohésion (CF) entre 2000 et 2013.

En Suisse, une évaluation de la durabilité a été réalisée en 2017/2018 pour le nouveau concept d'aménagement du territoire de la ville ¹⁴(REK, pour Raumentwicklungskonzept). Dans le cadre de l'ED, le nouveau projet dénommé REK a été comparé avec les ordonnances relatives aux constructions et aux plans de zones de Littau (de 2008) et de Lucerne (de 2014), alors en vigueur. Il s'agissait de vérifier que le nouveau REK constituait un engagement plus poussé en faveur du développement durable que ces bases légales.

La détermination d'un horizon temporel d'une intervention est intimement liée à la perdurance de ses effets sur le long terme et aussi de la façon avec laquelle ces effets pourront changer dans le temps. Certains effets peuvent prendre plus de temps que d'autres et peuvent aussi être liés à certains facteurs environnementaux qui sont plus ou moins liés à l'intervention.

4. Étude de cas : Diagnostic sur l'arrimage entre l'outil du MELCC et la boussole bernoise du développement durable

4.1 Potentiel de l'outil MELCC

Pour permettre aux MO de prendre en compte les 16 principes de développement durable édictés par la LDD, le MELCC a conçu en 2009, en partenariat avec les universités du Québec à Rimouski et à Montréal (UQAR et UQAM), un outil dénommé *outil d'évaluation de la*

¹⁴ Villes de Littau et de Lucerne

durabilité. Selon le MELCC, la première version de l'outil a été très peu utilisée par les MO et c'est à la suite des leçons tirées qu'une deuxième version a été produite en 2022. À la différence de la première version, la deuxième version a été conçue dans l'optique de permettre aux MO lors l'élaboration des interventions gouvernementales de mener la réflexion sur la prise en compte des principes du DD. L'outil couvre cinq champs d'action à savoir : l'environnement, l'économie verte, la prospérité sociale, culturelle et économique du Québec, la gouvernance et la lutte contre les changements climatiques. Il prend également en compte les vingt thèmes et les seize principes du DD.

Le MELCC présente l'outil comme un outil de réflexion sur « la prise en compte de la durabilité et des enjeux relatifs à la lutte contre les changements climatiques dans l'administration gouvernementale ». Il permet également selon le MELCC d'identifier les impacts positifs et négatifs potentiels des interventions, les facteurs de risques et des actions de bonifications qui doivent être apportées. Aussi, l'outil doit être utilisé en amont des interventions suivantes :

- une planification stratégique,
- une intervention menant à un mémoire au conseil des ministres,
- un programme de soutien financier normé présenté au Conseil du trésor,
- toute autre intervention jugée pertinente par l'organisation.

4.2 Opinion sur la qualité de l'outil MELCC

Malgré son potentiel, l'outil du MELCC ne permet pas de suivre la durabilité d'une intervention, ni d'évaluer pertinence. Il ne permet pas non plus de collecter des données ni de renseigner des indicateurs. En l'absence de données, il sera impossible d'apprécier l'efficacité des actions de durabilité qui avaient été proposées. Aussi, les actions de bonification des interventions qui sont proposées pourront générer des coûts additionnels non négligeables qui peuvent influencer l'atteinte de certains objectifs prioritaires de l'intervention.

De notre point de vue, l'outil du MELCC ressemble davantage à une liste de vérification plutôt qu'à un outil d'évaluation proprement dit. L'outil permet certes de pousser la réflexion en amont pour s'assurer que les interventions soient durables, mais cela ne peut être considéré comme une évaluation puisqu'une évaluation doit répondre aussi à d'autres critères tels que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'impact.

Une autre source d'inquiétude pourrait être qu'un MO peut remplacer cet outil par un autre outil, à condition qu'il soit validé. Cela peut poser un problème de fiabilité et, par ailleurs, certains MO pourraient être tentés de rejeter systématiquement l'outil MELCC sous le prétexte qu'il est difficile à utiliser ou qu'il n'est pas applicable à leur contexte. Pour des besoins d'harmonisation, tous les MO doivent appliquer l'outil et c'est seulement à partir des leçons tirées que le MELCC pourra faire des ajustements nécessaires pour rendre l'outil opérationnel.

En somme, nous estimons que l'évaluation de la durabilité d'une intervention est un processus qui ne pourra pas se faire uniquement en amont, mais plutôt pendant et après la mise en œuvre d'une intervention. Ceci permet d'apprécier le niveau de la progression, mais aussi l'atteinte des objectifs à la fin de l'intervention.

Les MO qui vont utiliser l'outil du MELCC auront probablement besoin aussi de suivre et d'évaluer la durabilité de leurs interventions. Pour ce faire, il y a besoin de compléter l'outil pour la collecte des données et aussi pour renseigner les indicateurs du DD, utiliser une application mobile en ligne ou tout autre programme facile d'accès pour permettre aux MO de saisir directement les données et aussi prévoir une interface qui affiche les résultats simultanément.

4.3 Comparaison d'outil - boussole bernoise et l'outil du MELCC

Parmi tous les outils que nous avons mentionnés dans les chapitres précédents, la *boussole bernoise du développement durable* est celle qui présente le plus de similitudes avec l'outil MELCC. La boussole bernoise a été élaborée en 2008 par l'Office de la coordination environnementale et de l'Énergie (OCEE) du Canton de Berne (Suisse). Elle repose sur les documents de base de l'ONU en particulier le rapport dit Brundtland.

Parmi les points communs on peut mentionner que :

- les deux outils sont tous de type qualitatif dans ce sens ils permettent tous de décrire les effets prévus d'une intervention d'une façon subjective,
- les deux outils prennent en compte les trois dimensions de la durabilité (sociale, économique et environnementale) avec en commun plusieurs thèmes et sous-thèmes même s'il y a des différences dans la modalité d'utilisation,
- les deux outils prennent en compte les ODD de l'ONU.

En termes de différence, on peut noter :

- la boussole bernoise se base principalement sur les indicateurs (124 indicateurs) comme critères d'évaluation, ce qui n'est pas le cas pour l'outil du MELCC,
- la boussole est accessible et disponible gratuitement sur le site web de l'office de la coordination environnementale et de l'énergie OCEE,
- l'évaluation d'un projet s'effectue sur une feuille Excel « Grille d'évaluation ». Les différents indicateurs y sont appréciés sur la base d'une échelle préétablie.
- le tableau contient cinq champs pour chaque indicateur permettant d'évaluer les répercussions d'un projet. L'influence sur le développement durable est indiquée comme suit : très négative -2, négative -1, neutre 0, positive +1, très positive +2. Pour chaque indicateur, une croix est placée dans le champ correspondant,
- un champ est prévu pour noter les éventuels commentaires concernant l'évaluation,
- pour garantir une évaluation globale, il faut considérer tous les indicateurs. Le programme ne peut calculer les valeurs du niveau supérieur qu'à partir de celles du niveau inférieur (valeurs moyennes). Le calcul des valeurs moyennes est programmé dans Excel et se fait automatiquement,
- le résultat de l'évaluation est représenté sur la feuille « Résultat » du tableau Excel.

L'outil du MELCC ne permet pas de collecter des données. Pour les détails voir le tableau ci-dessous.

Tableau 6: tableau-synthèse des similitudes et des différences des deux outils

Méthodes/ approches	Période d'évaluation applicable			Méthode d'évaluation applicable		Utilise des Indicateurs	Permet de collecter des données	Utilise Excel pour la saisie pour l'analyse
	<i>Ex ante</i>	<i>In media res</i>	<i>Ex post</i>	<i>Qualitative</i>	<i>Quantitative</i>			
Boussole bernoise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Outil MELCC	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Au-delà de ces différences, la boussole bernoise est beaucoup standardisée et peut être utilisée à toutes les phases de mise en œuvre d'un programme. Sa principale force réside dans sa simplicité dans l'utilisation et permet d'évaluer des projets de toute nature et de toute échelle. Elle permet de produire une bonne représentation visuelle des résultats et les impacts sur les trois piliers du DD tout en mettant en évidence les points à améliorer (cf. figure 3). L'outil du MELCC permet quant à elle permet principalement d'approfondir la réflexion sur la prise en

compte de la durabilité lors de la conception des programmes (cf. figure 2). Il prend en compte aussi d'autres dimensions comme l'écoresponsabilité, l'écoconception, l'éco étiquette ou certification, la création des emplois verts, l'écofiscalité, la réduction de l'empreinte carbone, etc.

Evaluation de la durabilité																				
SPHÈRES ET THÈMES		ÉVALUATION DE L'IMPACT																		
Sphères (5) : Des champs d'action englobants en matière de durabilité.* Thèmes (20) : Des orientations spécifiques respectant les principes de la <i>Loi sur le développement durable</i> et prenant en compte les enjeux relatifs à la lutte contre les changements climatiques (voir annexes 1 et 2). Principes (16) : <table><tr><td>A. <i>Santé et qualité de vie</i></td><td>I. <i>Prévention</i></td></tr><tr><td>B. <i>Équité et solidarité sociales</i></td><td>J. <i>Précaution</i></td></tr><tr><td>C. <i>Protection de l'environnement</i></td><td>K. <i>Protection du patrimoine culturel</i></td></tr><tr><td>D. <i>Efficacité économique</i></td><td>L. <i>Préservation de la biodiversité</i></td></tr><tr><td>E. <i>Participation et engagement</i></td><td>M. <i>Respect de la capacité de support des écosystèmes</i></td></tr><tr><td>F. <i>Accès au savoir</i></td><td>N. <i>Production et consommation responsables</i></td></tr><tr><td>G. <i>Subsidiarité</i></td><td>O. <i>Pollueur payeur</i></td></tr><tr><td>H. <i>Partenariat et coopération intergouvernementale</i></td><td>P. <i>Internationalisation des coûts</i></td></tr></table> *Les hyperliens renvoient à des ressources gouvernementales ou publiques. Les définitions en infobulle sont majoritairement tirées du <i>Grand dictionnaire terminologique</i> de l'Office québécois de la langue française (<i>Vocabulaire du développement durable</i>).		A. <i>Santé et qualité de vie</i>	I. <i>Prévention</i>	B. <i>Équité et solidarité sociales</i>	J. <i>Précaution</i>	C. <i>Protection de l'environnement</i>	K. <i>Protection du patrimoine culturel</i>	D. <i>Efficacité économique</i>	L. <i>Préservation de la biodiversité</i>	E. <i>Participation et engagement</i>	M. <i>Respect de la capacité de support des écosystèmes</i>	F. <i>Accès au savoir</i>	N. <i>Production et consommation responsables</i>	G. <i>Subsidiarité</i>	O. <i>Pollueur payeur</i>	H. <i>Partenariat et coopération intergouvernementale</i>	P. <i>Internationalisation des coûts</i>	Évaluer l'intervention selon les étapes suivantes : 1. L'intervention envisagée aura ou pourrait-elle avoir un impact positif sur chacune des sphères de la colonne de gauche ? 2. L'intervention envisagée aura ou pourrait-elle avoir un impact négatif sur chacune des sphères de la colonne de gauche ? 3. L'intervention envisagée aura ou pourrait-elle avoir un impact mitigé sur chacune des sphères de la colonne de gauche ? 4. Précisez les thèmes concernés par l'impact et expliquez la teneur de cet impact (risques, renforcement, occasions à saisir, etc.). 5. S'il y a lieu, proposez des bonifications, et ce, pour tous les types d'impact. Un tableau-synthèse à la suite de cette grille vous permet de faire le suivi des bonifications et des évaluations subséquentes.		Barème pour l'évaluation :  L'intervention aura un impact positif.  L'intervention aura un impact négatif.  L'intervention aura un impact mitigé.  L'intervention n'aura et ne pourrait avoir aucun impact.
A. <i>Santé et qualité de vie</i>	I. <i>Prévention</i>																			
B. <i>Équité et solidarité sociales</i>	J. <i>Précaution</i>																			
C. <i>Protection de l'environnement</i>	K. <i>Protection du patrimoine culturel</i>																			
D. <i>Efficacité économique</i>	L. <i>Préservation de la biodiversité</i>																			
E. <i>Participation et engagement</i>	M. <i>Respect de la capacité de support des écosystèmes</i>																			
F. <i>Accès au savoir</i>	N. <i>Production et consommation responsables</i>																			
G. <i>Subsidiarité</i>	O. <i>Pollueur payeur</i>																			
H. <i>Partenariat et coopération intergouvernementale</i>	P. <i>Internationalisation des coûts</i>																			
Environnement^A																				
1. Gestion durable des matières résiduelles (C, D, J, M, N, O) – Réduction des matières résiduelles associées à la consommation – Augmentation du taux de récupération, de recyclage et de valorisation des matières résiduelles – Disposition sécuritaire des déchets dangereux 2. Qualité de l'eau, de l'air et des sols (A, C, I, J, M, N, O, P) – Connaissance et respect des normes de qualité en vigueur – Consommation et gestion responsables 3. Conservation et mise en valeur de la biodiversité, des écosystèmes et des services écologiques (A, C, I, J, K, L, M) – Protection des espèces animales et végétales, particulièrement celles menacées ou vulnérables – Conservation des milieux humides, riverains, lacustres et marins, des milieux forestiers, des forêts urbaines, de la diversité génétique, des paysages et des services écologiques qui en découlent – Création et développement d'aires protégées et de corridors écologiques (verts et bleus)		Évaluation globale	Thèmes	Explications (si applicable)	Bonifications proposées/apportées															
		Cliquez et sélectionnez un niveau d'impact	1																	
			2																	
			3																	
Économie verte^B																				
4. Production responsable (C, D, I, J, M, N, O) – Réduction des prélèvements et des intrants dans le processus de production, substitution d'une ressource par une autre jugée préférable du point de vue de l'environnement – Approvisionnement responsable et local, construction/création d'infrastructures habilitantes – Écoconception des produits et services (réparables, démontables, à contenu recyclé, etc.) – Efficacité et substitutions énergétiques, utilisation de technologies propres – Émergence et développement de filières industrielles vertes et sobres en carbone – Développement, commercialisation et promotion de produits et services écoresponsables – Gestion responsable de la fin de vie des produits et création de boucles de valorisation ou de réutilisation 5. Consommation responsable (C, D, M, N, P)		Évaluation globale	Thèmes	Explications (si applicable)	Bonifications proposées/apportées															
		Cliquez et sélectionnez un niveau d'impact	4																	
			5																	

Figure 2: extrait outil MELCC

5. Analyse de la durabilité : enjeu évaluatif ou caractéristique transversale aux autres enjeux évaluatifs actuels abordés dans les outils du SCT ?

5.1 Les outils d'évaluation de programme du SCT

L'évaluation des interventions gouvernementales au Québec est régie par la directive de 2014 qui confie au SCT la responsabilité de fournir un accompagnement nécessaire aux MO à concevoir et mettre en œuvre leurs évaluations. C'est dans ce cadre que le SCT, à travers la DGEAIGR, a produit toute une panoplie d'outils allant de la conception d'une évaluation à la production du rapport d'évaluation (RE) en passant par le cadre de suivi évaluation préliminaire (CSEP), le cadre d'évaluation (CE) et le suivi des recommandations (SR). La DGEAIGR fournit d'autres types d'assistance à travers son équipe volante en conduisant des évaluations pour les organismes qui ne disposent pas d'assez de ressources. Aussi, elle organise les formations à l'endroit des MO et la communauté des praticiens sur les thématiques en lien avec l'évaluation de programme. Tout cet accompagnement de SCT contribue à mettre en place au sein de l'appareil administratif du Québec une culture de la pratique évaluative conformément à la directive.

Pour une utilisation optimale des ressources et pour une meilleure reddition de compte, le SCT a intégré huit enjeux évaluatifs dans l'évaluation d'une intervention. Les enjeux¹⁵ évaluatifs portent sur : la cohérence, la conformité, les effets, l'efficacité, l'efficience, la gouvernance, la mise en œuvre et la pertinence. La prise en compte de ces enjeux de façon isolée ou combinée permet de déterminer et d'apprécier la valeur réelle d'une intervention du processus de sa mise en œuvre aux résultats obtenus.

5.2 La durabilité comme enjeux évaluatifs

Enfin de promouvoir la qualité et l'utilité d'une évaluation, l'OCDE a identifié six critères qui peuvent être utilisés dans une démarche évaluative. Il s'agit de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité/durabilité. Les outils développés par le SCT pour accompagner les MO ne prennent pas en compte le critère viabilité/durabilité.

La revue de la littérature nous a permis d'identifier des méthodes/approches plus ou moins connues pour évaluer la durabilité dans les domaines de l'environnement, de la santé, du transport et du développement économique et l'emploi.

¹⁵ Trousse SCT Enjeux évaluation (gouv.qc.ca)

La plupart de ces outils ont été développés par des organismes/États/gouvernements pour répondre à leurs besoins. Certains outils sont complexes et ne peuvent pas être utilisés dans certains domaines, d'autres sont plus simples et applicables à plusieurs domaines. Dans ce contexte, il est difficile de porter un jugement rationnel si on se limite à des critères d'utilisation ou d'accessibilité pour valider un outil quelconque. Cependant, ces critères pourront être associés à d'autres pour aller vers la conception d'un outil plus élaboré et qui sera accepté par tous les acteurs. Cela nécessite de mettre en commun les efforts en mettant à contribution les leçons apprises des outils existants et une meilleure implication des organismes publics, privés, les pouvoirs publics et praticiens en évaluation.

Le critère « durabilité » ne doit pas être considéré comme un simple critère d'évaluation additionnel ou comme une caractéristique transversale aux autres critères d'évaluation existants, car il implique des enjeux plus complexes en lien avec la mesure des effets d'une intervention dans un horizon temporel plus ou moins éloigné tout en prenant en compte les dimensions sociales, économiques et environnementales. Dans cette optique, l'évaluation de la durabilité déborde de la capacité des évaluateurs et pourrait aussi faire appel à d'autres expertises pour mieux définir et analyser les facteurs de durabilité.

6. Conclusion

La présente recherche documentaire apporte une compréhension approfondie des pratiques qui se font dans différentes juridictions en matière d'évaluation de la durabilité des interventions publiques dans les domaines du transport, de la santé, de l'environnement, du développement économique et de l'emploi et des ressources naturelles. Aussi, il a nous a été donné de constater qu'il existe autant de définitions de concept, de méthodes/approches et questions pour évaluer la durabilité des interventions publiques.

Dans ce le cadre de ce travail nous avons tenté de faire une synthèse des travaux qui avaient été réalisés par des étudiants de l'Université Laval pour permettre au SCT de disposer de suffisamment d'informations qui pourront appuyer la réflexion sur l'évaluation de la durabilité des interventions publiques au Québec.

Ce stage a été une expérience enrichissante sur le plan personnel, car il m'a permis de côtoyer l'équipe d'évaluateur du SCT, mais aussi d'acquérir une belle expérience au sein d'une organisation publique du Québec.

7. Bibliographie

- Alix H., Adam S., Rachel C., Shelton C., Lane C., Luke W., Nicole N. (2021). *Adaptation and Validation of the Program Sustainability Assessment Tool (PSAT) for Use in the Elementary School Setting*. International journal of environmental research and public health, 18(21), 11414.
- Berman, G. et Bianchi, M. (2019). *Evaluation of EIB Financing of Railway Projects In the European Union*. European Investment Bank. [en ligne] <https://www.eib.org/en/publications/evaluation-ofrailway-projects-in-the-european-union>. (page consultée le 15 juin 2022).
- Black, R.W. (1996). *Sustainable transportation: a US perspective*. Journal of Transport Geography, 4(3), 151-159.
- Bongardt, D., Schmid, D. Huizenga, C. et Litman, T. (2011). *Sustainable Transport Evaluation : Developing Practical Tools for Evaluation in the Context of the CSD Process*. [en ligne]: https://www.un.org/esa/dsd/resources/res_pdfs/csd-19/Background%20Paper%2010%20-%20transport.pdf. (page consultée le 20 juin 2022).
- Brundtland, G. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations General Assembly document A/42/427.
- Canton de berne. (2022, 4 4). *Développement durable (DD)*. [en ligne] Récupéré sur <https://www.ne.sites.be.ch/fr/start/nachhaltigkeitsbeurteilung.html>. (page consultée le 20 juin 2022).
- Charlotte K., Henna H., Magna A. S., Johann H. (2018). *Understanding the dynamics of sustainable change: a 20-year case study of integrated health and social care*. [en ligne] Bmc Health Services Research, 18(1); <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3061-6>, 400-400. (page consultée le 1 juin 2022).
- Climate case chart. (2022). *Climate Litigation Databases*. [en ligne] <http://climatecasechart.com/climate-change-litigation/>. (page consultée le 3 juillet 2022).
- Confédération suisse. (s.d.). *Développement durable*. [en ligne] <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00270/index.html?lang=fr>. (page consultée le 6 juillet 2022).
- Conseil Fédéral. (2022). *sustainable development strategy*. [en ligne] https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige_entwicklung/publikationen/sne2030.pdf.download.pdf/Strategie%20Nachhaltige%20Entwicklung%202030.pdf. (page consultée le 20 juillet 2022).
- David C., Russell G, Kurt S. (2013). *The dynamic sustainability framework: addressing the paradox of sustainment amid ongoing change*. Implementation science : IS, 8, 117.
- Dickinson, P. Lloyd, R. (2011). *European Social Fund Evaluation of sustainable development and green jobs*. Department for work and pensions. Research report. Retrieved April 3, 2022.

- Durlak, J. A., & Dupre, E. P. (2008). *Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation*. American journal of community psychology, 41(3-4).
- ECMT. (2004). *Assessment and decision making for sustainable transport*. European Conference of Ministers of Transport. [en ligne] https://read.oecd-ilibrary.org/transport/assessment-and-decision-making-for-sustainable-transport_9789282113134-en#page1. (page consultée le 23 juillet 2022).
- European Investment Bank. (2021). *Evaluation of EIB support for urban public transport in the European Union (2007-2019)*. [en ligne] <https://www.eib.org/en/publications/evaluation-eib-support-to-urban-public-transport-in-the-eu-synthesis>. (page consultée le 11 juillet 2022).
- Fonds pour l'innovation et la transformation. (2022). *Durabilité environnementale*. Récupéré sur <https://www.fit-fit.ca/fr/processus-d-application/programme/durabiliteenvironnementale> (page consultée le 30 mai 2022).
- Fran B., Toni D-C., Colin M., Helen Van EYK, Angela L., Carmel W. et Michael M. (2019). *To what extent can the activities of the South Australian Health in All Policies initiative be linked to population health outcomes using a program theory-based evaluation*. BMC Public Health, 19 (88), 1-16.
- Gouvernement du sud de l'Australie et organisation mondiale de la santé (OMS). (2017). *Progressing the Sustainable Development Goals through Health in All Policies: Case studies from around the world*. Australie: Adelaide, Gouvernement of South Australia.
- Heering H. et Nanna, Alhmark. (2018). *How do we evaluate Health in All Policies? Comment on Developing a Framework for a Programme-Based Approach to Evaluating Policy Processes and Outcomes: Health in All Policies in South Australia* », International Journal Health Policy Management, 7 (8), 2018: 758-760.
- Jong, G., Vignettib, S., Pancotti, C. (2019). *Ex-post evaluation of major infrastructure projects*. Transportation Research Procedia 42, 75-84.
- Lennox. L., A. Linwood-Amor,. (2020). *Making change last? Exploring the value of sustainability approaches in healthcare: a scoping review*. Health research policy and systems, 18(1). [en ligne] <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00601-0>, 120. (page consultée le 29 juillet 2022).
- Lamari, M. (2011). *Enjeux de l'évaluation du développement durable : un regard croisé sur les indicateurs de performance de la stratégie québécoise du développement durable*. Telescope, 30-49.
- Leesa H., Rhonda S., Cathy H., Kelsey H., Angela T., Hegarty. (2015). *Applying normalization process theory to understand implementation of a family violence screening and care model in maternal and child health nursing practice: a mixed method process evaluation of a randomised controlled trial*. [en ligne] Implementation science : IS, 10, 39; <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0230-4>. (page consultée le 29 juillet 2022).

- Levrel, H. (2008). *Les indicateurs de développement durable : Proposition de critères d'évaluation au regard d'une approche évolutionniste de la décision*. Revue Française de Socio-Économie, 2(2), 199.
- Litman, T. (2022). *Evaluating Transportation Equity: Guidance for Incorporating Distributional Impacts in Transport Planning*. ITE Journal; 92(4), 44-49.
- MELCC. (2022). Guide d'évaluation de la durabilité.
- Moore, J.E., Mascarenhas, A., Bain, J. et al. (2017). *Developing a comprehensive definition of sustainability*. Implementation Sci.
- Nijkamp, P., and van Delft, A. (1977). *Multicriteria analysis and regional decision making*, Interprint. Leiden, Netherlands.
- OCDE. (1996). *Towards Sustainable Transportation : The Vancouver Conference*. Organisation de coopération et de développement économiques. [en ligne]
<https://www.oecd.org/greengrowth/greening-transport/2396815.pdf>. (page consultée le 20 juin 2022).
- OCEE. (2008). *La boussole bernoise du développement durable*. [en ligne]
[https://moodle.polymtl.ca/pluginfile.php/298919/mod_resource/content/1/Boussole%20bernoise.pdf#:~:text=La%20%C2%AB%20boussole%20du%20d%C3%A9veloppement%20durable%20%C2%BB%20a%20pour%20but%20d',cantonal\)%20ou%20communal.](https://moodle.polymtl.ca/pluginfile.php/298919/mod_resource/content/1/Boussole%20bernoise.pdf#:~:text=La%20%C2%AB%20boussole%20du%20d%C3%A9veloppement%20durable%20%C2%BB%20a%20pour%20but%20d',cantonal)%20ou%20communal.) (page consultée le 7 juillet 2022).
- Office fédéral du développement territorial (ARE). (2004). *Guide des outils d'évaluation de projet selon le développement durable*. [en ligne]
https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/environnement/developpement_durable/fichiers_pdf/ARE_outils_evaluation.pdf. (page consultée le 16 juin 2022).
- ONU (2020). *Rapport sur les objectifs de développement durable*. [en ligne]
https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_French.pdf. (page consultée le 30 juin 2022).
- ONU (2020). *17 objectifs pour transformer notre monde*. [en ligne]
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/> Consulté le 15 mai 2022.
- PNUD, (juin 2021). *Guide d'évaluation du PNUD, version révisée*. Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, New York, USA.
- PNUD ANME (2021). *Rapport final d'évaluation, projet d'appui à la tarification Carbone pour la mise en œuvre de la NDC et la transition bas-carbone en Tunisie*. [en ligne]
<https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18649>. [en ligne]. (page consultée le 21 mai 2022).
- Québec. (2006). *Loi sur le développement durable*. [en ligne]
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/D-8.1.1>

- Ramani, T. L., Zietsman, J., Knowles, W. E. et Quadrifoglio, L. (2011). *Sustainability Enhancement Tool for State Departments of Transportation Using Performance Measurement*. Journal of Transportation Engineering, 137(6), 404-415.
- Ridde, V., Pluye, P., & Queuille, L. (2006). *Évaluer la pérennité des programmes de santé publique: un outil et son application en Haïti*. Revue d'épidémiologie et de santé publique, 54(5), 421-431.
- UICN. (1997). *Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité : Série des outils et de la formation*. [en ligne] <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/1997-051-Fr.pdf>. (page consultée le 21 mai 2022).
- Sarah F. S., Douglas L., Michael W., SCHOOLEY, Michael B., ELLIOTT, M. B., Herbers, Stéphanie H. HERBERS, Nancy B. MUELLER, Alicia C. BUNGER. *Public health 6 program capacity for sustainability: a new framework*. [en ligne] Implementation science: IS, 8, 15: 2013, <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-15>. (page consultée le 21 mai 2022).
- Stoll S, Janevic M, Lara M, Ramos-Valencia G, Stephens TB, Persky V, et al. *A Mixed Method Application of the Program Sustainability Assessment Tool to Evaluate the Sustainability of 4 Pediatric Asthma Care Coordination Programs*. [en ligne] Prev Chronic Dis 2015; 12:150133. DOI: <http://dx.doi.org/10.5888/pcd12.150133>. (page consultée le 21 mai 2022).
- Walugembe, D., Sibbald, S., Le Ber, M. et al. *Sustainability of public health interventions: where are the gaps?* Health Res Policy Sys 17, 8 (2019). [en ligne] <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0405-y>. (page consultée le 30 mai 2022).
- Zhao, X. Ke, Y. Zuo, J. Xiong, W. et Wu, P. (2020). *Evaluation of sustainable transport research in 2000-2019*. Journal of Cleaner Production, 256, 1-16.