

**RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME**  
**MANDAT RÉALISÉ AUPRÈS DE**  
**Innovations, sciences et développement économique, Canada (ISDE)**  
**Direction Générale de la vérification et de l'évaluation (DAE)**

**PRÉSENTÉ PAR**

**Saloua Ben Slimene**

**Sous la direction de :**

- **Charline M. Cormier : Gestionnaire en Évaluation**
- **Yves Francis Odia Ndongu : Conseiller Académique**

## TABLE DE MATIERE

I.	Remerciement .....	1
II.	Liste des abréviations .....	2
III.	Introduction.....	4
IV.	Description de l'organisation et du mandat .....	6
1.	Description de l'organisation .....	6
2.	Description de la DGVE .....	7
3.	Description de la direction d'évaluation .....	9
4.	Comité de haute gestion .....	12
5.	Description du mandat .....	12
V.	Recension des écrits .....	15
1.	Définition de l'évaluation de programme .....	15
2.	Rôle de l'évaluateur .....	16
3.	Les concepts de l'évaluation de programme à ISDE.....	17
a.	La politique sur les résultats .....	17
b.	La loi sur la gestion des finances publiques .....	19
c.	Compétences en évaluation .....	20
d.	Directive sur les résultats .....	22
e.	Analyse comparative entre les sexes plus (ACS plus).....	23
4.	Description des projets .....	24
a.	CRC.....	25
b.	CodeCan .....	26
VI.	Méthodologie de recherche et d'intervention .....	27
1.	Processus de l'évaluation de programme .....	27
a.	La planification .....	27
i.	La matrice d'évaluation .....	28
ii.	Choix des méthodes de collecte de données .....	32
b.	La collecte de données .....	32
c.	Analyse de données .....	33
i.	Analyse qualitative .....	34
ii.	Analyse verticale .....	34
iii.	Analyse horizontale .....	38
2.	Les outils de collecte de données .....	40
a.	Entrevue semi-dirigée .....	40
b.	Recension des écrits .....	41

3.	Les limites de la méthodologie de recherche et d'intervention .....	42
a.	Les limites de l'entrevue semi-dirigée .....	42
b.	Les limites de la recension des écrits .....	42
VII.	Résultats .....	43
1.	Résultats de l'évaluation du CodeCan.....	43
a.	Entrevue.....	43
b.	La transcription .....	44
c.	Prise de notes ou nettoyage de la transcription .....	44
d.	Codage .....	45
e.	L'analyse verticale .....	45
f.	L'analyse horizontale .....	46
2.	Résultats de l'évaluation du CRC.....	46
a.	Entrevue exploratoire .....	46
b.	La comparaison internationale .....	47
c.	La revue de littérature .....	47
3.	Rédaction de rapport d'évaluation .....	48
VIII.	Discussion des résultats et recommandations.....	51
1.	Discussions des résultats .....	51
2.	Recommandations .....	53
IX.	Conclusion .....	54
X.	Bibliographie .....	55

## **I. Remerciement :**

Charline M. Cormier, bien plus qu'une simple gestionnaire, est un mentor inspirant. Son leadership exemplaire m'a enseigné des valeurs essentielles telles que la gratitude, la persévérance et la bienveillance. Son impact sur ma vie est immense, et je lui suis profondément reconnaissante. Son héritage continuera à guider mon chemin. Charline a façonné ma vie de manière positive.

Yves Francis Odia Ndongo est bien plus qu'un professeur. Il incarne la générosité, l'écoute, la patience et la disponibilité. Il va au-delà de l'enseignement académique en consacrant du temps et de l'engagement aux besoins des étudiants. Sa capacité à être un conseiller authentique, prêt à apporter un soutien, est ce qui le distingue. Il comprend que l'éducation ne se limite pas à la salle de classe, mais inclut également le rôle de guider et d'inspirer les étudiants dans leur parcours académique et au-delà. Ses actions ont un impact significatif sur de nombreux étudiants, et toute la gratitude du monde ne suffit pas pour le remercier.

Kimberley Accardi, la directrice générale de la vérification et de l'évaluation, m'a réservé un accueil chaleureux et a consacré du temps chaque semaine pour s'assurer que tout se déroule bien. Son sourire et sa convivialité sont des traits marquants de sa personnalité. Je tiens à lui exprimer ma profonde gratitude pour son leadership exceptionnel, et elle mérite de nombreux remerciements pour son dévouement.

Jeff Smale, le directeur d'évaluation, mérite au-delà d'un simple remerciement. Son soutien constant et son sourire bienveillant ont été essentiels pour mon expérience de stage. Sa compréhension et sa disponibilité ont créé un environnement où je me sentais pleinement soutenue. Il a agi en tant que mentor et guide, offrant des conseils avisés et une attitude positive qui ont grandement contribué à ma croissance professionnelle. Je lui suis profondément reconnaissante pour son rôle fondamental dans le succès de mon stage et pour les valeurs humaines qu'il incarne, et son influence sera inoubliable.

Houda Sabra et Kate Duplessis, en tant que cheffes d'équipes, ont joué un rôle exceptionnel dans mon expérience professionnelle. Leur contribution va bien au-delà de la gestion de projets, car elles ont apporté des qualités humaines exceptionnelles qui ont grandement influencé mon parcours. Leur compréhension, empathie, encouragement constant et bienveillance ont créé un environnement de travail favorable à mon épanouissement. Ce qui les distingue, c'est leur disponibilité et leur écoute attentive, toujours prêtes à fournir des réponses éclairées et des conseils avisés. Leur leadership inspirant et leur soutien

indéfectible ont été des piliers essentiels pour le succès de mon mandat. Je tiens à les remercier chaleureusement pour leur contribution précieuse à mon parcours professionnel. Leur impact positif restera inoubliable.

Laurie Burdon, en tant que gestionnaire en évaluation, a été un précieux guide tout au long de mon stage. Sa présence constante, ses encouragements, ses réponses à mes questions et son soutien inébranlable ont grandement contribué à mon expérience. Je tiens à exprimer ma gratitude envers Laurie pour son engagement exemplaire et les qualités humaines indéniables dont elle a fait preuve.

Jonathan Malcolm, Julia Hillyard, Kyle Dwyer et Alexia Belsile, les quatre évaluateurs avec lesquels j'ai eu le privilège de collaborer, ont été une source constante de soutien. Leur disponibilité pour me guider, répondre à mes questions et m'encourager a été inestimable. Leur contribution a joué un rôle essentiel dans la réalisation de mon mandat, et leurs qualités humaines sont véritablement remarquables. Leur chaleur, leur sourire, leur compréhension et leur accueil ont rendu notre collaboration d'autant plus enrichissante. Je tiens à leur exprimer ma profonde gratitude pour leur contribution précieuse.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers les autres membres de l'équipe, tels que Thomas Lang, Jeanne Lee et Ryan Brown. Même si je n'ai pas eu l'opportunité de travailler directement avec eux sur des projets, ils ont fait en sorte que je me sente pleinement intégrée à l'équipe et non simplement comme une stagiaire. Leur accueil chaleureux et leur sens de l'inclusion ont grandement contribué à mon expérience positive au sein de l'équipe. Je les remercie sincèrement pour leur soutien.

Je tiens également à souligner la contribution précieuse de ma collègue Christ-Love Henry, elle aussi étudiante Co-op. Son soutien dans la réalisation de notre mandat a été inestimable. Elle n'a jamais hésité à partager ses connaissances et ses apprentissages, ce qui mérite un grand merci pour son généreux esprit de collaboration.

## **II. Liste des abréviations**

ISDE : Innovation, sciences et développement économique

CRC : Centre de Recherches sur les Communications

DGVE : Direction générale de la vérification et de l'évaluation

DE: Direction de l'évaluation

SM : Sous ministres

LGPF : Loi sur la gestion des finances publiques

CRG : Cadre de responsabilisation de gestion

ACS plus : Analyse comparative entre les sexes plus

### **III. Introduction :**

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) est un ministère du gouvernement fédéral qui s'engage dans une collaboration étroite avec les Canadiens, qu'ils proviennent de divers secteurs économiques ou de toutes les régions du pays. Son objectif est de cultiver un climat favorable à l'investissement, de susciter et d'encourager l'innovation, de consolider la position du Canada sur la scène internationale, et de mettre en place un marché à la fois équitable, performant et compétitif. Ce partenariat avec les Canadiens dans l'ensemble du pays constitue le fondement de ses programmes et initiatives visant à promouvoir la prospérité économique et l'avancement technologique du Canada.

Dans le cadre de ce stage, j'ai participé à l'évaluation de deux programmes au sein de ce ministère.

Le premier programme CodeCan désire soutenir les efforts visant à promouvoir la formation en programmation et le développement des compétences numériques chez les jeunes Canadiens, allant de la maternelle jusqu'à la fin des études secondaires. Le programme vise à enrichir les opportunités éducatives dans ce domaine, afin de préparer la prochaine génération à une société de plus en plus axée sur la technologie. L'engagement envers ce programme reflète la volonté de préparer les jeunes Canadiens à un avenir numérique prometteur en favorisant l'apprentissage et la maîtrise des compétences numériques essentielles tout au long de leur parcours éducatif.

Le deuxième programme que nous abordons est le Centre de recherche sur les communications Canadien (CRC). Ce projet est axé sur la recherche appliquée dans le domaine des télécommunications, avec une orientation spécifique vers les besoins du gouvernement canadien.

Il est important de noter que les Canadiens comptent fortement sur les services de télécommunications dans tous les aspects de leur vie quotidienne. Dans ce contexte, le gouvernement du Canada s'efforce de collaborer étroitement avec les entreprises de télécommunications et divers partenaires pour renforcer la résilience des réseaux de télécommunications à l'échelle nationale. Cela implique de s'assurer que ces réseaux sont fiables et capables de faire face aux défis technologiques et opérationnels actuels.

En effet, les services de télécommunications jouent un rôle essentiel dans la vie des citoyens canadiens, et le gouvernement reconnaît l'importance de veiller à ce qu'ils soient robustes et performants. Pour atteindre cet objectif, notamment, pour garantir la fiabilité des services et des infrastructures de télécommunications à travers le pays, divers projets sont en cours.

Dans la réalisation de ce rapport, inscrit dans le cadre de mon stage en évaluation de programme à l'École nationale d'administration publique (ENAP), nous adopterons une approche qui, dans un premier temps, présente un portrait du contexte de la mission de stage ainsi que de l'organisation qui nous a généreusement accueillis.

Ensuite, nous exposons une revue approfondie de la littérature, qui examine une variété de sources pertinentes concernant l'évaluation de programmes. Cette démarche nous permettra de nous immerger dans les meilleures pratiques et les tendances actuelles de ce domaine en constante évolution.

Nous exposerons également de manière exhaustive la méthodologie que nous avons judicieusement choisie pour élaborer notre mandat. Cette méthodologie nous servira de boussole tout au long de notre mission, garantissant une démarche rigoureuse et efficace.

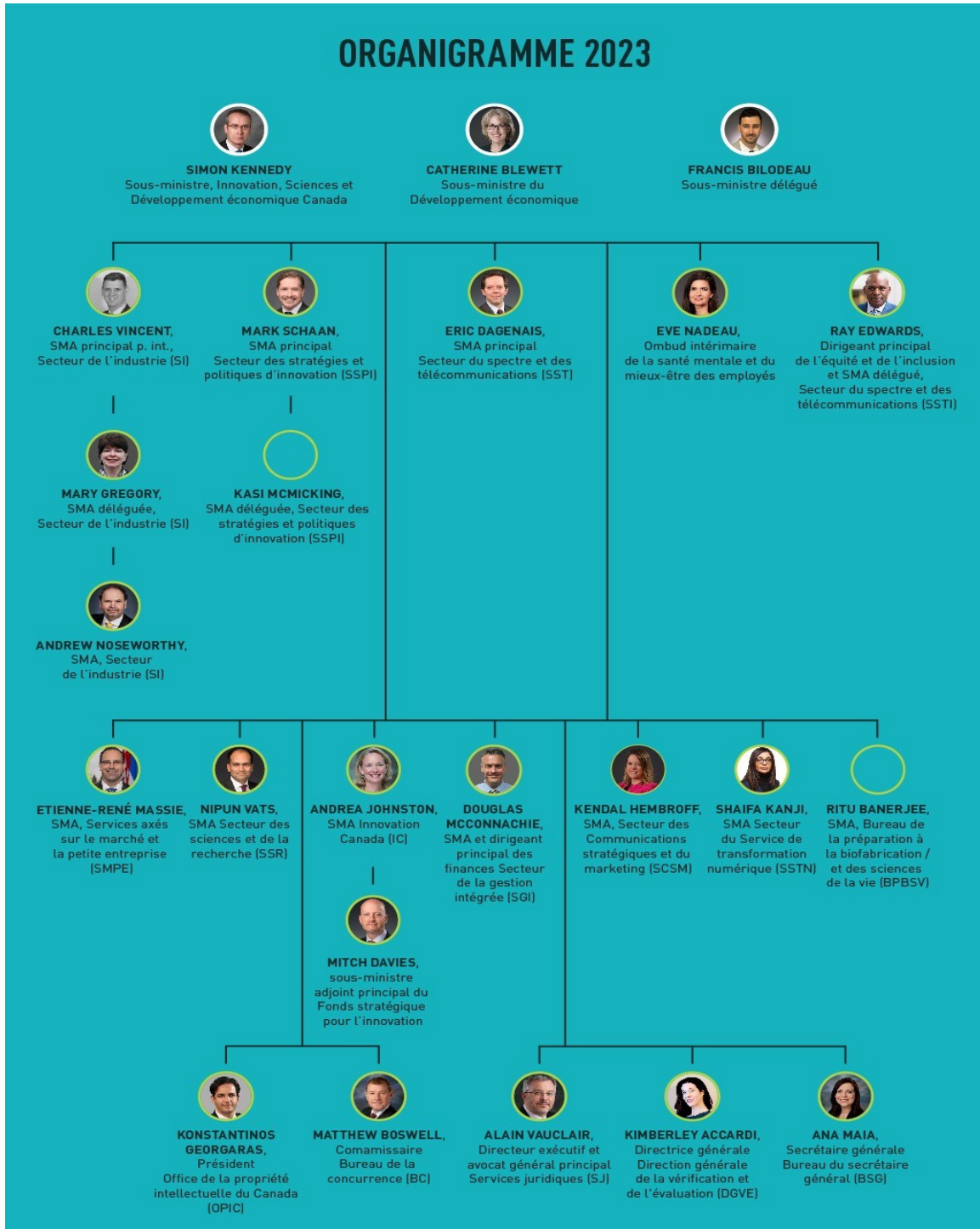
Enfin, à l'issue de notre travail, nous présenterons les résultats de notre mandat, des données et des analyses qui jetteront les bases d'une discussion approfondie à un stade ultérieur.



#### IV. Description de l'organisation et du mandat :

##### 1. Description de l'organisation:

L'organigramme d'ISDE est montré dans le graphique ci-dessous

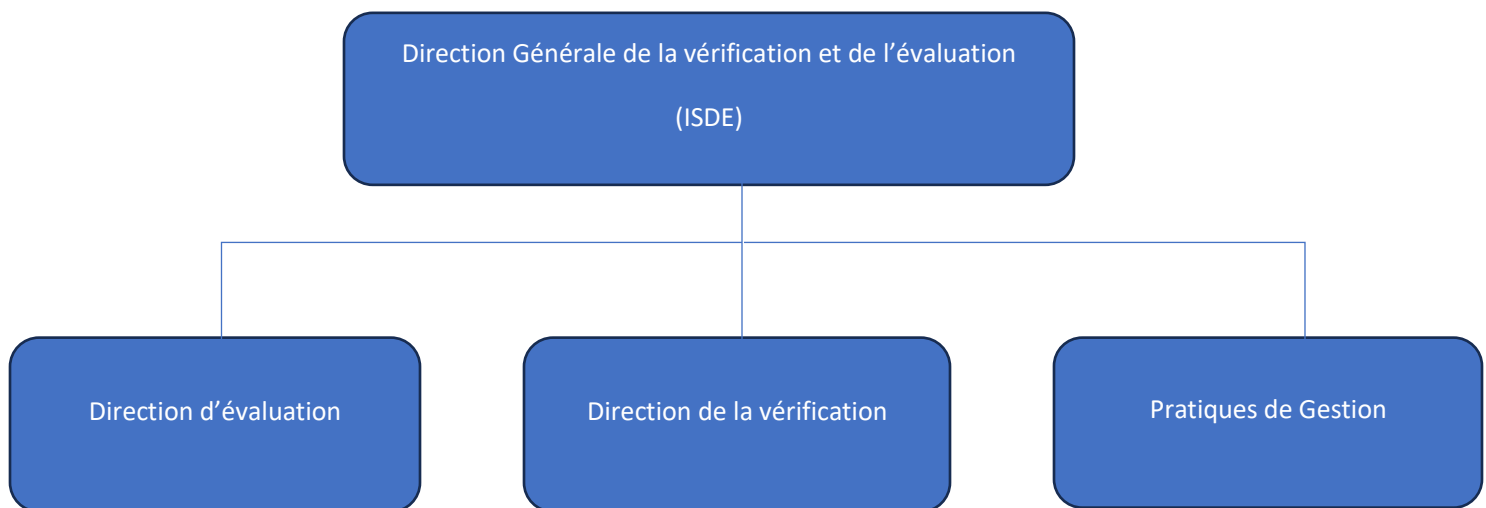


Le ministère de l'Innovation, Sciences et Développement Économique Canada (ISDE) joue un rôle de premier plan au sein de l'administration gouvernementale canadienne en promouvant activement l'innovation, la recherche scientifique et le développement économique. En synergie avec divers partenaires, l'ISDE œuvre résolument à favoriser l'adoption de technologies émergentes, à catalyser la recherche et le développement, ainsi qu'à soutenir l'entrepreneuriat.

Les champs d'intérêt d'ISDE englobent des secteurs stratégiques tels que les technologies de l'information, les sciences du vivant, l'aérospatiale, les énergies durables, la production manufacturière, le commerce international et le tourisme.

Ce qui singularise ISDE réside dans la palette variée de ses initiatives, englobant tant le financement de la recherche que l'élaboration de politiques en faveur de l'innovation. La promotion de la propriété intellectuelle, la coordination de programmes d'assistance aux entreprises et la facilitation de partenariats entre sphères publique et privée s'inscrivent également dans sa démarche. L'impératif ultime d'ISDE demeure la consolidation du Canada en tant que chef de file mondial de l'innovation, en accordant une prépondérance à l'inclusivité et à la diversité, pour assurer l'équitable redistribution des retombées économiques au sein de la population canadienne.

## 2. Description de la direction générale de la vérification et de l'évaluation :



La direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) joue un rôle crucial au sein du ministère en renforçant les meilleures pratiques de gestion et en facilitant la prise de décisions éclairées.

La DGVE permet au sous-ministre, aux hauts fonctionnaires et aux gestionnaires du ministère de mener des vérifications, des évaluations, des examens et des enquêtes en toute indépendance, conformément à la législation ministérielle et aux directives des organismes centraux. Elle s'aligne sur les priorités ministérielles et aide les gestionnaires du ministère à accroître l'efficacité et l'efficience des activités tout en réalisant des économies.

En outre, la DGVE assume la responsabilité de la divulgation interne d'actes répréhensibles en vertu de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

La mission de la DGVE consiste à fournir des services de vérification et d'évaluation indépendants, professionnels et de qualité, ancrés dans des valeurs éthiques solides, afin de soutenir la prise de décisions et améliorer la performance et la responsabilisation au sein de l'ensemble du ministère.

La vision de la DGVE est de devenir une source d'expertise reconnue, en collaborant avec les gestionnaires pour promouvoir l'excellence dans la réalisation des résultats stratégiques recherchés par Industrie Canada.

La DGVE est organisée en quatre groupes, placés sous la direction du directeur général, qui assume les rôles de dirigeant principal de la vérification, de chef de l'évaluation et d'agent supérieur responsable de la divulgation d'actes répréhensibles. Les quatre groupes comprennent :

- Bureau du directeur général :
  - Réalisation d'examens spéciaux et de vérifications judiciaires
  - Gestion des divulgations d'actes répréhensibles
- Direction de la vérification interne
  - Conduite de vérifications
  - Réalisation d'examens

- Réalisation d'études préliminaires
- Mise en œuvre de vérifications dirigées en collaboration avec le Bureau du contrôleur général
- Fourniture de consultations et de missions consultatives
- Direction de l'évaluation
  - Évaluation des programmes
  - Réalisation d'examens
  - Réalisation de missions consultatives dans le cadre de la Stratégie de gestion du rendement
- Direction de la gestion de la pratique
  - Gestion du secrétariat du Comité ministériel de vérification
  - Coordination des relations avec les fournisseurs de services externes, tels que le Bureau du vérificateur général (BVG) et le Bureau du contrôleur général (BCG)
  - Suivi des recommandations découlant des vérifications internes et des évaluations.
  - Assure publication web des évaluations et coordination avec Conseil du trésor.
  - Mise en place d'un programme d'assurance de la qualité et d'amélioration des vérifications internes
  - Planification et production de rapports
  - Gestion des finances et de l'administration
  - Gestion des engagements liés à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels

### **3. Description de la Direction de l'évaluation :**

L'évaluation a pour objectif d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes et services, afin de soutenir l'amélioration des politiques et des programmes, de faciliter la prise de décision, et de préparer des rapports destinés au public.

La DE au sein de ISDE est soumise à plusieurs lois, politiques, et directives, édicté par le Conseil du Trésor.

La DE a la responsabilité de veiller à ce que le ministère remplisse ses obligations en vertu de ces lois et politiques, conformément aux exigences en matière d'évaluation définies dans le Cadre de responsabilisation de gestion.

La mission de la DE est de développer une base de données d'évaluations solides et détaillées, qu'elle utilise ensuite pour soutenir l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, les décisions prises par le cabinet, ainsi que la production de rapports destinés au public.

Les évaluations englobent une variété de domaines, dont la pertinence en constitue un aspect crucial. Dans ce contexte, la pérennité de la nécessité du programme est examinée pour déterminer dans quelle mesure il continue de répondre à un besoin clairement établi et s'adapte aux besoins changeants des citoyens. De plus, les évaluations se penchent sur la concordance entre les objectifs du programme et les priorités tant du gouvernement fédéral que des résultats stratégiques ministériels, cherchant à établir des liens significatifs. En outre, elles évaluent la conformité du programme avec les responsabilités et les rôles attribués au gouvernement fédéral dans le cadre de son exécution. Ces éléments clés orientent la compréhension de l'adéquation et de l'alignement du programme par rapport aux attentes gouvernementales et aux besoins de la population.

En ce qui concerne les aspects de rendement, plusieurs éléments sont pris en compte. Tout d'abord, il y a l'évaluation de la réalisation des résultats attendus, où l'on examine les avancées réalisées pour atteindre ces résultats, y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes. Cela inclut également une évaluation de la manière dont le programme a été conçu et de la manière dont les éléments de production sont liés et contribuent aux résultats.

Ensuite, il y a l'évaluation de l'efficacité, où l'on analyse comment les ressources sont utilisées par rapport à la production des éléments de production et aux progrès accomplis pour atteindre les résultats escomptés. En d'autres termes, il s'agit de vérifier si les

ressources sont utilisées de manière efficiente et économique pour obtenir les résultats souhaités. Ces deux aspects sont essentiels pour évaluer le rendement global d'un programme ou d'un service.

La DE offre divers produits et services visant à renforcer la capacité d'Industrie Canada à fournir des programmes et des services pertinents, efficaces et efficients.

Les évaluations constituent une étape cruciale, conformément à la Politique sur l'évaluation et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elles analysent la pertinence, le rendement et les impacts des programmes pour déterminer leur efficacité globale et leur pertinence continue. Ces évaluations sont généralement menées à la fin du cycle d'un programme, mais peuvent être réalisées plus tôt pour évaluer les résultats immédiats. Elles reposent sur diverses sources de données et méthodes, qualitatives et quantitatives, pour répondre aux questions d'évaluation.

La DE planifie et réalise des études d'évaluation pour fournir des données pertinentes à la haute direction. Elle adapte l'ampleur de ces études en fonction des risques, de la complexité et de l'importance financière des programmes évalués. Les rapports d'évaluation, ainsi que les réponses et les plans d'action de la direction, sont soumis au Comité de haute gestion pour examen et discussion. Les rapports approuvés, ainsi que les réponses et les plans d'action, sont ensuite rendus publics sur le site Web du Ministère, et l'équipe d'évaluation surveille les mesures prises en réponse aux recommandations issues des rapports d'évaluation.

Les stratégies de mesure du rendement sont des outils essentiels axés sur les résultats. Elles aident la direction à choisir, développer et utiliser régulièrement des indicateurs de performance pour surveiller et évaluer les résultats des programmes, prendre des décisions éclairées et produire des rapports ministériels utiles. Les gestionnaires de programmes sont responsables de ces stratégies, avec le soutien de la Direction de l'évaluation qui fournit une orientation et des services de surveillance. Un rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement est préparé pour le Comité de haute gestion.

Enfin, les examens sont des missions personnalisées visant à fournir des conseils et une valeur ajoutée à la gestion ministérielle. La nature et la portée de ces examens sont convenues avec le client pour répondre à ses besoins spécifiques.

#### **4. Comité de haute gestion :**

Le rôle principal du comité de haute gestion du ministère est d'assurer la bienveillance des activités du ministère, incluant celles liés à l'évaluation. Le comité de haute gestion consiste des sous ministres (SM), et du SM délégué, les sous-ministres adjoints des différents secteurs, et des responsables de fonctions liés à la haute gestion.

Parmi les autres responsabilités du comité, on compte l'approbation du plan annuel d'évaluation, l'examen des rapports d'évaluation, le suivi de la mise en œuvre des plans d'action de gestion en réponse aux recommandations des évaluations, ainsi que la révision du rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement du ministère.

#### **5. Description Du mandat :**

Dans le contexte de mon mandat actuel, je contribue activement à l'équipe ministérielle d'évaluation, qui s'investit dans une série d'évaluations pour l'exercice 2022-2023. Mon rôle se focalise sur le soutien de ces évaluations et met en exergue deux initiatives majeures : le programme CodeCan et le CRC.

Ces évaluations approfondies visent à disséquer l'efficacité et l'impact de ces initiatives spécifiques, offrant ainsi des données cruciales pour éclairer les choix stratégiques futurs du ministère.

Sous l'égide de la DGVE, et en stricte conformité avec la politique d'évaluation des programmes, les initiatives dont les allocations financières annuelles directes excèdent cinq millions de dollars sont soumises à une évaluation quinquennale.

L'objectif est de garantir leur pertinence, efficacité et optimisation. Au sein de l'équipe d'évaluation de l'ISDE, composée d'experts évaluateurs dynamiques, j'ai eu l'opportunité de contribuer à la réalisation de l'évaluation de ces deux projets, de la créativité et du partage de savoir, tout en cultivant mon expertise professionnelle dans ce champ.

Ce rapport de stage expose minutieusement ma participation au sein des évaluations du programme CodeCan et du CRC, illustrant de ce fait mon engagement à travers les diverses phases du processus d'évaluation au cours de cette période de quinze semaines.

Étant donné que le processus d'évaluation s'étire sur une période d'une année complète, le dessein fondamental de ce mandat réside dans la fourniture d'un soutien substantiel à l'égard de deux projets distincts. Cette démarche visait à offrir une opportunité de participer et de s'immerger dans les différentes étapes du processus d'évaluation, le tout se déroulant sur une fenêtre de temps de seulement quinze semaines.

Pendant cette période marquante, j'ai apporté une contribution active à l'évaluation du CRC. Mon implication a été cruciale tout au long de trois phases essentielles de cette évaluation : la planification, la collecte de données et l'analyse approfondie des informations recueillies.

Dans ce contexte, mon rôle a revêtu une importance primordiale, englobant non seulement la participation à l'élaboration du cadre d'évaluation, mais aussi le développement des instruments de collecte de données, la collecte proprement dite des données et enfin, l'analyse méthodique de ces données.

Conjointement, j'ai apporté une contribution substantielle au programme CodeCan en jouant un rôle actif dans la collecte de données au cours des entretiens. Ma participation s'est ensuite étendue à la phase de codage des entretiens, où j'ai contribué à la structuration des informations. Enfin, j'ai également joué un rôle de soutien dans l'analyse des données obtenues, ce qui a contribué à une compréhension approfondie des éléments recueillis dans le cadre de l'évaluation du programme CodeCan.

Il est essentiel de noter que la durée limitée de ce stage n'a malheureusement pas permis une implication totale dans la rédaction des rapports d'évaluation pour les deux projets. Toutefois, cette contrainte a été partiellement contournée grâce à une opportunité enrichissante qui m'a été offerte : celle de prendre part à une formation intensive de deux jours. Cette formation était spécifiquement axée sur les méthodologies avancées pour la rédaction de rapports d'évaluation destinés aux instances gouvernementales. Cette expérience a grandement enrichi mes compétences professionnelles.



Dans l'ensemble, ce mandat s'est avéré être une opportunité exceptionnelle pour contribuer activement à d'importants projets d'évaluation. J'ai pu jouer un rôle clé dans des phases cruciales du processus et élargir mes compétences grâce à une formation spécialisée.

- **Les livrables :**

Les biens livrables que j'ai contribué à produire au sein de l'équipe d'évaluation de programme comprennent :

- Une revue de la littérature exhaustive pour l'évaluation du CRC. Cette tâche implique la collecte, l'analyse et la synthèse de recherches existantes pour établir une base solide pour l'évaluation.
- Une comparaison internationale des programmes similaires dans d'autres pays pour l'évaluation du CRC, mettant en lumière les similitudes et les différences pour des enseignements pertinents.
- Participer à l'élaboration d'une matrice d'évaluation pour l'évaluation du CRC, comprenant des questions d'évaluation, des indicateurs et la méthodologie de collecte et d'analyse des données.
- La prise de notes détaillées lors des entretiens pour l'évaluation du CodeCan, permettant de saisir les informations clés en vue d'une analyse approfondie.
- Le codage des transcriptions d'entretiens pour l'évaluation du CodeCan pour classer et catégoriser les données, facilitant ainsi leur analyse.
- La contribution à l'élaboration d'un guide d'entretien détaillé pour l'évaluation du CRC, assurant la structuration des entretiens tout en permettant une exploration des questions émergentes.
- La participation à l'analyse des données collectées, en utilisant des méthodes qualitatives et quantitatives pour identifier les tendances et formuler des recommandations basées sur les conclusions de l'évaluation.

## **V. Recensions des écrits :**

À cette section, nous allons présenter une revue minutieuse des écrits qui ont revêtu une importance capitale dans l'accomplissement de notre mission au sein de la DGVE d'ISDE. Cette revue mettra en lumière les sources documentaires cruciales, les politiques stratégiques clés, ainsi que les ressources essentielles qui ont grandement contribué à enrichir notre travail. Il convient également de souligner que cette revue documentaire a été un élément déterminant pour garantir la réalisation de notre mandat de soutien aux deux projets d'évaluation de CodeCan et CRC.

### **1. Définition d'évaluation de programme :**

L'évaluation peut être définie comme un processus d'investigation visant à recueillir des données factuelles. Ces données sont ensuite analysées de manière à produire des conclusions éclairées concernant divers aspects tels que la situation actuelle, la portée, la valeur, la pertinence, ou la qualité d'un programme, d'un produit, d'une personne, d'une politique, d'une proposition ou d'un plan. Ces conclusions intègrent à la fois des éléments empiriques, c'est-à-dire des preuves démontrant que le sujet en question existe effectivement, ainsi que des éléments normatifs, qui consistent à émettre un jugement sur la valeur ou la pertinence de l'objet évalué. L'aspect central de cette démarche est la capacité à émettre un jugement, ce qui distingue l'évaluation d'autres formes d'enquêtes, telles que la recherche scientifique fondamentale, l'épidémiologie clinique, le journalisme d'investigation ou les sondages d'opinion (Fitzpatrick, 2012).

L'application des méthodes de recherche en sciences sociales à la formulation des politiques et à l'évaluation des programmes a été initiée à la fin des années 1950 et au début des années 1960, avec un accent particulier sur l'utilisation d'outils quantitatifs sophistiqués pour évaluer les alternatives et mesurer l'efficacité de la mise en œuvre. L'évaluation de programme en tant que domaine distinct a émergé de cette période d'expérimentation sociale à grande échelle et d'intervention gouvernementale, mettant en lumière deux leçons essentielles : d'une part, les contraintes budgétaires limitaient les ressources disponibles, et d'autre part, résoudre des problèmes sociaux complexes ne dépendait pas uniquement de l'argent (Reid, W, 1999).

Cependant, malgré ces débuts prometteurs, l'évaluation de programme a été sous-utilisée au cours des deux décennies suivantes, en grande partie en raison de considérations politiques et budgétaires. Les décideurs se sont souvent désintéressés de son utilisation, privilégiant des méthodes de décision basées sur des considérations budgétaires, sans se préoccuper de l'analyse rigoureuse des données. Cette période de développement de l'évaluation a été marquée par des ajustements méthodologiques et une préférence croissante pour des approches qualitatives moins coûteuses, ainsi que par une plus grande attention portée à la mise en œuvre des programmes (Reid, W, 1999).

## **2. Rôle de l'évaluateur :**

En effet, l'évaluation repose sur la nécessité de former un jugement à la fois scientifiquement solide et socialement accepté. Ce jugement résulte d'un processus logique par lequel nous évaluons la pertinence de la réalité en question (*Thiebaut et al, 2011*). L'évaluateur était censé être capable : de discerner quelles informations revêtaient de l'importance et pour quelles personnes; d'avoir les compétences nécessaires pour collecter, analyser et interpréter ces données; de prendre des décisions basées sur ces analyses et : de formuler des recommandations en conséquence (*Ibidem*).

Lorsque l'on construit une évaluation, il est essentiel de prendre en compte l'interaction entre l'évaluateur, le contexte et les parties impliquées. Ces éléments doivent, en effet, être pris en considération tout au long du processus d'évaluation (*Ibidem*).

Le rôle de l'évaluateur découle de plusieurs perspectives essentielles, à savoir : le degré de participation des parties prenantes, la position par rapport à la personne prenant la décision, le niveau d'implication des parties prenantes et leur responsabilité dans la construction de l'évaluation. Parmi ces perspectives, les trois dernières sont les plus influentes dans la formation des connaissances en matière d'évaluation (*Ibidem*).

Ainsi, pour parvenir à un jugement éclairé, il est impératif que celui-ci se base sur des éléments de preuve ou des données qui ont été rationnellement élaborés. Le jugement représente donc un processus qui s'appuie sur des critères et des normes élaborés de manière logique, mais qui requièrent une interprétation pour donner un sens complet. Par conséquent, l'évaluateur doit être conscient des valeurs qu'il mobilise, de sa position par

rapport à l'objet de l'évaluation, ainsi que de son rôle dans le contexte social où il effectue l'évaluation (Ibidem).

### **3. Les concepts d'évaluation de programme à ISDE :**

L'évaluation joue un rôle crucial dans la détermination de la pertinence et de la performance des programmes, visant ainsi à soutenir la politique, à améliorer les programmes, à orienter la prise de décisions et à informer le public par le biais de rapports. Au sein d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, la direction de l'évaluation fonctionne conformément à un ensemble varié de lois, politiques et directives. Parmi celles-ci, on retrouve la Loi sur la gestion des finances publiques, la Politique sur les résultats et la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor (Gouvernement du Canada, 2016).

#### **a. La politique sur les résultats :**

La Politique sur les résultats est devenue effective à partir du 1er juillet 2016, remplaçant ainsi trois politiques du Conseil du Trésor, dont la Politique sur l'évaluation. En conséquence, le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a été dissous, et les responsabilités liées à l'évaluation ont été transférées à la Division des résultats, qui a été nouvellement établie pour cette tâche. Le SCT maintient son rôle de direction fonctionnelle en ce qui concerne la mise en œuvre, l'application et le développement des pratiques d'évaluation à l'échelle du gouvernement fédéral (Gouvernement du Canada, 2016).

Cette loi souligne que chaque année, les ministères du gouvernement du Canada doivent élaborer et soumettre au Secrétariat du Conseil du Trésor un plan quinquennal d'évaluation. Ce plan doit être élaboré en consultation avec le Secrétariat, couvrir diverses évaluations, préciser les dépenses prévues, justifier l'absence d'évaluation pour certaines dépenses et inclure des évaluations pour les programmes de subventions et de contributions importantes. Il doit également respecter les exigences légales et les demandes du secrétaire du Conseil du Trésor, et contribuer aux évaluations centralisées de l'administration (Gouvernement du Canada, 2016).

En effet, la loi dit ce qui suit au sujet de la responsabilité des ministères (article 4.3.15 et ses sous paragraphes) :

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

4.3.15.1 est documenté par un exercice annuel de planification des évaluations ayant fait l'objet d'une consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;

4.3.15.2 précise clairement la couverture prévue des évaluations, notamment la couverture des dépenses organisationnelles et des programmes du Répertoire des programmes, au cours de la période de planification;

4.3.15.3 indique les dépenses de l'organisation et les programmes du Répertoire des programmes pour lesquels on ne prévoit pas d'évaluation au cours de la période de planification et fournit les justifications correspondantes;

4.3.15.4 inclut des évaluations de tous les programmes de subventions et de contributions en cours dont les dépenses réelles moyennes pour cinq ans s'élèvent au moins à cinq millions de dollars par année;

4.3.15.5 comprend toutes les évaluations exigées en raison des lois applicables et des engagements pris dans les présentations au Conseil du Trésor du Canada ayant été approuvées;

4.3.15.6 comprend toutes les évaluations demandées par le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada;

4.3.15.7 inclut toutes les activités d'évaluation nécessaires afin de contribuer aux évaluations ou aux examens d'alignement des ressources dirigés par l'administration centrale;

## **b. La loi sur la gestion des finances publiques :**

La Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) représente le socle central du cadre juridique qui régit la gestion financière générale que la responsabilité des organismes au sein de la fonction publique et des entreprises publiques. Elle énonce un ensemble de principes essentiels concernant l'approbation et l'exécution des dépenses gouvernementales, la génération de revenus et l'emprunt de fonds (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005).

La LGFP définit les règles pour le contrôle interne des fonds alloués aux ministères et organismes parlementaires et la préparation des Comptes publics du gouvernement, soumis au vérificateur général du Canada pour une opinion indépendante. Le ministre des Finances gère le Trésor, où les revenus sont déposés pour financer les dépenses, sous l'approbation du Parlement. La LGFP établit également le Conseil du Trésor, un comité ministériel chargé d'adopter des politiques administratives et de donner des directives dans divers domaines liés à la gestion des fonds. Bien que la LGFP ne couvre pas tous les aspects de la gestion publique, elle reste l'autorité principale (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005).

Cette loi établit des règles spécifiques, notamment en ce qui concerne la collecte, la gestion et l'utilisation des fonds publics. Elle accorde des droits et des devoirs aux ministres ainsi qu'aux administrateurs généraux responsables des institutions qu'ils dirigent. Ces devoirs incluent l'obligation pour les administrateurs généraux d'établir des procédures et de tenir des registres concernant le contrôle des engagements financiers liés aux fonds publics. De plus, seuls les ministres ou leurs délégués sont autorisés à demander des paiements en échange de travaux, de biens ou de services. Avant qu'un paiement ne soit effectué pour ces transactions, l'adjoint d'un ministre (ou un autre délégué) doit attester que les travaux ont été réalisés, que les biens ont été reçus ou que les services ont été rendus par les articles 32, 33 et 34 (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005).

Les ministères sont principalement responsables des points suivants et doivent rendre des comptes à cet égard :

- La gestion des fonds et des biens qui leur sont confiés.
- La réalisation des résultats prévus avec les ressources qui leur sont allouées.

- La conformité aux attentes en matière de gestion, y compris les indicateurs de rendement énoncés dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en ce qui concerne les rapports de rendement et la reddition de comptes. Le CRG précise également un ensemble strict d'attentes de la direction (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005).

En somme, cette loi établit des règles strictes concernant la gestion des fonds publics, conférant des responsabilités aux ministres et aux administrateurs généraux, tout en exigeant une reddition de comptes rigoureuse en matière de gestion et de résultats.

### **c. Compétences en évaluation :**

Selon le document publié par le secrétariat du conseil de trésor canadien (2020), dans lequel il précise les compétences en évaluation :

- Expertise en évaluation :

Garantir la crédibilité, la justification et l'utilité de l'évaluation en utilisant des approches rigoureuses, en fournissant des recommandations précises axées sur les résultats, en développant des compétences en négociation et en favorisant l'apprentissage continu. Respecter les normes d'évaluation du gouvernement, promouvoir la sensibilité culturelle des évaluateurs et intégrer les normes culturelles dans les évaluations. Conseiller les cadres sur la mesure efficace du rendement et rester au courant des tendances en matière d'évaluation. Faire appel à des experts pour approfondir la compréhension de l'évaluation.

- Maintenir l'intégrité et le respect :

Veiller à ce que l'évaluation reste impartiale, objective et responsable. Promouvoir les valeurs, l'éthique et les normes professionnelles dans la pratique de l'évaluation. Agir en tant que conseiller de confiance en fournissant des conseils basés sur des preuves à la haute direction et aux fonctionnaires. Préserver l'intégrité de l'évaluation tout en répondant aux besoins de la direction et de la clientèle sans compromettre les normes. Encourager une culture d'ouverture, de transparence, d'équité et de respect dans le domaine de l'évaluation.

- Créer une vision et une stratégie :

- Développer une vision ambitieuse de l'évaluation en tant que fonction organisationnelle précieuse et adaptable, ainsi qu'un élément clé de la

culture axée sur les résultats. Intégrer les risques et les besoins liés aux programmes dans la planification des évaluations du Ministère, en mettant l'accent sur la justification des choix d'évaluation.

- Encourager l'utilisation créative de l'évaluation pour atteindre les résultats et les priorités.
- Promouvoir des pratiques d'évaluation avisées et surveiller l'efficacité des projets d'évaluation pour répondre aux besoins des clients.
- Collaborer avec les partenaires et les intervenants
  - Collaborer avec les parties prenantes pour recueillir et répondre à un large éventail de commentaires sur les plans et les produits d'évaluation tout en maintenant leur neutralité.
  - Favoriser l'utilisation généralisée de l'évaluation pour améliorer les résultats.
  - Trouver des solutions créatives aux défis liés à la planification et à la création de produits d'évaluation.
  - Coopérer avec les responsables de la mesure du rendement et les responsables de programme pour répondre aux besoins en information sur le rendement des ministères.
  - Collaborer avec d'autres chefs de l'évaluation et des partenaires, y compris d'autres niveaux de gouvernement si nécessaire. Communiquer avec les acteurs du domaine de l'évaluation et de la mesure du rendement.
  - Assurer une gestion efficace des entrepreneurs en évaluation pour répondre aux besoins du Ministère.
- Obtenir des résultats :

Mettre l'accent sur l'utilisation et les résultats dans la planification et la création de produits d'évaluation, mobiliser et gérer efficacement les ressources en évaluation, évaluer l'impact du travail d'évaluation, et fournir des conseils stratégiques et des recommandations opportunes issus des évaluations pour aider les cadres supérieurs et les gestionnaires à prendre des décisions et à atteindre les résultats souhaités.

- Promouvoir l'innovation et orienter le changement :



- Diriger la fonction d'évaluation vers la réflexion, l'expérimentation et l'application des enseignements appris, tout en encourageant des approches de communication des résultats d'évaluation créatives et adaptées aux besoins.
  - Collaborer avec la haute direction pour utiliser les données de performance en vue d'améliorer les processus.
  - Positionner l'évaluation comme un outil pour évaluer l'innovation et le changement, tout en faisant comprendre la gamme d'évaluations et en adaptant les produits d'évaluation tout en respectant les normes établies.
- Mobiliser les gens :

Encourager activement l'engagement total des cadres supérieurs, des gestionnaires et du personnel dans l'évaluation, en promouvant l'excellence, l'innovation et la créativité. Les dirigeants doivent également servir d'exemple en continuant à apprendre dans le domaine de l'évaluation et en soutenant le développement des compétences des évaluateurs.

**d. Directive sur les résultats :**

**i. Norme en évaluation :**

1.1 Cette directive entre en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

1.2 Elle remplace la directive et les normes suivantes du Conseil du Trésor ci-dessous :

- La Directive sur la fonction d'évaluation (2009)
- Les Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada (2009)

Cette norme C.2.1 énonce les exigences pour les évaluations, conformément aux Procédures obligatoires. Elle détaille les exigences à respecter lors des évaluations, notamment la direction par le chef de l'évaluation, la planification en fonction de la complexité et des risques, l'utilisation de critères pertinents, la méthodologie solide, la consultation des parties prenantes, et la gestion efficace des ressources.

Elle demande également que les évaluateurs du secteur privé se conforment aux mêmes exigences et évitent les conflits d'intérêts, et que les conflits éventuels soient résolus rapidement.

Enfin, elle précise les attentes pour la rédaction des rapports d'évaluation, y compris la clarté, la justification des résultats, l'évaluation des contributions aux priorités gouvernementales, et la formulation de recommandations réalisables.

Le secrétaire du Conseil du Trésor a le pouvoir de modifier ou d'annuler ces exigences (C.3.1).

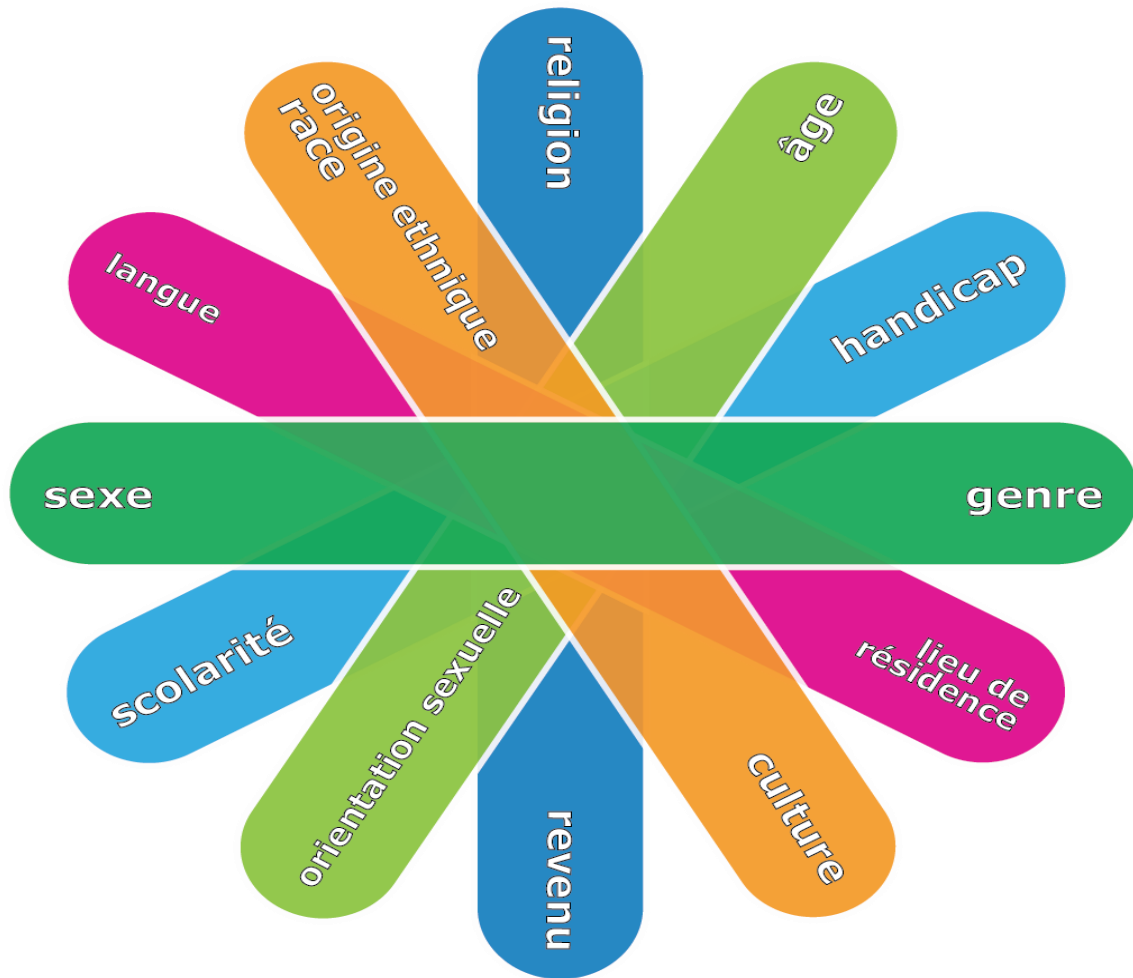
**e. Analyse comparative entre les sexes plus (ACS plus):**

Actuellement, la législation requiert que toute évaluation d'un programme fédéral intègre une ACS plus pour s'assurer que les programmes prennent en compte la dimension de l'inclusion.

En 1995, le gouvernement du Canada s'est engagé à utiliser l'ACS Plus pour promouvoir l'égalité des genres, conformément à la ratification du programme d'action de Beijing des Nations Unies. L'égalité des genres, ancrée dans la charte canadienne des droits et libertés, est un principe fondamental de la Constitution canadienne, permettant à divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes de différentes identités de genre de participer pleinement à tous les aspects de la vie canadienne. Récemment, le gouvernement canadien a réitéré son engagement envers l'ACS Plus et travaille à renforcer sa mise en œuvre dans tous les ministères fédéraux (Gouvernement du Canada, 2022).

L'Analyse Comparative entre les Sexes Plus (ACS Plus) ne se limite pas aux seuls aspects du sexe et du genre, car les individus ne sont pas des entités homogènes. Nos expériences de vie sont le produit de multiples facettes de notre identité, façonnées par notre contexte particulier et influencées par nos expériences personnelles. Cette complexité s'inscrit dans ce que l'on appelle l'intersectionnalité. L'ajout du terme "Plus" met en évidence que l'ACS ne se contente pas de considérer uniquement le sexe et le genre, mais cherche à comprendre comment ces différents facteurs identitaires interagissent et se combinent souvent de manière interdépendante (Gouvernement du Canada, 2022).

L'ACS Plus offre un cadre analytique qui permet de contextualiser l'ensemble de nos attributs personnels, y compris le sexe, le genre, la race, l'origine ethnique, la religion, l'âge, ainsi que les éventuels handicaps physiques ou mentaux. L'objectif est de garantir que ces caractéristiques n'entravent pas la réalisation de la réussite personnelle et l'inclusion dans la société, en reconnaissant l'importance des diverses identités et expériences individuelles (Gouvernement du Canada, 2022).



**Figure 1 : intersectionnalité (Gouvernement du Canada, 2022)**

#### **4. Description des projets :**

Dans cette section nous allons donner une description des projets qui nous a été confié dans le cadre de la réalisation de ce mandat.

#### **a. CRC :**

Le CRC est un centre de pointe dédié à la recherche appliquée en télécommunications. En tant qu'innovateur canadien dans le domaine, le CRC travaille en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour façonner le paysage des communications. Depuis plus de 40 ans, le CRC a joué un rôle essentiel dans l'évolution des communications au Canada, couvrant un large éventail de domaines, des antennes aux algorithmes, en passant par les satellites et les logiciels. Le CRC est à l'avant-garde de la recherche sur le spectre, exploitant les avantages des communications sans fil (Gouvernement du Canada, 2019).

##### **➤ Vision du CRC :**

Le CRC aspire à être le principal centre d'excellence en recherche et développement sur les télécommunications sans fil au Canada.

##### **➤ Mission du CRC :**

- Mener des activités de recherche et développement dans le domaine des télécommunications sans fil pour optimiser l'utilisation du spectre radiofréquence. Le CRC vise à être la principale source de connaissances scientifiques et de conseils techniques à long terme pour le gouvernement en matière de gestion du spectre, de réglementation et de politiques (Gouvernement du Canada, 2019).
- Répondre aux besoins opérationnels fondamentaux des ministères et des organismes gouvernementaux, tels que la défense nationale et la Sécurité publique, en matière de télécommunications sans fil (Gouvernement du Canada, 2019).
- Établir des collaborations stratégiques en recherche et développement, capitalisant sur nos activités et favorisant le transfert de connaissances et de technologies vers l'industrie, l'économie et la population du Canada (Gouvernement du Canada, 2019).

##### **➤ Objectifs du CRC :**

Les communications sans fil sont devenues incontournables dans nos vies, transformant notre manière de communiquer, de travailler et de vivre. Le CRC est conscient de la croissance rapide de l'utilisation des services mobiles et de la limitation des bandes de radiofréquences disponibles. Toutefois, cette contrainte représente une opportunité

exceptionnelle. En collaborant avec divers partenaires gouvernementaux, privés et universitaires, le CRC a créé des technologies et des techniques sans fil innovantes pour partager le spectre, réduire les interférences et optimiser son utilisation. L'objectif est de permettre aux Canadiens de profiter pleinement des avantages des communications sans fil dans cette ère de transformation numérique (Gouvernement du Canada, 2019).

En somme, le CRC joue un rôle vital dans le paysage des communications au Canada, en explorant de nouvelles voies pour répondre à la demande croissante de services sans fil tout en collaborant avec divers acteurs pour relever les défis futurs du spectre.

#### **b. CodeCan :**

Le programme CodeCan vise à développer les compétences numériques essentielles, telles que la programmation et la résolution de problèmes technologiques, chez les jeunes Canadiens. En favorisant l'apprentissage précoce de la programmation, le programme encourage la pensée analytique et les compétences de résolution de problèmes, cruciales pour les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM), ainsi que pour le marché du travail en constante évolution (Gouvernement du Canada, 2022).

CodeCan a déjà connu un grand succès, rassemblant plus de 4,5 millions d'élèves et 220 000 enseignants en seulement quatre ans. Le programme sera prolongé avec un financement supplémentaire de 80 millions de dollars sur trois ans à partir de l'année scolaire 2021-2022. Cela permettra de doter les élèves de compétences numériques, y compris la programmation et l'analyse de données, tout en offrant une formation aux enseignants pour intégrer ces compétences dans leurs cours (Gouvernement du Canada, 2022).

L'approche inclusive de CodeCan vise à toucher des groupes traditionnellement sous-représentés tels que les filles, les jeunes Autochtones, les jeunes Noirs, les jeunes handicapés et ceux vivant dans des régions éloignées. Le programme offre des opportunités de formation en programmation et en compétences numériques tant à l'école qu'en dehors, créant ainsi un environnement d'apprentissage adapté à divers styles et origines (Gouvernement du Canada, 2022).

En mettant l'accent sur la diversité et l'inclusion, CodeCan contribue à élargir le secteur des technologies numériques. Cette troisième phase du programme encouragera spécialement les jeunes issus de groupes sous-représentés à suivre une formation plus avancée. CodeCan s'aligne avec la Charte canadienne du numérique, qui vise à offrir à tous un accès égal aux opportunités numériques en fournissant les outils nécessaires tels que la connectivité, la littératie et les compétences numériques (Gouvernement du Canada, 2022).

## **VI. Méthodologie de recherche et d'intervention :**

Dans cette section, nous présentons la méthodologie de recherche et d'intervention que nous avons mise en place dans le cadre du mandat. Notre démarche est élaborée en s'appuyant sur des bases théoriques solides, afin de garantir la qualité et la pertinence de nos recherches et interventions. Nous allons décrire les étapes clés de notre méthodologie, les outils et les techniques que nous avons utilisés, ainsi que les principes théoriques qui sous-tendent notre approche.

### **1. Processus de l'évaluation de programme :**

Le processus d'évaluation d'un programme au sein de la DGVE à ISDE se structure en cinq phases fondamentales. En premier lieu, la phase de planification, suivie de l'élaboration d'un cadre d'évaluation. En troisième lieu, la phase de collecte de données, puis l'analyse des données collectées. Enfin, la dernière phase s'articule autour de la rédaction du rapport d'évaluation.

#### **a. La planification**

Ayant participé à la phase de planification de l'évaluation du CRC, cette étape a constitué notre point de départ essentiel dans le processus. Pendant cette période, notre équipe d'évaluation a établi ses premiers contacts avec les gestionnaires du projet. C'est également le moment où nous nous sommes immergés profondément dans la compréhension du programme, de sa gouvernance, de ses objectifs et de sa nature. De plus, durant cette phase, nous avons élaboré un plan de travail détaillé comprenant la répartition des responsabilités au sein de l'équipe, la définition des échéanciers pour chaque étape, ainsi que la collecte méticuleuse des données essentielles pour établir un cadre d'évaluation solide. Une

planification minutieuse était cruciale à ce stade, car elle constituait la base nécessaire pour mener à bien les étapes ultérieures de l'évaluation (FITZPATRICK, 2012).

La collecte des données revêt une importance particulière dans cette phase, car elle nous fournit les informations nécessaires pour construire le cadre d'évaluation. Ces données sont essentielles pour évaluer de manière précise les performances de notre projet. En somme, la phase de planification est une étape fondamentale qui nous a permis de préparer le terrain pour une évaluation réussie. Elle nous a aidés à nous familiariser avec le contexte, de mettre en place un plan structuré et de rassembler les éléments essentiels pour une évaluation rigoureuse (Ibidem).

Il était essentiel pour nous de prendre le temps de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes pour bien définir le mandat de l'évaluation, établir les critères du programme et de l'évaluation, comprendre la théorie sous-jacente au programme, et analyser son contexte. Cela inclut l'identification des parties prenantes clés, la compréhension de leurs intérêts et de leur mode de prise de décision, ainsi que la familiarisation avec la culture de l'organisation qui abrite le programme. Cette phase de planification nous a fourni les informations nécessaires pour orienter les parties prenantes et prendre des décisions éclairées concernant les axes de l'évaluation, les questions à poser, les types de données à collecter, et les meilleures stratégies pour communiquer les résultats aux différents groupes impliqués (Ibidem).

**i. La matrice d'évaluation :**

**▪ Les questions d'évaluations :**

Dans le cadre des évaluations de programmes, c'est souvent un défi de dédier suffisamment de ressources et de temps à l'examen exhaustif de toutes les facettes du programme. Dans l'environnement actuel axé sur la responsabilité, les parties prenantes se concentrent principalement sur les résultats. Néanmoins, lors de la phase de planification, nous avons cherché à sensibiliser les parties prenantes à toutes les problématiques potentielles, englobant l'analyse des besoins, le suivi du processus, et les résultats à court, moyen et long terme (Ibidem).

Au cours de l'élaboration de la matrice d'évaluation pour le CRC, nous avons sélectionné les questions d'évaluation pour le CRC en s'appuyant sur deux bases solides. En premier lieu, nous avons pris comme référence la dernière évaluation du CRC réalisée en 2012, qui nous a fourni des informations essentielles sur les domaines précédemment évalués et les questions pertinentes à prendre en considération.

En complément, nous avons mené des entretiens exploratoires avec les hauts gestionnaires du CRC au cours de la phase de planification. Ces deux sources d'information se sont révélées essentielles pour orienter nos choix en matière de questions d'évaluation.

Tout comme dans toute évaluation rigoureuse, la phase de planification s'est avérée complexe en raison de la multitude de questions découlant de ces différentes sources. Nous nous sommes efforcés de présenter toutes les questions potentielles aux hauts gestionnaires. Ensuite, lors de la phase de concertation, nous avons collaboré avec eux pour classer ces questions et déterminer celles qui revêtaient une importance capitale, en prenant en compte les diverses composantes du CRC à différents stades de développement.

Cette phase se révèle fréquemment complexe étant donné la variété de questions qui émergent de diverses sources. Il est impératif de ne pas prendre des décisions hâtives, mais plutôt de mettre en avant toutes les questions possibles pour les parties prenantes (Ibidem).

- **Les indicateurs qualitatifs:**

Lors de nos deux évaluations, notre choix de privilégier les données qualitatives et de mener une analyse qualitative est devenu de plus en plus apparent. Par conséquent, tout au long de nos travaux, nous avons continuellement opté pour des indicateurs qualitatifs, en cohérence avec notre approche.

Nous avons observé, en accord avec les constatations de Legault et St-Pierre (2011), que dans le cadre de la méthodologie qualitative, l'accent est clairement mis sur la description, l'identification, et l'attribution de propriétés à un objet ou un sujet. À mesure que nous progressions dans nos évaluations, il devenait de plus en plus évident que la distinction entre les approches qualitative et quantitative, ainsi que la nature des données, ne suffisaient pas à fournir une définition exhaustive d'un indicateur qualitatif.



C'est pourquoi, tout au long de nos démarches, nous avons pris naturellement l'initiative d'intégrer des indicateurs qualitatifs dans nos plans d'évaluation. La classification de ces indicateurs s'est largement basée sur l'importance que nous accordions aux types de données, aux méthodes de collecte et aux modes d'analyse au sein de nos plans d'évaluation. Par exemple, certaines mesures basées sur des données qualitatives recueillies à partir d'entretiens ou de sondages peuvent être quantifiées pour évaluer la satisfaction de la clientèle, ce qui les qualifie en tant qu'indicateurs qualitatifs (Legault et St-Pierre, 2011). Les diverses applications des indicateurs qualitatifs suggèrent qu'il est nécessaire de faire des distinctions entre le type de données collectées (qualitatives ou quantitatives) et le type d'analyse effectuée (quantitative ou qualitative). Le Tableau 1 présente ces distinctions de manière explicite.

**Tableau 1 : les différents types d'indicateurs (Legault et St pierre, 2011)**

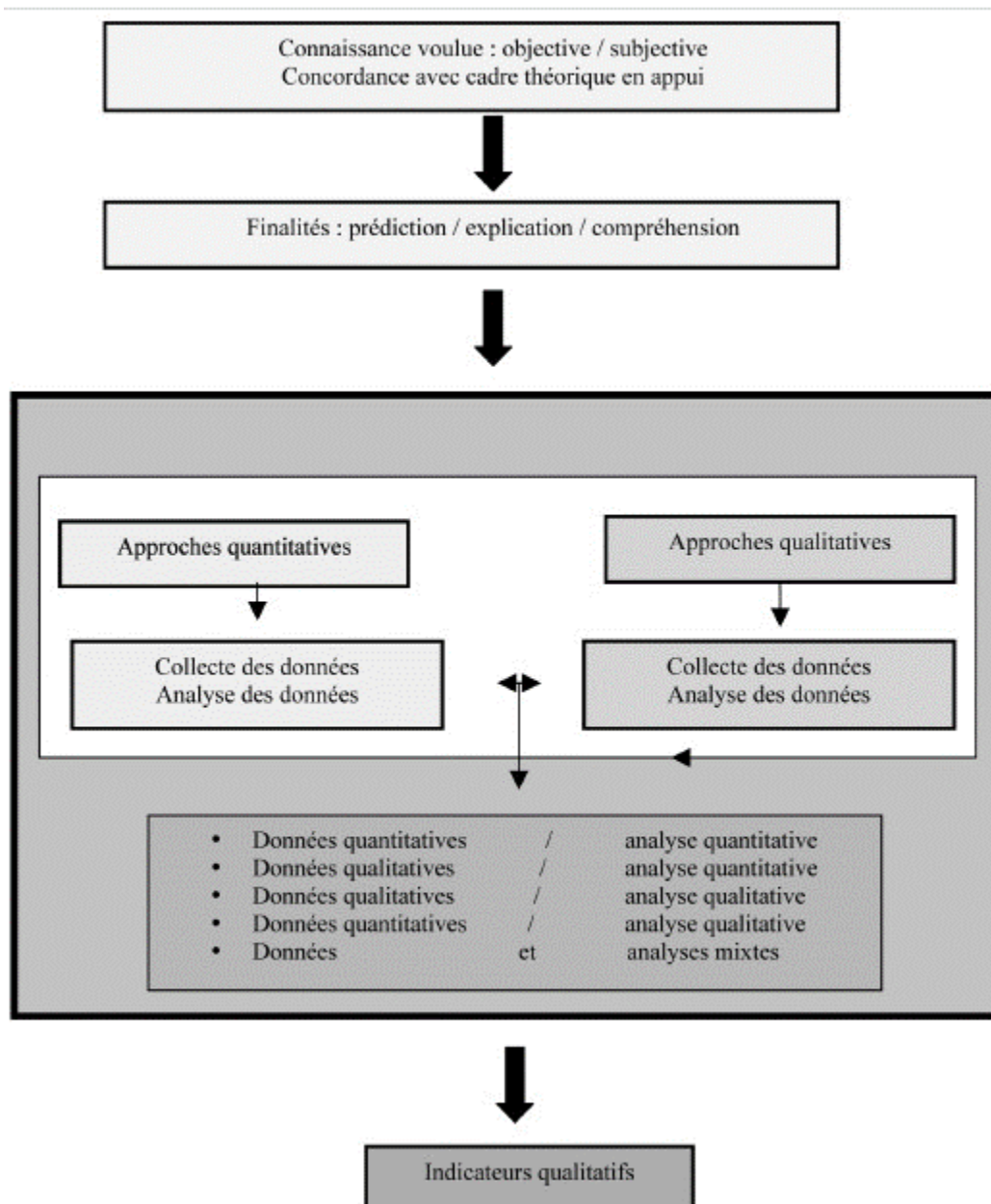
Analyses \ Données	Quantitatives	Qualitatives
Quantitatives	Mesure de la qualité ou appréciation chiffrée d'un phénomène pour offrir une certaine objectivation de la réalité étudiée	Éléments de discours à quantifier pour mesurer l'état d'un phénomène
Qualitatives	Complément explicatif en appui aux résultats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

Source : Inspiré d'un tableau de Deslauriers & Kérisit (1997, p. 87).

L'augmentation de la demande en matière de suivi et d'évaluation dans les administrations publiques a poussé les professionnels à innover. La gestion axée sur les résultats est devenue essentielle, nécessitant l'utilisation d'indicateurs pour fournir des informations fiables sur les résultats et comprendre les processus sous-jacents. Cette approche a conduit au développement d'indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Cependant, l'utilisation variée de ces indicateurs a créé de la confusion quant à la nature des indicateurs qualitatifs en particulier (Ibidem).

La Figure 2 représente le schéma global de l'approche recommandée pour une intégration fluide des indicateurs qualitatifs dans un processus d'évaluation et de suivi de gestion, visant à assurer une cohérence optimale.

**Figure 2 : démarche d'intégration des indicateurs qualitatifs en évaluation et suivi de gestion (Legault et st-pierre 2011)**



## **ii. Choix des méthodes de collectes des données :**

Au cours de nos deux évaluations, nous avons pris soin de sélectionner méticuleusement les méthodes de collecte de données en fonction des questions d'évaluation spécifiques et des indicateurs retenus. En d'autres termes, notre choix des méthodes de collecte de données a été guidé par notre objectif d'obtenir les réponses les plus pertinentes et significatives à chaque question d'évaluation.

À ce stade de la démarche nous avons identifié les méthodes les plus appropriées, qu'il s'agisse d'observations, d'entretiens, d'analyses de dossiers existants, d'enquêtes ou d'autres méthodes. De plus, nous avons soigneusement déterminé les sources d'information les plus pertinentes parmi les parties prenantes.

Outre ces aspects techniques, nous avons été attentifs aux considérations éthiques, culturelles et organisationnelles tout au long de notre processus d'évaluation. La préservation de la confidentialité des informations recueillies lors d'entretiens ou d'observations, ainsi que le respect de l'anonymat des sources impliquées dans des enquêtes ou d'autres méthodes sollicitant la participation de nombreuses personnes, ont été des priorités essentielles (Fitzpatrick, Jody, 2012).

En somme, notre démarche d'évaluation s'est caractérisée par une approche rigoureuse et réfléchie dans le choix des méthodes de collecte de données, en veillant à répondre de manière adéquate et éthique aux besoins spécifiques de chaque évaluation.

### **b. La collecte des données :**

La phase de collecte de données revêt une importance cruciale dans tout processus d'évaluation. Il est impératif de précisément définir le type de données nécessaires pour valider le modèle théorique, puis de sélectionner avec soin les outils appropriés pour collecter ces données. Les instruments à disposition varient en fonction de l'approche, qu'elle soit quantitative ou qualitative, adoptée pour la recherche (Baumard, P. et al., 1999).

Dans le cadre de nos deux évaluations, notre choix a été résolument orienté vers la collecte de données qualitatives. Il convient de souligner que cette décision a été prise dès la phase de planification, comme mentionné précédemment.

Ainsi, tout au long de nos évaluations, nous avons fait preuve d'une grande attention à la fois dans la détermination des types de données nécessaires pour nos modèles théoriques et dans la sélection des méthodes de collecte de données qualitatives les plus appropriées en accord avec notre approche. Notre démarche a ainsi été cohérente avec notre choix de privilégier la qualité et la profondeur des informations recueillies.

### **c. Analyse des données :**

L'analyse des données représente une étape essentielle dans l'évaluation d'un programme. Au cours de ma mission, j'ai été activement engagée dans l'analyse des données issues des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation du programme CodeCan. Cette phase d'analyse a été principalement supervisée par la responsable de l'équipe d'évaluation du projet, et l'ensemble des membres de notre équipe a contribué en partageant leurs observations, commentaires, et en proposant des ajustements lorsque cela s'est avéré nécessaire.

Nous avons fait usage de diverses méthodes pour structurer les données en thèmes ou pour réaliser des analyses descriptives. Il est impératif de garantir l'utilisation de méthodes d'interprétation transparentes et équitables. Dans certaines situations, des critères sont établis en collaboration avec les parties prenantes avant même la collecte des données, afin d'évaluer les résultats (Fitzpatrick, Jody, 2012).

Nous avons veillé à ce que l'interprétation des données repose sur des faits plutôt que sur les préférences des parties prenantes. En cas de divergences persistantes, un dialogue peut être initié pour comprendre les inquiétudes et discuter des résultats. En fin de compte, si les parties prenantes demeurent insatisfaites, elles ont la possibilité d'exprimer leur désaccord. Cette étape peut s'avérer délicate, particulièrement en présence de considérations politiques, surtout si les parties prenantes n'ont pas été préalablement informées des résultats (Ibidem).

### **i. Analyse qualitative :**

Étant donné que les projets auxquels j'ai participé au cours de mon stage étaient axés sur des évaluations qualitatives, il était impératif d'effectuer une analyse qualitative des données recueillies à partir des diverses lignes d'enquête menées dans le cadre de l'évaluation.

L'analyse des données qualitatives ne suit pas un cheminement linéaire ou prédictible, car les études qualitatives se distinguent de l'approche traditionnelle de recherche. Au lieu de simplement définir un problème de recherche, d'examiner la littérature existante, de collecter des données et de les analyser de manière séquentielle, plusieurs méthodes sont disponibles pour l'analyse des données qualitatives, en fonction des objectifs de l'étude. Le principal défi de l'analyse qualitative réside dans l'interprétation d'un volume considérable de données collectées. Cette tâche implique de réduire la quantité de données brutes, d'éliminer les informations redondantes, de repérer les tendances significatives, et de construire un cadre conceptuel qui permet de communiquer l'essence des découvertes issues des données (Fortin, 2010).

### **ii. Analyse verticale :**

Pour réaliser l'analyse qualitative des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation du programme CodeCan dont j'ai participé durant mon stage, nous avons suivi deux étapes essentielles. La première étape implique la réalisation d'une analyse verticale des données, tandis que la seconde étape comprend une analyse horizontale. Dans cette section, nous débuterons en exposant en détail les étapes de l'analyse verticale.

Selon Gaudet et Robert (2018), l'analyse verticale passe par deux étapes :

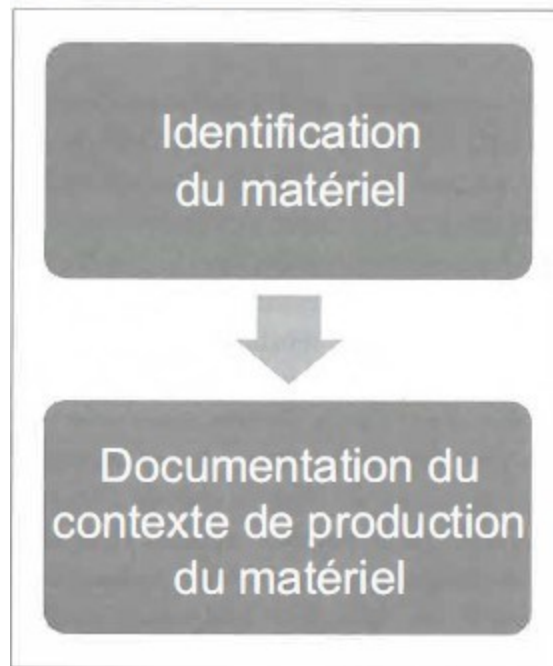
#### **○ Condensation contextualisante:**

La première phase de l'analyse verticale est la condensation contextuelle, comme le montre la figure 3. Elle comprend deux étapes distinctes : d'abord, l'identification du contenu, puis la documentation de son origine et de son contexte de création.

L'étape d'identification du matériel implique l'attribution d'un code secret à chacune de nos sources, ce qui nous permet d'obtenir des informations essentielles à leur sujet tout en garantissant la préservation de l'anonymat des participants lorsque nécessaire.

Une fois que la source a été étiquetée, il est essentiel de consigner les détails du contexte dans lequel elle a été créée. L'objectif est de noter les éléments clés concernant le participant et la source, tout en réfléchissant à la nature de cette source et à la relation qui nous lie à elle.

**Les deux étapes de la condensation contextualisante**



**Figure 3 : la condensation contextualisante (Gaudet et Robert, 2018)**

- **La condensation sémantique suivant l'analyse de discours par répertoires interprétatifs :**

La première phase de l'analyse implique une lecture attentive et répétée de la source, avec une attitude curieuse. L'objectif est double : d'une part, se familiariser avec le contenu de la source, et d'autre part, prendre des notes sur plusieurs aspects, notamment :

- Les réflexions générales que suscite le contenu de la source.
- Les connexions conceptuelles qui nous viennent à l'esprit et les travaux théoriques qu'il serait pertinent de consulter à nouveau.
- Les réponses aux questions factuelles soulevées par la source.
- Les premières réflexions concernant les aspects formels de la source.

Cette étape vise à plonger dans le matériel tout en mettant en évidence nos réactions en tant qu'analystes.

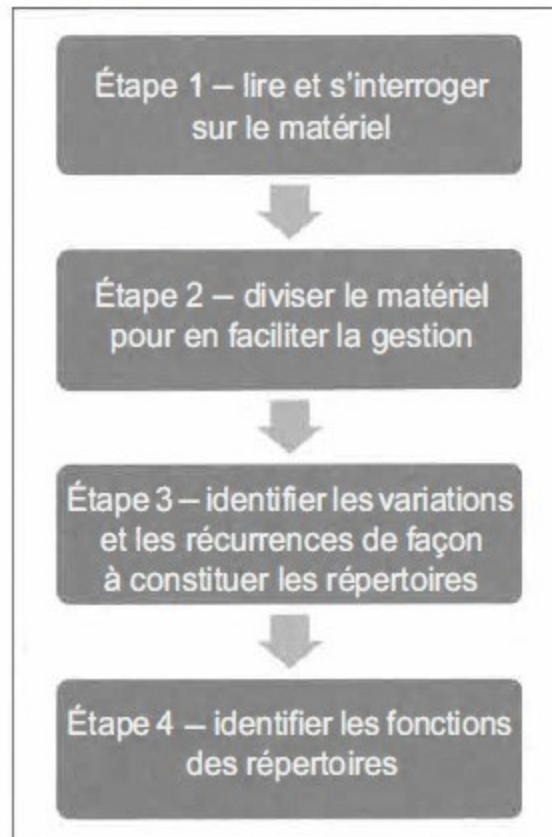
La deuxième étape, qui est la division du matériel empirique, revêt une importance cruciale lorsque l'analyse concerne un ensemble de données important. Une source peut être fragmentée et codée en fonction de ses sujets, thèmes ou styles narratifs. Toutes les parties de la source qui partagent le même code sont ensuite regroupées. Pour mener à bien cette étape de division, il est nécessaire de définir de manière explicite les codes, c'est-à-dire les critères que nous utilisons pour segmenter le matériel. À mesure que la source est codée, la définition des codes se précise, et il peut être requis de revisiter les parties de la source déjà codées afin de garantir une application cohérente des codes sur l'ensemble du matériel. En d'autres termes, il peut être nécessaire d'ajuster le codage au besoin.

La troisième étape de l'analyse consiste à identifier les variations et les récurrences de façon à constituer les répertoires. Lors de cette étape il est essentiel de scruter attentivement le matériel étudié pour identifier les différences et les motifs récurrents. Cette démarche permet de générer des ensembles d'idées interprétatives potentiels. De plus, il est nécessaire de définir de manière opérationnelle ces ensembles, en précisant comment ils se distinguent les uns des autres. Cette étape d'analyse implique une approche exploratoire, basée sur la lecture répétée des extraits, l'expérimentation d'idées, et l'ajustement en fonction des nouvelles observations.

L'identification des variations et des récurrences est une méthode pour délimiter les ensembles d'idées interprétatives. Cependant, l'analyse verticale, qui se concentre sur une source à la fois, ne s'arrête pas là. L'objectif ultime de l'analyse de discours basée sur ces ensembles est de comprendre, de documenter et de discuter des fonctions ou des impacts

produits par ces ensembles d'idées. Par conséquent, la dernière étape de l'analyse verticale pour chaque source consiste à émettre des hypothèses sur les effets discursifs et idéologiques provoqués par ces ensembles à l'échelle locale ou globale. Cela permet de systématiser le travail accompli précédemment.

**Les quatre étapes de la condensation  
sémantique suivant l'analyse de discours  
par répertoires interprétatifs**



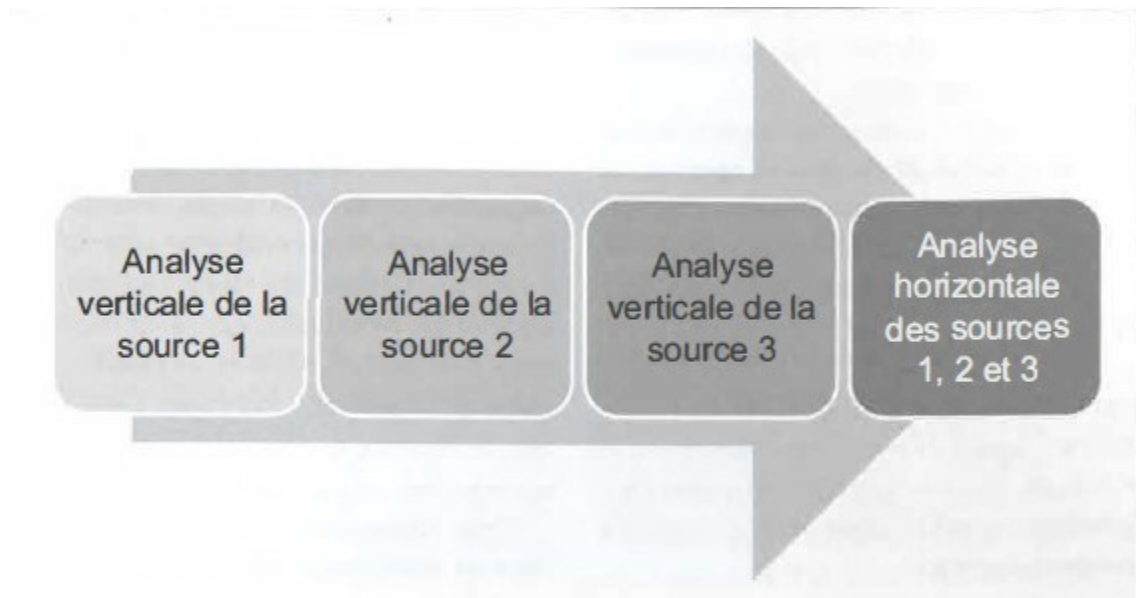
**Figure 4 : les étapes de l'analyse de discours par répertoires interprétatifs (Gaudet et Robert, 2018)**

Lors de notre évaluation du CodeCan à travers les entretiens, nous avons délibérément choisi d'effectuer une analyse verticale au fur et à mesure de la réalisation des entretiens. Cette approche implique l'examen individuel de chaque entretien. Nous avons pris cette décision afin de ne pas retarder l'analyse, évitant ainsi de reporter celle-ci à la fin des entretiens. Cette méthode vise à prévenir l'accumulation d'une quantité excessive de matériel et à éviter d'éventuels oublis.



### iii. Analyse horizontale :

Selon Gaudet et Robert (2018), la transition de l'analyse verticale à l'analyse horizontale implique un changement de perspective. Plutôt que de se concentrer sur les caractéristiques distinctes de chaque source et les effets discursifs qu'elles génèrent individuellement, l'objectif est de prendre du recul pour considérer nos sources comme un ensemble. Dans cette approche, on cherche à comprendre ce que ces sources réalisent collectivement. Quel genre de réalité créent-elles, quels mondes mettent-elles en place, quelles expériences offrent-elles, et de quelle manière le font-elles ? comme l'indique la figure 5.



**Figure 5 : dynamique entre l'analyse verticale et l'analyse horizontale (Gaudet et Robert, 2018)**

Lors de l'analyse des données pour l'évaluation du programme CodeCan, nous avons réalisé une analyse horizontale en suivant quatre étapes, comme le montre la figure 6.

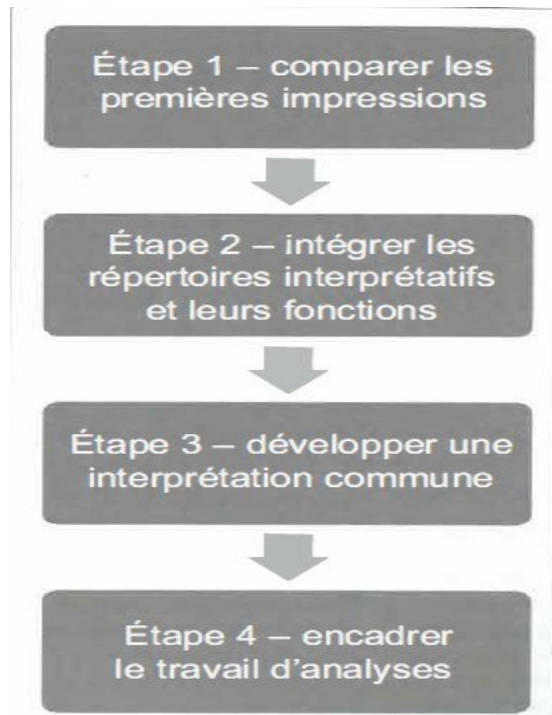
Selon Gaudet et Robert (2018) la première étape de l'analyse horizontale, il est crucial de mettre en place une grille qui permettra la comparaison des résultats obtenus dans l'analyse verticale de chaque source. Cette grille comprend des sections destinées à consigner nos observations générales après avoir comparé les sources, à établir des liens avec des concepts et des références, et à noter nos premières impressions concernant les aspects

formels du matériel. Ainsi lors de l'analyse horizontale des entretiens du CodeCan, nous avons développé une grille d'analyse Excel où chaque ligne correspond à une question d'évaluation, avec les indicateurs associés, et les colonnes renferment l'analyse verticale des entretiens.

Lors de la deuxième étape de l'analyse horizontale, l'objectif est d'intégrer les ensembles d'idées interprétatives et leurs fonctions issus de l'analyse verticale de chaque source. Pour ce faire, on compare, regroupe, renomme et redéfinit ces ensembles, en rationalisant et approfondissant les résultats précédents. Cette démarche comparative doit être répétée après chaque analyse verticale. Il est important de noter qu'il n'y a pas nécessairement une adéquation parfaite entre les ensembles d'idées des différentes sources, mais au fil de l'analyse horizontale, des groupes d'ensembles d'idées essentiels émergent pour mieux comprendre le matériel. Cependant, une fusion complète de tous les ensembles d'idées de toutes les sources en un ensemble uniforme serait artificielle et ne tiendrait pas compte de l'ampleur et de la singularité de chaque source ni du processus inductif sous-jacent (Rboert et Godet).

La troisième étape implique la création d'une interprétation unifiée. Les ensembles d'idées interprétatives que nous avons développés et regroupés constituent le point de départ d'une réflexion conceptuelle approfondie, où nous les relierons aux connaissances préalables que nous possédons sur le sujet (Ibidem).

La dernière étape de l'analyse implique la théorisation du phénomène étudié, en utilisant les ensembles d'idées interprétatives communs et leurs fonctions identifiées lors de l'analyse horizontale. Cette théorisation résulte de la convergence des ensembles d'idées, des fonctions discursives, de l'expérience du chercheur, des concepts directeurs, et des orientations théoriques. Pour garantir la robustesse de l'analyse, il est recommandé de documenter minutieusement les démarches entreprises, d'assurer la cohérence entre l'interprétation et la stratégie analytique choisie, et de viser à apporter une compréhension nouvelle ou des perspectives inédites sur le phénomène étudié. L'objectif n'est pas seulement de décrire le matériel, mais de proposer une interprétation novatrice (Ibidem).



**Figure 6 : l'analyse horizontale de discours (Gaudet et Robert, 2018)**

## **2. Les outils de collecte de données :**

Dans toute évaluation, nous, en tant qu'évaluateurs, devons explorer plusieurs lignes d'enquête afin de réaliser une triangulation pour obtenir les résultats de l'évaluation. Par conséquent, diverses méthodes de collecte de données sont utilisées. Dans cette section, je présenterai uniquement les outils de collecte de données auxquels j'ai contribué dans le cadre de ce stage.

### **a. Entrevue semi dirigée :**

L'entrevue semi-dirigée émerge comme l'outil de collecte de données le plus répandu lors de l'évaluation de programmes, et cela se confirme par ma propre expérience dans les deux projets auxquels j'ai participé, où cet outil a été systématiquement utilisé.

Cette approche se situe quelque part entre les entretiens standardisés et les entretiens non directifs, offrant ainsi une grande flexibilité. Contrairement aux entretiens structurés qui se

basent sur une liste prédéfinie de questions, les entretiens semi-directifs ne sont ni entièrement structurés ni complètement libres (Nils-Rimé, 2003).

Lors de la réalisation des entrevues semi-dirigées, nous disposons d'une série de questions qui nous servent de guide, mais nous ne les posons pas dans un ordre rigide. Au lieu de cela, nous adaptons l'ordre des questions en fonction du déroulement de la conversation et des réactions de notre interlocuteur. Dans la mesure du possible, nous encourageons l'interviewé à s'exprimer librement, en utilisant les termes qui lui semblent les plus appropriés et en suivant la séquence qui lui convient. Notre rôle en tant qu'intervieweur consiste à maintenir la discussion centrée sur les thématiques pertinentes en posant les questions appropriées aux moments opportuns (Ibidem).

L'entrevue semi-dirigée implique une discussion verbale où nous, en tant qu'évaluateurs, maintenons une flexibilité, laissant l'échange être guidé par le rythme et le contenu spontané de la conversation. Notre objectif est d'explorer de manière informelle, à travers une interaction qui ressemble à une conversation, les sujets généraux que nous souhaitons explorer avec le participant à la recherche. Cette approche permet la construction conjointe d'une compréhension approfondie du programme entre nous, en tant qu'évaluateurs, et l'interviewé. (Savoie, L, 2016).

#### **b. Recension des écrits :**

La méthode de recension des écrits, qui implique la collecte d'informations à partir de diverses sources telles que des documents publics ou privés, englobant une gamme variée de médias allant des publications académiques aux médias sociaux, s'est avérée être un outil indispensable au cours de nos évaluations du CodeCan et CRC. Nous avons fait usage de cette approche de collecte de données afin d'acquérir une compréhension approfondie des programmes tant au début qu'à des stades ultérieurs de l'évaluation. Ce processus nous a permis d'atteindre plusieurs objectifs, tels que la réalisation d'une comparaison internationale des programmes, la conduite d'une revue de littérature, et la description détaillée des caractéristiques des programmes évalués. Les avantages inhérents à la recension des écrits, tels que sa rapidité, son accès à des informations historiques, et sa capacité à traiter des quantités considérables de données, ont grandement contribué à notre

capacité à répondre de manière approfondie à nos questions d'évaluation et à prendre des décisions éclairées tout au long du processus d'évaluation (Module 1, 2022).

### **3. Les limites de la méthodologie de recherche et d'intervention :**

#### **a. Limites de l'entrevue semi-dirigé :**

Étant présente lors de toutes les entrevues menées lors de l'évaluation de CodeCan, j'ai identifié plusieurs limites associées aux entretiens semi-dirigés. Parmi celles-ci, la présence de l'évaluateur constitue une source potentielle de biais majeur. La simple présence de l'évaluateur peut influencer les réponses des participants, les incitant à fournir des réponses conformes à ce qu'ils estiment que l'évaluateur souhaite entendre, introduisant ainsi un possible biais dans les données collectées.

Une autre limite notable est l'accès restreint aux seules perceptions des participants. Les entretiens semi-dirigés se concentrent uniquement sur le point de vue des participants, ce qui peut entraîner une lacune en négligeant d'autres perspectives importantes qui pourraient contribuer à une compréhension plus holistique du sujet de recherche.

De plus, les réponses obtenues au cours de ces entretiens ne sont pas toujours claires et précises. Les participants peuvent éprouver des difficultés à articuler leurs idées ou à se rappeler de détails essentiels, ce qui peut compliquer l'interprétation des données recueillies. Ces observations soulignent la nécessité d'adopter une approche réflexive lors de l'analyse des données issues d'entretiens semi-dirigés, tout en reconnaissant et en gérant les potentielles limitations associées à cette méthode de collecte d'informations.

#### **b. Limites de recension des écrits:**

En tant que personne responsable de la comparaison internationale et de la revue de littérature lors de l'évaluation du CRC, je peux mettre en lumière certaines limites associées à la recension des écrits. La première concerne la difficulté d'obtenir et de comprendre certains documents. Cette difficulté peut émerger lorsque des documents ne sont pas aisément accessibles en ligne ou sont soumis à des droits d'auteur restrictifs.

Un autre défi réside dans les informations manquantes dans les documents. Il arrive fréquemment que les documents ne renferment pas toutes les informations recherchées, ce

qui peut rendre ardue la reconstitution complète d'un événement ou d'un phénomène. En outre, des cas de censure ou d'édition peuvent limiter l'accès à des données cruciales.

La nécessité de lire et de trouver les données constitue une troisième limite. La revue de nombreux documents pour repérer les données pertinentes peut être fastidieuse et exigeante en termes de temps. Discerner les informations utiles parmi celles qui sont redondantes ou non pertinentes peut également s'avérer complexe.

Enfin, la recension des écrits peut être entravée par des documents incomplets ou erronés. Des documents endommagés ou des pages manquantes peuvent rendre l'information incomplète, et des erreurs, incohérences ou biais dans le contenu peuvent compromettre la fiabilité des données recueillies. Ces défis soulignent la nécessité d'adopter une approche critique et réfléchie lors de la conduite de la recension des écrits dans le cadre d'évaluations.

## **VII. Résultats :**

Dans cette section, nous proposons une analyse détaillée des résultats que nous avons obtenus en accomplissant notre mission. Il convient de noter que nous n'incluons pas les résultats des deux évaluations auxquelles j'ai participé. En effet, au moment de la rédaction de ce rapport de stage, les rapports d'évaluation ne sont pas encore disponibles.

### **1. Résultat de l'évaluation du CodeCan :**

#### **a. Entrevue :**

Les entrevues semi-dirigées se révèlent être un instrument essentiel de collecte de données, fréquemment employé dans la plupart, voire toutes, les évaluations. Lors des entrevues effectuées pour l'évaluation du programme CodeCan nous avons élaboré un guide d'entretien constitué de questions ouvertes, auxquelles nous avons adjoint des sous-questions pour approfondir chaque aspect abordé.

Le but principal de ces questions était de répondre aux questions d'évaluation tout en restant en concordance avec les indicateurs spécifiques développés dans la matrice d'évaluation.

Les questions conçues lors de ces entretiens avaient pour objectif d'englober trois principales préoccupations : la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme.

Cette méthodologie nous a permis d'acquérir des informations détaillées et pertinentes, renforçant ainsi notre capacité à réaliser une analyse approfondie des données collectées.

#### **b. La transcription :**

Cette étape essentielle consiste à retranscrire de manière exhaustive l'intégralité de l'entretien, en notant chaque mot prononcé. Les entretiens étaient conduits via la plateforme Teams, qui propose une fonctionnalité de transcription. Cette option s'avère extrêmement pratique dans la majorité des cas. Toutefois, il est important de noter qu'elle peut comporter certaines inexactitudes dans la retranscription des paroles.

Malgré ces erreurs, cette option demeure d'une grande utilité, surtout lorsque la qualité de la transcription est acceptable. En effet, elle nous a permis de réaliser des économies substantielles de temps, étant donné que la transcription est une étape qui requiert habituellement un investissement considérable en termes de temps et d'efforts.

#### **c. Prise de notes ou nettoyage de la transcription :**

Il est fréquent de constater que, dans de nombreuses situations, les personnes interrogées ont tendance à s'exprimer de manière très expansive, sans réellement répondre de manière concise à la question qui leur est posée. Parfois, au cours de leurs discours prolongés, les réponses recherchées peuvent être réduites à une seule phrase au milieu de nombreuses informations superflues. Il peut même arriver que les répondants abordent des questions différentes de celles qui leur ont été posées.

Ainsi, lors de la phase de nettoyage de la transcription, nous avons pris des mesures spécifiques pour éliminer tous les éléments qui ne semblaient pas contribuer de manière significative à notre évaluation. Notre objectif était de ne conserver que les informations véritablement nécessaires et pertinentes pour notre analyse approfondie.

Notre démarche a garanti la précision et la pertinence des données extraites des entretiens en éliminant tout bruit ou élément superflu qui aurait pu potentiellement biaiser notre compréhension des réponses des participants.

#### **d. Codage :**

Le processus de codage a évolué graduellement tout au long des entretiens. Au sein de cette étape cruciale, notre principal objectif était de détecter et d'extraire les messages essentiels de chaque entretien. Plus précisément, nous nous sommes efforcés d'identifier avec précision et de mettre en évidence les informations clés répondant spécifiquement aux questions formulées dans le cadre de notre évaluation, tout en maintenant une cohérence rigoureuse avec les indicateurs que nous avons soigneusement élaborés.

En d'autres termes, le processus de codage nous a impliqués dans le tri et l'isolement des éléments pertinents et significatifs des entretiens. Ces éléments nous ont ensuite permis de mener une analyse approfondie et ciblée des données en relation avec nos objectifs d'évaluation. Notre travail minutieux de codage s'est avéré essentiel pour garantir la qualité et la précision de l'analyse ultérieure.

#### **e. L'analyse verticale :**

Au cours de cette phase, nous avons effectué une analyse individuelle de chaque entretien. Après avoir transcrit, nettoyé et codé les entretiens, nous avons entrepris l'analyse verticale de chaque entretien au fur et à mesure de leur réalisation.

L'analyse verticale a constitué une étape essentielle dans laquelle notre objectif était de dégager les messages clés contenus dans les réponses des interviewés. Nous avons cherché à identifier et mettre en évidence les éléments saillants qui répondaient aux questions de l'évaluation. Parallèlement, nous avons établi un lien entre les questions spécifiques de l'évaluation et les indicateurs préalablement définis dans notre matrice d'évaluation.

L'analyse verticale nous a permis de plonger profondément dans chaque entretien, d'extraire les informations pertinentes, et de contextualiser les réponses des interviewés par rapport aux questions d'évaluation et aux indicateurs que nous avons définis au préalable. Cette démarche a contribué à une compréhension approfondie des données recueillies au niveau de chaque entretien, tout en garantissant une cohérence avec le cadre d'évaluation préétabli.



## **f. L'analyse horizontale :**

Au cours de cette étape, nous avons mis en place une méthodologie organisée pour consigner les messages clés issus de l'analyse verticale de chaque entretien. Pour ce faire, nous avons élaboré une grille Excel spécifique, soigneusement structurée.

Cette grille se compose de lignes dans lesquelles nous avons répertorié les différentes questions d'évaluation, chacune étant associée aux indicateurs pertinents. Chaque ligne représente donc une question d'évaluation spécifique accompagnée de ses indicateurs associés. En parallèle, nous avons organisé les colonnes de la grille pour contenir les messages clés extraits de l'analyse verticale de chaque entretien.

L'objectif principal de cette grille était de créer une structure claire qui permette une corrélation directe entre les réponses des interviewés, les questions d'évaluation et les indicateurs préalablement définis. De cette manière, nous avons pu systématiquement consigner et organiser les informations recueillies au fil des entretiens, ce qui a facilité la comparaison, l'agrégation et l'analyse ultérieure des données pour répondre aux objectifs de l'évaluation. En résumé, cette grille Excel a joué un rôle essentiel dans la gestion et la structuration des données issues de nos entretiens, permettant une analyse rigoureuse et cohérente de nos résultats.

## **2. Résultats de l'évaluation du CRC :**

### **a. Entrevue exploratoire :**

Les entrevues que nous avons menées visaient principalement à approfondir notre compréhension du projet, afin de fournir à l'équipe d'évaluation les informations essentielles dont ils ont besoin pour élaborer les questions d'évaluations, les indicateurs et un cadre d'évaluation. Bien que cette méthode d'entretien soit couramment utilisée par différentes équipes d'évaluation au sein de divers ministères gouvernementaux, elle était mise en œuvre pour la première fois par les évaluateurs de l'ISDE dans le cadre du projet CRC.

Cette approche est justifiée en raison de la complexité inhérente au projet, qui porte sur la gestion du spectre, et de la difficulté à saisir pleinement ce programme uniquement à

travers la documentation disponible. Les questions posées lors de ce type d'entretien sont formulées de manière générale pour aider les évaluateurs à mieux comprendre le domaine, le contexte, la structure de gouvernance et les spécificités du programme, le cas échéant.

L'objectif principal de cette démarche est d'acquérir une connaissance approfondie du programme, une étape cruciale avant de concevoir le devis d'évaluation.

### **b. La comparaison internationale :**

La comparaison internationale est une enquête parmi d'autres, dans l'évaluation en cours du CRC.

Notre comparaison internationale a consisté à effectuer une sélection minutieuse de laboratoires et de centres de recherche répartis à travers le monde. Le choix de ces laboratoires et centres de recherche découle principalement de l'examen de leurs domaines de recherche respectifs. L'analyse s'est limitée aux centres de recherche dont les domaines d'expertise présentent une convergence significative avec ceux du CRC.

Ainsi, le point de départ de notre travail était l'identification de centres de recherche dans différentes régions du monde qui, comme le CRC, accordent une attention similaire à la gestion du spectre. L'analyse a couvert divers aspects, notamment les objectifs de recherche, les projets en cours, les avancées technologiques, les éventuels partenariats et collaboration, les publications scientifiques, et les domaines de recherche.

L'objectif final était de mettre en évidence les ressemblances et les disparités entre chaque centre de recherche examiné et CRC. La comparaison visait principalement à répondre à la question de la pertinence du programme.

### **c. La revue de littérature**

La revue de littérature réalisée dans le cadre de l'évaluation du CRC a cherché à répondre de manière éclairée aux questions d'évaluation, en suivant des étapes méthodologiques rigoureuses. Elle a permis d'établir une base solide de connaissances pour l'évaluation du

CRC, contribuant ainsi à une prise de décision éclairée et à l'amélioration continue du programme.

### **3. Rédaction de rapport d'évaluation :**

Même si la durée de mon mandat ne m'a pas permis de contribuer à la rédaction de rapports d'évaluation dans les deux évaluations auxquelles j'ai participé, j'ai eu l'opportunité de suivre une formation dispensée par la Direction de la Vérification et de l'Évaluation du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique Canada (ISDE). Cette formation a constitué la base de mes connaissances concernant cette étape essentielle du processus d'évaluation.

J'ai compris de cette formation que, la rédaction d'un rapport d'évaluation, qui se divise en quatre phases essentielles, s'inscrit dans une démarche d'assurance qualité globale. À chaque étape de ce processus, des contrôles de qualité sont nécessaires pour s'assurer que l'ensemble du document répond de manière effective aux besoins fondamentaux.

Dans la phase initiale de planification, il est impératif de réaliser une analyse approfondie de l'audience. Cette étape permet de relier l'objectif du rapport aux besoins spécifiques des lecteurs tout en prenant en compte les objectifs de l'audience, en se basant sur les actions ou les tâches pour lesquelles ils utiliseront le document.

La formation a insisté sur le fait que, la phase de conception s'articule autour de la création d'une structure détaillée du document. Cela implique la conception d'un plan détaillé de toutes les sections du rapport, chacune étant accompagnée d'une description approfondie de son contenu final. De plus, cette structure peut être soumise à un examen préliminaire auprès du public cible afin de garantir son efficacité avant de passer à la rédaction proprement dite.

Je retiens que, lors de la phase de rédaction, il est essentiel de se référer à la structure détaillée préalablement élaborée. En effet, cette étape consiste à rédiger un brouillon en prenant en compte cette structure tout en maintenant un œil vigilant sur sa conformité. Le brouillon doit également être soumis à une revue par soi-même pour mesurer sa cohérence

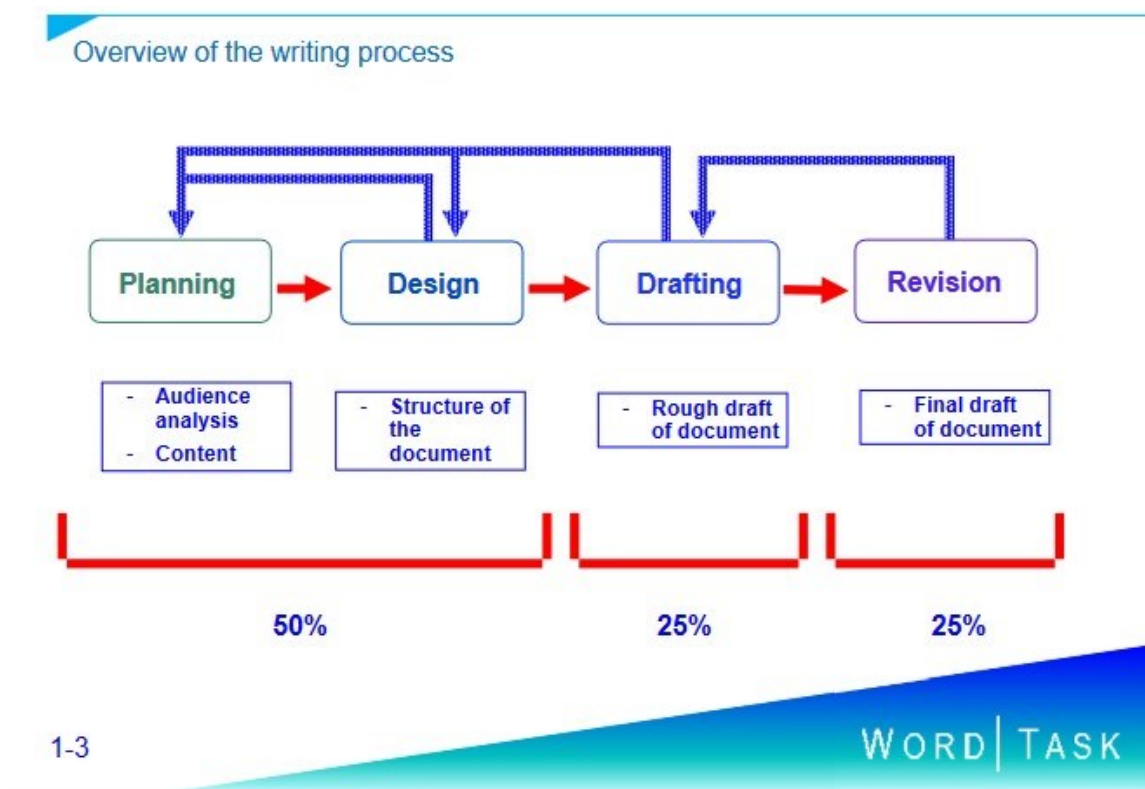
avec la structure définie et, de manière cruciale, être examiné en collaboration avec le public cible pour s'assurer qu'il répond adéquatement à leurs besoins spécifiques.

Enfin, la phase de révision intervient pour peaufiner le brouillon et aboutir à un brouillon final corrigé. Au cours de cette étape, une attention particulière est portée à la recherche d'erreurs stylistiques et grammaticales, garantissant ainsi la qualité du langage utilisé dans le rapport. L'ensemble du processus, avec ses étapes interconnectées, contribue à la création d'un rapport d'évaluation complet, structuré et de haute qualité, spécifiquement.

La formation a révélé que ce processus est demeuré inchangé depuis des décennies. Cependant, à la suite de notre stage à innovations, sciences et développement économique Canada, nous avons acquis une compréhension plus approfondie, révélant deux méthodes distinctes pour mettre en œuvre ce processus :

D'une part, la "façon habituelle d'écrire" demeure prédominante dans l'approche traditionnelle de l'écriture, adoptée par la majorité des individus. Cette approche accorde une prépondérance démesurée à la phase de rédaction, investissant 80% du temps et des efforts dans cette étape. En revanche elle accorde seulement 10% du temps à la phase de planification et 10% à la phase de révision. Malheureusement, cette méthode pourrait s'avérer à la fois inefficace et peu performante. En effet, la rédaction, dans cette perspective, se transforme en une activité mentale exigeante, où l'auteur tente simultanément de concevoir la structure tout en effectuant des révisions. Ce mode opératoire engendre invariablement une perte de temps substantielle.

D'autre part, une "alternative préférable" émerge, équilibrant judicieusement le processus d'écriture en accordant une attention significative aux étapes de planification et de révision. Dans cette approche, la planification et la conception occupent 50% du temps, la rédaction 25%, et la révision 25% comme le montre l'image ci-dessous.



**Figure 7 : Aperçu du process de rédaction d'un rapport d'évaluation (WordTask, 2023)**

Cette répartition temporelle réduit de manière substantielle le temps total consacré à la production du document. En mettant l'accent sur chaque étape individuelle, cette méthode garantit que la qualité du document s'améliore progressivement à chaque étape de son évolution.

Il est important de souligner que, tout comme le processus d'écriture lui-même, la qualité du document est une caractéristique cumulative. Par exemple, en validant les besoins de l'audience lors de la phase de planification, l'on s'assure simultanément de la qualité de la version finale du document.

## **VIII. Discussions et recommandations :**

### **1. Discussions des résultats :**

Dans cette section dédiée à la discussion des résultats, nous mettons en évidence les avancées réalisées au sein de ce mandat. Ces résultats se divisent en deux volets essentiels : ceux relatifs au programme CodeCan et ceux du CRC.

Les résultats obtenus dans le cadre du programme CodeCan, en utilisant une méthodologie de recherche rigoureuse, peuvent être discutés par rapport à la théorie sur les méthodes de recherche et d'intervention de plusieurs manières :

- L'utilisation d'entretiens semi-dirigés : L'emploi d'entretiens semi-dirigés s'aligne avec des pratiques de recherche bien établies. Selon la théorie, cette méthode permet d'obtenir des données riches et détaillées, en favorisant une interaction ouverte entre l'intervieweur et l'interviewé. Cela correspond à la notion de collecte qualitative de données, qui vise à explorer en profondeur les perceptions et les expériences des participants.
- Construction du guide d'entretien: La construction du guide d'entretien en utilisant des questions ouvertes et des sous-questions est cohérente avec la conception de la recherche qualitative. La théorie de la recherche qualitative suggère que cette approche permet de mieux comprendre les nuances du sujet étudié et d'obtenir des informations plus riches.
- Transcription des entretiens via la plateforme Teams: Bien que la transcription automatisée puisse comporter des inexactitudes, son utilisation est conforme à l'évolution des technologies de recherche. Les théories sur les méthodes de recherche actuelles intègrent de plus en plus l'utilisation de technologies pour améliorer l'efficacité de la recherche.
- Nettoyage de la transcription et processus de codage : Ces étapes reflètent les bonnes pratiques en recherche qualitative. La théorie de la recherche qualitative met l'accent sur la nécessité d'examiner attentivement les données et d'appliquer un processus de codage pour identifier les thèmes et les tendances émergents.
- Analyse horizontale et verticale: Cette approche de l'analyse des données est cohérente avec la méthodologie qualitative. La théorie suggère que l'analyse

horizontale (comparaison entre les participants) et l'analyse verticale (exploration en profondeur des réponses individuelles) sont essentielles pour une compréhension approfondie des données qualitatives.

En somme, les résultats obtenus dans le cadre du programme CodeCan semblent être en ligne avec les principes et les meilleures pratiques des méthodes de recherche qualitative. Les choix méthodologiques adoptés montrent une solide compréhension des théories de recherche qualitative, ce qui renforce la validité et la fiabilité des résultats. Cette discussion démontre également que ces méthodes ont permis de recueillir des informations détaillées, en accord avec les attentes de la recherche qualitative.

Les résultats relatifs au CRC ainsi que les méthodologies d'évaluation présentées semblent être en adéquation avec les théories et les meilleures pratiques en matière de méthodes de recherche et d'intervention. Voici une discussion de ces résultats par rapport à la théorie :

- Entrevues exploratoires et cadre d'évaluation : L'utilisation d'entrevues exploratoires pour approfondir la compréhension du projet est cohérente avec les méthodes qualitatives. Selon la théorie, ce type d'entretiens est essentiel pour clarifier les objectifs de l'évaluation, identifier les variables clés et élaborer un cadre solide pour la collecte de données.
- Comparaison internationale : La sélection soignée de centres de recherche à l'échelle mondiale en mettant l'accent sur la pertinence du programme est en accord avec la théorie de la recherche comparative. Cette approche permet de contextualiser les performances du CRC par rapport à des références internationales, offrant ainsi une perspective plus complète de l'évaluation.
- Revue de littérature : L'intégration d'une revue de littérature dans le processus d'évaluation reflète la théorie de la recherche fondée sur les preuves. Cette étape contribue à éclairer la conception de l'évaluation, à identifier les lacunes dans la recherche existante et à établir un contexte théorique solide pour l'évaluation.

Les résultats concernant le processus de rédaction d'un rapport d'évaluation, avec l'identification de deux approches différentes, peuvent être discutés comme suit :

- Processus de rédaction d'un rapport d'évaluation : le processus de rédaction d'un rapport d'évaluation aborde l'importance de la planification, de la conception, de la rédaction et de la révision. Cette approche est en harmonie avec les meilleures pratiques de rédaction de rapports d'évaluation, qui mettent l'accent sur l'importance de la clarté, de la structure et de l'adaptation à l'audience cible.
- Approche équilibrée du processus de rédaction: L'identification d'une approche équilibrée qui répartit le temps entre la planification, la rédaction et la révision est conforme à la théorie de la gestion du temps et de la qualité dans la rédaction technique. Cette approche permet une meilleure qualité de rapport tout en évitant les inefficacités liées à une rédaction précipitée.

Dans l'ensemble, les résultats reflètent l'application de méthodologies d'évaluation solides, en ligne avec les principes de collecte de données, de traitement de l'information, d'analyse et de rédaction recommandés par les théories sur les méthodes de recherche et d'intervention. Ces méthodes visent à renforcer la compréhension des programmes évalués, à faciliter la prise de décision éclairée et à encourager l'amélioration continue des programmes. Il est à noter que ces résultats ne couvrent qu'une partie de l'évaluation, mais ils fournissent un aperçu précieux de la démarche suivie.

## **2. Recommandations :**

Nous avons une seule recommandation concernant la durée du stage pour les étudiants de maîtrise en administration publique, avec une concentration en évaluation de programme. Nous considérons qu'une période de quinze semaines ne suffit pas à permettre une participation complète à toutes les phases d'une évaluation, en tenant compte du fait qu'une évaluation de programme s'étale généralement sur une durée d'un an. L'idée de travailler sur plusieurs projets simultanément est pertinente, car elle offre l'opportunité d'assister à différentes phases en parallèle. Cependant, notre recommandation consiste à étendre la durée du stage pour permettre une immersion plus approfondie dans ces projets, offrant ainsi une expérience plus complète et enrichissante.



## **IX. Conclusion :**

Au terme de ce stage en évaluation au sein du ministère de ISDE, j'ai eu l'opportunité d'assister à l'évaluation de deux programmes majeurs, à savoir CodeCan et le CRC. Ce fut une expérience enrichissante et formatrice, où j'ai eu l'opportunité de mettre en application mes connaissances acquises dans le domaine de l'évaluation, et de contribuer au processus d'amélioration continue de ces programmes.

Tout au long de ce rapport, j'ai divisé mon exposé en plusieurs sections, chacune consacrée à des aspects spécifiques de mon stage en évaluation.

La première partie de ce rapport était dédiée à décortiquer les particularités de l'organisation d'accueil, ISDE. J'ai pris le temps de mettre en lumière les aspects clés de l'ISDE, notamment sa mission, sa structure organisationnelle, ainsi que le rôle crucial de la DGVE au sein de l'ensemble du ministère. Cette section visait à fournir au lecteur une bonne compréhension de l'environnement dans lequel s'inscrit mon stage en évaluation.

Dans la deuxième partie de ce rapport, j'ai exposé en détail le mandat qui m'a été confié lors de ce stage. J'ai précisé les objectifs, les attentes, ainsi que le contexte entourant le mandat, afin de donner un aperçu complet de ce à quoi je devais répondre et de la portée de mon travail.

La troisième section de ce rapport était consacrée à la recension des écrits, où j'ai passé en revue les écrits pertinents qui ont grandement contribué à l'élaboration de ma méthodologie d'évaluation. Cela comprenait une exploration d'évaluation de programme, des politiques et directives associées à l'évaluation de programme.

Ensuite, j'ai détaillé la méthodologie de recherche d'intervention que j'ai employée pour mener à bien mon travail. Cela incluait les méthodes de collecte de données, d'analyse, ainsi que les outils utilisés pour évaluer les programmes CodeCan et le CRC.

Dans la section finale de ce rapport, j'ai exposé les résultats de mon stage, tout en proposant des recommandations visant à améliorer le déroulement des stages en évaluation. L'objectif de ces recommandations est d'optimiser la qualité de l'expérience de stage pour les futurs étudiants.

L'ensemble de ce rapport vise à fournir une vue d'ensemble complète de mon expérience de stage en évaluation, en mettant l'accent sur les aspects clés de l'organisation d'accueil, du mandat, de la méthodologie, des résultats et des recommandations. J'espère que ce rapport servira de source précieuse d'informations pour les parties intéressées et contribuera à l'amélioration continue des futurs stages en évaluation au sein de l'ISDE.

En rétrospective, cette expérience de stage m'a permis de développer mes compétences en matière d'évaluation, d'affiner ma capacité à recenser des écrits pertinents, et d'acquérir une compréhension plus approfondie de processus d'évaluation de programme gouvernemental.

## **X. Bibliographie :**

Baumard, Philippe; Donada, Carole; Ibert, Jérôme; Xuereb, Jean-Marie (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans R.-A. Thiétart (sous la direction de), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Fitzpatrick, Jody (2012). « L'évaluation de programme : Quelques considérations de premier plan », sous la direction de M. Hurteau, S. Houle et F. Guillemette. L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible, Canada : Presses de l'Université du Québec, Chapitre 1, pages 15 à 38. ISBN 978-2-7605-3548-0

Fortin, Marie-Fabienne (2010). « Fondements et étapes de processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives ». Chenelière Education inc.

Gaudet et Robert (2018). Cours ENP7147 Méthodes qualitatives en évaluation de programme, École nationale d'administration publique. Récupéré sur Athenap

Gouvernement du Canada (2022,10 13). Analyse comparative entre les sexes plus. <https://femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus.html>

Gouvernement du Canada (2019-08-20). Centre de recherche sur les communications Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/centre-recherches-communications-canada/fr>

Gouvernement du Canada (2016,11 29). Innovations, Sciences et Développement économique Canada « Vérification et évaluation ». <https://ised-isde.canada.ca/site/verification-evaluation/fr>

Gouvernement du Canada (2016,07 01). Politique sur les résultats. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>

Gouvernement du Canada (2016,07 01). Directives sur les résultats. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>

Gouvernement du Canada, Secrétariat du conseil du trésor du Canada (2005). La loi sur la gestion des finances publiques : pour réagir face à la non-conformité. <https://www.tbs-sct.canada.ca/report/rev-exa/faa-lgfp/faa-lgfp-fra.pdf>

Gouvernement du Canada, Secrétariat du conseil du trésor du Canada (2020,07 23). Compétences en évaluation. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/evaluation-gouvernement-canada/competences-evaluation.html>

Module 1 - Les méthode de collectes (2022). Cours ENP7147 Méthodes qualitatives en évaluation de programme, École nationale d'administration publique. Récupéré sur Athenap

Nils F. et Rimé, B. (2003). L'interview. Dans S. Moscovici et F. Buschini (dir.). Les méthodes des sciences humaines (p. 165-185). Paris, France : Presses universitaires de France.

Samuel, Legault-Mercier et Michèle, St-pierre (2011). De l'usage des indicateurs qualitatifs en évaluation et en suivi de gestion dans l'administration publique. Journal canadien d'évaluation de programme, Vol (25), 69-89. <https://doi.org/10.3138/cjpe.025.004>

Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données (6e éd., p. 337-362). Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec. (Chapitre 13)

Thiebaut, G., Brousselle, A., Contandriopoulos, A., Champagne, F., & Hartz, Z. 2011. Introduction. Positionner l'évaluateur face aux enjeux de l'évaluation. In Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A., & Hartz, Z. (Eds.), L'évaluation : concepts et méthodes. Presses de l'Université de Montréal. doi :10.4000/books.pum.6291

William, Reid. (1999). «Promoting accountability and continual improvement: A review of the respective roles of performance measurement, auditing, evaluation, and reporting » : Le journal canadien d'évaluation de programme (vol. numéro 14, p.85-104). Société canadienne d'évaluation.

WordTask. (2023). Récupéré sur <https://www.wordtask.com/>