



## **RAPPORT DE STAGE**

### **Étalonnage sur des systèmes d'évaluation de programmes**

**Réalisé au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)**

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

**Sous la direction de :**

**Daniel Otis**, Superviseur, Mandant

**Franck Aurélien Tchokouagueu**, Conseiller académique

Par

**Gétho Oxéus**, Stagiaire

**Candidat à la Maitrise en administration publique**

*Concentration* **Évaluation de programmes**

**Mars 2023**

## REMERCIEMENTS

Je tiens à présenter mes sincères remerciements au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) qui m'a offert l'occasion d'y effectuer mon stage académique de fin de programme, particulièrement à Monsieur Daniel Otis, Gestionnaire et Superviseur principal, ainsi qu'à Madame Marie-Ève Normandeau, Superviseure, pour leur accueil et assistance continus durant mon séjour de stage. Ils n'ont pas ménagé leurs efforts de m'avoir écouté, exprimé leurs observations et prodigué leurs orientations et conseils au déroulement du stage dans un climat propice aux échanges et donc à l'apprentissage.

J'adresse également des remerciements particuliers à Monsieur Franck Aurélien Tchokouagueu, Conseiller académique, pour ses orientations, remarques et recommandations d'ordre technique et méthodologique durant les activités de stage.

Je remercie toute l'équipe de la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques (DGEAIGR) du SCT et spécialement Madame Bistra Petrova, pour leur assistance dans la réalisation de cette activité d'intégration professionnelle.

À toute l'équipe de l'ENAP et particulièrement au Bureau des stages, qui ont su m'accompagner pendant toutes les phases du processus de recherche de stage jusqu'au moment de rédaction du rapport final, je présente de grands remerciements.

Des remerciements tout à fait singuliers vont à toute ma famille à laquelle je demeure reconnaissant pour son soutien, notamment à ma très chère épouse et conseillère spéciale, Sauviane Estiverne, et à mon fils adoré, Andréano Ryan Oxéus, et à mon frère, Nickson Oxéus, qui m'ont accordé leur attention continue et leur soutien indéfectible aux différents moments du stage.

Je voudrais vivement remercier Monsieur Rogavil Boisguéné, Ex-Président du Conseil de la Cour supérieure des comptes et du contentieux administratif d'Haïti ainsi que Monsieur Serge Nkuindja, Expert en finances publiques, pour leur support continu et inconditionnel avant et pendant les activités de stage; ainsi que tous mes amis et collègues pour leur soutien, notamment Jeemy Thélus, Samuel Joseph, Pierre Glaude, Joseph E. Chérubin, Patrick Oxilien, Erick Jr Jean Baptiste, Markens Paul, Mirthyl Dérus et Yvelt Petit-Blanc.

## **SIGLES ET ACRONYMES**

**CONPES** : Conseil national de politique économique et sociale

**CT**: Conseil du trésor

**DBM** : Département du budget et du management

**DCoG** : Département de la gouvernance coopérative

**DNP ou NPD**: Ministère de la Planification nationale

**DPME** : ministère de la Planification, du suivi et de l'évaluation

**DTF** : Ministère du Trésor et des Finances

**GWM&E** : Système de suivi et d'évaluation à l'échelle du gouvernement

**MO** : Ministère et organismes

**NEDA** : Autorité nationale pour l'économie et le Développement

**NEF**: Cadre national d'évaluation

**NEPF** : Cadre national de politique d'évaluation ou Cadre national d'évaluation

**NGAs** : Agence Gouvernementale Nationale

**NSS** : Système de statistiques national

**OCDE** : Organisation de la coopération et du développement économique

**SCT**: Secrétariat du Conseil du trésor

**SINERGIA** : Système national d'évaluation et de gestion axée sur les résultats

**SISDEVAL**: Système national d'évaluation

**SISMEG**: Système de suivi de la gestion pour les objectifs du gouvernement

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	I
SIGLES ET ACRONYMES	II
TABLE DES MATIÈRES	III
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	VI
1 INTRODUCTION	1
1.1 Présentation du Conseil du trésor et de son Secrétariat	2
1.1.1 Le Conseil du trésor	2
1.1.2 Le Secrétariat du Conseil du trésor	3
1.1.3 Problématique	4
2 DESCRIPTION DU MANDAT ET DE SES OBJECTIFS	6
2.1 Description du mandat	6
2.2 Objectifs poursuivis	6
2.3 Livrables attendus	7
3 CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE	7
4 CADRE MÉTHODOLOGIQUE	8
4.1 Stratégie d'exécution	9
4.2 Critères d'éligibilité des juridictions à l'étude	9
4.3 Présentation des critères de sélection	10
Tableau 1 : Critères d'éligibilité et de sélection des juridictions	10
5 SÉLECTION DES JURIDICTIONS	11
5.1 Présentation globale des juridictions	11
Figure 1 : Répartition des juridictions par continent	11
5.2 Juridictions sélectionnées	12
Tableau 2 : Liste de juridiction sélectionnées	12
6 CADRE D'ANALYSE DES JURIDICTIONS RETENUES	13
6.1 Dimensions à l'étude des systèmes	13
6.2 Variables d'étude	13
Tableau 3 : Dimensions et variables à l'analyse des juridictions	14
7 RÉSULTATS DE L'ÉTALONNAGE	14
7.1 Présentation des résultats	15
7.2 Juridictions sélectionnées et dimensions étudiées	16
7.3 Considérations générales	16

<b>7.4</b>	<b>Comparaisons entre juridictions</b>	<b>18</b>
	Tableau 4 : Matrice de comparaison des systèmes d'évaluation des juridictions analyses	19
7.4.1	Principaux constats	22
7.4.1.1	Éléments relatifs au cadre politique /juridique	22
7.4.1.2	Éléments relatifs au mécanisme de pilotage	22
7.4.1.3	Éléments relatifs à l'horizon temporel des plans d'évaluation	23
7.4.1.4	Éléments relatifs aux critères de choix des évaluations	23
7.4.1.5	Éléments relatifs à la portée des évaluations	24
7.4.1.6	Éléments relatifs aux types d'évaluation	24
7.4.1.7	Éléments relatifs aux modalités d'exécution des évaluations	25
7.4.1.8	Éléments relatifs à l'utilisation des évaluations	25
<b>8</b>	<b>APPORT DE L'OCDE CONCERNANT L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES</b>	<b>25</b>
<b>8.1</b>	<b>Fondement des travaux de l'OCDE</b>	<b>26</b>
<b>8.2</b>	<b>Travaux de recherche/d'étalonnage réalisés</b>	<b>27</b>
<b>8.3</b>	<b>Responsabilités des instances de l'OCDE</b>	<b>28</b>
<b>8.4</b>	<b>Nature de la Recommandation faite aux pays</b>	<b>28</b>
8.4.1	Utilisation souhaitée par les Adhérents	29
<b>8.5</b>	<b>Présentation de la Recommandation</b>	<b>30</b>
8.5.1	Institutionnalisation de l'évaluation à l'échelle du gouvernement	30
8.5.1.1	Principaux éléments retenus	30
8.5.2	Promotion de la qualité des évaluations des politiques publiques	31
8.5.2.1	Principaux éléments retenus	31
8.5.3	Intégration ou utilisation de l'évaluation aux processus de prise de décision	32
8.5.3.1	Principaux éléments retenus	32
<b>9</b>	<b>ÉTAT DES LIEUX DE LA RÉFLEXION OU ORIENTATION ACTUELLE SUR LE PGE</b>	<b>33</b>
<b>9.1</b>	<b>Liens avec la Recommandation de l'OCDE au PGE</b>	<b>34</b>
9.1.1	Applicabilité de la Recommandation de l'OCDE au PGE	34
9.1.2	Objectifs visés par le PGE	35
<b>10</b>	<b>CONCLUSION GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>35</b>
<b>10.1</b>	<b>Rappel des principaux constats et prospectives</b>	<b>36</b>
10.1.1	Relatifs à l'étalonnage des juridictions	36
10.1.2	Relatifs à la Recommandation de l'OCDE	37
10.1.3	Conclusion de recherche	38
10.1.4	Recommandations et pistes de recherche	39
<b>11</b>	<b>LIMITES</b>	<b>41</b>
<b>11.1</b>	<b>Concernant les résultats de l'étalonnage</b>	<b>41</b>
<b>11.2</b>	<b>Concernant les résultats de l'OCDE</b>	<b>42</b>
<b>12</b>	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>43</b>
	<b>ANNEXE</b>	<b>46</b>
	<b>ANNEXE A : TABLEAU 1 : LISTE DES JURIDICTIONS PRÉSÉLECTIONNÉES</b>	<b>47</b>

<b>ANNEXE B : FICHES DE RECUEIL D'INFORMATIONS ET DE DONNÉES SUR LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION</b>	<b>48</b>
<b>FICHE 1 : Synthèse de la juridiction de la République d'Afrique du Sud</b>	<b>48</b>
<b>FICHE 2 : Synthèse de la juridiction de la Colombie</b>	<b>57</b>
<b>FICHE 3 : Synthèse de la juridiction de la République de Philippines</b>	<b>63</b>
<b>FICHE 4 : Synthèse des juridictions d'Australie fédérale, Australie-Occidentale, Nouvelle-Galles du Sud et Territoire du Nord</b>	<b>69</b>

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

## Introduction

Le gouvernement du Québec s'est montré favorable tant à la bonne conduite de ses activités qu'au contrôle de leur performance. Il l'a consacré dans la Loi sur l'administration publique (2000) en y établissant le cadre de gestion par résultats comme fondement de la performance, ce que la Directive de 2014 concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes, dont le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) assure la mise en œuvre, vient soutenir et consolider.

Dans la perspective d'amélioration de la gouvernance de la fonction d'évaluation, le SCT a entrepris des réflexions sur l'opportunité de l'établissement d'un Plan gouvernemental d'évaluation (PGE). Ainsi, dans le cadre du stage de fin d'études, il nous a accueillis pour réaliser l'étalonnage<sup>1</sup> des systèmes d'évaluation<sup>2</sup> de plusieurs juridictions<sup>3</sup> (pays); le but étant de « Soutenir les réflexions sur la pertinence et l'opportunité de développement, sous le leadership du Conseil du trésor, d'un Plan gouvernemental d'évaluation de programmes dans l'Administration gouvernementale québécoise ».

## Problématique

L'exercice des fonctions d'encadrement des ministères et organismes par le SCT, par rapport à la vision de mise en place d'un PGE, au moyen duquel il peut piloter l'évaluation des programmes stratégiques pour le Conseil du trésor, laisse transparaître la nécessité de construire un modèle. Pour y parvenir, il s'avèrerait utile de s'inspirer de tout modèle approprié, applicable ou exploitable, issu d'autres juridictions. En outre, savoir quel modèle est le plus approprié reste un défi que seule une investigation pourrait aider à

---

<sup>1</sup> Ce terme est traduit par « étalonnage des performances » ou « évaluation comparative » par les Français alors qu'il l'est par « parangonnage » pour signifier respectivement « étalon » et « parangon » mis pour « modèle avec lequel se comparer [...] » (Bruno, 2008, P.29).

<sup>2</sup> Selon Edgar Morin (1990, cité par Université Toulouse 1, s.d., p.14), un « système est une unité globale d'interrelations entre éléments, actions ou individus », ce qui fonde notre définition du système d'évaluation *comme un ensemble de dispositifs politiques, juridiques, organisationnels, matériels, d'expertise, technologiques ou informationnels aménagés en vue d'atteindre un but.*

<sup>3</sup> Le terme « juridiction » est employé dans ce document au sens d'État, de Territoire ou de Province.

relever, ce qui renvoie à l'idée d'un étalonnage pour répondre à cette question centrale : Existe-t-il, sur le plan international, des mécanismes ou systèmes de pilotage de la fonction d'évaluation de programme, à l'échelle pangouvernementale des juridictions (pays), susceptibles de soutenir la mise en place d'un PGE ?

## **Méthodes**

Pour la conduite de cette activité de recherche<sup>4</sup>, nous avons procédé à la sélection des juridictions sur la base des critères établis. Ces derniers nous ont permis de retenir sept (7) systèmes d'évaluation<sup>5</sup> sur douze (12) présélectionnés. Nous avons utilisé la méthode qualitative de type exploratoire et documentaire pour réaliser le travail. Le choix de méthodes a été fondé sur les paradigmes épistémologiques constructivistes et interprétativistes dans le but de dégager des connaissances nécessaires sur les systèmes des juridictions pour répondre aux questions de recherche<sup>6</sup>.

## **Résultats**

D'abord, les documentations colligées ont été traitées et condensées (synthétisées) pour produire des éléments de connaissances exploitables. Les résultats obtenus de notre recherche suggèrent que la majorité de juridictions explorées, soit six sur sept (86%), disposent d'un mécanisme de pilotage centralisé de la fonction d'évaluation. L'horizon temporel pour la mise en œuvre des plans d'évaluation diffère. Seulement quatre juridictions fixent la durée des plans entre cinq et six ans. Trois d'entre elles optent pour cinq ans alors qu'une seule choisit six ans.

Ensuite, le financement important (le coût élevé) constitue le critère de choix d'un programme pour 71% des juridictions. Le niveau de risque ou d'incertitude est considéré comme un critère pour 86% de juridictions. Dans 71% des juridictions, tous les programmes sont éligibles à partir des critères préétablis sauf pour une seule – la Colombie – qui accorde la priorité aux programmes sociaux. Six sur sept juridictions optent pour

---

<sup>4</sup> Les termes « étude », « enquête », « recherche » et « étalonnage » sont utilisés indistinctement portant le même sens dans le texte.

<sup>5</sup> Nous concevons qu'une juridiction dispose d'un système d'évaluation compte de sa complexité.

<sup>6</sup> Les autres questions spécifiques liées à cette question centrale de recherche ainsi que les objectifs sous-jacents sont déclinés dans les sections du travail, destinées à cet effet.



l'évaluation d'impact parmi leurs enjeux évaluatifs alors que la mise en œuvre est commune à toutes les juridictions étudiées. Cinq des sept juridictions reconnaissent la possibilité de réaliser des évaluations tant en interne que par externalisation. Enfin, six sur sept (86%) ont mis en place une modalité d'assurer l'utilisation des résultats d'évaluation.

Enfin, l'analyse des informations et données traitées nous a permis également d'établir que certaines juridictions (soit 86%) disposent d'un système d'évaluation hybride. Cela implique qu'elles se dotent d'un mécanisme de coordination ou de pilotage centralisé des évaluations tout en offrant leurs assistances techniques aux ministères et autres agences gouvernementales responsables de la mise en œuvre de leurs propres plans d'évaluation.

## **Conclusion**

Il ressort de l'exploration des systèmes d'évaluation des juridictions que les principales caractéristiques de la majorité de celles-ci sont: l'évaluation centrée sur l'impact; la présence d'un mécanisme de pilotage centralisé; la fixation de la période d'exécution du plan autour de cinq ans pour la majorité; le choix de critères de sélection des programmes axé entre autres sur le coût, l'innovation, le niveau d'incertitude ou de risque. En d'autres termes, l'étalonnage des systèmes d'évaluation des juridictions suggère que la coordination ou pilotage centralisé de la fonction d'évaluation, le choix des programmes fondés sur des critères objectifs, la définition de types d'évaluation, l'établissement de modalités d'exécution en interne ou par externalisation de plans d'évaluation constituent les principales composantes d'un modèle de pilotage de la fonction d'évaluation de programme.

Eu égard à ce qui précède, il est utile de soutenir les réflexions sur la mise en place, sous le leadership du Conseil du trésor, d'un PGE dans l'Administration gouvernementale québécoise. Ainsi, nous suggérons au Conseil du trésor d'axer l'élaboration du PGE sur la combinaison d'éléments de modèles pertinents et applicables présentés qui correspondent aux réalités juridico-politiques et spécificités organisationnelles, culturelles du gouvernement, ou qui répondent à ses besoins d'informations opportunes pour les prises de décisions stratégiques.

Au regard desdits besoins, réalités et spécificités, nous recommandons les éléments suivants dans la mise en œuvre du PGE: Instituer son cadre organisationnel de pilotage doté de compétence requises; maintenir l'institutionnalisation des évaluations; continuer à favoriser la qualité des évaluations aux MO<sup>7</sup>; promouvoir l'utilisation des évaluations à travers des données probantes sur leur effet sur la performance de l'administration québécoise. Pour ce faire, le Conseil du trésor peut habiliter son Secrétariat à définir un cadre opératoire de mise en œuvre du PGE à travers une Note ou un Guide méthodologique.

**Mots-clés :** *Étalonnage, système d'évaluation, modèles, plan d'évaluation de programme, méthode exploratoire et documentaire, remue-méninges, mécanisme de pilotage, critères de choix de programmes.*

---

<sup>7</sup> MO signifie « : Ministère et organisme.

## 1 INTRODUCTION

Pour répondre aux besoins d'assurer la transparence, l'utilisation optimale des ressources et la reddition de comptes publique, les entités publiques se trouvent soumises aux obligations de documenter et de rendre disponibles, sur leurs actions, des informations susceptibles d'aider les autorités compétentes à prendre des décisions éclairées. En ce sens, l'évaluation de politiques publiques (de programmes<sup>8</sup> ou de projets) est considérée comme étant un des moyens d'y fournir une aide significative. Elle se trouve être l'objet de multiples considérations tant du point de vue de sa portée, son utilité que de la nature ou de la qualité d'informations ou connaissances qu'elle tend à générer dans la société.

Dans une étude publiée en 2020, l'OCDE<sup>9</sup> soutient que « l'évaluation des politiques publiques contribue indiscutablement à une bonne gouvernance publique. Elle peut aider les gouvernements à améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques publiques qui, à leur tour, peuvent être porteuses de prospérité pour le pays et de bien-être pour ses citoyens » (p.2).

Le gouvernement du Québec s'investit, en plein cœur de cette dynamique de gouvernance publique, dans le déploiement de ses actions et l'utilisation de ses ressources au sein de l'administration publique. Ainsi, en témoigne la Loi sur l'administration publique (LAP, 2000) instaurant un cadre de gestion axée sur les résultats<sup>10</sup>, ce que vient soutenir la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (2014). Celle-ci a, entre autres, – tel qu'il y est spécifié – « pour objet de favoriser l'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale et de renforcer ainsi les saines pratiques de gestion et la gestion axée sur les résultats ».

---

<sup>8</sup> Tel que défini par la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes du Québec (2014), repéré à

[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2014F/61131.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2014F/61131.pdf)

<sup>9</sup> OCDE (2020). Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves ? Éléments clés d'une étude comparative de l'OCDE 2020. <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaulation-des-politiques.pdf>

<sup>10</sup> <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/economie/publications/politique-ministerielle-evaluation-programme>

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), comme pilier du pilotage de la mise en œuvre de cette Directive, a entrepris des réflexions sur l’opportunité de renforcement du système d’évaluation du gouvernement québécois par la mise en place d’un Plan gouvernemental d’évaluation. Ce dernier est envisagé de sorte que le Secrétariat puisse disposer, en temps opportun, d’informations ou de connaissances pertinentes sur des programmes présentant un caractère stratégique pour les hautes autorités du gouvernement.

Dans cette perspective, il se révèle utile de disposer d’informations sur les modèles de pilotage de la fonction d’évaluation au niveau de quelques juridictions<sup>11</sup> sur le plan international, notamment ceux relatifs à la gouvernance de leurs systèmes d’évaluation. C’est en vue de procéder à cette exploration que le SCT nous<sup>12</sup> a confié, au cours de la session d’automne 2022, la responsabilité de réaliser un étalonnage, en tant qu’activité de stage académique, sur les systèmes d’évaluation des juridictions. En fait, celui-ci représente une activité d’intégration de notre programme de Maîtrise en administration publique, *Concentration Évaluation de programmes à l’École nationale d’administration publique (ENAP) du Québec*.

Avant de décliner en quoi consistait le mandat du stage au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), il s’avère essentiel de procéder à la présentation succincte du Conseil du trésor auquel ce dernier est hiérarchiquement rattaché au sein du gouvernement québécois.

## 1.1 Présentation du Conseil du trésor et de son Secrétariat

### 1.1.1 Le Conseil du trésor

Étant créé en 1971 et composé de cinq (5) ministres, le Conseil du trésor (CT) est un Comité permanent du Conseil des ministres<sup>13</sup>. Selon l’article 71 de la LAP :

- Le Conseil agit comme conseiller du gouvernement en matière d’utilisation des ressources.

---

<sup>11</sup> La juridiction est entendue ici au sens d’État, de pays, de territoire, ou de province mettant en œuvre l’évaluation comme moyen de contrôle de l’action gouvernementale.

<sup>12</sup> Le « Nous », avec ses déclinaisons, est employé dans ce rapport comme pronom de politesse sans valeur plurielle représentant le « je ou me » pour garder un style plus académique et professionnel.

<sup>13</sup> <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/ministre/conseil-du-tresor/>

- Il donne au gouvernement des avis relatifs aux impacts sur l'allocation et la gestion des ressources, des plans stratégiques des ministères et des organismes et, à la demande du gouvernement, sur tout autre projet d'un ministère ou d'un organisme.
- Il est soutenu dans ses fonctions par un Secrétariat dit Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

### 1.1.2 Le Secrétariat du Conseil du trésor

Au regard de cette Loi<sup>14</sup>, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) joue un rôle crucial dans la gouvernance de l'évaluation de programmes au sein des ministères et organismes de l'administration gouvernementale québécoise. Il représente un organe administratif dirigé par la Présidente du Conseil du trésor. Ainsi, le Secrétariat<sup>15</sup> :

- Soutient les activités du Conseil du trésor et assiste son président dans l'exercice de ses fonctions ;
- Par ses analyses et ses recommandations au Conseil du trésor, il veille à une allocation et à une gestion optimale et équitable des ressources ainsi qu'à une saine gestion contractuelle;
- Il accompagne également les ministères et organismes en ces matières.

Par ailleurs, il est d'une grande importance pour le Conseil des ministres, à travers le Conseil du trésor, auquel il apporte son soutien ainsi qu'à son président en vue notamment<sup>16</sup> :

- De préparer annuellement le budget de dépenses, de s'assurer de sa cohérence avec la politique budgétaire du gouvernement et d'en réaliser le suivi;
- De soumettre annuellement au gouvernement un budget d'investissement pluriannuel à l'égard des infrastructures publiques de même qu'un rapport de l'utilisation qui en a été faite, pour dépôt à l'Assemblée nationale;

---

<sup>14</sup> Loi sur l'administration publique chapitre A-6.01, accessible à <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/A-6.01.pdf>

<sup>15</sup> <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/secretariat-conseil-tresor/mission-et-mandats>

<sup>16</sup> <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/secretariat-conseil-tresor/mission-et-mandats>

- D’assister le gouvernement dans son rôle d’employeur du personnel de la fonction publique, de régulateur et de coordonnateur des négociations dans les secteurs public et parapublic;
- D’encadrer la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles ainsi que d’établir les conditions d’attribution des contrats;
- De faire des recommandations au gouvernement sur les demandes et les projets présentés par les ministères et organismes;
- De faire évoluer la gestion axée sur les résultats et son application par les ministères et organismes.

Pour l’opérationnalisation de ses attributions, en tant qu’appareil administratif du Conseil du trésor<sup>17</sup>, le SCT dispose de cinq (5) Sous-secrétariats qui sont : Sous-secrétariats aux infrastructures publiques, Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes, Sous-secrétariat aux marchés publics, Sous-secrétariat aux ressources humaines gouvernementales et Sous-secrétariat à la performance et à l’application de la Loi sur l’administration publique. C’est bien au sein de ce dernier Sous-secrétariat, notamment à la Direction de la gouvernance en évaluation, audit interne et gestion des risques (DGEAIGR) que nous avons effectué notre mandat du stage.

Le SCT accompagne les ministères et organismes dans la mise en œuvre des décisions du Conseil du trésor, notamment dans le renforcement de leurs capacités en mettant à leur disposition des formations ciblées, des outils ou guides méthodologiques d’intervention. Par ailleurs, tout élément de réforme pertinent à y introduire dans une perspective de renforcement ou d’amélioration autant la qualité que l’exploitabilité des évaluations tend à engendrer la problématique de bien en cerner l’opportunité, en indiquer la justification et en asseoir les principales modalités de mise en œuvre.

### **1.1.3 Problématique**

Le SCT soutient les ministères et organismes dans l’émission de ses commentaires sur certains de leurs travaux tels les cadres et plans pluriannuels d’évaluation de programmes pour répondre à leurs besoins internes d’informations ou à ceux du Conseil du trésor. Selon

---

<sup>17</sup> <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/secretariat/>

Alphonse Masandi Milondo (2016), « les lacunes dans les connaissances, les résultats contradictoires [de recherche], l'explication des faits, les observations des faits et la réflexion » constituent des sources de problème à investiguer (Masandi Milondo, 2016, p.54-55).

En effet, dans une démarche de consolidation des acquis en matière d'évaluation au gouvernement québécois, il se révèle tout autant déterminant de pouvoir renforcer l'utilisation des résultats des évaluations au niveau du Conseil du trésor à travers le pilotage centralisé par le SCT de l'évaluation de quelques programmes à caractère hautement stratégique pour celui-ci. Une vision de réforme requérant la coexistence à la fois d'un Plan pluriannuel d'évaluation (PPE) décentralisé aux ministères et organismes et d'un Plan gouvernemental d'évaluation (PGE) centralisé.

Ainsi, l'exercice des fonctions d'encadrement des ministères et organismes par le SCT, par rapport à sa vision de mise en place d'un Plan gouvernemental d'évaluation (PGE), au moyen duquel il peut piloter des travaux d'évaluation, laisse transparaître la nécessité de s'inspirer d'un modèle approprié, applicable ou exploitable issus des juridictions<sup>18</sup>. De là vient un enjeu majeur à adresser concernant la possibilité et l'opportunité de coexistence de deux plans d'évaluation dans la production en temps utile des informations et données pertinentes sur quelques programmes stratégiques pour le Conseil du trésor du Québec. Alors, une investigation, notamment un étalonnage, des modèles de quelques juridictions (pays) constitue l'issue probable pour répondre à la question centrale suivante : Existe-t-il, sur le plan international, des mécanismes ou systèmes de pilotage de la fonction d'évaluation de programme, à l'échelle pangouvernementale des juridictions (pays), susceptibles de soutenir la mise en place d'un PGE ?

De cette question centrale se déclinent celles spécifiques qui suivent :

- Comment peut-on accéder aux éléments d'informations sur les systèmes d'évaluation susceptibles d'inspirer la mise en place d'un PGE au SCT?

---

<sup>18</sup> Le terme «juridiction» renvoie à tout pays, État, territoire ou province, quel que soit son régime politique ou le mode d'organisation de son gouvernement.

- Dans quelle mesure peut-on s'appuyer sur des modèles ou éléments de modèle existants pour la mise en place d'un PGE qui consolide la fonction d'évaluation à l'échelle gouvernementale centrale québécoise dans un cadre cohérent, adapté et pragmatique ?
- Dans l'hypothèse de l'existence de mécanismes ou systèmes, incluant des modèles ou éléments de modèles, quelles sont les modalités de fonctionnement ?

En effet, il s'est avéré utile de présenter ci-dessous le mandat de stage que nous avons exécuté au moyen de l'étalonnage des juridictions sur le plan international.

## **2 DESCRIPTION DU MANDAT ET DE SES OBJECTIFS**

### **2.1 Description du mandat**

La réalisation de l'étalonnage sur des systèmes d'évaluation de programme des juridictions s'inscrit dans une logique de quête d'informations et de données sur des modèles de gouvernance de la fonction ou des systèmes d'évaluation dont peut s'inspirer le Secrétariat pour la mise en place d'un Plan gouvernemental d'évaluation. L'exploration des systèmes d'évaluation des juridictions, sur le plan international, tend à contribuer à l'atteinte des objectifs poursuivis à travers le stage.

### **2.2 Objectifs poursuivis**

Dans le cadre de notre mandat, il est poursuivi cet objectif général : « Soutenir les réflexions sur la pertinence et l'opportunité de développement, sous le leadership du Conseil du trésor, d'un Plan gouvernemental d'évaluation de programmes dans l'Administration gouvernementale québécoise »<sup>19</sup>.

En fait, il a été entendu que la réalisation du mandat du stage doit concourir à générer un ensemble d'informations et données capables de soutenir et alimenter les réflexions sur la pertinence et l'opportunité de mettre en place un Plan gouvernemental d'évaluation. À cet effet, l'exécution du mandat se doit de conduire à l'atteinte des objectifs spécifiques qui suivent :

---

<sup>19</sup> Cet objectif a été arrêté dans l'Offre de service scellant l'accord formel des parties à l'exécution du présent mandat.



- Étalonner, sur le plan international, des systèmes d'évaluation de quelques juridictions à l'effet d'inspirer la mise en place d'un PGE au SCT ;
- Identifier des modèles ou éléments de modèles pertinents sur lesquels s'appuyer en lien avec l'idée du Plan gouvernemental d'évaluation (PGE) envisagé ;
- Recueillir et analyser des informations et données sur des juridictions en vue d'en comprendre les systèmes et d'en dégager les modalités de fonctionnement à l'alimentation de l'idée du PGE.

En guise de poursuite de ces objectifs liés à notre mandat, nous avons procédé à l'analyse des documentations recueillies sur les systèmes d'évaluation en place aux différentes juridictions sélectionnées. Et pour retenir les juridictions, nous avons employé une démarche de sélection par filtrage; et le tout s'est déroulé dans un cadre méthodologique défini à l'avance, ce qu'il nous revient d'esquisser à la suite de la présentation des livrables attendus.

### **2.3 Livrables attendus**

Nous devons délivrer à la fin des activités du stage les produits ci-dessous spécifiés constitutifs d'un ensemble de connaissances nécessaires et pertinentes pour répondre à la problématique en question :

- Des fiches de synthèse sur les juridictions analysées au titre de livrables intermédiaires ;
- Document de mise en comparaison des systèmes explorés ;
- Rapport final de stage incorporant l'ensemble des livrables intermédiaires.

Au fait, pour pouvoir produire de tels livrables, nous avons dû réaliser des activités suivant les cadres épistémologique et méthodologique définis au gré des exigences du mandat.

## **3 CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE**

La génération des éléments de connaissances utiles pour adresser la problématique esquissée requiert l'adoption d'une posture épistémologique appropriée au sens de Piaget qui présente l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p.6, cité par Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2018,

p.6). Étant donné les livrables attendus et les objectifs de notre travail de recherche, nous sommes amenés à poser deux paradigmes jugés les plus aptes à nous aider à aménager les dispositifs et modalités d'intervention – au sens de composantes de la méthodologie – pour accéder aux éléments de connaissances nécessaires. Et comme l'ont indiqué Sem Mbimbi et Cornet (2018), « [...] chaque méthodologie est justifiée par une posture épistémologique bien définie. Dans le cadre de sa recherche, le chercheur doit s'interroger sur son positionnement épistémologique afin d'asseoir la validité et la légitimité de sa recherche » (p.69).

Ainsi, notre travail d'étalonnage repose sur l'approche constructiviste et interprétativiste permettant, comme l'a posé Muhindo Masivi, de construire des connaissances sur la base de l'interprétation des réalités (Muhindo Masivi, 2017, p.13) décrites, dans notre cas, par les juridictions en vue de pouvoir répondre aux questions de recherche. Car la compréhension d'un système passe par l'étude, l'analyse et l'interprétation de ses éléments, ce qu'il nous revient de faire en vue de pouvoir proposer un modèle ou des éléments de modèles adaptables ou applicables au besoin (enjeu) de l'établissement du PGE par le SCT.

Les paradigmes épistémologiques pertinents ayant été clarifiés, nous sommes passés à l'identification de la méthodologie vue comme « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2018, p.7), ce qui fonde la présentation ci-après du cadre méthodologique suivi dans la réalisation de notre travail.

#### **4 CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Pour la mise en place, par le Conseil du trésor, sur proposition du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), d'un Plan gouvernemental d'évaluation comme mécanisme complémentaire au mode de gouvernance de la fonction d'évaluation, il est requis de disposer suffisamment d'informations pertinentes, fiables et valides. Ainsi, la qualité de celles-ci sous-entend l'emploi des méthodes appropriées et rigoureuses que nous avons définies pour y accéder ou parvenir à les générer.

Au regard des documentations accessibles à colliger et à traiter, nous avons utilisé l'approche d'analyse qualitative de type exploratoire (Fortin et Gagnon, 2016 ; Mucchielli et Paillé, 2021 ; Lamoureux, 2006) et documentaire (Laray, 2008; De Ketele et Roegiers,

2013; Medzegue M'Akuè, 2009 ; Albarello, 2011 ; Masandi Milondo, 2016). Nous avons privilégié les index bibliographiques (Samb, 2014) pour fonder et formuler les requêtes dans des bases de données<sup>20</sup> et sites web institutionnels d'un ensemble de juridictions. Et lors de l'analyse des informations et données sur les juridictions, nous avons procédé à la condensation des matériaux (Albarello, 2011), ce qui nous a permis d'établir une Matrice de comparaison des systèmes d'évaluation des juridictions pour ensuite interpréter les résultats.

#### **4.1 Stratégie d'exécution**

Nous avons employé, en guise de stratégie d'opérationnalisation de la méthodologie, les index bibliographiques dans la démarche d'explorer des bases de données des juridictions pour y accéder aux documentations nécessaires à l'exécution de notre mandat. Pour ce faire, nous avons privilégié les requêtes systématiques dans les bases de données au moyen d'algorithmes de recherche (Sacré, Lafontaine, & Toczek, 2021). Les principales requêtes formulées sont du type : "Système d'évaluation" OR "Cadre de politique d'évaluation" AND "Cadre juridique d'évaluation" OR "National Evaluation Policy Framework". Par rapport aux résultats générés, d'autres combinaisons de mots clés en lien avec l'objet d'étude ont été utilisées, car l'exploitation progressive des documentations nous a permis d'en accéder à d'autres pertinentes non encore repérées. Et toutes les juridictions soumises à l'étude ont été l'objet d'un processus de sélection rigoureux sur critères.

#### **4.2 Critères d'éligibilité des juridictions à l'étude**

En vue de garantir l'efficacité de la démarche, il nous a paru nécessaire, dans un tel travail de revue de documentations institutionnelles, académiques ou scientifiques, de procéder à la sélection d'un échantillon de juridictions pertinentes à explorer, ce qui nous a amenés à en déterminer l'éligibilité (Petticrew & Roberts, 2006). Cette nécessité s'explique par des facteurs clés contraignants comme la limitation des ressources humaines et notamment la

---

<sup>20</sup> Par base de données, on entend ici, selon Oracle, « une collection organisée d'informations structurées, généralement stockées électroniquement dans un système informatique ». <https://www.oracle.com/ca-fr/database/what-is-database/> (consulté le 14 mars 2023).

période d'une session à l'intérieur de laquelle les activités du stage ont été circonscrites. Alors, nous n'avons pu étalonner qu'un nombre restreint de juridictions qu'il convient de sélectionner sur la base des critères objectifs.

### 4.3 Présentation des critères de sélection

Pour parvenir à la sélection des juridictions à étudier, nous avons utilisé entre autres l'état des documentations sur les juridictions comme variable de substitution. Et par état des documentations nous entendons, sans s'y limiter, leur nature, leur langue de rédaction, leur accessibilité ou disponibilité, leur pertinence par rapport à l'objet d'étude. Ainsi, nous avons établi dans le Tableau 1 ci-dessous les principaux critères sur la base desquels les juridictions ont été sélectionnées pour être soumises à l'analyse.

**Tableau 1 : Critères d'éligibilité et de sélection des juridictions**

Critères	Critères d'éligibilité des juridictions		Justification d'exclusion
	Inclusion	Exclusion	
<b>Existence de dispositifs institutionnels en évaluation</b>	Une juridiction doit disposer, au moins, d'un cadre politique, juridique ou institutionnel à l'exercice de la fonction d'évaluation.	Une juridiction ne disposant d'aucun mécanisme à l'exercice de la fonction d'évaluation.	Pas de documentations disponibles à analyser.
<b>Disponibilité de documents</b>	Documents législatifs ou réglementaires de cadres de politiques et juridiques; institutionnels : Rapports et Plans d'évaluation ; Guide et manuel; Académiques : articles scientifiques.	Documents n'ayant aucune donnée pertinente sur les systèmes d'évaluation; Articles de journal de presse ou comptes-rendus éditoriaux.	Documents disponibles manquant de rigueur pour l'étude et ceux ayant peu de lien direct et pertinent avec les systèmes d'évaluation.
<b>Matérialité de la fonction d'évaluation</b>	Documents démontrent l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation.	Informations/données sur l'exercice pratique de l'évaluation non disponibles.	Aucune information/donnée peut être tirée de l'analyse de la juridiction.

Critères	Critères d'éligibilité des juridictions		Justification d'exclusion
	Inclusion	Exclusion	
<b>Langues de rédaction</b>	Documents en Français ou Anglais.	Documents rédigés en d'autres langues que le Français et l'Anglais.	Traduction fidèle requise difficile pour raisons de temps et de ressources.

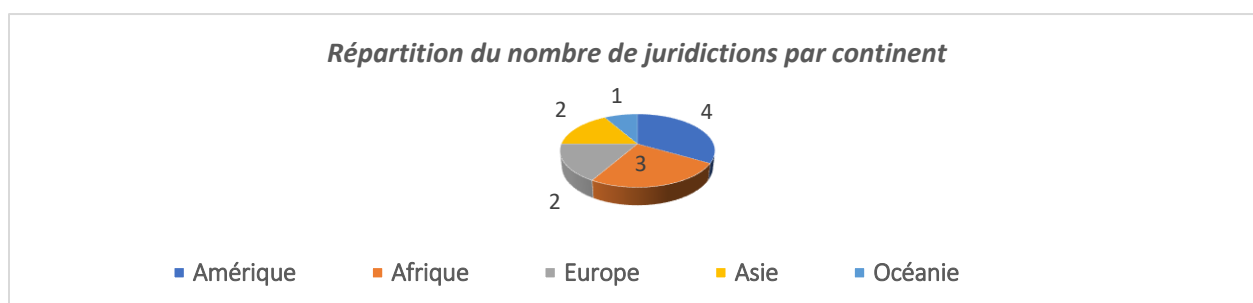
*Source : Notre conception*

## 5 SÉLECTION DES JURIDICTIONS

### 5.1 Présentation globale des juridictions

Après avoir établi les critères d'éligibilité, il s'est avéré nécessaire de procéder à l'exercice d'inclusion ou d'exclusion d'une juridiction sur fond de la masse de documentations y relative possible (Sacré, Lafontaine, & Toczec, 2021). En effet, nous avons procédé au filtrage des documents recueillis, ce qui nous a conduits à retenir et présélectionner douze (12) juridictions à soumettre à l'analyse et à la synthèse pour répondre aux questions guidant l'étalonnage. La Figure 1 ci-dessous illustre les juridictions présélectionnées (voir Tableau A en Annexe).

**Figure 1 : Répartition des juridictions par continent**



*Source : Notre conception sur fond d'informations recueillies*

Le premier constat des juridictions explorées avec des documentations de volume et de performance différents nous a porté à employer les critères de sélection du **Tableau 1**.

## 5.2 Juridictions sélectionnées

Dans le but de réaliser le mandat à la fois dans un cadre méthodologique approprié et conformément aux besoins du mandant, il s'était révélé nécessaire une concertation entre parties prenantes concernées pour discuter des contraintes de temps et de ressources à l'exploration d'un nombre élevé de juridictions comme échantillon. Ainsi, les remue-ménages comme discussion de courte durée d'un petit groupe sur un sujet particulier (Sem Mbimbi et Cornet (2018, p.99) au sens de la technique du groupe nominal (Grenier, J. et Lagarde, M., 2000 ; Letrilliart et Vanmeerbeek, 2011) nous ont aidés à affiner notre démarche. En effet, « cette technique peut être utilisée avec des groupes restreints ou plus importants et peut prendre de quinze minutes à une heure en fonction de la taille du groupe et du temps nécessaire au départ pour se mettre d'accord sur des énoncés » (Masandi Milondo, 2016, p.177). Puis, nous avons convenu ainsi de privilégier entre autres critères la matérialité ou l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation. A cet effet, sept (7) des douze (12) juridictions ont été définitivement retenues et sélectionnées pour être étudiées à travers leurs systèmes d'évaluation. Elles sont présentées dans le Tableau 2 ci-après.

**Tableau 2 : Liste de juridiction sélectionnées**

<b>Nom de la juridiction</b>	<b>Mode d'organisation du gouvernement</b>	<b>Membre de l'OCDE<sup>21</sup></b>
Afrique du Sud	Ministères et agences	Non
Colombie	Ministères et agences	Oui
République de Philippines	Ministères et agences	Non
Australie fédérale	Ministères et agences	Oui
Nouvelles-Galles du Sud	Ministères regroupés en clusters	Non
Australie-Occidentale	Ministères et agences	Non
Territoire du Nord	Ministères organisés en portefeuilles	Non

*Source : Notre conception.*

---

<sup>21</sup> La liste de pays membres est accessible via <https://www.oecd.org/fr/apropos/membres-et-partenaires/> L'Australie fédérale est membre à part entière de l'Organisation de la coopération et du développement économique (OCDE) mais l'implication directe de son statut pour ses six (6) États et deux (2) Territoires n'a été pas révélée dans notre recherche.

## **6 CADRE D'ANALYSE DES JURIDICTIONS RETENUES**

### **6.1 Dimensions<sup>22</sup> à l'étude des systèmes**

Pour la réalisation de l'étude des systèmes d'évaluation des juridictions sélectionnées, nous avons élaboré ce cadre d'analyse. La question centrale précédente, servant de fil conducteur de l'étalonnage, est déclinée, dans la perspective de son opérationnalisation, en des sous-questions auxquelles sont liées les dimensions d'analyse suivantes :

- Politique et juridique ;
- Institutionnelle et stratégique ;
- Technique et opérationnelle.

L'analyse des juridictions sur la base de ces trois dimensions s'est opérationnalisée par le biais de douze (12) variables d'étude et ce, pour décrire l'état, le fonctionnement et/ou les caractéristiques de leurs systèmes d'évaluation.

### **6.2 Variables d'étude**

Dans la perspective de faciliter la compréhension des dimensions liées aux questions à adresser, nous avons cherché à saisir les éléments constitutifs des modèles de gouvernance de l'évaluation de politiques publiques. Cela renvoie à la nécessité de disposer d'un cadre opératoire permettant de cerner les différentes variables d'intérêt et de les rendre, dans notre cas, relativement concrètes, observables (Muhindo Masivi, 2017, p.50). À cette fin, nous avons sommairement expliqué dans le Tableau 3 ci-dessous les dimensions et leurs variables correspondantes. Elles répondent toutes au besoin pratique d'étudier les systèmes d'évaluation des juridictions en explicitant les liens d'interdépendance possible pensés entre les différents paliers institutionnels et mécanismes de mise en œuvre de la fonction d'évaluation. Ce Tableau 3 les présente ainsi que les descriptions correspondances.

---

<sup>22</sup> Cerner des systèmes d'évaluation des juridictions en vue de la mise en place du PGE en appelle à considérer plusieurs aspects dont ceux visés par l'étude – « les dimensions des concepts » – devant être spécifiés (Lamoureux, 2006).

**Tableau 3 : Dimensions et variables à l'analyse des juridictions**

<b>Dimension</b>	<b>Variables à l'étude</b>	<b>Description</b>
Politique et juridique	Mode d'organisation politique de la juridiction/gouvernement.	Régime politique influençant la reddition de comptes de l'administration.
	Assise juridique/politique du plan d'évaluation.	Cadre juridique ou politique/stratégique soutenant officiellement un système d'évaluation.
	But poursuivi à travers le Cadre juridique/ politique.	Finalité ou intention officiellement déclarée du système d'évaluation en place.
Institutionnelle et stratégique	Mécanisme institutionnel de pilotage du plan d'évaluation.	Ensemble de dispositifs organisationnels dévolus au pilotage de la fonction d'évaluation.
	Échelle/ horizon temporel de pilotage du plan.	Niveau de pilotage ou calendrier de mise en œuvre du plan (agenda) d'évaluation.
	Critères /raisons de choix de programme à évaluer.	Fondements du choix des programmes ou autres interventions à évaluer sur une période donnée.
Technique et opérationnelle	Portée de l'évaluation	Domaines, champs ou secteurs couverts par les programmes dans le plan d'évaluation.
	Type d'évaluation	Critères (enjeux) sur lesquels porte l'évaluation d'une intervention publique.
	Modalités d'exécution du plan	Modes d'opérationnalisation des évaluations planifiées à savoir leur réalisation en interne ou par externalisation.
	Présentation / utilisation d'évaluation	Suites données aux résultats d'évaluation.
	Principaux progrès /défis	Constats au terme d'une certaine période de mise en œuvre du système en place.

*Source : Notre conception*

## **7 RÉSULTATS DE L'ÉTALONNAGE**

Cette section introduit les résultats de l'étalonnage que nous avons réalisé sur la gouvernance des systèmes d'évaluation de sept juridictions étudiées dans le présent rapport. Les informations et données ayant servi de base à la rédaction de ces résultats sont issues de l'analyse des documentations recueillies dans les bases de données des



juridictions concernées ainsi que dans, entres autres, celles, pour des données secondaires, des organismes internationaux comme la Banque mondiale, CIA (World Fact Book), de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Plusieurs facteurs justifient le recours à des informations ou données secondaires. D'abord, le manque d'informations relatives à une juridiction dans sa base de données. Ensuite, les barrières linguistiques pour l'exploitation des documentations rédigées en une langue autre que le Français et l'Anglais que nous utilisons. Enfin, le cas échéant, le besoin d'accéder à des informations produites par des auteurs indépendants.

## **7.1 Présentation des résultats**

En exécution du mandat de stage qui nous a été confié, nous avons réalisé l'étalonnage des juridictions ayant leur système d'évaluation en place. Sur la base des critères précédemment établis, nous avons pu retenir sept (7) juridictions dont nous avons analysé les systèmes d'évaluation des politiques publiques (programmes, projets ou interventions). Cela nous a permis d'en dégager une compréhension raisonnable pour adresser les questions précédemment posées.

Il faut noter, d'entrée de jeu, que bien des gouvernements, de la même manière que l'OCDE<sup>23</sup>, jugent importante l'évaluation des politiques publiques. Nous avons exploré les systèmes d'évaluation des juridictions retenues et collecté des informations et données nous ayant permis de remplir des « Fiches de synthèse » y relatives (voir Fiche 1 à 4 en Annexe B). Celles-ci sont présentées en annexe du rapport pour être consultées au besoin étant donné qu'elles détiennent un ensemble d'éléments d'informations pertinents et plus détaillés. En fait, chaque fiche s'accompagne d'une représentation schématique décrivant sommairement le système en place considéré. Ainsi, le graphique correspondant a été élaboré et présenté pour donner une idée générale sur les principaux acteurs du système étudié et leurs interactions en matière d'évaluation. Toutes les juridictions concernées sont succinctement déclinées ci-après, suivies des considérations générales ébauchées, en vue d'une compréhension raisonnable des systèmes analysés.

---

<sup>23</sup> OCDE (2020) « l'évaluation des politiques publiques contribue indiscutablement à une bonne gouvernance publique. [...] à promouvoir la responsabilité publique, l'apprentissage et une plus grande efficacité du secteur public à travers une meilleure prise de décision ».

## 7.2 Juridictions sélectionnées et dimensions étudiées

Les juridictions que nous avons analysées concernent quatre continents sauf l'Europe. L'Afrique du Sud de l'Afrique, la Colombie de l'Amérique, la République de Philippines de l'Asie, l'Australie comme État fédéral de l'Océanie avec trois de ses États – Nouvelle-Galles du Sud et Australie-Occidentale – et un de ses Territoires – Territoire du Nord. Deux des États (République de Philippines et Colombie) étudiés fonctionnent sous un régime présidentiel et deux autres (Afrique du Sud et Australie), sous le régime parlementaire.

Nous avons analysé leur système d'évaluation à partir d'un ensemble de variables liées aux dimensions « politique, juridique, stratégique, technique ou opérationnelle » caractérisant explicitement ou implicitement tout système d'évaluation. L'interprétation des données traitées dans les fiches de synthèse nous a amenés à faire les premières considérations suivantes.

## 7.3 Considérations générales

En analysant les résultats, nous en sommes venus à différents constats. Les premiers nous ont permis de noter que la majorité de pays (juridictions) étudiés disposent d'un cadre de politique à l'appui des travaux d'évaluation. Il importe de souligner qu'il se recense, à l'analyse des informations et données des variables d'intérêt, des différences notables entre les juridictions. Par exemple, l'Australie fédérale ne disposait pas jusqu'en 2021<sup>24</sup> d'un cadre politique ni juridique formalisé<sup>25</sup> soutenant son système d'évaluation étant vieux de plusieurs décennies<sup>26</sup>. En revanche, en 2021, un dispositif politique – « The Commonwealth Evaluation Policy » –, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2021, vient soutenir la stratégie en place dans le but d'asseoir « une culture d'évaluation et d'apprentissage à partir de

---

<sup>24</sup><https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/planning-and-reporting/commonwealth-performance-framework/commonwealth-evaluation-policy>

<sup>25</sup> Ce constat a été corroboré par l'OCDE dans son étude publiée en 2020 sous le titre « Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves? *Éléments clefs d'une étude comparative de l'OCDE 2020* » (p.14-15).

<sup>26</sup> La Stratégie longtemps en place datant de 1987 connaissait un développement progressif entre 1987 et 1991. Mackay, K. (2007). *How to Build M&E Systems to Support Better Government* (p.37).

l'expérience pour soutenir une politique et une prestation sur fond des données probantes »<sup>27</sup>.

Il y a toutefois des juridictions qui se rapprochent dans le développement de leur système d'évaluation. Ainsi, pour nous permettre d'en arriver à analyser et à présenter des considérations pertinentes générales et spécifiques en guise de résultats de l'étalonnage, nous avons produit, à partir des Fiches de synthèse des juridictions, une « **Matrice de comparaison des systèmes d'évaluation** » résumant les informations et données recueillies sur ces dernières à travers les différentes variables d'intérêt (voir Tableau 4 ci-dessous).

D'un premier regard, l'étude a révélé que les juridictions à régime tant parlementaire que présidentiel ont privilégié une coordination centralisée de la fonction d'évaluation. Six sur sept (86%) des juridictions disposent d'un cadre politique<sup>28</sup> formel en appui à la fonction d'évaluation. Ainsi, les informations sont disponibles sur des juridictions pour traiter certaines des variables d'intérêt alors qu'elles ne le sont pas ou presque pour d'autres. Pour l'Australie fédérale et la Colombie, la majorité des documentations que nous avons jusqu'ici pu repérer les concernant en matière d'évaluation sont de sources secondaires.

Il revient de noter que certaines juridictions adoptent un mécanisme de pilotage de la fonction d'évaluation de type centralisé alors que d'autres exercent cette fonction au niveau décentralisé, à savoir au sein des agences de mise en œuvre des programmes.

Il se recense plus de juridictions (quatre) dont le plan d'évaluation s'établit sur une durée entre cinq à six ans. Et les critères de choix des programmes à évaluer diffèrent d'une juridiction à l'autre. Toutefois, le coût (financement), le risque, l'innovation ou une nouvelle initiative représentent ceux établis par la majorité de juridictions étudiées.

---

<sup>27</sup> Government of Australia (2021). The Commonwealth Evaluation Policy, Department of Finance (Le 27 mars 2023) <https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/planning-and-reporting/commonwealth-performance-framework/commonwealth-evaluation-policy>

<sup>28</sup> OCDE (2020, p.14-15) dans Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves? a souligné que l'Australie fait partie des quatre pays (dont Nouvelle-Zélande, Finlande et Portugal) ne faisant état d'aucun cadre politique ou juridique soutenant la fonction d'évaluation.

Pour la majorité de juridictions tous les programmes sont éligibles dans le processus de choix sauf pour la Nouvelle-Galles du Sud et la Colombie. Cette dernière privilégie les programmes sociaux.

Concernant les types d'évaluation, nous avons noté que l'impact est l'enjeu le plus commun. Il est présent dans six sur sept juridictions. Par ailleurs, cinq sur sept (71%) des juridictions reconnaissent l'externalisation comme mode alternatif de réalisation des évaluations.

Enfin, les résultats d'évaluation sont destinés aux plus hautes autorités constituées, ce qui se constate pour cinq sur sept juridictions étalonnées.

Toutes ces considérations nous conduisent à établir des comparaisons entre les juridictions afin de parvenir à saisir l'état de développement des systèmes d'évaluation en place et à présenter ci-dessous dans la Section « Principaux constats » les tendances majoritaires des variables étudiées.

#### **7.4 Comparaisons entre juridictions**

La Matrice ci-dessous donne une vue globale des informations et données sur les différentes variables d'intérêt étudiées. Elle représente une condensation des différentes fiches de synthèse présentées (en annexe B) pour consultation des éléments requérant certaines précisions sur les systèmes d'évaluation des sept juridictions explorées. Il faut souligner que cette matrice a été construite et complétée à partir de neuf des variables des fiches de synthèse.

**Tableau 4 : Matrice de comparaison des systèmes d'évaluation des juridictions analysées**

Variables d'intérêt	Juridictions analysées						
	Afrique du Sud	République de Philippines	Colombie	Australie	Nouvelle-Galles du Sud	Australie-Occidentale	Territoire du Nord
<b>Organisation politique</b>	État fédéral de type parlementaire. Comporte des ministères et autres agences	État sous un régime présidentiel. Dispose d'un Cabinet de ministres	État fédéral de type présidentiel. Composé de ministères et organes administratifs	État fédéral de démocratie parlementaire. Dispose d'un Cabinet de ministres	État de l'Australie fédérale muni d'un gouvernement en cluster	État de l'Australie fédérale doté d'un gouvernement et ses ministres	État de l'Australie fédérale avec un Cabinet prenant les grandes décisions politiques et financières. Les ministres gèrent des portefeuilles de secteurs.
<b>Cadre juridique/politique</b>	Cadre politique formel avec fondement juridique.	Cadre politique formel appuyant les évaluations	Cadre politique d'évaluation soutenu par des instruments légaux.	Système d'évaluation très ancien non formalisé et rendu accessible. Il est toutefois soutenu par un dispositif politique entré en vigueur en 2021.	Cadre politique et lignes directrices appuient les évaluations.	Un cadre de gestion de performance joint à des lignes directrices et guides fondent les évaluations	Les évaluations reposent sur un cadre politique renforcé par une boîte à outils techniques. Toutefois, les clauses de caducité (disposition de temporisation) jouent un rôle important dans les décisions.
<b>Mécanisme de pilotage</b>	Le ministère de la Planification assure la coordination centralisée de certaines évaluations	Un organe Inter-institutionnel central gouverne les évaluations. Les agences en réalisent aussi.	Le ministère de la Planification nationale définit l'Agenda avec la Présidence et pilote les évaluations	Un Comité de pilotage coordonne les évaluations entre organes centraux (ministère des Finances,	Les clusters mènent l'évaluation des grands programmes et appuient les agences à conduire les autres.	Les évaluations sont coordonnées par un réseau via Unité d'évaluation de programme sous leadership du Trésor	L'Unité d'évaluation de programmes (PEU), placée au sein du Ministère du Trésor et des Finances, assure une coordination centralisée de

Variables d'intérêt	Juridictions analysées						
	Afrique du Sud	République de Philippines	Colombie	Australie	Nouvelle-Galles du Sud	Australie-Occidentale	Territoire du Nord
				Cabinet) et agences.			l'évaluation des programmes.
<b>Échelle/Horizon temporel</b>	Plan d'évaluation sur 5 ans assortis de plans triennaux et annuels.	Plan d'évaluation sur 6 ans inclut toutes propositions des agences et avec révision annuelle	Plan d'évaluation sur 5 ans, revu et approuvé annuellement, au niveau central par le Ministère de concert les Autorités	Portefeuille d'évaluation sur 3 ans avec soumission annuelle au Ministère des finances.	Les calendriers d'évaluations annuels sont élaborés et soumis au Trésor.	N/A	Plan d'évaluation sur 5 ans est requis. Toutefois, 3 ans sont fixés pour les programmes à évaluer assujettis aux exigences des clauses de caducité (disposition de temporisation).
<b>Critères de choix d'évaluation</b>	Critères : coûts, besoin de poursuite, innovation, services essentiels, large couverture, risques.	Critères : incertitude sur les résultats, nouvelle initiative, conséquences potentielles, besoins d'informations par les décideurs, taille, complexité, caractère unique.	Critères: ressources déployées, populations visée, lien avec le plan de développement, besoin de réplication, innovation	Critères: importance stratégique, financement important, risques, initiative pilote	Critères : Taille d'investissement, importance stratégique, phase de clôture de programme, risques, innovation, complexité.	Critères : Nouveaux programmes, risque, taille, exigences externes, priorités étatiques, découverte via autres évaluations.	Critères : programmes non évalués, exigences du Cabinet, priorité stratégique, programme interministériel, risque, financement important.
<b>Portée d'évaluation</b>	Tous les domaines à évaluer avec quelques priorités mais sauf des individus et organisations.	Les programmes de toutes entités (agences) gouvernementales	Les programmes sociaux sont les plus visés	Tous les programmes relatifs aux critères	N/A	Tous les programmes de façon systématique et régulière.	Tous les programmes sont éligibles.
<b>Type d'évaluation pratiqué</b>	Évaluation diagnostique, de conception, mise	Évaluation diagnostique, Conception, de mise	Évaluation opérationnelle, institutionnelle,	Évaluation de pertinence, efficacité,	Évaluation de	Évaluation de besoin, faisabilité,	Évaluation de conception, mise en œuvre, résultats,

Variables d'intérêt	Juridictions analysées						
	Afrique du Sud	République de Philippines	Colombie	Australie	Nouvelle-Galles du Sud	Australie-Occidentale	Territoire du Nord
	en œuvre, impact, Économique, synthèse d'évaluation, Sensible au genre et adaptée aux handicapés	en œuvre, Économique, Impact	de résultats et d'impact	efficacité, impact et économique	processus, sommative	économique, mise en œuvre, impact.	impact, rapport prix-qualité.
<b>Modalités d'exécution</b>	Les évaluations sont réalisées en interne ou, au besoin, par externalisation	Les évaluations sont planifiées et réalisées par les agences avec appui de l'organe Inter-institutionnel central. Possibilité d'externalisation.	Certaines évaluations sont externalisées sur contrat et révisées en interne	Les évaluations non externalisées sont conduites par les agences en collaboration avec les organes centraux.	Les clusters ou le Trésor évaluent les programmes. Les plans élaborés et soumis au Comité d'examen des dépenses (ERC) sont analysés par le Trésor et le Cabinet du premier ministre.	Trésor via Unité d'évaluation pour évaluer les grands programmes. On externalise ceux à bas niveau de risques.	Les agences préparent les plans d'évaluation et conduisent leurs évaluations. Le Sous-Comité d'examen du budget du Cabinet examine les plans. Certaines évaluations sont soumises aux exigences des clauses de caducité.
<b>Utilisation d'évaluation</b>	Dispositions sont prises pour garantir l'utilisation des évaluations : implication des acteurs, rigueur méthodologique et pertinence des questions.	L'organe Inter-institutionnel central rapporte à aux Autorités (Bureau du Président, Organe de planification, et celui du budget). Les résultats servent à appuyer les programmes.	Le ministère de la Planification rapporte les résultats au bureau du Président. Ceux-ci sont présentés en événements comme séminaires.	Les évaluations sont utilisées pour soutenir les décisions budgétaires du Cabinet et celles des Ministères.	Les destinataires des évaluations (comme le Cabinet) sont désignés lors de la planification et reçoivent les résultats pour exploitation. L'évaluation est un investissement.	N/A	Des organismes centraux assurent la promotion de l'utilisation des évaluations, notamment dans la vulgarisation numérique des résultats.

Sources : Notre conception à partir des données sur les juridictions (pays).

### **7.4.1 Principaux constats**

Nous avons relevé des points saillants caractérisant les des juridictions étudiées. Certains ont rapport avec des différences notables alors que d'autres concernent des ressemblances ou, à tout le moins, des rapprochements entre systèmes d'évaluation.

#### **7.4.1.1 Éléments relatifs au cadre politique /juridique**

Toutes les juridictions disposent, d'un peu plus de trois ans, d'un cadre politique global sur la base duquel est assis le système d'évaluation, à l'exception de l'Australie fédérale et de l'Australie-Occidentale. Elles ne semblaient disposer que des stratégies, des cadres de gestion et des lignes directrices appuyant leurs évaluations<sup>29</sup>. En revanche, la première a adopté un dispositif politique<sup>30</sup> qui est entré en vigueur, le 1<sup>er</sup> décembre 2021, alors que la seconde s'est dotée en 2020 des clauses de caducité (Sunset Clauses)<sup>31</sup> liées aux évaluations.

#### **7.4.1.2 Éléments relatifs au mécanisme de pilotage**

Nous avons constaté qu'il se réalise une coordination centralisée des travaux d'évaluation des agences gouvernementales au sens des ministères et organismes de la Directive de 2014 en évaluation du gouvernement du Québec. Pour l'Afrique du Sud et la Colombie, cette fonction de coordination centralisée des évaluations est confiée au Ministère de la planification. Contrairement à ces deux juridictions, en Australie-Occidentale et au Territoire du Nord de l'Australie, une Unité d'évaluation de programmes, placée sous le leadership du Ministère du trésor (le Trésor), s'est vu confier cette responsabilité. Et pour ce qui est de la République de Philippines et de l'Australie fédérale, un organe spécialisé<sup>32</sup>, placé au niveau central du gouvernement, assure le pilotage avec les agences en charge des

---

<sup>29</sup> Les documentations accessibles n'ont pas permis de relever l'existence de cadres politique et juridique.

<sup>30</sup> Government of Australia (2021). The Commonwealth Evaluation Policy, Department of Finance (le 27 mars 2023) <https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/planning-and-reporting/commonwealth-performance-framework/commonwealth-evaluation-policy>

<sup>31</sup> Government of Western Australia (2020). Program Evaluation: Sunset Clauses - Agency Guide, Department of Treasure, <https://www.wa.gov.au/system/files/2021-01/sunset-clause-agency-guide.pdf>

<sup>32</sup> Pour la République de Philippines, c'est un organe inter-institutionnel central qui assure une telle responsabilité et pour l'Australie fédérale, un Comité qui s'en occupe.



évaluations. Quant à la Nouvelle-Galles du Sud de l’Australie, les grands programmes sont évalués par les « clusters » regroupant les ministères s’occupant des domaines d’interventions connexes. Ils appuient parallèlement les agences gouvernementales dans leurs travaux d’évaluation.

#### **7.4.1.3 Éléments relatifs à l’horizon temporel des plans d’évaluation**

L’étude a révélé que toutes les sept (7) juridictions disposent d’un plan d’évaluation dont la durée de mise en œuvre diffère. Pour l’Afrique du Sud, la Colombie et le Territoire du Nord, l’horizon temporel de planification de l’évaluation est de 5 ans alors qu’il est de 6 ans pour la République de Philippines. Il est seulement de 3 ans pour l’Australie fédérale alors que pour la Nouvelle-Galles du Sud des calendriers d’évaluation annuels doivent être soumis au Trésor. Par ailleurs, il est noté qu’une révision annuelle est requise pour toutes ces juridictions sauf pour l’Australie-Occidentale et le Territoire du Nord qu’aucune indication n’est repérée.

#### **7.4.1.4 Éléments relatifs aux critères de choix des évaluations**

Nous avons relevé, dans cette étude, que toutes les sept juridictions établissent des critères objectifs de choix d’interventions à planifier pour évaluation future sur l’horizon temporel considéré. Ils sont divers et variés. Il y a bon nombre d’entre eux qui sont communs entre des juridictions. Le financement important ou le coût élevé du programme, servent de critères dans environ 71%, soit dans cinq (5) des sept (7) juridictions étudiées comme l’Afrique du Sud, la Colombie, l’Australie fédérale, la Nouvelle-Galles du Sud et le Territoire du Nord. Le niveau de risque ou d’incertitude, occupant la première place avec 86%, est aussi pris en compte comme critères par l’Afrique du Sud, la République de Philippines, l’Australie fédérale, la Nouvelle-Galles du Sud, l’Australie-Occidentale et le Territoire du Nord.

L’innovation est considérée comme critère important de choix de programme par l’Afrique du Sud, la Colombie et la Nouvelle-Galles du Sud. Il faut noter que l’Afrique du Sud et la Colombie, quant à elles, font du besoin de poursuite ou de réplique d’une intervention un critère alors que pour la République de Philippines, l’Australie-Occidentale et l’Australie une nouvelle initiative ou une initiative pilote font bien partie des leurs. Pour le

Territoire du Nord, les exigences du Cabinet servent de critère discrétionnaire. La complexité d'un programme est utilisée en tant que critère par la République de Philippines et la Nouvelle-Galles du Sud. À l'Australie-Occidentale, les éléments découverts lors des évaluations peuvent servir de critère pour décider de planifier celle d'autres programmes qui leur sont liés.

#### **7.4.1.5 Éléments relatifs à la portée des évaluations**

Les critères préétablis pour la majorité de juridictions déterminent le contenu de leurs plans d'évaluation. Pour cinq (5) des sept (7) juridictions, soit environ 71%, notamment l'Afrique du Sud, la République de Philippines, l'Australie fédérale, l'Australie-Occidentale et le Territoire du Nord, tous les programmes éligibles sous la responsabilité des agences gouvernementales peuvent faire l'objet d'un plan d'évaluation. Toutefois, pour la Colombie, la priorité est accordée aux programmes sociaux.

#### **7.4.1.6 Éléments relatifs aux types d'évaluation**

Il est à noter que la mise en œuvre de programmes est commune à la grande majorité des juridictions. En ce qui a trait à l'évaluation d'impact, 6 sur 7 juridictions – la République de Philippines, la Colombie, l'Afrique du Sud, l'Australie fédérale, le Territoire du Nord et l'Australie-Occidentale – la posent comme enjeu évaluatif dans la conduite de l'évaluation de leurs programmes. Elle n'en est pas clairement mentionnée dans les documents consultés pour la Nouvelle-Galles du Sud.

Plusieurs juridictions reconnaissent, dans leur agenda d'évaluation, les critères d'évaluation économique de programmes. Il s'agit de l'analyse du rapport qualité-prix (Territoire du Nord), celle du coût-efficacité (Australie-Occidentale) et celle du coût-bénéfice (Australie-Occidentale et Australie fédérale). Par ailleurs, l'évaluation économique fait partie de types d'évaluation à l'agenda de la République de Philippines et de l'Afrique du Sud. La Nouvelle-Galles du Sud ne mentionne que dans leur plan l'évaluation formative, de processus et sommative sans en décliner les composantes. Seuls le Territoire du Nord, l'Australie-Occidentale et l'Australie fédérale indiquent clairement l'évaluation des résultats.

#### **7.4.1.7 Éléments relatifs aux modalités d'exécution des évaluations**

Il ressort de cette étude que les évaluations planifiées sur fond des critères préétablis s'opérationnalisent au moyen d'organes internes et/ou par externalisation. En effet, cinq (5) sur sept (7) des juridictions reconnaissent la possibilité d'externalisation d'une partie de leurs évaluations. Il s'agit de l'Afrique du Sud, la République de Philippines, la Colombie, l'Australie fédérale et l'Australie-Occidentale.

#### **7.4.1.8 Éléments relatifs à l'utilisation des évaluations**

Nous avons relevé que six (6) sur les sept (7) juridictions (86%) ont mis en place une modalité d'assurer l'utilisation des résultats des évaluations. Seule l'Australie-Occidentale ne fournit aucune information sur ses pratiques alors que la Colombie a la responsabilité de présenter aux parties prenantes ses résultats d'évaluation en évènements comme des séminaires.

Les résultats que nous avons trouvés dans notre étalonnage ne sont pas isolés dans la dynamique de recherche d'informations ou de connaissances sur les systèmes d'évaluation de pays sur le plan international. Ainsi, l'OCDE a réalisé des études lui ayant permis de dégager des considérations sur l'évaluation des politiques publiques susceptibles d'éclairer l'idée du PGE à l'alimentation de laquelle nous avons conduit cet étalonnage. Et dans l'optique de disposer d'éléments pertinents en appui de nos résultats d'étalonnage, nous présentons ci-dessous l'apport de recherche de l'OCDE sur la gouvernance de la fonction d'évaluation.

## **8 APPORT DE L'OCDE CONCERNANT L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES**

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>33</sup> est une organisation internationale promouvant entre autres la bonne gouvernance au sein des gouvernements de ses pays membres<sup>34</sup> au nombre de 38 en leur prodiguant des conseils

---

<sup>33</sup> <https://www.oecd.org/60-ans/#d.fr.194377> / <https://www.oecd.org/fr/apropos/>

<sup>34</sup> Précisions que ces pays « se répartissent sur l'ensemble du globe, de l'Amérique du Nord et du Sud à l'Europe et jusqu'à l'Asie-Pacifique ». <https://www.oecd.org/fr/apropos/membres-et-partenaires/> / <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0478>

sur des thématiques spécifiques en vue de l'amélioration du bien-être collectif. La gouvernance des politiques publiques en est bien une. Il convient de noter ici que ces pays représentent de grandes économies mondiales comme l'Allemagne, les États-Unis d'Amérique, le Japon, la France, le Canada, le Royaume-Uni aussi bien que celles en développement comme la Slovénie, la Grèce, le Chili, la Colombie. L'OCDE regroupe des « gouvernements travaillant ensemble et avec d'autres parties prenantes à la mise en commun de données concrètes et d'expériences, la recherche de solutions à des défis sociaux, économiques et environnementaux communs, l'identification des pratiques optimales et l'élaboration de normes internationales reposant sur des données d'observation »<sup>35</sup>. C'est dans une telle perspective qu'elle produit périodiquement un ensemble de rapports issus d'études qu'elle conduit sur des thématiques diverses et variées touchant entre autres à la gouvernance ou à la performance des administrations publiques. Et sur la base des résultats de ses travaux de recherche, elle formule généralement des recommandations aux gouvernements de ses pays membres et partenaires. En fait, l'OCDE vise à « identifier les meilleures pratiques et partager les connaissances sur les moyens efficaces de promouvoir des évaluations fondées sur des données probantes »<sup>36</sup>, ce qui favorise l'apprentissage mutuel entre pays.

## 8.1 Fondement des travaux de l'OCDE

L'OCDE a souligné que des administrations publiques de différents pays se trouvent confrontées, au fil des années, à des défis majeurs liés entre autres tant à la baisse continue de ressources à leur disposition pour satisfaire les besoins des citoyens qu'à la perte de confiance de ces derniers dans les actions des institutions publiques<sup>37</sup>. Ces constats l'ont portée à chercher à recueillir des éléments probants capables d'aider à éclairer les processus de décisions publiques des gouvernements.

Ainsi, face à de tels développements, l'Organisation s'est attachée à l'idée de l'obligation pour les pouvoirs publics de justifier leurs décisions en faisant connaître ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas des politiques publiques mises en œuvre et aussi en déclinant les

---

<sup>35</sup> [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1059\\_1059097-piq7dmkfym&title=L-OCDE-a-60-ans](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1059_1059097-piq7dmkfym&title=L-OCDE-a-60-ans)

<sup>36</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>37</sup> OCDE (2022). Recommandation du Conseil sur l'évaluation des politiques publiques, OECD/LEGAL/0478

raisons sous-jacentes à leur succès ou leur échec<sup>38</sup>. Ainsi, elle poursuit que les pouvoirs publics doivent asseoir leurs « décisions et orientations » sur des faits en vue de leur amélioration. De plus, pour elle, « l'évaluation des politiques est un instrument essentiel de la bonne gouvernance publique qui peut contribuer à éviter la captation de l'action publique, à favoriser l'apprentissage et à promouvoir la responsabilisation des gestionnaires »<sup>39</sup>. L'OCDE note par ailleurs que l'évaluation est apte à soutenir les processus d'élaboration des politiques ainsi que les mesures relatives à la budgétisation et à la réglementation<sup>40</sup>.

En outre, cette Organisation avance que les « informations sur les pratiques réelles » des pays en matière d'évaluation de politiques publiques – autrement dit sur leurs expériences – peuvent être utiles. Selon elle, les « informations comparatives disponibles dans le domaine sont très limitées »<sup>41</sup>, ce qui fonde en 2018 l'entreprise des travaux de recherche au titre d'un étalonnage en la matière sur 42 pays dont 35 pays membres de l'OCDE et 7 pays non-membres<sup>42</sup>.

## 8.2 Travaux de recherche/d'étalonnage réalisés

Dans le but de disposer d'informations et de données pertinentes sur les pratiques et expériences des gouvernements en matière de gouvernance de l'évaluation de politiques publiques, l'OCDE a réalisé cette enquête dont les résultats ont donné lieu à trois dimensions principales développées<sup>43</sup> sous forme d'une recommandation englobante. Elles concernent « l'institutionnalisation, la qualité et l'utilisation des évaluations »<sup>44</sup> dont la nature est déclinée ci-dessous. C'est à travers ces dimensions que cette Organisation

---

<sup>38</sup> OCDE (2020). Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves ? Éléments clés d'une étude comparative de l'OCDE 2020. <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaulation-des-politiques.pdf>

<sup>39</sup> OCDE (2020). Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves ? Éléments clés d'une étude comparative de l'OCDE 2020. <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaulation-des-politiques.pdf>

<sup>40</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaulation-des-politiques.pdf>

<sup>41</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaulation-des-politiques.pdf>

<sup>42</sup> OCDE (2020). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaulation-des-politiques.pdf>

<sup>43</sup> [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV\\_PE](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_PE) / <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0478>

<sup>44</sup> OCDE (2020). Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves ? Éléments clés d'une étude comparative de l'OCDE 2020. <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaulation-des-politiques.pdf>

parvient à souligner le niveau de développement de la fonction de l'évaluation au niveau des pays étudiés. En effet, les résultats de l'enquête ont révélé des réalités des gouvernements des pays étudiés en matière de gouvernance d'évaluation tels que résumés ci-après<sup>45</sup>.

Les travaux de recherche ont été menés, par la méthode d'enquête, auprès de ces pays au titre de la population étudiée en vue de générer des informations sur notamment leurs expériences et pratiques dans la gouvernance de l'évaluation des politiques publiques au sein de leurs administrations publiques.

### **8.3 Responsabilités des instances de l'OCDE**

Cette étude sur les différents pays formant l'échantillon de l'enquête a été conduite entre 2018 et 2019. Elle a été pilotée par des instances techniques de l'OCDE<sup>46</sup> comme le Comité de la gouvernance publique et celui de hauts responsables du budget. Le processus a été conduit « de manière itérative à la lumière de l'expertise du Groupe de travail sur la performance et les résultats ». En fait, la Recommandation<sup>47</sup> qui en ressort, telle que ci-dessous présentée, fait l'objet de révision par différentes instances tant techniques que stratégiques de l'OCDE comme son Secrétariat. En fait, elle a été adoptée par le Conseil de l'OCDE. Et pour tenir compte de la dynamique des enjeux et de l'applicabilité des solutions au sein des administrations, l'Organisation a prévu l'examen en 2027 du degré de mise en œuvre de cette Recommandation dans ses différentes composantes par les pays concernés.

### **8.4 Nature de la Recommandation faite aux pays**

L'analyse et l'interprétation des informations et données de l'étude culminent en la Recommandation englobante suivante catégorisée en trois piliers considérés par l'OCDE à la fois comme essentiels<sup>48</sup> et interdépendants<sup>49</sup>. Ils incluent principalement :

---

<sup>45</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>46</sup> OCDE (2022). Recommandation du Conseil sur l'évaluation des politiques publiques, OECD/LEGAL/0478

<sup>47</sup> <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/49/49.fr.pdf>

<sup>48</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>49</sup> OCDE (2022). Recommandation du Conseil sur l'évaluation des politiques publiques, OECD/LEGAL/0478

- Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques à l'échelle de l'ensemble du gouvernement ;
- Promouvoir la qualité des évaluations de politiques publiques ;
- Mener à bien des évaluations de politiques publiques ayant un impact sur la prise de décision.

Selon l'OCDE, « la Recommandation vise à instaurer des institutions et pratiques robustes favorisant l'utilisation et la qualité des évaluations »<sup>50</sup>, ce qui sous-entendrait qu'elle n'ait pas un caractère contraignant ou obligatoire aux parties auxquelles elle est destinée. Alors, son application par les parties prenantes (pays membres et partenaires clés) est fonction de son adaptabilité à leur réalité nationale et notamment à leur culture organisationnelle respective. La Recommandation est donc revêtue d'un statut d'orientation politique aux administrations des pays membres de l'OCDE et partenaires.

Cette Recommandation fait partie de l'ensemble des produits au titre d'instruments juridiques<sup>51</sup> comme décisions, accords ou autres, émis par l'OCDE ou auxquels elle s'associe. En fait, elle n'a pas une portée juridique obligatoire ou opposable aux parties prenantes sus indiquées. En revanche, celles-ci sont invitées à la mettre en œuvre et à en faire une large diffusion dans leur administration. Il est clairement indiqué que « Les Recommandations sont adoptées par le Conseil et n'ont pas une portée juridique obligatoire. Elles représentent un engagement politique vis-à-vis des principes qu'elles contiennent; il est attendu que les Adhérents feront tout leur possible pour les mettre en œuvre »<sup>52</sup>.

#### **8.4.1 Utilisation souhaitée par les Adhérents**

L'OCDE préconise que la Recommandation soit prise en compte par les parties dans leurs administrations en vue d'améliorer leur gouvernance. Elle vise à impulser la systématisation de l'évaluation à l'échelle du gouvernement. La section suivante décline différents éléments de constats issus de l'étude.

---

<sup>50</sup> OCDE (2022). Recommandation du Conseil sur l'évaluation des politiques publiques, OECD/LEGAL/0478

<sup>51</sup> OCDE (2022). Recommandation du Conseil sur l'évaluation des politiques publiques, OECD/LEGAL/0478

<sup>52</sup> <https://legalinstruments.oecd.org/fr/about>

## 8.5 Présentation de la Recommandation

Les trois piliers de la Recommandation présentée ci-dessus, pouvant être résumés en « Institutionnalisation de l'évaluation à l'échelle gouvernementale », « Promotion de la qualité des évaluations » et « Intégration de l'évaluation dans les processus de décision », s'inscrivent dans une démarche de systématisation de la fonction d'évaluation au sein des administrations publiques.

### 8.5.1 Institutionnalisation de l'évaluation à l'échelle du gouvernement

#### 8.5.1.1 Principaux éléments retenus

Les résultats de l'étude ont permis de noter les éléments de constats suivants en lien avec l'institutionnalisation de l'évaluation<sup>53</sup> :

- Les pratiques relatives à l'institutionnalisation de l'évaluation divergent et certains pays disposent d'un mécanisme institutionnel central responsable de l'évaluation alors que d'autres confient cette fonction à des ministères sectoriels. Ainsi, dix-neuf pays (45%), dont seize membres de l'OCDE, ont indiqué que le centre de gouvernement joue un rôle important dans leurs évaluations<sup>54</sup> ;
- Dans la plupart des pays étudiés, notamment deux tiers (67%)<sup>55</sup>, la fonction d'évaluation est institutionnalisée à travers le centre de gouvernement<sup>56</sup> par des instances comme les ministères des finances ou de la planification. Alors, grâce au mandat étendu, ces derniers favorisent « l'intégration d'une approche pangouvernementale de l'évaluation des politiques publiques »<sup>57</sup>. Et tous autres

---

<sup>53</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>54</sup> OCDE (2020, p.37). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>55</sup> OCDE (2020, p.3). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>56</sup> Le « Centre de gouvernement » renvoie à un mécanisme institutionnel rattaché au niveau hiérarchique d'un pays/gouvernement et auquel sont confiées des responsabilités spécifiques. Il peut être le Bureau du Cabinet, le Bureau du Président, le Secrétariat général du gouvernement, ou tout organe appuyant le Conseil des ministres... OECD (2019). Role of the centre of government in open government in Governance at a glance (p.96).

<sup>57</sup> OCDE (2020, p.3). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>



ministères « ayant une importante capacité de coordination interministérielle peuvent se voir attribuer un tel rôle »<sup>58</sup> ;

- L'enquête a révélé que les effets de politiques constituent les éléments les plus évalués d'une politique (97%) dans les pays étudiés contre les processus de mise en œuvre des politiques qui sont les moins évalués (79%) ;
- Deux tiers des pays ayant participé à l'enquête ont mis en place un cadre juridique habilitant l'exercice de la fonction d'évaluation ;
- La moitié des pays étudiés, soit 21 sur 42 (50%), a mis en place un cadre politique soutenant l'évaluation à l'échelle gouvernementale ;
- Très peu de pays (juridictions) étudiés, soit seulement dix-neuf (45%), dont quinze membres de l'OCDE (43%), met en place à la fois un cadre juridique et politique d'évaluation<sup>59</sup>.

Notons que le deuxième volet de la Recommandation de l'OCDE, tel que présenté ci-après, traite des conditions et mises en place pour garantir la réalisation des évaluations de qualité.

## **8.5.2 Promotion de la qualité des évaluations des politiques publiques**

### **8.5.2.1 Principaux éléments retenus**

Les résultats de l'étude ont permis de souligner ci-dessous un ensemble d'éléments évoqués pour garantir la qualité de l'évaluation<sup>60</sup> :

- La majorité des pays analysés dispose de normes<sup>61</sup> guidant les travaux d'évaluation;

---

<sup>58</sup> OCDE (2020, p.15). [https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf/\(OCDE,2020\).ImprovingGovernancewithPolicyEvaluation:LessonsFromCountryExperienceshttps://www.oecd-ilibrary.org/sites/89b1577d-en/index.html?itemId=/content/publication/89b1577d-en](https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf/(OCDE,2020).ImprovingGovernancewithPolicyEvaluation:LessonsFromCountryExperienceshttps://www.oecd-ilibrary.org/sites/89b1577d-en/index.html?itemId=/content/publication/89b1577d-en)

<sup>59</sup> Il sied de souligner que, selon l'OCDE, « outre les cadres juridiques, qui stipulent les exigences réglementaires, les cadres politiques globaux ont un rôle important à jouer, en permettant d'énoncer explicitement le rôle de l'évaluation et son importance pour l'harmonisation des objectifs avec l'action publique, ce qui est essentiel à une culture de l'évaluation ». Voir OCDE (2020). Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves ? Éléments clés d'une étude comparative de l'OCDE 2020. <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf> (p. 13).

<sup>60</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>61</sup> L'OCDE définit la norme comme étant incorporant entre autres les lignes directrices ainsi que de principes. <https://legalinstruments.oecd.org/fr/about>

- Il est constaté que la majorité de pays de l'échantillon confère la responsabilité de coordination de l'évaluation à une ou plusieurs institutions placées et rattachées au niveau élevé dans la hiérarchie ;
- Les pays promeuvent la qualité des évaluations à travers aussi bien des lignes directrices, des cadres politiques mis en place que le renforcement des compétences techniques et le contrôle qualité des résultats d'évaluation ;
- Selon cette enquête de l'OCDE, le renforcement des capacités (compétences) du personnel de l'évaluation constitue un moyen de garantir la qualité des résultats de l'évaluation<sup>62</sup>.

Il revient de noter que le troisième volet de la Recommandation de l'OCDE concerne l'utilisation des résultats de l'évaluation pour l'amélioration de la gouvernance de l'administration publique, particulièrement l'utilisation optimale des ressources.

### **8.5.3 Intégration ou utilisation de l'évaluation aux processus de prise de décision**

#### **8.5.3.1 Principaux éléments retenus**

Les résultats de l'étude de l'OCDE ont permis de relever les éléments suivants relatifs à l'utilisation de l'évaluation<sup>63</sup> :

- La moitié environ des pays étudiés, soit autour 21 sur 42 (50%), examine les résultats des évaluations au niveau stratégique (Conseil des ministres ou organe équivalent). Une telle pratique renvoie plus fréquemment à leurs priorités stratégiques<sup>64</sup> ;
- La moitié de ces pays interrogés, soit 21 sur 42 (50%), déclare intégrer les résultats des évaluations dans leur cycle budgétaire<sup>65</sup> ;
- Selon l'enquête de l'OCDE, des mécanismes comme, entre autres, un système de notation, des plateformes de coordination servent à encourager l'utilisation des

---

<sup>62</sup> OCDE (2020, p.23). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>63</sup> <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>64</sup> OCDE (2020, p.28). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>65</sup> OCDE (2020, p.26). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

évaluations. Il est à préciser que le système de notation favorise le classement de la fiabilité des données ainsi que les recommandations tirées des évaluations réalisées<sup>66</sup> ;

- L'enquête a aussi révélé que dans de nombreux pays les conclusions et recommandations sont mises à la disposition du grand public et leur accès demeure ouvert ;
- Plusieurs des pays étudiés, notamment dix-neuf (45%), ont confié à leur mécanisme institutionnel du type de centre de gouvernement la responsabilité de promotion de l'utilisation des résultats d'évaluation<sup>67</sup> ;
- L'enquête de l'OCDE a révélé aussi que la publicité et l'accessibilité des résultats d'évaluation aux parties prenantes comme leur diffusion sur des sites web s'avèrent importantes pour leur utilisation. Cette pratique tend à porter les décideurs politiques à en tenir compte dans l'élaboration de leurs politiques<sup>68</sup>.

## **9 ÉTAT DES LIEUX DE LA RÉFLEXION OU ORIENTATION ACTUELLE SUR LE PGE**

Le Plan gouvernemental d'évaluation (PGE), envisagé par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), s'inscrit dans une perspective de centralisation de quelques évaluations de programmes présentant une importance stratégique pour éclairer, en temps opportun, les prises de décisions au Conseil du trésor (ou Conseil des ministres). Parallèlement au PGE, le SCT poursuivra l'accompagnement et l'encadrement techniques des ministères et organismes dans la réalisation de leurs évaluations. Les instruments, outils, normes ou guides émis par le SCT continuent de jouer le rôle d'orientations aux MO.

En effet, introduire un Plan gouvernemental d'évaluation (PGE) dans le système d'évaluation en place du gouvernement québécois constituerait un jalon de réforme significatif. Il tend à avoir des implications déterminantes dans l'orientation de la fonction d'évaluation pour tout le gouvernement. À travers le PGE, le Secrétariat du Conseil du

---

<sup>66</sup> OCDE (2020, p.24-25). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>67</sup> OCDE (2020, p.16). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

<sup>68</sup> OCDE (2020, p.26). <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

trésor (SCT) pourrait avoir l'opportunité de contribuer plus significativement à promouvoir directement l'utilisation des évaluations par le Conseil du trésor et à améliorer ainsi la qualité des résultats d'évaluation au niveau des ministères et organismes (MO) qu'il continuera à soutenir.

La situation actuelle de gouvernance de la fonction d'évaluation au gouvernement Québécois est que, conformément à la Directive de 2014 concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes, ces derniers sont assujettis à la soumission au SCT de leur plan pluriannuel d'évaluation de programmes pour répondre à leurs besoins spécifiques d'information ainsi qu'à ceux du Conseil du trésor. Ainsi, la vision qui sous-tend le PGE implique l'identification par le SCT des programmes d'envergure ou à caractère stratégique (cinq au maximum) pour le gouvernement, lesquels doivent faire l'objet de planification. Et cette dernière sera mise en œuvre par le SCT ou sous son leadership.

## **9.1 Liens avec la Recommandation de l'OCDE au PGE**

Dans cette perspective, le choix de programmes et le pilotage des travaux d'évaluation se réaliseront à l'échelle centrale suivant un modèle assimilable au « centre de gouvernement » identifié par l'OCDE comme le mécanisme le plus institutionnalisé au niveau de ses pays et autres partenaires étudiés dans son enquête. Le PGE permettra une meilleure promotion de la qualité et de l'utilisation des évaluations que le SCT peut tâcher de piloter.

### **9.1.1 Applicabilité de la Recommandation de l'OCDE au PGE**

Dans l'éventualité de la mise en œuvre du PGE, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) pourra appliquer partiellement quelques éléments de la Recommandation de l'OCDE requérant la désignation de « référents chargés de coordonner les évaluations à l'échelle de toutes les institutions ». Il pourra coordonner directement les évaluations dont il aura la charge à travers le PGE et assurera le pilotage. Car sans la modification de la Directive (2014) en matière d'évaluation au gouvernement du Québec, de nouvelles prérogatives dans ce sens ne peuvent lui être conférées. Il pourra alors mettre en œuvre le PGE en tant

qu'outil de pilotage, placé auprès du Conseil du trésor au sens de la Recommandation de l'OCDE, notamment du Centre de gouvernement.

### **9.1.2 Objectifs visés par le PGE**

Comme indiqué précédemment, par la mise en place du PGE, le SCT pourra travailler à garantir la qualité et l'utilisation des évaluations au niveau des ministères et organismes du gouvernement du Québec. Parallèlement, il pourra continuer à renforcer les compétences de ces derniers par la mise à leur disposition des encadrements au titre de formations, d'outils et de normes pertinents en la matière correspondant à leurs besoins. En outre, des résultats d'évaluations de qualité qu'il mènera pourront être directement communiqués et discutés au plus haut niveau du gouvernement, notamment au Conseil du trésor et, par conséquent, intégrés dans les processus budgétaires et d'élaboration des politiques publiques. Et par là même, il pourra s'assurer du contrôle qualité des travaux d'évaluation menés, sous son leadership, des programmes à caractère stratégique pour les besoins du Conseil du trésor.

## **10 CONCLUSION GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS**

Notre recherche au titre d'étalonnage porte sur les systèmes d'évaluation de programmes de sept juridictions<sup>69</sup> sur le plan international en vue d'explorer leurs modèles susceptibles d'éclairer sur la pertinence et l'opportunité de mise en place d'un Plan gouvernemental d'évaluation (PGE) à l'échelle pangouvernementale du Québec. En effet, nous avons procédé à l'analyse des documentations relatives à l'état de développement et de fonctionnement, dans une certaine mesure, de ces systèmes pour alimenter les réflexions sur la concrétisation de cette vision par le Secrétariat du Conseil du trésor. Les opérations de traitement et d'analyse des documentations recueillies nous ont amenés à disposer d'informations et données (connaissances) pour répondre aux questions constitutives de la problématique sous-tendant cette recherche.

Nous avons poursuivi les objectifs fixés sur fond de la problématique esquissée. En fait, nous avons étalonné sept juridictions, recueilli, analysé, interprété et présenté les

---

<sup>69</sup> Nous soulignons ici que le terme « juridiction » que nous employons et « pays » utilisé par l'OCDE représentent la même chose (État, Territoire ou Province).

informations et données y relatives accessibles. En outre, nous sommes parvenus à soumettre les livrables attendus de ce mandat spécifique de recherche, lesquels constituent les produits indispensables à la poursuite des objectifs fixés. Ainsi, nous avons réalisé et livré les fiches de synthèse suivies d'une matrice de mise en comparaison des résultats entre juridictions pour en faciliter l'analyse vers la compréhension, ou tout au moins l'interprétation, des systèmes d'évaluation des juridictions au regard de l'idée du PGE. Le présent rapport, comme dernier livrable, incluant notamment ceux préalablement soumis, contient un ensemble d'éclairages pertinents issus de cet étalonnage en renforcement duquel sont ensuite présentés des résumés des résultats de l'étude de l'OCDE (2020) sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques.

De son côté, l'OCDE (2020) note que les réalités des gouvernements des pays étudiés se révèlent différentes sur le plan tant de l'institutionnalisation, de la qualité que de l'utilisation des évaluations. Ceux-ci présentent des pratiques et expériences quelque peu hétérogènes. De plus, certains pays ont enregistré des avancées significatives dans le domaine d'évaluation alors que d'autres méritent de consentir des efforts importants pour s'aligner sur ce qui est recommandé comme pratiques à adapter aux réalités nationales de chacun.

Ainsi, nous exposons succinctement ci-dessous les constats constitutifs des points saillants de notre étalonnage, susceptibles d'adresser les questions liées aux objectifs poursuivis.

## **10.1 Rappel des principaux constats et prospectives**

### **10.1.1 Relatifs à l'étalonnage des juridictions**

Plusieurs constats marquants issus des sources documentaires explorées dénotant les réalités des juridictions ont été relevés. Les enjeux évaluatifs classiques sont les plus utilisés dans la planification des évaluations à l'échelle gouvernementale. Certaines juridictions couvrent le plus d'enjeux évaluatifs que d'autres. L'Afrique du Sud est la juridiction parmi les sept étudiées qui couvre le plus d'enjeux évaluatifs. Ceux-ci englobent « l'évaluation diagnostique, l'évaluation de la conception, l'évaluation de la mise en œuvre, l'évaluation d'impact, l'évaluation économique et la synthèse d'évaluation » ainsi que particulièrement celle « sensible au genre et adaptée aux personnes handicapées ». Elle est

aussi la seule à reconnaître la « synthèse d'évaluation » au sens de revue des évaluations réalisées dans un domaine ou secteur spécifique en vue d'en dégager des considérations.

Nous avons aussi constaté que les niveaux de financement de programme, de risque ou d'incertitude constituent les critères les plus utilisés pour le choix de programmes à évaluer. Cinq sur les sept juridictions étalonnées (71%) reconnaissent le haut niveau de financement (coût) d'un programme en tant que critère de choix alors que six sur les sept juridictions étudiées (86%) basent leur choix de programme sur le degré de risque ou l'incertitude. Trois juridictions sur sept, dont l'Afrique du Sud, fondent leur choix sur le caractère innovant d'un programme comme critère déterminant. Aussi le besoin de poursuite ou de réplification d'une intervention en constitue-t-il un critère pour l'Afrique du Sud et la Colombie alors que la complexité de celle-ci sert de critère de sélection pour la République de Philippines et la Nouvelle-Galles du Sud.

Par ailleurs, l'OCDE a relevé certains points aussi marquants dans son enquête sur les systèmes d'évaluation de 42 États dont 35 membres et 7 non-membres.

### **10.1.2 Relatifs à la Recommandation de l'OCDE**

Il n'est recensé à travers l'étude aucun des pays où la fonction d'évaluation des politiques publiques a été intégralement mise en œuvre, donc sans contraintes dans les différentes dimensions visées. Nous pouvons souligner que certains pays confient leur fonction d'évaluation à un mécanisme institutionnel placé au niveau stratégique des gouvernements; certains autres disposent d'un organe central pour la piloter alors que d'autres la confient aux structures ministérielles d'exécution des programmes.

En ce qui a trait à la qualité de l'évaluation, beaucoup de pays mettent en place des mécanismes pour la garantir comme, à titre illustratif, des lignes directrices ou normes guidant les travaux ainsi que des cadres politiques ou juridiques qui définissent, circonscrivent et soutiennent la fonction d'évaluation.

Pour ce qui est de l'utilisation de l'évaluation, il peut être noté que bon nombre de pays intègrent les résultats d'évaluation dans leur cycle budgétaire, rendent accessibles aux parties prenantes les résultats d'évaluation et font la promotion de leur utilisation.

Il reste à souligner qu'il ne se recense pas beaucoup de pays (moins de la moitié des 42 pays participant à l'enquête de l'OCDE) à avoir mis en place à la fois un cadre politique et juridique d'évaluation.

Sur fond des constats associés à la Recommandation englobante de l'OCDE et sur la base de la finalité du PGE, qui est de faciliter la réalisation des évaluations des programmes ayant un caractère stratégique pour le gouvernement, nous recommandons que le SCT cherche à obtenir l'habilitation du Conseil du trésor/Conseil des ministres pour pouvoir agir au regard des bonnes pratiques en la matière.

### **10.1.3 Conclusion de recherche**

Il s'avère utile d'indiquer ici que les résultats obtenus de l'étalonnage nous ont permis de répondre à la question centrale en ce sens qu'il y a bien lieu de soutenir les réflexions sur la mise en place, sous le leadership du SCT, d'un Plan gouvernemental d'évaluation de programmes dans l'Administration gouvernementale québécoise.

Effectivement, l'analyse des informations et données traitées nous a permis également de relever que certaines juridictions disposent d'un système d'évaluation hybride. Cela implique qu'elles se dotent d'un mécanisme de coordination ou de pilotage centralisé des évaluations tout en offrant des assistances techniques aux ministères et autres agences gouvernementales responsables de la mise en œuvre de leurs propres plans d'évaluation. Ces entités se voient reconnaître également les prérogatives de conduire des évaluations en interne ou par moyen externalisé sur fond de mandat, donc de contrat. C'est bien le cas de six sur les sept juridictions (86%) – l'Afrique du Sud, la Colombie, l'Australie-Occidentale, le Territoire du Nord, la République de Philippines et l'Australie fédérale.

Quant aux critères de choix des programmes à évaluer, les résultats de l'étalonnage nous ont révélé que les juridictions n'en manquent pas. Évidemment, elles choisissent leurs critères en fonction de leurs réalités nationales. Et spécifiquement pour l'externalisation des évaluations, cinq sur les sept juridictions (71%) la reconnaissent comme moyen alternatif de conduite, au besoin, des évaluations de programmes.

Sur la base de ces résultats ainsi que sur celle de ceux précédemment présentés, le Conseil du trésor du Québec peut disposer d'éléments de modèles pertinents à exploiter pour



concevoir et mettre en place, à travers son Secrétariat, le PGE comme mécanisme centralisé de pilotage de la fonction d'évaluation de quelques programmes présentant pour lui un caractère stratégique dans ses prises de décisions. De plus, les résultats ainsi discutés fournissent, dans une grande mesure, l'orientation pertinente sur les modalités de fonctionnement des systèmes des juridictions étalonnées. Alors, le Conseil du trésor peut habiliter son Secrétariat à élaborer et définir, dans une Note ou un Guide méthodologique, un cadre opératoire de mise en place du PGE. Cela tend à renforcer, de manière opérationnelle, la gouvernance de la fonction d'évaluation tant sur le plan de la qualité que de l'utilisation des résultats d'évaluation de programmes au gouvernement québécois.

En définitive, la formule « One best way » ne s'applique pas aux connaissances dégagées des résultats de notre étalonnage. Un état de fait qui commanderait à une juridiction de les utiliser avec pragmatisme et précaution nécessaire pour bien exploiter les éléments de modèles avancés applicables. Le Secrétariat du Conseil du trésor se doit aussi de considérer de tels aspects. Car il existe des éléments de modèle pertinents, repérés de l'étude des systèmes des juridictions, qu'il convient pour le Conseil du trésor d'exploiter par leur adaptation aux réalités du gouvernement du Québec. Il s'agit, comme ci-dessus évoqué, entre autres, de coordination ou pilotage centralisé de la fonction d'évaluation, de choix des programmes fondés sur des critères objectifs, de définition de types d'évaluation, d'établissement de modalités d'exécution en interne ou par externalisation de plans d'évaluation.

#### **10.1.4 Recommandations et pistes de recherche**

En l'état actuel des réflexions en cours sur l'opportunité de mettre en place le PGE au sein du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, nous soulignons la possibilité évidente pour ce dernier de procéder, par combinaison d'éléments de modèles pertinents et applicables, à la construction de celui qui puisse répondre à ses besoins et spécificités. Il peut exploiter ceux évoqués ci-dessus en fin de conclusion. En effet, la majorité de juridictions peuvent servir de modèles pour ce qui concerne le mécanisme auquel la responsabilité de pilotage des évaluations sera confiée. Tel que précédemment évoqué, nous notons qu'il y a plusieurs pays tant de l'étude de l'OCDE que de notre étalonnage qui exercent une fonction

d'évaluation centralisée dont le SCT et le Conseil du trésor peuvent s'inspirer pour nourrir les réflexions et avancer sur la façon d'aborder le PGE jusqu'à sa mise en place effective.

D'autres paramètres, au titre d'éléments de modèles tirés des résultats de l'étalonnage allant dans le sens du PGE, constituent des connaissances exploitables, générées des pratiques des juridictions. Nous pouvons nommer les critères de choix des programmes, les modalités d'exécution d'un plan d'évaluation. D'autant que le SCT dispose déjà de types ou d'enjeux d'évaluation déclinés dans les documents d'orientation et outils d'encadrement mis à la disposition des ministères et organismes.

Quant à l'utilisation des résultats des évaluations, nous avons repéré de bons exemples exploitables comme le Territoire du Nord qui fait leur vulgarisation numérique, comme l'Australie fédérale qui s'en sert pour soutenir les décisions budgétaires. Pour la Nouvelle-Galles du Sud, l'évaluation est considérée comme un investissement, ce qui implique l'emploi obligatoire des résultats générés. D'où une manière de garantir l'emploi optimal des ressources affectées aux travaux d'évaluation.

Ensuite, nous recommandons que le SCT exploite les résultats de cet étalonnage en adaptant les éléments de modèles des juridictions, susceptibles d'appuyer la vision de mettre en place le Plan gouvernemental d'évaluation. Car il n'est pas possible de trouver un modèle lui correspondant en toute intégralité et avec exactitude malgré le mode d'organisation semblable des gouvernements en ministères et organismes.

En fin de compte, il y a alors matière pour s'en inspirer en vue de concevoir un modèle répondant aux besoins et réalités du gouvernement du Québec.

Nous recommandons aussi que le SCT inscrive le PGE, dans une approche holistique et institutionnelle, à travers les actions suivantes :

- Mettre sur pied un cadre organisationnel doté de compétences techniques pour planifier et piloter quelques évaluations des programmes désignés en commun accord avec les ministères et organismes concernés;
- Maintenir l'institutionnalisation des évaluations visées dans la perspective du centre de gouvernement mis de l'avant dans l'étude de l'OCDE ;

- Continuer à favoriser la qualité des évaluations aux ministères et organismes par la mise à jour ou l'adaptation des encadrements (guides, outils, normes) à la dynamique de la société et des administrations québécoises ;
- Promouvoir l'utilisation des évaluations à travers des données probantes présentées sur leur impact ou effet réel pour le gouvernement.

Il est à souligner que les résultats ci-dessus présentés servant de fondements à nos recommandations ne sont toutefois pas exempts de lacunes ou limites qui exigeraient la prise en compte des contextes, spécificités ou réalités propres de chaque juridiction en les appliquant ou, du moins, en s'en inspirant.

Pour conclure, les aspects non couverts tant par notre étalonnage que par l'enquête de l'OCDE constituent des avenues ou pistes de recherche importantes à explorer dans de nouvelles recherches pour compléter ou consolider les résultats présentés.

## **11 LIMITES**

### **11.1 Concernant les résultats de l'étalonnage**

Une contrainte majeure à laquelle nous sommes confrontés tout au long du travail était d'ordre linguistique pour la Colombie. Certaines informations auxquelles nous n'avons pas accédé pourraient bien exister exclusivement en langue espagnole. Donc, nos résultats peuvent ne pas être générés du traitement d'informations et de données exhaustives.

Par ailleurs, étant donné que toutes les documentations exploitées sur les juridictions étaient rédigées en anglais, certaines traductions<sup>70</sup> peuvent se révéler relativement infidèles sans pour autant altérer foncièrement la nature ni la qualité des résultats.

Il importe aussi de souligner que l'utilisation de données secondaires pour certaines juridictions étudiées représente en quelque sorte une source de limites non négligeable. En

---

<sup>70</sup> Les documentations exploitées des juridictions ont fait l'objet de traduction libre, faite par nos soins et donc non certifiée.

outre, les juridictions participantes à cet étalonnage n'ont pas été choisies sur une base probabiliste.

Il faut indiquer que notre recherche ne couvre pas tous les angles souhaitables ou toutes les variables susceptibles d'aider à comprendre les dimensions de développement historique et de fonctionnement global des systèmes d'évaluation des sept juridictions étalonnées.

La représentation graphique, proposée à titre indicatif des systèmes d'évaluation explorés, peut souffrir de lacunes d'incomplétude par manque de richesse des documentations disponibles nous ayant servi de sources d'informations disponibles. Elle est présentée sans prétention de refléter fidèlement l'organigramme réel de la juridiction concernée.

## **11.2 Concernant les résultats de l'OCDE**

Il est à noter que l'existence formelle du cadre d'institutionnalisation de l'évaluation de politiques publiques ne garantit pas son effectivité. Les connaissances – pratiques et expériences d'évaluation – mises de l'avant dans l'enquête de l'OCDE ne sont pas directement applicables en raison de la volonté politique, la spécificité juridique et la culture organisationnelle de chaque pays. Cela n'est pas dû à la qualité des résultats présentés ni ne nuit à leur exploitabilité pour le besoin de nourrir la vision du PGE.

## 12 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albarello, L. (2011). Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche. De boeck, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 144p.

Álvarez Basabe, M. G. et al. (2022). Evaluation in Colombia. In Stockmann, R., Meyer, W., & Szentmarjay, L. (Eds.). *The Institutionalisation of Evaluation in the Americas*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81139-6>

Bruno, I. (2008). « La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement ». *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, vol. 5 (n° 55-4bis), 28- 45.

De Ketele, J.-M. et Roegiers, X. (2013). Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents. De boeck, Paris, 204 p.

Dorado, D. (2009). Colombia: SINERGIA- Colombia's System of monitoring and evaluation, National Planning Department (NPD). [https://nec.undp.org/sites/default/files/2021-07/Colombia%202009\\_1.pdf](https://nec.undp.org/sites/default/files/2021-07/Colombia%202009_1.pdf)

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives. Chenelière Éducation, Canada, 3<sup>ème</sup> édition, 518 p.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2018). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson, France, 3<sup>ème</sup> édition, 344p.

Government of Australia (2021). The Commonwealth Evaluation Policy, Department of Finance. <https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/planning-and-reporting/commonwealth-performance-framework/commonwealth-evaluation-policy>

Government of the Philippines (2020). Guidelines on Evaluation in the National Government. [https://nep.neda.gov.ph/storage/guidelines/1601872178\\_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014%20Folder\\_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014.pdf](https://nep.neda.gov.ph/storage/guidelines/1601872178_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014%20Folder_NEPF-Guidelines%20Booklet-Pass%2014.pdf)

Government of the Philippines (2015). National Evaluation Policy Framework, NEDA & DBP, Joint Memorandum Circular No. 2015-01. <https://neda.gov.ph/national-evaluation-policy-framework/>

Government of South Africa (2021). The African Evaluation Principles, Pretoria. <https://afrea.org/call4proposals/The-African-Evaluation-Principles.pdf>

Government of South Africa (2019). National Evaluation Plan 2020-2025, Pretoria. <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Evaluations/National%20Evaluation%20Plan%202020-25.pdf>

Government of South Africa (2019). National Evaluation Policy Framework, Pretoria. <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Evaluations/National%20Policy%20framework%20Nov%202019.pdf>

Government of South Africa (2014). National Evaluation Plan 2014-15/2016-17, Pretoria. <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Evaluations/NEP%202014-15%20Web.pdf>

Government of South Africa (2011). National Evaluation Policy Framework, Pretoria. [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/201409/evaluationpolicyframework-approved-11-11-23a.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201409/evaluationpolicyframework-approved-11-11-23a.pdf)

Government of South Africa (2007). Policy Framework for the Government-wide Monitoring and Evaluation System, Pretoria.

<https://www.dpme.gov.za/publications/Policy%20Framework/Policy%20Framework%20for%20the%20G%20WME%20system.pdf>

Government of Western Australia (2015), Program Evaluation Guide. Department of Treasury. [https://gpffe.org/wp-content/uploads/2019/06/evaluation\\_guide-western-Australia.pdf](https://gpffe.org/wp-content/uploads/2019/06/evaluation_guide-western-Australia.pdf)

Government of Western Australia (2020), Program Evaluation Guide. Department of Treasury. <https://www.wa.gov.au/system/files/2021-01/evaluation-guide.pdf>

Government of Western Australia (2020). Program Evaluation: Sunset Clauses - Agency Guide, Department of Treasury. <https://www.wa.gov.au/system/files/2021-01/sunset-clause-agency-guide.pdf>

Grenier, J. et Lagarde, M. (2000). La Technique du Groupe Nominal (TGN). [https://cdc.qc.ca/actes\\_arc/2000/grenier\\_lagarde\\_actes\\_ARC\\_2000.pdf](https://cdc.qc.ca/actes_arc/2000/grenier_lagarde_actes_ARC_2000.pdf)

Knowledge Sector Initiative (2017). Global Evidence Policy Units. Colombia: SINERGIA. <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/03/ksi-1585557209.pdf>

Lamoureux, A. (2006). Recherche et méthodologie en sciences sociales. Éditions Études Vivantes, Canada, 2<sup>ème</sup> édition, 352 p.

Laray, C. (2008). L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique. La méthode Morin-Chartier. Presse Universitaire du Québec, Québec, 182 p.

Letrilliart, L. et Vanmeerbeek, M. (2011). À la recherche du consensus : quelle méthode utiliser ? Seeking a consensus: which method should be used? *Revue française de médecine Générale*. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/101916/1/Article%20Delphi.pdf>

Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government. [https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/basic-me-concepts-portuguese/How\\_to\\_build\\_ME\\_gov.pdf](https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/basic-me-concepts-portuguese/How_to_build_ME_gov.pdf)

Mackay, K. (2011). The Australian Government's Performance Framework. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/27350/654100NWP0250a0C0disclosed011040110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
<https://www.oecd.org/gov/budgeting/Performance%20Framework%20Australian%20Government.pdf>

Masandi Milondo Samuloba, A. (2016). Méthodes quantitatives et recherche scientifique en sciences sociales. Aspects théoriques et méthodologiques sur le traitement des données. Éditions Universitaires Européennes, Allemagne, 355p.

Medzegue M'Akuè, J.-J. (2009). La méthodologie documentaire comme base d'un travail scientifique. Recherche d'informations, rédaction scientifique, présentation du travail final. L'Harmattan, Paris, 150 p.

Mucchielli, A. et Paillé, P. (2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin, France, 5<sup>ème</sup> édition, 490 p.

Muhindo Masivi, O. (2017). Rédaction d'un travail de recherche scientifique. Guide fondamental et interdisciplinaire. Éditions Universitaires Européennes, Maurice, 170p.

Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Framework. [https://treasury.nt.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/913787/Attachment-H-Northern-Territory-Government-Program-Evaluation-Framework.pdf](https://treasury.nt.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/913787/Attachment-H-Northern-Territory-Government-Program-Evaluation-Framework.pdf)

Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit. [https://treasury.nt.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/956935/Attachment-I-Program-Evaluation-Toolkit.pdf](https://treasury.nt.gov.au/_data/assets/pdf_file/0010/956935/Attachment-I-Program-Evaluation-Toolkit.pdf)

NSW Government (2013). Evaluation Framework August. <https://www.health.nsw.gov.au/research/Documents/evaluation-framework.pdf>

NSW Government (2016). Program Evaluation Guidelines. [https://www.cveevaluation.nsw.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0007/771757/nsw-government-program-evaluation-guidelines.pdf](https://www.cveevaluation.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/771757/nsw-government-program-evaluation-guidelines.pdf)

Petticrew, M. and Roberts, H. (2006) Systematic Reviews in the Social Sciences: A practical guide. Blackwell Publishing, USA, 1<sup>ère</sup> édition, 354 P.

OCDE (2020). Comment les gouvernements peuvent-ils améliorer une action publique éclairée par les preuves ? Éléments clés d'une étude comparative de l'OCDE 2020. <https://www.oecd.org/gov/elements-clefs--mobiliser-levaluation-des-politiques.pdf>

OCDE (2022). Recommandation du Conseil sur l'évaluation des politiques publiques. OECD/LEGAL/0478

Oxéus, G. (2022). Offre de service du stage en évaluation de programmes au Secrétariat du Conseil du trésor. ENAP, Québec.

Sacré, M., Lafontaine, D. & Toczek, M.-C. (2021). Comprendre et concevoir des revues systématiques de la littérature en sciences de l'éducation et de la formation. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 23(2), 1–27. <https://doi.org/10.7202/1085361ar>

Samb, D (2014). Manuel de méthodologie et de rédaction bibliographique. Initiation à la recherche, à la rédaction et à la présentation des mémoires, des rapports scientifiques et techniques, des articles et autres travaux académiques. À l'usage des étudiants, auteurs, rédacteurs, éditeurs et secrétaires. L'Harmattan, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 586p.

Secrétariat du Conseil du trésor (2014). Directive concernant l'évaluation de programmes dans les ministères et organismes, Secrétariat du Conseil du trésor, Québec. [https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2014F/61131.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2014F/61131.pdf)

Sem Mbimbi, P. et Cornet, A. (2018). Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion, Éditions Universitaires Européennes, Bolton, Ontario, 214p.

Senate of the Philippines (2021). Institutionalizing a National Evaluation Policy (NEP). *Senate Economic Planning Office*. [https://legacy.senate.gov.ph/publications/SEPO/Policy%20Brief\\_Institutionalizing%20A%20National%20Evaluation%20Policy%20\(NEP\)\\_12July%202021.pdf](https://legacy.senate.gov.ph/publications/SEPO/Policy%20Brief_Institutionalizing%20A%20National%20Evaluation%20Policy%20(NEP)_12July%202021.pdf)

Stolyarenko, K. (s.d). Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia. *Parliamentarians Forum for Development Evaluation*. <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/cscolombia.pdf>

Vollet et Hadjab (2008). Manuel de l'évaluation des politiques publiques. Éditions Quae, France, 63p.

Western Australia (2017). Outcome-Based Management Guidelines for use in the Western Australian Public Sector, *Department of Treasury*. <https://www.wa.gov.au/system/files/2020-02/outcome-based-management-guidelines.pdf>

World Bank (2007). A Diagnosis of Colombia's National M&E System, SINERGIA, Evaluation Capacity Development, Independent Evaluation Group. [https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia\\_0.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia_0.pdf)

## **ANNEXE**



## ANNEXE A : TABLEAU 1 : LISTE DES JURIDICTIONS PRÉSÉLECTIONNÉES

Tableau 1 : Liste des juridictions présélectionnées

Juridiction	Continent	Statut
<b>Afrique du Sud</b>	Afrique	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Australie</b>	Océanie	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Canada</b>	Amérique du nord	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Chili</b>	Amérique du sud	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Colombie</b>	Amérique	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Kenya</b>	Afrique	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Malaisie</b>	Asie	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Mexique</b>	Amérique du nord	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Nigéria</b>	Afrique	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Philippines</b>	Asie	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Royaume-Uni</b>	Europe	Présélection sur la base de documentation préliminaire
<b>Suisse</b>	Europe	Présélection sur la base de documentation préliminaire

Source : Notre conception sur la base des premières documentations disponibles.

## ANNEXE B : FICHES DE RECUEIL D'INFORMATIONS ET DE DONNÉES SUR LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION

### FICHES DE RECUEIL D'INFORMATIONS ET DE DONNÉES SUR LES SYSTEMES D'EVALUATION

Nous avons procédé à la collecte des informations et données relatives aux modèles et au fonctionnement des systèmes d'évaluation des sept (7) juridictions formant l'échantillon de notre étalonnage. En vue de faciliter la présentation de la masse d'informations et de données traitées, nous avons établi des Fiches de synthèse les réunissant. Celles-ci ont été construites au moyen des variables déclinant l'état et les caractéristiques des systèmes d'évaluation visés. Ces fiches sont ci-après organisées et remplies suivant un format colonnes et lignes. Elles sont suivies d'une représentation graphique donnée à titre purement indicatif et sans prétention de notre part de vouloir la substituer à l'organigramme institutionnel exhaustif ou complet d'une juridiction. Elle tend à dégager une compréhension globale de la réalité décrite pour chaque système exploré.

#### FICHE 1 : Synthèse de la juridiction de la République d'Afrique du Sud

Juridiction	République d'Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
<b>Mode d'organisation politique de la juridiction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● L'Afrique du Sud<sup>71</sup> est un État fédéral composé de neuf (9) provinces et doté d'un gouvernement national.</li><li>● Il dispose d'un « gouvernement et d'une chambre dans chacune des neuf provinces ». C'est une République de type parlementaire<sup>72</sup>.</li><li>● La Constitution en vigueur fait d'elle « un État à la fois unitaire et fédéral avec un partage des pouvoirs entre le gouvernement central et les neuf gouvernements provinciaux ».</li><li>● L'ensemble des ministres forme le Cabinet. Et « Chacune des neuf provinces est dotée d'un Premier ministre, d'un parlement et d'une administration disposant d'un budget propre »<sup>73</sup>.</li></ul>

<sup>71</sup> [https://www.afriquesud.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=161&lang=fr](https://www.afriquesud.net/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=161&lang=fr)

<sup>72</sup> <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/south-africa/#government>

<sup>73</sup> [Liste des ministres du gouvernement - Ambassade d'Afrique du Sud en France \(afriquesud.net\)](#)

Juridiction	République d’Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
<b>Assise juridique/politique du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le système d’évaluation de l’Afrique du Sud repose sur un ensemble de dispositifs politiques et juridiques.</li> <li>● Le « Système de suivi et d’évaluation à l’échelle du gouvernement (GWM&amp;E) », adopté en 2005, constitue le cadre politique fondateur institué en trois composantes<sup>74</sup>. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Il cherche<sup>75</sup> à asseoir un système global de gestion intégrée au sein des organismes du secteur public Sud-Africain.</li> <li>● Ce « Cadre de politique » s’applique à toutes les entités du gouvernement de niveau national, provincial et local »<sup>76</sup>.</li> </ul> </li> <li>● Le GWM&amp;E institue et définit les rôles et responsabilités du Ministère de la planification, du suivi et de l’évaluation (DPME) « d’institutionnaliser la planification, le suivi et l’évaluation au gouvernement »<sup>77</sup>.</li> <li>● En 2011, le Cabinet ministériel a approuvé le « Cadre national de la politique d’évaluation ou Cadre national d’évaluation (NEPF) » au titre de mise en place de la troisième composante du système de 2005 – Volet « Évaluation ».</li> <li>● Le « NEPF 2011 a été élaboré dans le but d’inculquer une culture d’évaluation au sein du gouvernement »<sup>78</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ce dispositif politique « fournit la base d’un système d’évaluation à travers le gouvernement »<sup>79</sup> et soutient les évaluations de qualité et utiles.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>74</sup> Ce cadre de politique vise trois composantes : (1) Informations sur la performance de programmes ; (2) Qualité des données statistiques à travers le Système de statistiques national (NSS) et (3) Évaluations de programmes.

<sup>75</sup> Le cadre GWM&E cherche à intégrer un système de gestion au sein des organisations du secteur public qui s’articule avec d’autres systèmes de gestion interne (tels que systèmes de planification, de budgétisation et de rapportage) (Government of South Africa, 2007, p.4). <https://www.dpme.gov.za/publications/Policy%20Framework/Policy%20Framework%20for%20the%20GWM&E%20system.pdf>

<sup>76</sup> Government of South Africa (2007, p.1). Policy Framework for the Government-wide Monitoring and Evaluation; National Policy Framework (2019, p.45)

<sup>77</sup> Government of South Africa (2019, p. 12-13). National Evaluation Policy Framework.

<sup>78</sup> Government of South Africa (2019, p. 13). National Evaluation Policy Framework.

<sup>79</sup> Government of South Africa (2011, p. iv). National Evaluation Policy Framework. [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/201409/evaluationpolicyframework-approved-11-11-23a.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201409/evaluationpolicyframework-approved-11-11-23a.pdf)

Juridiction	République d’Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le « Cadre vise à souligner l'importance de l'évaluation dans l'élaboration des politiques et la gestion, et à lier l'évaluation aux processus de planification et de budgétisation. [...], veiller à ce que les conclusions des évaluations soient utilisées pour améliorer les performances »<sup>80</sup>.</li> <li>● Le « Cadre national de la politique d'évaluation (2011) » prend son assise principalement sur des dispositifs de politique émis par la Présidence, le Trésor et Statistiques Afrique du Sud<sup>81</sup>.</li> <li>● Le système est bâti sur un ensemble de principes<sup>82</sup> de base, consacrés par la Constitution Sud-Africaine (art.195).</li> <li>● Le Cadre national d'évaluation (2019) habilite le ministère de la Planification, du suivi et de l'Évaluation (DPME) à planifier et conduire les évaluations dans un cadre d'un Plan national d'évaluation.</li> </ul>
<b>But poursuivi à travers le Cadre juridique/politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le « Cadre national de politique d'évaluation (NEPF) vise à aborder l'utilisation des évaluations pour promouvoir l'amélioration de la performance et de l'impact des programmes gouvernementaux, et améliorer en même temps la responsabilisation et la prise de décision ».</li> <li>● Il vise aussi « à lier l'évaluation au processus de planification et de budgétisation, améliorer la qualité des évaluations entreprises et s'assurer que les résultats de l'évaluation sont utilisés pour améliorer la performance ».</li> </ul>
<b>Mécanisme institutionnel de pilotage du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le « Ministère de la planification, du suivi et de l'évaluation (DPME) »<sup>83</sup> a la charge d'élaborer le plan d'évaluation de programmes sur la base des critères.</li> <li>● Les autres programmes sont laissés à la discrétion des ministères pour leur évaluation.</li> </ul>

<sup>80</sup> Government of South Africa (2011, p.vii). National Evaluation Policy Framework.

<sup>81</sup> Treasury (2007): « Framework for Managing Programme Performance Information ». Presidency (2007): « Policy Framework for the Government-wide Monitoring and Evaluation System ». StatsSA (2008) : « South African Statistics Quality Assurance Framework » (Government of South Africa, 2011, p.2).

<sup>82</sup> La Constitution (article 195) stipule que, dans les principes d'administration : L'utilisation économique et efficace des ressources doit être encouragée ; l'administration publique doit être orientée vers le développement ; l'administration publique doit être responsable ; la transparence doit être favorisée en fournissant au public des informations, exactes, opportunes et accessibles (Government of South Africa, 2011, p.2; 2019, p.34). The African Evaluation Principles (2021, p.5) présente vingt-deux (22) principes de mise en œuvre en appui de ceux existants. <https://afrea.org/call4proposals/The-African-Evaluation-Principles.pdf>

<sup>83</sup> Government of South Africa (2011, p.10).

Juridiction	République d’Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le Ministère, comme mécanisme institutionnel de pilotage, se dote de dispositifs technique et managérial<sup>84</sup> pour la bonne conduite des évaluations majeures : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Groupe consultatif fournissant conseils et expertise technique en évaluation.</li> <li>● Groupe de pilotage contribuant à la gestion du processus d’évaluation.</li> <li>● Panel d’évaluateurs comme examinateurs critiques par les pairs assurant la crédibilité des évaluations<sup>85</sup>.</li> </ul> </li> <li>● Le DPME travaille en partenariat avec le Département de la gouvernance coopérative (DCoG) pour déployer le Système national d’Évaluation<sup>86</sup>.</li> <li>● Le DPME assure le renforcement de capacités des agents du gouvernement par des formations dans le domaine d’évaluation<sup>87</sup>.</li> <li>● Le DPME, de concert avec les Offices des chefs de gouvernements provinciaux, sélectionne les évaluations à réaliser<sup>88</sup>.</li> <li>● Le Plan national d’évaluation du gouvernement consiste en des évaluations prioritaires identifiées par le DPME<sup>89</sup>.</li> </ul>
<b>Échelle/ horizon temporel de pilotage du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les « programmes et projets » sont censés être évalués sur un cycle de vie de cinq (5) ans mais, par manque de capacités, priorités sont laissées à certaines catégories spécifiques.</li> <li>● Le gouvernement élabore un plan national d’évaluation de cinq ans<sup>90</sup>.</li> </ul>

<sup>84</sup> Government of South Africa (2011, p.13; 2019, p.37).

<sup>85</sup> Le Cadre national d’évaluation (2019) exige qu’un processus de revue par les pairs soit établi pour toutes les évaluations en vue d’en assurer la crédibilité. Il est recommandé l’adoption d’un processus de validation du rapport préliminaire avec les parties prenantes en le leur soumettant pour avis en vue de garantir l’utilisation des résultats d’évaluation (conclusions et recommandations).

<sup>86</sup> Government of South Africa (2019, p.45).

<sup>87</sup> Government of South Africa (2019, p.14).

<sup>88</sup> Government of South Africa (2019, p.15). Il faut noter que le DPME fournit le support aux autres paliers (provincial, départemental et local) dans leurs fonctions de planification et d’exécution des évaluations prioritaires.  
Government of South Africa (2011, p.10).

<sup>89</sup> Government of South Africa (2019, p.32). Les choix des programmes prioritaires à évaluer sont faits en consultation avec les institutions de contrôle du pays comme Trésor, Commission de la fonction publique, Vérificateur général, les ministères de la femme, de la jeunesse, et des personnes handicapées, et d’autres structures e contrôle du gouvernement.

<sup>90</sup> National Evaluation Plan (2020-2025).

Juridiction	République d’Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des plans d’évaluation nationaux triennaux et annuels<sup>91</sup> sont approuvés par le Cabinet du gouvernement.</li> </ul>
<b>Critères /raisons de choix de programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes à évaluer sont choisis sur la base des critères<sup>92</sup> comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes importants non évalués depuis au moins trois (3) ans ;</li> <li>Les grands programmes en termes de coûts (plus de R 500 million) ou concernant une large part de la population.</li> <li>Les programmes d’innovation pour lesquels des apprentissages sont nécessaires.</li> <li>Les programmes d’intérêt public significatif liés aux services de première ligne.</li> <li>Tout programme dont la conception (design) présente de réelles inquiétudes.</li> <li>Les programmes sur lesquels la décision de poursuivre est à prendre.</li> <li>Les programmes aux conditions spécifiques<sup>93</sup>.</li> </ul> </li> <li>Les critères d’évaluation se fondent sur le contexte et la nature de l’évaluation ainsi que sur les besoins des parties prenantes.</li> <li>La « disponibilité de données, les contraintes de ressources, de temps et les considérations méthodologiques » influencent ces dimensions « pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité d’évaluation ».<sup>94</sup></li> </ul>
<b>Portée d’évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur fond du Cadre national de la politique d’évaluation, les évaluations concernent « les politiques, plans, programmes et projets, mais pas les organisations ou individus »<sup>95</sup>.</li> <li>Cinq (5) domaines<sup>96</sup> sont priorités : Éducation, Santé, Criminalité, développement rural et emploi.</li> </ul>

<sup>91</sup> Government of South Africa (2011, p.3). National Evaluation Plan (2014-2017). <https://www.dpme.gov.za/keyfocusareas/evaluationsSite/Evaluations/NEP%202014-15%20Web.pdf>

<sup>92</sup> Government of South Africa (2011, p.10).

<sup>93</sup> Le Cadre national d’évaluation (2019) prend en compte, sur fond entre autres d’expériences et de nouvelles réalités nationales, de nouveaux paramètres pour sélectionner les programmes : Équité de genre, Inclusion des enjeux liés aux groupes vulnérables ou marginalisés, Besoins d’immédiats d’informations, Performance d’une intervention, alignement avec le Plan national de développement (NDP).

<sup>94</sup> Government of South Africa (2019, p.26-27).

<sup>95</sup> Government of South Africa (2011, p.vii et 7).

<sup>96</sup> Government of South Africa (2011, p.10). Il est à noter les 12 domaines du Plan national d’évaluation : Éducation, santé, sécurité, emploi, compétences, infrastructure économique, développement rural, établissements humains intégrés, administration locale, environnement, relations internes et externes (Senate of the Philippines, 2021).

Juridiction	République d’Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
Type d’évaluation pratiqué	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les types<sup>97</sup> d’évaluation concernés englobent « l’évaluation diagnostique, l’évaluation de la conception, l’évaluation de la mise en œuvre, l’évaluation d’impact, l’évaluation économique et la synthèse d’évaluation ».</li> <li>En vue d’adresser des limites identifiées lors de l’évaluation du Cadre de 2011 faite en 2016-2017, deux (2) types d’évaluation sont ajoutés : « Évaluations sensibles au genre » et « Évaluations adaptées aux personnes handicapées »<sup>98</sup>.</li> </ul>
Modalités d’exécution du plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les évaluations<sup>99</sup> concernent les nouveaux programmes ainsi que ceux qui existaient déjà.</li> <li>Quant aux nouveaux programmes, les « évaluations diagnostique et de la conception » sont obligatoires en vue de pouvoir vérifier la théorie du changement.</li> <li>Pour raisons d’indépendance et de crédibilité ou de manque d’expertise interne appropriée, certaines évaluations sont conduites par voie d’externalisation partielle, totale ou par combinaison d’expertise interne et externe de l’organisation<sup>100</sup>.</li> <li>Pour confier les mandats d’évaluation, des termes de référence sont rédigés contenant entre autres « objectifs, portée, livrables, méthodologie/approche d’évaluation, équipe d’évaluation et dispositions de mise en œuvre »<sup>101</sup>.</li> <li>Pour certaines évaluations, la compétence technique prime parfois sur les coûts dans le recrutement de fournisseurs de service (évaluateurs)<sup>102</sup>.</li> <li>Le DPME est responsable de la mise en œuvre du Plan national d’évaluation, et les évaluations arrêtées sont développées sous forme de Note conceptuelle<sup>103</sup>.</li> </ul>

<sup>97</sup> Government of South Africa (2011, p.9-10 ; 2019, p.21-23) in le Cadre national de la politique d’évaluation on définit : **Évaluation diagnostique** vise examiner la situation sous-jacente ainsi que la cause profonde du problème ; **Évaluation de la conception** apprécie la théorie du changement ; **Évaluation de mise en œuvre** se focalise sur ce qui s’est produit et sur la raison ; **Évaluation économique** examine le coûts et bénéfices d’une intervention; **Évaluateur d’impact** cherche à examiner si les changements observés est dû à l’intervention; **Synthèse d’évaluation** renvoie à un récapitulatif des points saillants des résultats de différentes évaluations.

<sup>98</sup> Government of South Africa (2019, p.25).

<sup>99</sup> Government of South Africa (2011, p.10).

<sup>100</sup> Government of South Africa (2011, p.11).

<sup>101</sup> Government of South Africa (2011, p.12).

<sup>102</sup> Government of South Africa (2011, p.12).

<sup>103</sup> Government of South Africa (2019, p.42).

Juridiction	République d’Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
<b>Présentation / utilisation d’évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le système d’évaluation Sud-Africain vise l’utilisation des résultats des évaluations. Il fonde la probabilité d’utilisation (utilisabilité) des évaluations sur trois (3) caractéristiques<sup>104</sup> liées à la crédibilité et la qualité : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elles doivent être pertinentes (fondées sur les bonnes questions) et opportunes pour faciliter la prise de décisions.</li> <li>● Elles doivent être légitimes (impartiales et inclusives) à travers l’implication des parties prenantes/utilisateurs.</li> <li>● Elles sont crédibles lorsqu’elles sont menées de manière rigoureuse (questions, temps de réponses, méthodes pertinentes).</li> </ul> </li> <li>● Le Trésor (sur le plan national ou provincial) utilise les conclusions et recommandations d’évaluations pour soutenir le processus budgétaire.</li> <li>● Le Département de la planification et du suivi-évaluation (DPME) rapporte les conclusions et recommandations d’évaluations au Cabinet et aux Bureaux des Chefs des gouvernements des provinces<sup>105</sup>.</li> <li>● Les rapports d’évaluation sont communiqués aux différentes parties prenantes en quête de l’acceptabilité de ceux-ci.</li> <li>● Le DPME travaille pour s’assurer que les conclusions des évaluations soient utilisées<sup>106</sup>.</li> </ul>
<b>Principaux progrès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De l’exercice 2011-2012 à celui 2017-2018, beaucoup de progrès semblent avoir été réalisés<sup>107</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sept (7) plans nationaux pluriannuels d’évaluation.</li> <li>● Soixante-sept (67) évaluations ont été réalisées.</li> <li>● Huit (8) des neuf (9) provinces disposent de plans d’évaluation provinciaux.</li> <li>● Soixante et un départements (ministères) se dotent de plans départementaux d’évaluation.</li> <li>● Huit (8) programmes (cours) de formation en évaluation ont été développés.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>104</sup> Government of South Africa (2011, p.10).

<sup>105</sup> Government of South Africa (2011, p.14).

<sup>106</sup> Government of South Africa (2019, p.14).

<sup>107</sup> Government of South Africa (2019, p.13-14).

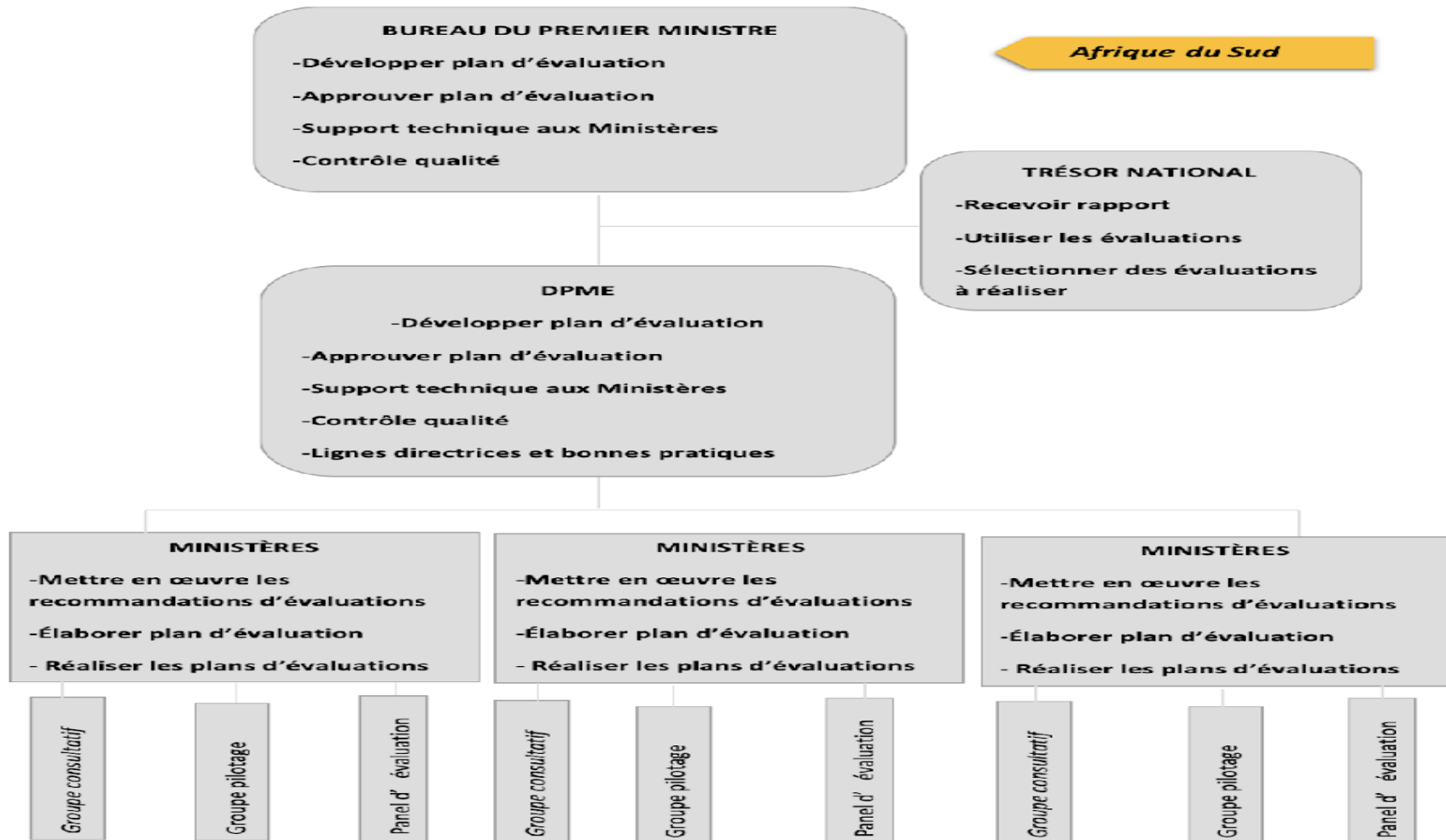


Juridiction	République d'Afrique du Sud
Variable	Contenu explicatif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mille neuf cent quatre-vingt-neuf (1989) fonctionnaires du gouvernement ont bénéficié des formations continues (départements nationaux et provinciaux).</li> <li>● Développement de dix-huit (18) guides et neuf (9) modèles (gabarits) en évaluation.</li> </ul>
<b>Principaux défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'Afrique du Sud a rencontré des défis<sup>108</sup> dans la mise en œuvre du Cadre d'évaluation 2011 tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Manque d'utilisation des évaluations pour appuyer la planification, l'élaboration des politiques et le budget.</li> <li>● Processus d'évaluation trop long (passation de marchés, indisponibilité de données, contestations de résultats, mauvaise qualité technique).</li> <li>● Focalisation exclusive sur l'évaluation de mise en œuvre contre les autres types d'évaluation.</li> <li>● Mauvaise qualité de plans conçus sans théories du changement, cadres logiques avant les évaluations.</li> <li>● La demande pour l'évaluation en Afrique du Sud dépasse l'offre en évaluateurs qualifiés dans le domaine.</li> <li>● Les évaluations tendent à négliger l'équité en laissant de côté les secteurs femmes, jeunes, filles et handicapés de la société...</li> <li>● L'externalisation d'évaluation reconnue par le Cadre national d'évaluation de 2011 ne contribue pas au renforcement des capacités internes en évaluation.</li> <li>● Exclusion des entreprises d'État du système national d'évaluation.</li> </ul> </li> </ul>

Sources : Notre conception à partir des données sur les juridictions (pays).

## Représentation schématique des interactions entre principaux acteurs : Afrique du Sud

<sup>108</sup> Government of South Africa (2019, p.14-15). National Evaluation Policy Framework



## FICHE 2 : Synthèse de la juridiction de la Colombie

Juridiction	Colombie
Variable	Contenu explicatif
<b>Mode d'organisation politique de la juridiction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Colombie est un État fédéral doté d'un gouvernement national.</li> <li>• Elle se compose de 32 gouvernements (départements) régionaux et de 1119 gouvernements locaux. Chaque département fonctionne, dans un système présidentiel<sup>109</sup>, avec à sa tête un gouverneur.</li> <li>• Elle dispose de 13 Ministères and 6 départements administratifs<sup>110</sup>.</li> </ul>
<b>Assise juridique/politique du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système d'évaluation de la Colombie repose sur un ensemble d'instruments juridiques<sup>111</sup> tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Constitution de 1991 assignant les responsabilités d'évaluation au ministère de planification nationale (NPD)<sup>112</sup>.</li> <li>• Le « Conseil national de politique économique et sociale (CONPES<sup>113</sup>) établissant le cadre du système d'évaluation.</li> <li>• Des lois, décrets et autres régulations ayant été adoptés en renforcement dudit cadre.</li> </ul> </li> </ul>
<b>But poursuivi à travers le Cadre juridique/ politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Politique nationale d'évaluation vise à « aider le gouvernement à rester sur la bonne voie et améliorer la performance comme moyen d'atteindre ses objectifs de politique publique par la fourniture d'informations opportunes et de qualité sur les performances aux décideurs concernés »<sup>114</sup>.</li> </ul>

<sup>109</sup> Álvarez Basabe, M. G. and al. (2022). Evaluation in Colombia. In Stockmann, R., Meyer, W., & Szentmarjay, L. (Eds.). The institutionalisation of evaluation in the americas. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81139-6>

<sup>110</sup> Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.6. <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/cscolombia.pdf>

<sup>111</sup> Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.6. <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/cscolombia.pdf>

<sup>112</sup> Álvarez Basabe and al. (2022). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81139-6> (p.203)

<sup>113</sup> CONPES, été créé en 1999 par le décret n° 15 et modifié en 2002 par le décret n° 16 et en 2007 par le décret n° 113, a pour objet d'assister le Pouvoir Exécutif dans l'élaboration de la Politique Économique et Sociale du pays, de faire des propositions et de suivre les politiques existantes. <https://latinno.net/en/case/14102/>. Le CONPES a pour traduction espagnole « Consejo Nacional de Política Económica y Social ».

<sup>114</sup> Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.5

Juridiction	Colombie
Variable	Contenu explicatif
<b>Mécanisme institutionnel de pilotage du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La Colombie possède un Système national de gestion et d'évaluation axé sur les résultats, dénommé « SINERGIA (1994)<sup>115</sup> » qui est piloté par le DNP/NPD<sup>116</sup>. Plusieurs acteurs sont impliqués dans le système de suivi et d'évaluation de la Colombie. Ils regroupent<sup>117</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>● La Présidence avec son Bureau du Conseiller du président qui participent à l'établissement de l'Agenda de l'évaluation et à la définition des priorités politiques.</li> <li>● Le CONPES, auquel le ministère de la Planification nationale rapporte, a pour responsabilités d'établir les lignes directrices en matière d'évaluation. Il représente l'un des destinataires des évaluations.</li> <li>● Le ministère de la planification nationale (DNP) est responsable de piloter les plans de développement du gouvernement, de conseiller le Président et le CONPES dans la détermination des programmes à financer, et leur rapporter les résultats d'évaluation. Il dispose d'une Direction d'évaluation des politiques publiques qui joue le rôle de secrétariat technique de SINERGIA. Le DNP de la planification stratégique et de l'élaboration du budget d'investissement public.</li> </ul> </li> <li>● Le SINERGIA possède une cote d'importance considérable dans le système. Il est responsable d'opérationnaliser les missions légales en évaluation et d'appuyer les ministères dans le domaine<sup>118</sup>. Il est chargé d'aider le gouvernement à développer et à renforcer ses capacités en évaluation. Il doit être rapporté au DNP. Il participe à l'attribution aux organes du gouvernement les rôles et responsabilités en matière d'évaluation. En fait, SINERGIA comporte deux Unités : <b>SISDEVAL</b> dédiée à l'évaluation des politiques publiques et programmes et <b>SISMEG</b> responsable du suivi du Plan national de développement.</li> </ul>

<sup>115</sup> Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.5 et Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.7. / Álvarez Basabe and al. (2022). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81139-6> (p.203-204)

<sup>116</sup> NPD et DNP sont utilisés indistinctement pour signifier en Anglais National Planning Department ou Department of National Planning.

<sup>117</sup> Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.7, <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/cscolumbia.pdf>

<sup>118</sup> Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.7, <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/cscolumbia.pdf>

Juridiction	Colombie
Variable	Contenu explicatif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Comité Intersectoriel d'évaluation a la responsabilité de réviser et d'approuver l'Agenda d'évaluation (Plan). Il s'assure de l'utilisation et de l'appropriation des résultats d'évaluation dans l'élaboration des politiques et l'harmonisation entre planification, budgétisation et implémentation. Il contribue à la coordination des activités d'évaluation<sup>119</sup>.</li> </ul>
<b>Échelle/ horizon temporel de pilotage du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Système est responsable de produire des informations sur le niveau d'atteinte des objectifs du Plan national de développement.</li> <li>• Les évaluations se réalisent tous les cinq ans<sup>120</sup> au niveau central par NPD et d'autres organes techniques d'appui avec révision annuelle.</li> </ul>
<b>Critères /raisons de choix de programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les choix des programmes à évaluer repose sur cinq (5) critères <sup>121</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité de ressources qu'ils consomment ;</li> <li>• Les caractéristiques de la population qu'ils desservent (par ex., les pauvres) ;</li> <li>• L'importance de l'activité, en termes de priorité du plan de développement national ;</li> <li>• Le caractère innovant de l'activité (par ex., un projet pilote) ;</li> <li>• Le potentiel de réplication.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Portée d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques ou programmes sociaux sont les plus visés dans les évaluations.</li> </ul>
<b>Type d'évaluation pratiqué</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SINERGIA, créé en 1994 au sein du Ministère de la planification nationale (NPD), assure le pilotage des différents types d'évaluation<sup>122</sup>.</li> </ul>

<sup>119</sup> Il est responsable de réviser et d'approuver le Plan annuel d'évaluation. Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.8 / <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/cscolombia.pdf>

<sup>120</sup> World Bank (2007, p. 23). A Diagnosis of Colombia's National M&E System, SINERGIA, Evaluation Capacity Development, Independent Evaluation Group, [https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia\\_0.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia_0.pdf)

<sup>121</sup> World Bank (2007). A Diagnosis of Colombia's National M&E System, SINERGIA, Evaluation Capacity Development, Independent Evaluation Group, [https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia\\_0.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia_0.pdf)

<sup>122</sup> Dorado, D. (2009). Colombia: SINERGIA- Colombia's System of monitoring and evaluation, National Planning Department (NPD). Évaluation opérationnelle (intrants-processus), évaluation institutionnelle (processus-produits), évaluation de résultats (produits-résultats) et d'impact (résultats-impacts).

Juridiction	Colombie
Variable	Contenu explicatif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les types d'évaluation regroupent « Évaluation opérationnelle, évaluation institutionnelle, évaluation de résultats et d'impact ».</li> </ul>
<b>Modalités d'exécution du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En vue de garantir l'indépendance des résultats et la qualité des recommandations émises, certaines évaluations sont confiées à des Experts, Cabinets de conseil externes, Groupes de réflexion ou Universités.</li> <li>• La Direction d'évaluation de politiques publiques est aussi responsable des appels d'offres pour recruter, dans un processus compétitif<sup>123</sup>, les experts pour conduire les mandats d'évaluation.</li> <li>• Le SINERGIA<sup>124</sup>, en tant que mécanisme responsable de l'évaluation, dispose en interne d'évaluateurs expérimentés qui révisent les rapports produits par des tiers pour garantir ou s'assurer de leur qualité.</li> <li>• Un comité technique spécial assisté d'expert est chargé de mener le processus de correction des produits (rapports d'évaluation).</li> <li>• Les ministères et organismes conduisent des auto-évaluations mais il leur est fait peu de confiance à cause de leur qualité limitée<sup>125</sup>. SINERGIA les appuient dans leurs travaux d'évaluation.<sup>126</sup></li> </ul>
<b>Présentation / utilisation d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SINERGIA présente les résultats en événements ouverts comme séminaires.</li> <li>• Les évaluations sont utilisées par les décideurs, les directeurs de programme, le ministère des Finances et le Ministère de la planification nationale<sup>127</sup>.</li> </ul>

<sup>123</sup> World Bank (2007). A Diagnosis of Colombia's National M&E System, SINERGIA, Evaluation Capacity Development, Independent Evaluation Group, [https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia\\_0.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia_0.pdf)

<sup>124</sup> Des évaluations sous la responsabilité de SINERGIA sont conduites par des firmes ou organisations de recherche. <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/03/ksi-1585557209.pdf>

<sup>125</sup> World Bank (2007). A Diagnosis of Colombia's National M&E System, SINERGIA, Evaluation Capacity Development, Independent Evaluation Group, [https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia\\_0.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sinergia_0.pdf)

<sup>126</sup> <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/03/ksi-1585557209.pdf>

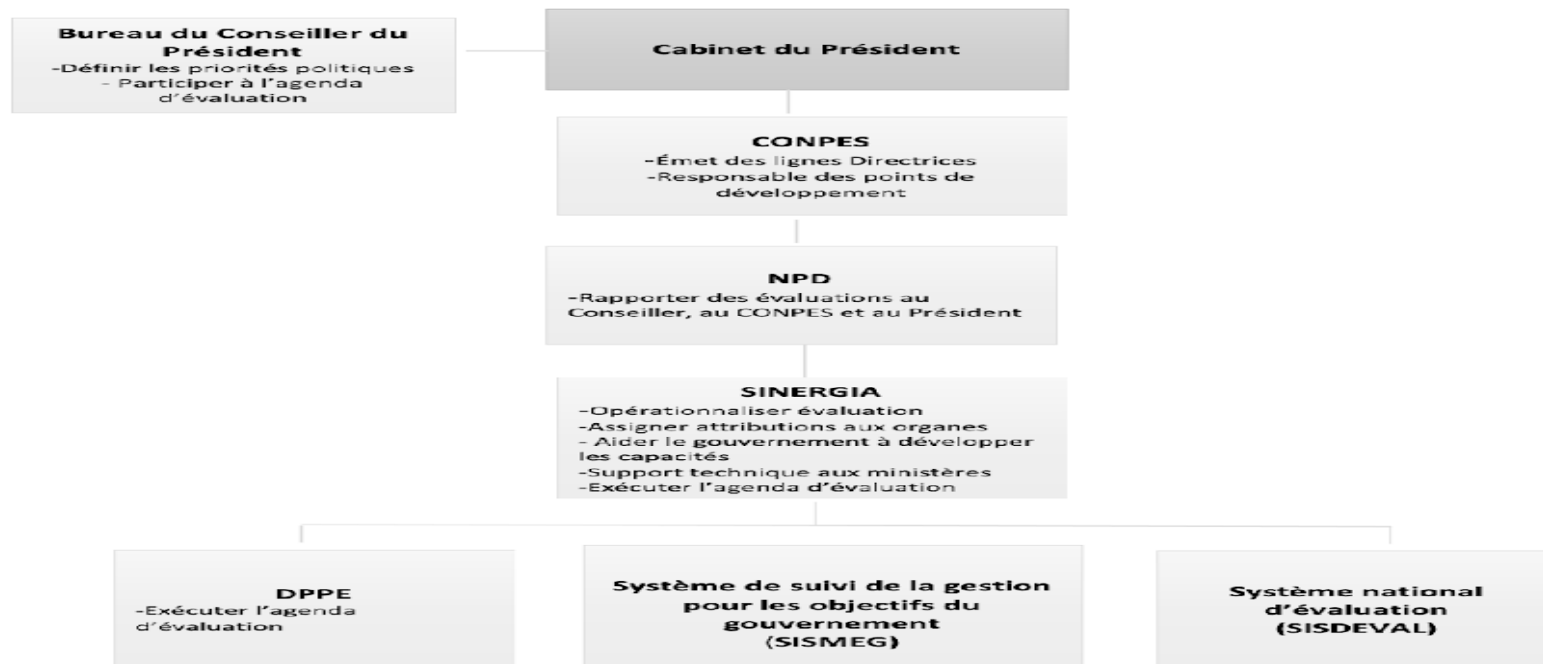
<sup>127</sup> Case-study no 4: National Evaluation Policy in Colombia, p.12, <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/cscolumbia.pdf>

Juridiction	Colombie
Variable	Contenu explicatif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le suivi des recommandations faites par le Conseil (CONPES) est assuré par NPD et la Direction de l'évaluation des politiques publiques.</li> </ul>
<b>Principaux progrès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2019, selon le Ministère de la planification nationale, 53, 8% des évaluations ont été conduites en interne alors que 45, 2% ont été externalisées.</li> <li>De 1997 à 2020, environ 271 évaluations de projets ont été réalisées. Il s'opère 26, 2% d'évaluation d'impact contre 35, 8% d'évaluation de résultats<sup>128</sup>.</li> </ul>
<b>Principaux défis</b>	N/A

Sources : Notre conception à partir des données sur les juridictions (pays).

## Représentation schématique des interactions entre principaux acteurs : Colombie

<sup>128</sup> Álvarez Basabe et al. (2022). Evaluation in Colombia. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-81139-6> (p.207-208)





### FICHE 3 : Synthèse de la juridiction de la République de Philippines

Juridiction	République des Philippines
Variable	Contenu explicatif
<b>Mode d'organisation politique de la juridiction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La République des Philippines<sup>129</sup>, pays du continent asiatique, fonctionne sous un régime présidentiel. Elle se compose de 81 provinces et 38 villes. Le Président est à la fois Chef de l'État et du gouvernement. Le gouvernement est soutenu dans ses actions par un Cabinet (formé de ministres). La République est encadrée constitutionnellement par les pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire garantissant son fonctionnement. Elle fonctionne avec un Parlement bicaméral composé d'un Sénat et de la Chambre des députés<sup>130</sup>.</li> </ul>
<b>Assise juridique/politique du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La République de Philippines se dote, en 2005, d'un Cadre national de la politique d'évaluation (NEPF)<sup>131</sup>.</li> <li>Il est « applicable à tous les organismes et entités dans tout le pays »<sup>132</sup>.</li> </ul>
<b>But poursuivi à travers le Cadre juridique/politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Cadre national d'évaluation (NEF<sup>133</sup>) « structure, systématise et guide le suivi et l'évaluation au niveau national. Il oriente les organismes du secteur public à entreprendre et coordonner les processus, les activités et ressources d'évaluation, ainsi que l'utilisation des résultats de l'évaluation »<sup>134</sup>.</li> <li>Il vise à soutenir « la bonne gouvernance, la transparence, la reddition de comptes et l'élaboration de politiques fondées sur des preuves »<sup>135</sup>.</li> </ul>

<sup>129</sup> <https://www.britannica.com/place/Philippines/Resources-and-power> / <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/philippines/#government>

<sup>130</sup> <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/philippines/#government>

<sup>131</sup> Government of the Philippines (2015). National Evaluation Policy Framework of the Philippines, National Economic and Development Authority (NEDA) and Department of Budget and Management (DBM) (2015), Joint Memorandum Circular No. 2015-01.

<sup>132</sup> Government of the Philippines (2020). Guidelines on Evaluation in the National Government (p.11).

<sup>133</sup> NEF signifie en français National Evaluation Policy.

<sup>134</sup> Senate of the Philippines (2021, p.3). Institutionalizing a National Evaluation Policy (NEP), Senate Economic Planning Office.

<sup>135</sup> Government of the Philippines (2015). National Evaluation Policy Framework of the Philippines, National Economic and Development Authority (NEDA) and Department of Budget and Management (DBM) (2015), Joint Memorandum Circular No. 2015-01.

Juridiction	République des Philippines
Variable	Contenu explicatif
<b>Mécanisme institutionnel de pilotage du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le Groupe de Travail inter-agences sur l'Évaluation (ETF)<sup>136</sup>, composé entre autres des Secrétariats de l'Autorité nationale pour l'économie et le développement (NEDA) et du Département du Budget et du Management (DBM) ainsi que du Bureau du Président, assure le pilotage de la fonction d'évaluation.</li> <li>● Il fait office de mécanisme qui assume les responsabilités<sup>137</sup> suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Orienter la politique d'évaluation et coordonner des évaluations dans le secteur public philippin.</li> <li>● Rendre compte à l'Autorité nationale pour l'économie et le développement (NEDA) de toutes les évaluations conduites dans le secteur public.</li> <li>● Autoriser et commanditer des évaluations à côté de celles menées par les organismes publics (agences) d'implémentation.</li> <li>● Publier les normes et lignes directrices (guides) en la matière.</li> <li>● Évaluer l'Agenda (plan) d'évaluation des organismes publics (agences) d'implémentation.</li> <li>● Adopter un système de sanctions et d'incitations<sup>138</sup>.</li> </ul> </li> <li>● Les agences sont libres d'engager des examinateurs (peer reviewers) pour réaliser les évaluations.</li> </ul>
<b>Échelle/ horizon temporel de pilotage du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les entités (agences) gouvernementales nationales élaborent les plans d'évaluation sur six ans<sup>139</sup> coïncidant avec le plan de développement du pays<sup>140</sup>. L'agenda est mis à jour annuellement pour prendre de nouvelles priorités.</li> <li>● Le Plan inclut toutes les propositions des entités (agences) gouvernementales nationales.</li> <li>● Les évaluations sont prescrites à mi-parcours et en fin de cycle de projets/programmes ou au bout de la cinquième année<sup>141</sup>.</li> </ul>

<sup>136</sup> « Evaluation Task Force » assure une coordination centralisée en parallèle du travail des agences gouvernementales d'exécution des évaluations.

<sup>137</sup> Article 6.2.2 du National Evaluation Policy Framework, Joint Memorandum Circular No. 2015-01.

<sup>138</sup> Les types et modalités d'administration des sanctions (et des incitatifs) ne sont pas repérés.

<sup>139</sup> Government of the Philippines (2020). Guidelines on Evaluation in the National Government (p.38).

<sup>140</sup> Government of the Philippines (2015). National Evaluation Policy Framework of the Philippines, National Economic and Development Authority (NEDA) and Department of Budget and Management (DBM) (2015), Joint Memorandum Circular No. 2015-01 (p.4).

<sup>141</sup> Government of the Philippines (2015). National Evaluation Policy Framework of the Philippines, National Economic and Development Authority (NEDA) and Department of Budget and Management (DBM) (2015), Joint Memorandum Circular No. 2015-01 (p.11).

Juridiction	République des Philippines
Variable	Contenu explicatif
<b>Critères /raisons de choix de programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'évaluation concerne notamment<sup>142</sup> « tous les programmes et projets mis en œuvre par toutes les entités (agences) gouvernementales nationales » mais les facteurs<sup>143</sup> ci-après sont privilégiés : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Niveau d'incertitude sur les résultats ou nouvelle initiative ;</li> <li>● Conséquences négatives potentielles ;</li> <li>● Besoins d'informations par les décideurs ;</li> <li>● Taille du programme, leur complexité et leur caractère unique.</li> </ul> </li> <li>● Les dimensions suivantes font l'objet d'évaluation : Pertinence, cohérence, Efficacité, Efficience, durabilité et impact<sup>144</sup>.</li> </ul>
<b>Portée d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le système d'évaluation de la République de Philippines repose sur le Cadre national de politique d'évaluation (NEPF) englobant des entités gouvernementales nationales comme<sup>145</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les universités et collèges de l'État.</li> <li>● Les entreprises publiques ou sociétés contrôlées par le gouvernement.</li> <li>● Les institutions financières gouvernementales ayant le support financier du gouvernement.</li> <li>● Les entités de partenariat public-privé.</li> <li>● Les organisations de la société civile et les tierces parties sous contrat avec un agence gouvernementale de mise en œuvre<sup>146</sup>.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>142</sup> Government of the Philippines (2020). Guidelines on Evaluation in the National Government (p.13).

<sup>143</sup> Government of the Philippines (2015). National Evaluation Policy Framework of the Philippines, National Economic and Development Authority (NEDA) and Department of Budget and Management (DBM) (2015), Joint Memorandum Circular No. 2015-01 (p.11).

<sup>144</sup> Government of the Philippines (2020). Guidelines on Evaluation in the National Government (p.50-51).

<sup>145</sup> Government of the Philippines (2020). Guidelines on Evaluation in the National Government (p.13).

<sup>146</sup> Government of the Philippines (2015). National Evaluation Policy Framework of the Philippines, National Economic and Development Authority (NEDA) and Department of Budget and Management (DBM) (2015), Joint Memorandum Circular No. 2015-01.

Juridiction	République des Philippines
Variable	Contenu explicatif
Type d'évaluation pratiqué	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les types<sup>147</sup> d'évaluation adoptés et pratiqués en République de Philippines incluent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation diagnostique or Ex-ante évaluation.</li> <li>• Évaluation de la conception.</li> <li>• Évaluation de mise en œuvre (appelée formative ou de processus).</li> <li>• Évaluation économique</li> <li>• Évaluation d'impact.</li> </ul> </li> </ul>
Modalités d'exécution du plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entités (agences) gouvernementales nationales programment les interventions à évaluer la première année et celles durant les cinq (5) années subséquentes.</li> <li>• Un « Groupe de travail inter-agences »<sup>148</sup>, muni d'un Secrétariat, appuie l'opérationnalisation de la fonction d'évaluation des programmes<sup>149</sup>.</li> <li>• Possibilité d'externalisation des évaluations.</li> </ul>
Présentation / utilisation de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Agences gouvernementales utilisent les résultats des évaluations pour la planification et la programmation d'interventions.</li> <li>• Les programmes et projets formulés doivent être munis d'un plan d'évaluation prenant en compte les conclusions et recommandations d'évaluations antérieures de ceux qui leur sont similaires<sup>150</sup>.</li> <li>• Les résultats d'évaluations sont utilisés dans les processus budgétaires<sup>151</sup>.</li> </ul>
Principaux progrès	N/A

<sup>147</sup> Senate of the Philippines (2021, p.2). Institutionalizing a National Evaluation Policy (NEP), Senate Economic Planning Office. Il se pratique cinq (5) types d'évaluation : **Évaluation diagnostique or Ex-ante évaluation** vise à examiner la meilleure option pour adresser le problème ou l'enjeu en question; **Évaluation de la conception** apprécie la théorie du changement avant le démarrage du programme ; **Évaluation de mise en œuvre** (appelée formative ou de processus) cherche à examiner et analyser si les composantes du Modèle logique est implémentées comme prévues; **Évaluation économique** examine le rapport entre coûts/bénéfices ou coûts/efficacité d'une intervention; **Évaluation d'impact** cherche à examiner si les changements observés et à déterminer s'ils sont attribuables à l'intervention implémentée (politique, programme ou projet).

<sup>148</sup> Cette structure représente en Anglais « Inter-Agency Evaluation Task Force ».

<sup>149</sup> Article 6.1 du National Evaluation Policy Framework, Joint Memorandum Circular No. 2015-01.

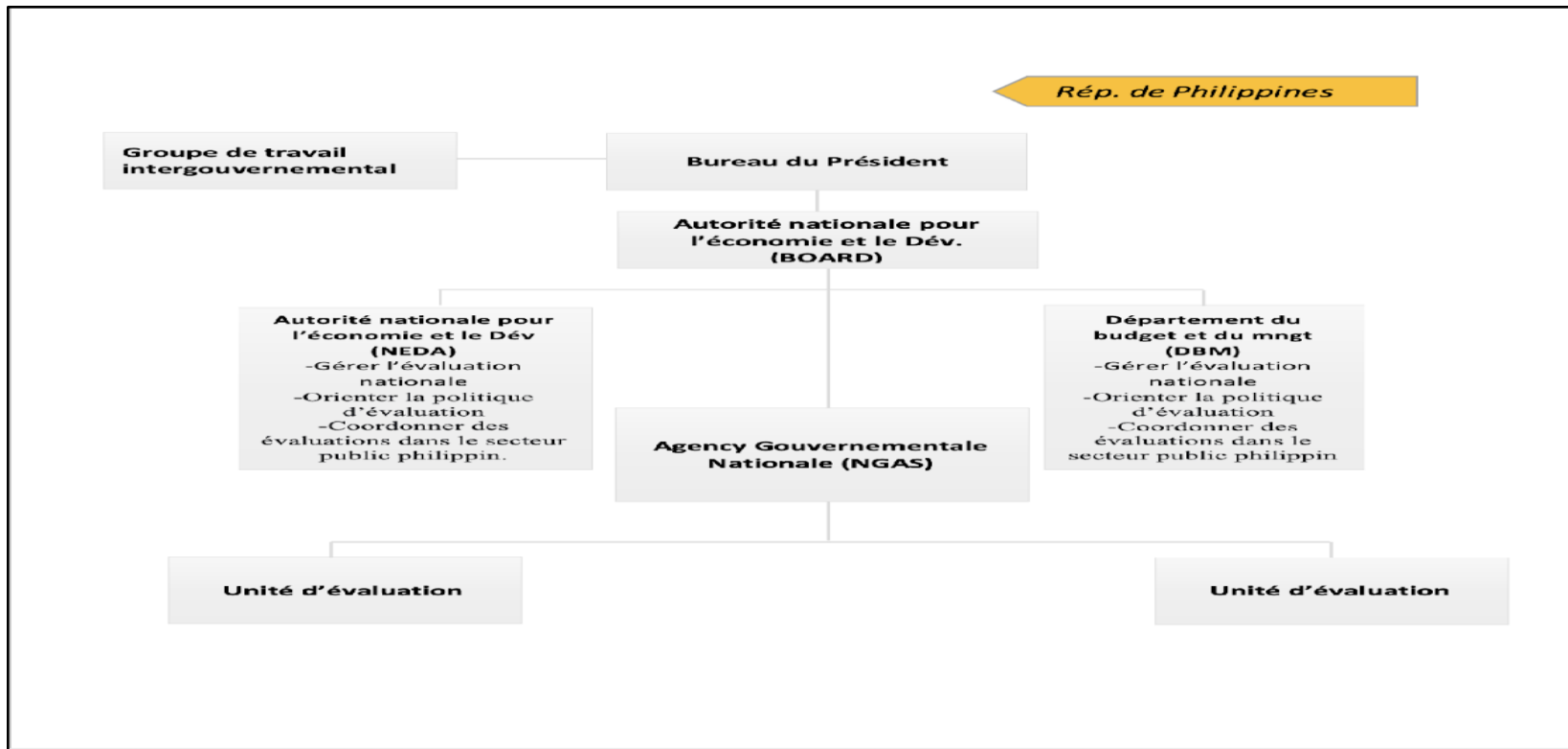
<sup>150</sup> Article 6.1.3 du National Evaluation Policy Framework, Joint Memorandum Circular No. 2015-01.

<sup>151</sup> Article 6.1.4.2 du National Evaluation Policy Framework, Joint Memorandum Circular No. 2015-01.

<b>Juridiction</b>	<b>République des Philippines</b>
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>
<b>Principaux défis</b>	N/A

*Sources : Notre conception à partir des données sur les juridictions (pays).*

### **Représentation schématique des interactions entre principaux acteurs : République de Philippines**



## FICHE 4 : Synthèse des juridictions d’Australie fédérale, Australie-Occidentale, Nouvelle-Galles du Sud et Territoire du Nord

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
Variable	Contenu explicatif			
<b>Mode d’organisation politique de la juridiction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Australie-Occidentale</b><sup>152</sup> est un État de l’Australie disposant d’un gouvernement<sup>153</sup>.</li> <li>● Le gouvernement est composé d’un ensemble d’entités (Ministères et autres organismes publics) créées en vertu de la loi à des fins de services publics.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Nouvelle-Galles du Sud</b><sup>154</sup>, l’un des six États de l’Australie, se dote d’un gouvernement et d’un Parlement.</li> <li>● La Nouvelle-Galles du Sud contient un ensemble de ministères et d’organismes de service public formant un cluster<sup>155</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Territoire du Nord</b><sup>156</sup> est l’un des deux territoires de l’Australie. Il dispose d’un Cabinet composé des ministres formant le gouvernement.</li> <li>● Les ministres sont responsables de secteurs spécifiques appelés « Portefeuille ».</li> <li>● Le Cabinet se charge de principales décisions politiques et financières pour le gouvernement.</li> </ul>	L’Australie <sup>157</sup> est une démocratie parlementaire fédérale du Commonwealth de six États et de deux territoires. Son système de gouvernement fédéral comporte trois niveaux : le gouvernement fédéral, les gouvernements des six États et ceux des deux territoires. Chacun dispose d’un Cabinet composé de ministres pour servir la population. Elle fonctionne suivant un modèle de démocratie parlementaire avec un Premier

<sup>152</sup> <https://www.wa.gov.au/organisation/public-sector-commission/the-structure-of-the-western-australian-government-sector#:~:text=The%20WA%20government%20sector%20is,under%20laws%20of%20the%20State.>

<sup>153</sup> Le gouvernement comprend le Cabinet, le Conseil et le secteur public avec un Gouverneur comme Chef de l’État. <https://www.wa.gov.au/government>

<sup>154</sup> <https://www.nsw.gov.au/departments-and-agencies>

<sup>155</sup> Un cluster représente un groupe d’entités (ministères, organismes, organisations ou entreprises) organisé pour poursuivre des buts spécifiques. Il y a dix clusters concernant entre autres le transport, l’éducation, trésor, entreprise, investissement et commerce, environnement. <https://www.nsw.gov.au/departments-and-agencies>

<sup>156</sup> <https://nt.gov.au/about-government/the-cabinet>

<sup>157</sup> <https://www.australictours.com/informations-voyage-australie/les-etats-et-territoires-australiens/> / <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/australia/>

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
Variable	Contenu explicatif			
				ministre comme le Chef du gouvernement <sup>158</sup> .
<b>Assise<sup>159</sup> juridique/politique du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les lignes directrices de 2004, révisé en 2017, fondent le Cadre<sup>160</sup> de gestion du rendement au sein du gouvernement.</li> <li>Le Guide d'évaluation de programmes en renforce l'opérationnalisation<sup>161</sup>.</li> <li>C'est un cadre de gestion de la performance à l'Australie-Occidentale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'évaluation des programmes en <b>Nouvelle-Galles du Sud</b> se fonde sur le Cadre d'évaluation édicté en 2013<sup>162</sup>.</li> <li>Le Cadre est renforcé par les directives en évaluation de programmes 2016<sup>163</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le <b>Territoire du Nord</b> de l'Australie fait reposer son système d'évaluation sur des dispositifs comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>Un Cadre d'évaluation de programmes<sup>164</sup>.</li> <li>Une boîte à outils d'évaluation de programmes<sup>165</sup>.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Le système de suivi et d'évaluation australien repose sur ensemble de dispositifs : Cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL)<sup>167</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En Australie fédérale, les « évaluations ont été gérées et réalisées (ou sous-traitées) par les ministères responsables<sup>168</sup>.</li> </ul>

<sup>158</sup> <https://www.australia-australie.com/articles/gouvernement-australien-explique/>

<sup>159</sup> Ce terme renvoie au cadre politique et/ou juridique appuyant les évaluations au pays.

<sup>160</sup> Western Australia (2017). Outcome Based Management Guidelines for use in the Western Australian Public Sector, Department of Treasury. <https://www.wa.gov.au/system/files/2020-02/outcome-based-management-guidelines.pdf>

<sup>161</sup> Western Australia Government (2010, 2015). Program Evaluation Guide.

<sup>162</sup> NSW Government Evaluation Framework August 2013.

<sup>163</sup> NSW Government (2016). Program Evaluation Guidelines.

<sup>164</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Framework

<sup>165</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit.

<sup>167</sup> Ce cadre cité par Mackay (2011) ne nous a pas été accessible, donc n'a pas été directement consulté dans notre étalonnage. Nous n'avons accédé à aucun cadre politique ni juridique retraçant l'évolution du système sauf Monitoring, Evaluation and Learning Framework (2022) lié à un programme.

<sup>168</sup> Mackay, K. (2011). The Australian Government's Performance Framework (p.7).



Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Il noter la présence des clauses de caducité (Sunset clauses) dans les décisions<sup>166</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le système australien de suivi &amp; d'évaluation repose sur une Stratégie d'évaluation<sup>169</sup>.</li> <li>En 2021, un dispositif politique (The Commonwealth Evaluation Policy) vient soutenir les stratégies en place<sup>170</sup>.</li> </ul>
<b>But poursuivi à travers le Cadre juridique/ politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ces mécanismes<sup>171</sup> visent à porter les organisations publiques à : <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre compte.</li> <li>Être transparentes.</li> <li>Atteindre les buts du gouvernement.</li> <li>Délivrer les résultats du gouvernement.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le « cadre vise à guider la mise en place cohérente et évaluation transparente des programmes gouvernementaux pour éclairer la décision sur les orientations politiques, la conception et la mise en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Cadre « vise à améliorer la transparence et la reddition de comptes, et à encourager une meilleure utilisation des fonds du gouvernement »<sup>173</sup>.</li> <li>Ce dispositif permet de :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Cadre<sup>175</sup> de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MELF) vise à définir l'approche d'évaluation de la performance du gouvernement Australien.</li> </ul>

<sup>166</sup> Government of Western Australia (2020). Program Evaluation: Sunset Clauses - Agency Guide, Department of Treasury. <https://www.wa.gov.au/system/files/2021-01/sunset-clause-agency-guide.pdf>

<sup>169</sup>Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.37). La Stratégie connaissait un développement progressif entre 1987 et 1991.

<sup>170</sup> Ministère des finances australie. <https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/planning-and-reporting/commonwealth-performance-framework/commonwealth-evaluation-policy>

<sup>171</sup> Western Australia (2017). Outcome Based Management Guidelines for use in the Western Australian Public Sector, Department of Treasury (p.1).

<sup>173</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit (p.7).

<sup>175</sup> Monitoring, Evaluation and Learning Framework (MELF) (2022, p.5).

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>			
		œuvre des programmes » <sup>172</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des conseils, ressources et des modèles en évaluation.</li> <li>• Préparer un programme à l'évaluation.</li> <li>• Commanditer et gérer une évaluation externe ou diriger une évaluation interne<sup>174</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il envisage les éléments de preuve impulsant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La reddition de comptes.</li> <li>• La performance de programmes.</li> <li>• L'amélioration continue dans la prestation.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mécanisme institutionnel de pilotage du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est mis en place un réseau d'évaluation à l'échelle du gouvernement.</li> <li>• Ce réseau est coordonné par une Unité d'Évaluation de Programmes (PEU) sous le leadership du Ministère du Trésor<sup>176</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations gouvernementales ont la charge d'élaboration des plans d'évaluation<sup>177</sup>.</li> <li>• Les clusters « mènent ou gèrent des évaluations à grande échelle et conseillent les secteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « L'activité d'évaluation est supervisée, coordonnée et soutenue par l'Unité d'évaluation de programmes (PEU) au sein du Ministère du Trésor et des Finances (DTF<sup>179</sup>).</li> <li>• D'autres organes publics soutiennent cette activité de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ministère des Finances élabore, à la base, une stratégie d'évaluation dans tout le gouvernement avec le support du Cabinet.</li> <li>• Le plan d'évaluation se présente sous forme de portefeuille de programmes<sup>182</sup>.</li> </ul>

<sup>172</sup> NSW Government (2013). Evaluation Framework. <https://www.health.nsw.gov.au/research/Documents/evaluation-framework.pdf>

<sup>174</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit (p.5).

<sup>176</sup> Western Australia Government (2015). Program Evaluation Guide (p.4).

<sup>177</sup> Les plans doivent être établis en concertations avec les parties prenantes, notamment leurs utilisateurs.

<sup>179</sup> Un « calendrier d'évaluation de l'ensemble du gouvernement sera compilé par le DTF et soumis au Sous-comité d'examen du budget du Cabinet pour approbation, accompagné d'un résumé annuel des conclusions de l'évaluation pour l'année précédente » (Program Evaluation Toolkit, 2022, p.16).

<sup>182</sup> Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.37).

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>			
		des programmes sur les petites évaluations » <sup>178</sup> .	coordination centralisée d'évaluation <sup>180</sup> . • L'approche centralisée offre de nombreux avantages <sup>181</sup> .	• Un Comité <sup>183</sup> de pilotage d'évaluation assure la coordination et la collaboration entre les organes centraux et opérationnels (Agences).
<b>Échelle/ horizon temporel de pilotage du plan</b>	N/A	• Les « calendriers d'évaluation annuels doivent être fournis au Trésor » <sup>184</sup> .	• Un Plan d'évaluation sur cinq ans est requis pour les programmes sujets à évaluation <sup>185</sup> . Toutefois, les clauses de caducité (Sunset Clauses) tempèrent cet horizon à trois ans <sup>186</sup> .	• Le Plan d'évaluation de portefeuille (PEP) couvre trois années et soumis annuellement au Ministère des finances <sup>187</sup> .

<sup>178</sup> NSW Government (2013). Evaluation Framework (p.14)

<sup>180</sup> Ces organes regroupent le Département du Ministre en Chef et du Cabinet (CMC), le Commissariat à l'Emploi Public (OCPE) et le Département du Développement des Entreprises et du Numérique (DCDD).

<sup>181</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit (p.5). Comme entre autres uniformisation de la norme d'évaluation ; Capacité à identifier les lacunes dans l'évaluation et à établir des priorités stratégiques dans tout le gouvernement; un effort coordonné de renforcement des capacités ; possibilité d'avoir un répertoire centralisé d'évaluations pour l'amélioration de l'apprentissage continu et de la qualité. Program Evaluation Framework (p.9-10).

<sup>183</sup> Mackay, K. (2011). The Australian Government's Performance Framework (p.4)

<sup>184</sup> Les calendriers incluent : « une liste des programmes à évaluer au cours de l'exercice en cours, détails du financement du programme, les dates prévues d'achèvement du programme et de l'évaluation, type d'évaluation (processus, résultat et/ou économique), qui conduira l'évaluation (agence, cluster ou contractant) et l'état d'avancement de l'évaluation (pour les évaluations menées sur plus d'un exercice) » <https://arp.nsw.gov.au/c2016-01-program-evaluation>

<sup>185</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit (p.13, 25).

<sup>186</sup> <https://www.wa.gov.au/system/files/2021-01/sunset-clause-agency-guide.pdf>

<sup>187</sup> Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.37).

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>			
<b>Critères /raisons de choix de programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le choix est fait entres autres sur la base<sup>188</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Du lancement des nouveaux programmes.</li> <li>Du haut niveau de risques.</li> <li>Grande taille du programme.</li> <li>Exigences externes.</li> <li>Alignement sur les priorités gouvernementales.</li> <li>Incertitudes sur les résultats d'un programme.</li> <li>Découvertes à partir d'une évaluation antérieure.</li> <li>Les évaluations concernent :</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le choix<sup>189</sup> des programmes porte sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>Taille de l'investissement engagé.</li> <li>Programmes en fin de cycle.</li> <li>Importance stratégique de programmes.</li> <li>Niveau de risques.</li> <li>Innovation.</li> <li>Implication intersectorielle de programmes.</li> <li>Degré de complexité de programmes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les organismes priorisent les programmes à évaluer : <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes n'ayant pas été évalués auparavant.</li> <li>Programmes dont l'évaluation est requise par le Cabinet.</li> <li>Programmes liés à la priorité stratégique du gouvernement ou de l'organisation.</li> <li>Programmes impliquant de multiples agences gouvernementales.</li> <li>Programmes à haut risque pour le gouvernement ou la communauté.</li> <li>Le niveau de risque des programmes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes visés dans le cadre du plan de portefeuille d'évaluation englobent<sup>191</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes stratégiquement importants pour le gouvernement.</li> <li>Programmes à financement important ;</li> <li>Programmes présentant des risques.</li> <li>Programmes pilotes.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>188</sup> Western Australia Government (2015). Program Evaluation Guide (p.2).

<sup>189</sup> NSW Government (2013). Evaluation Framework (p.8-12) et NSW Government (2016). Program Evaluation Guidelines (p.6-9).

<sup>191</sup> Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.38).

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pertinence et l'alignement aux priorités, rôles et responsabilités du gouvernement.</li> <li>Efficacité et efficience.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'importance du financement en question<sup>190</sup>.</li> </ul>	
<b>Portée d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Tous types de programmes peuvent être évalués sur une base régulière et systématique »<sup>192</sup>.</li> </ul>	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les programmes sont éligibles à l'évaluation en considération des critères ci-dessus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les programmes sont éligibles à l'évaluation en considération des critères ci-dessus.</li> </ul>
<b>Type d'évaluation pratiqué</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les évaluations de programmes que reconnaît le système mis en place à la sous-juridiction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Cadre d'évaluation privilégie trois catégories d'évaluation<sup>194</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation formative.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trois types<sup>195</sup> d'évaluation sont reconnus dans le système : <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du processus (inférieur ou égal à 18 mois) concerne</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les évaluations visées par l'Australie concernent<sup>196</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence de programmes.</li> <li>Efficience de programmes.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>190</sup> « Il est obligatoire pour tous les nouveaux programmes sollicitant un financement de plus de 1 million de dollars par an de remplir un aperçu de l'évaluation » (Program Evaluation Toolkit, 2022, p.22) et Program Evaluation Framework (p.18).

<sup>192</sup> Western Australia Government (2020). Program Evaluation Guide (p.11).

<sup>194</sup> Le Cadre d'évaluation de NSW présente les mêmes déclinaisons que celles pour Western Australia. Program Evaluation Guidelines. Ces lignes directrices (directives) reconnaissent et décrivent trois principaux types d'évaluation : résultat, processus et économique (NSW Government, 2016, p.6).

<sup>195</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit (p.8-9 et 23-24) et Program Evaluation Framework (p.12-16).

<sup>196</sup> Mackay, K. (2011). The Australian Government's Performance Framework (p.7)

Jurisdiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
Variable	Contenu explicatif			
	<p>Australie-Occidentale incluent<sup>193</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Évaluation formative (l'évaluation de besoins, la faisabilité d'une évaluation, analyse cout-bénéfice).</li> <li>● Évaluation de processus (mise en œuvre se rapportant aux résultats de programmes).</li> <li>● Évaluation sommative (à la fin ou après l'implémentation de programmes pour apprécier l'impact, cout-efficacité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Évaluation de processus.</li> <li>● Évaluation sommative.</li> </ul>	<p>la conception du programme et sa mise en œuvre initiale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Évaluation des résultats (plus de 2 ans) renvoie à la mise en œuvre du programme et des résultats à court et moyen terme.</li> <li>● Évaluation de l'impact (3-à5 ans) regroupe les résultats à moyen et à long terme ainsi que le rapport qualité-prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Efficacité de programmes, ou</li> <li>● Impact de programmes</li> <li>● Analyse coût-bénéfice.</li> </ul>

<sup>193</sup> Government of Western Australia (2020, 2015), Department of Treasury, in Program Evaluation Guide présente les types d'évaluation comme suit:

Formative Evaluation: « at the design stage of a program a pre-program implementation (formative) evaluation is used to inform decisions to proceed and support budget priority decisions »

Process Evaluation: « during-program delivery (process) evaluations are used to monitor program performance and identify possible improvements»; and

Summative Evaluation: « at the closure stage of a program, a post-program implementation (summative) evaluation is used to assess achievement of program results, inform and improve policy» (p.16-18).

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
Variable	Contenu explicatif			
<b>Modalités d'exécution du plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'Unité d'Évaluation de Programmes (PEU) au sein du Trésor conduit des évaluations de grands programmes gouvernementaux.</li> <li>● Elle fournit des orientations et guides aussi des orientations à tout le secteur public concerné<sup>197</sup>.</li> <li>● À un niveau de risque modéré, l'évaluation peut être externalisée mais quand il est élevé, la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les « clusters sont censés évaluer une proportion significative de leurs programmes ».</li> <li>● Pour des raisons d'indépendance, le Trésor réalise l'évaluation de programmes<sup>199</sup>.</li> <li>● Les plans d'évaluation soumis au Comité d'examen des dépenses (ERC<sup>200</sup>) seront analysés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les organisations gouvernementales (ministères et autres entités publiques) responsables de programmes conduisent leur évaluation<sup>202</sup>.</li> <li>● Les « organismes sont tenus de préparer des calendriers d'évaluation continus pluriannuels qui sont examinés chaque année par le Sous-comité d'examen du budget du Cabinet »<sup>203</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les ministères se chargent de la planification et de l'exécution de leurs évaluations.</li> <li>● Certaines évaluations ont été sous-traitées à des consultants ou des firmes<sup>204</sup>.</li> <li>● L'évaluation se réalise sous une forme collaborative impliquant les Ministères des finances, organismes centraux (Cabinet) et opérationnels<sup>205</sup>.</li> </ul>

<sup>197</sup> Government of Western Australia (2015), Department of Treasury, in Program Evaluation Guide. En revanche, dans la version 2020 du guide, cette structure (PEU) est remplacé par le DASR (Data Analytics and Service Redesign) avec les mêmes attributions de promouvoir l'évaluation, créer un forum pour entre autres le partage de connaissances et la compréhension du rôle de l'évaluation. Et l'on substitue la « Community of Practice » au Réseau d'Évaluation

<sup>199</sup> NSW Government (2013). Evaluation Framework (p.10). Les programmes de grands investissements publics, ceux impliqués différents organismes...font entre autres partie de la catégorie concernée.

<sup>200</sup> ERC signifie en Anglais Expenditure Review Committee.

<sup>202</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit (p.6).

<sup>203</sup> Northern Territory Government (2022). Program Evaluation Toolkit (p.16).

<sup>204</sup> Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.38).

<sup>205</sup> Mackay, K. (2011). The Australian Government's Performance Framework (p.v) et Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.40).

« En 1994-1995, environ 1,75 milliard de dollars (ou 77 %) des nouvelles propositions politiques ont été jugés avoir été influencés par les conclusions d'une l'évaluation, et dans la plupart des cas, l'influence a été jugée directe » (p.40).

Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>			
	révision par les pairs peut être pratiquée (experts) <sup>198</sup> .	par le Cabinet du Premier ministre et le Trésor <sup>201</sup> .		
<b>Présentation / utilisation de l'évaluation</b>	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation est considérée comme un investissement, ce qui fait que ses conclusions doivent être utilisées.</li> <li>• Celles-ci doivent être publiées et communiquées aux utilisateurs.</li> <li>• Les utilisateurs doivent être identifiés en planifiant l'évaluation<sup>206</sup> ainsi que ses destinataires comme le Cabinet<sup>207</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promotion de l'utilisation de l'évaluation dans la prise de décision gouvernementale est assurée par<sup>208</sup> :</li> <li>• Direction du Trésor et des Finances (DTF).</li> <li>• Bureau du Ministre en chef et du Cabinet (DCMC).</li> <li>• Commissariat à l'Emploi Public (OCPE).</li> <li>• Direction du Développement des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système australien de S&amp;E est marqué par l'utilisation importante faite des résultats de l'évaluation soutenir la décision budgétaire du Cabinet et celle des ministères<sup>209</sup>.</li> </ul>

<sup>198</sup> Western Australia Government (2020). Program Evaluation Guide (p.5-16).

<sup>201</sup> NSW Government (2013). Evaluation Framework (p.13).

<sup>206</sup> NSW Government (2013). Evaluation Framework (p.11).

<sup>207</sup> NSW Government (2013). Evaluation Framework (p.11).

<sup>208</sup> Program Evaluation Framework (p.10). Ces organes ont les rôles et responsabilités de coordonner et d'assurer les évaluations, de diffuser et promouvoir l'utilisation des résultats d'évaluation, renforcer les capacités des agences gouvernementales,

<sup>209</sup> Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.40). « En 1994-1995, environ 1,75 milliard de dollars (ou 77 %) des nouvelles propositions politiques ont été jugés avoir été influencés par les conclusions d'une l'évaluation, et dans la plupart des cas, l'influence a été Jugée directe » (p.40).



Juridiction	Australie-Occidentale	Nouvelle-Galles du Sud	Territoire du Nord	Australie
<b>Variable</b>	<b>Contenu explicatif</b>			
			Entreprises et du Numérique (DCDD).	
<b>Principaux progrès</b>	N/A	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est indiqué « qu’au milieu des années 1990, environ 160 Plans de portefeuille d’évaluation étaient en cours à un moment donné »<sup>210</sup>.</li> <li>• Entre 1993 à 1997, cinq cent trente rapports d’évaluation ont été réalisés<sup>211</sup>.</li> </ul>
<b>Principaux défis</b>	N/A	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de formation approfondie en évaluation.</li> <li>• Peu d’emphase est mise sur la collecte et l’emploi des données sur la performance<sup>212</sup>.</li> </ul>

<sup>210</sup> Aucune précision n’a encore été trouvée sur le nombre de plans réussis. Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.38).

<sup>211</sup> Mackay, K. (2011). The Australian Government’s Performance Framework (p.8).

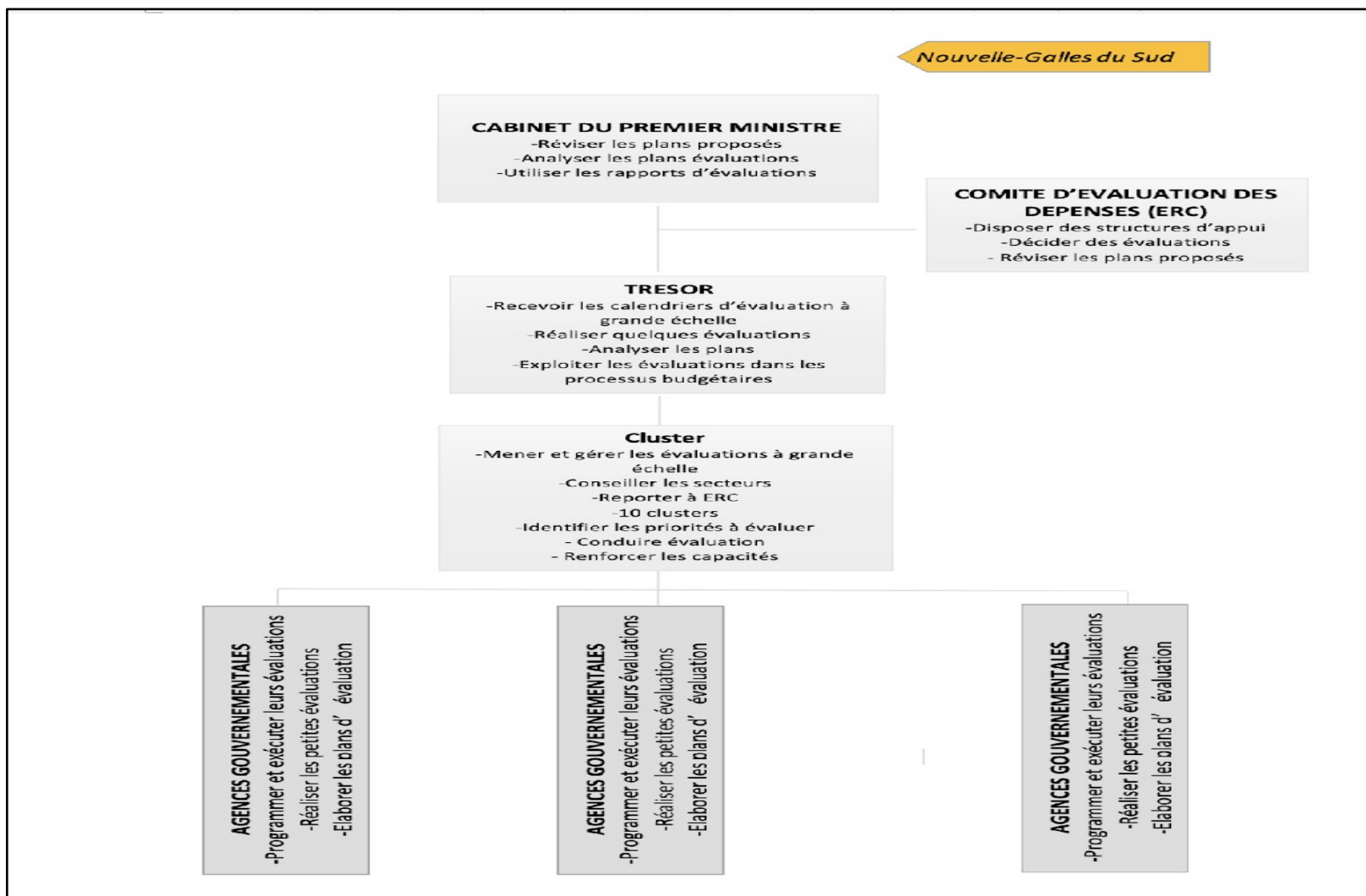
<sup>212</sup> Mackay, K. (2007). How to Build M&E Systems to Support Better Government (p.42).

Sources : Notre conception à partir des données sur les juridictions (pays).

### Représentation schématique des interactions entre principaux acteurs : Australie-Occidentale



## Représentation schématique des interactions entre principaux acteurs : Nouvelle – Galles du Sud



## Représentation schématique des interactions entre principaux acteurs : Territoire du Nord



Représentation schématique des interactions entre principaux acteurs : Australie fédérale

