

**RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMME**

**RÉALISÉ**

**AU**

**MINISTÈRE DE LA L'ÉDUCATION**

**RESPONSABLE DE STAGE : GERBEAU MATHIEU**

**PRÉSENTÉ**

**AU**

**CONSEILLER ACADÉMIQUE: YVES FRANCIS ODIA NDONGO**

**COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION**

**ENP 7969-S STAGE**

**PAR**

**MULINECA ROSE CHANTAL CALIXTE**

**JANVIER 2024**

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	IV
<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	V
<b>RÉSUMÉ</b> .....	VI
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT</b> .....	2
<b>1.1 Description de l'organisation</b> .....	2
<b>1.1.1 Présentation du MEQ et son mandat</b> .....	2
<b>1.1.2 Quelques chiffres clés du MEQ</b> .....	3
<b>1.1.3 Présentation de la DEPGR</b> .....	3
<b>1.2 Description du mandat</b> .....	4
<b>1.2.1 Contexte du mandat de stage</b> .....	4
<b>1.2.2 Livrables attendus</b> .....	5
<b>2. RÉCENSION DES ÉCRITS</b> .....	6
<b>2.1 Mise en contexte</b> .....	6
<b>2.2 Bref historique du développement de l'évaluation de programme ailleurs et au Canada</b> <sup>6</sup>	
<b>2.3 Évaluation de programme : plusieurs définitions, une seule perspective</b> .....	9
<b>2.4 Évolution de l'évaluation de programme dans le contexte de l'administration publique</b> .....	11
<b>2.4.1 Cadre légal et réglementaire de l'évaluation de programme dans l'administration québécoise</b> .....	11
<b>2.4.2 Loi sur l'administration publique</b> .....	11
<b>2.4.3 La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes</b> .....	12
<b>2.4.4 La politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme</b> .....	12
<b>2.4.5 Les principes directeurs</b> .....	13
<b>2.4.6 Rôle et responsabilité du SCT</b> .....	13
<b>2.5 Les cadres théoriques en évaluation</b> .....	15
<b>2.6 Approches d'évaluation</b> .....	18
<b>2.7 Typologie d'évaluation</b> .....	19
<b>2.8 La finalité de l'évaluation et son utilisation</b> .....	20
<b>2.9 L'évaluation comme outil d'apprentissage et d'amélioration favorisant la prise de décision</b> .....	21

<b>3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION .....</b>	<b>22</b>
<b>4. RÉSULTATS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Présentation des livrables.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.1 Livable 1 : La note de mandat .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1.2 Livable 2 : Le cadre d'évaluation ou devis d'évaluation.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Stratégie globale d'évaluation .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1 Les enjeux évaluatifs retenus .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.2 Les questions d'évaluation .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2.3 Les méthodes de collecte.....</b>	<b>32</b>
<b>5. RECOMMANDATION ET CONCLUSION .....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>39</b>

## REMERCIEMENTS

À l'issue de ce travail, je voudrais profiter pour remercier à travers ces quelques lignes toutes les personnes qui ont permis la réalisation de ce stage dans les meilleures conditions.

J'adresse ainsi mes plus sincères remerciements à Madame Carine Drouin, ma gestionnaire, pour avoir cru en moi en m'offrant cette opportunité grâce à laquelle j'ai pu affiner mon projet professionnel et acquérir de solides et nouvelles compétences pour mon futur.

Un grand merci à mon responsable de stage et chef d'équipe, Monsieur Mathieu Gerbeau, pour son écoute et son accompagnement sans faille dont j'ai pu bénéficier tout au long de ce stage qui m'ont permis de prendre confiance en moi et avancé sûrement.

Merci à toute l'équipe de la DEPGR pour le support et l'accueil chaleureux dont vous avez fait montre.

Je remercie chaleureusement mon conseiller académique, Monsieur Yves-Francis Odia Ndong, pour l'accompagnement et tous les conseils tout au long de ce stage. Votre rigueur et votre expertise m'ont permis de perfectionner mon travail.

Un merci spécial à ma famille et proche, qui n'ont cessé de me soutenir et de m'encourager au quotidien dans toutes mes démarches, à la fois sur le plan professionnel et sur le plan plus personnel. À mon conjoint, Ary Colas, qui n'a pas hésité à tout abandonner pour m'accompagner ici au Québec dans cette aventure et mon fils, Aryhan Colas, qui a joué le rôle de motivateur à chaque fois j'étais affaibli.

Merci à toute l'équipe de l'École nationale d'administration publique (ENAP) qui n'a pas ménagé d'efforts pour garantir un environnement d'apprentissage de qualité.

Merci également à mes amis dont la contribution tant morale qu'intellectuelle fut appréciée. Vos énergies positives ainsi que vos commentaires constructifs m'auront beaucoup aidé à relever des défis quelquefois complexes.

## **LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

### **Liste des figures**

Figure 1 : Organigramme du MEQ

Figure 2 : Modèle causal mesure (12)

Figure 3 : Modèle logique mesure (12)

### **Liste des tableaux**

Tableau 1 : Enjeux évaluatifs retenus

Tableau 2 : Questions d'évaluation

### **Liste des abréviations et sigles**

ASR : Agents de soutien régionaux

CE : Cadre d'évaluation

CS : Cadre de suivi

DGAI : Direction générale de l'audit interne

DEPGR : Direction de l'évaluation de programme et la gestion des risques

ENAP : École Nationale d'administration publique

GRAEP : Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme

LAP : Loi sur l'Administration publique

LIP : Loi sur l'Instruction publique

MEQ : ministère de l'Éducation du Québec

MO : Ministères et organismes

PPE : Plan pluriannuel d'évaluation

RE : Rapport d'évaluation

SCE : Société canadienne d'évaluation

SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor

## RÉSUMÉ

Ce stage a été réalisé au sein du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) dans le cadre d'une maîtrise en administration publique avec une concentration en évaluation de programme.

Ce présent rapport fait une synthèse de cette période d'immersion professionnelle d'une durée de 15 semaines au sein de la Direction de l'évaluation de programme et la gestion des risques du ministère de l'Éducation. Pendant ce stage, l'étudiante a collaboré à divers mandats. La principale réalisation de la stagiaire a consisté au démarrage d'un mandat d'évaluation, notamment la rédaction de la note de mandat et l'élaboration du cadre d'évaluation en conformité avec la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme.

En parallèle de son propre mandat, l'étudiante a soutenu les conseillers en évaluation de programme de la direction dans leurs mandats respectifs en effectuant notamment des analyses de données quantitatives et qualitatives, des synthèses et la rédaction de rapport d'évaluation.

La principale réalisation du mandat est le démarrage du mandat d'évaluation en procédant à l'élaboration du cadre d'évaluation d'une mesure gouvernementale. Pour réaliser ce document, les démarches suivantes ont été engagées :

- Engager les discussions avec la direction concernée.
- Prendre connaissance des documents internes
- Mener une réunion de présentation de la démarche évaluative et d'autres réunions de suivi

Cet exercice a permis à l'étudiante de mettre en pratique les théories apprises lors de la formation en évaluation et d'acquérir le savoir-faire en milieu professionnel.

## INTRODUCTION

Le présent rapport final constitue la synthèse du stage accompli au cours de la session d'automne 2023 au sein de la Direction de l'évaluation de programme et gestion des risques du ministère de l'Éducation. Le stage s'inscrit dans le cadre de l'activité d'intégration requise pour l'obtention de la maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique (ENAP), avec une spécialisation en évaluation de programme. Ce document expose les travaux entrepris, les observations effectuées, la revue de la littérature et l'action menée au cours du stage effectué au sein du MEQ, approuvé pour compléter un programme de maîtrise en administration publique à l'ENAP. Le stage a été supervisé par Mathieu Gerbeau, coordonnateur et Yves Francis Odia Ndongu, conseiller académique.

Le rapport est divisé en 5 parties. La première partie du rapport offre une analyse détaillée de l'organisation hôte et de la mission qui nous a été confiée. Elle englobe également les activités et les livrables prévus pendant le stage, les résultats attendus et les contributions spécifiques de la stagiaire. La description de l'organisation comprend une brève présentation du MEQ notamment son mandat, son organigramme, ainsi qu'une présentation de la DEPGR et de ses responsabilités. La description du mandat de stage, son contexte et les livrables sont également présentés à travers cette section.

La deuxième partie a pour objectif principal de présenter une récitation des écrits portant sur l'évolution de l'évaluation de programme, le cadre légal et réglementaire de l'évaluation de programme dans l'administration québécoise, le cadre théorique et conceptuel.

La troisième partie aborde la méthodologie employée pour exécuter le mandat, détaillant la technique de collecte de données utilisée et les sources de données mobilisées.

La quatrième section présente les résultats obtenus, incluant une présentation du cadre d'évaluation et la note de mandat.

Enfin, la cinquième partie expose les recommandations proposées.

# 1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

## 1.1 Description de l'organisation

### 1.1.1 Présentation du MEQ et son mandat

Le 26 juin 1963, le premier ministre Jean Lesage a soumis à l'Assemblée législative le projet de loi le plus significatif de la session, proposant l'établissement d'un ministère de l'Éducation et de la Jeunesse, ainsi que la substitution du Conseil de l'instruction publique par un organisme consultatif appelé le Conseil supérieur de l'éducation. La Loi 60 sur la création d'un ministère de l'Éducation a finalement été adoptée en janvier 1964 par l'Assemblée législative. Paul-Gérin Lajoie, le premier titulaire de ce ministère, a prêté serment le 13 mai (Assemblée nationale, 2023).

La vision du MEQ s'articule autour de cette mission, visant à offrir des milieux de vie propices à la réussite éducative et à la pratique régulière d'activités physiques, sportives, de loisir et de plein air. Ce faisant, le MEQ s'engage à façonner un avenir où l'éducation, la diversité, et le bien-être physique et social se conjuguent harmonieusement pour chaque citoyen (MEQ, 2023).

Son mandat consiste à instaurer des environnements propices à la réussite éducative et à l'engagement actif dans des activités physiques, sportives et de loisirs à l'échelle de la province. Son objectif est de favoriser des milieux de vie inclusifs, sains et respectueux des besoins individuels, en soutenant un système éducatif inclusif qui prépare les citoyens à être responsables, compétents et créatifs dans un monde numérique. Ce mandat englobe également la promotion de la pratique régulière et sécuritaire de ces activités tout au long de la vie, contribuant ainsi à un système éducatif inclusif et robuste, caractérisé par l'engagement de ses acteurs et partenaires. L'objectif final est de former des citoyens responsables, compétents, créatifs et engagés, évoluant au sein d'une société où les individus de tous âges participent de manière régulière et sécuritaire à des activités physiques, sportives, de loisir et de plein air<sup>1</sup> (MEQ, 2023).

---

<sup>1</sup> [Ministère de l'Éducation | Gouvernement du Québec \(quebec.ca\)](https://www.gouvernement.qc.ca/ministere-education)



### 1.1.2 Quelques chiffres clés du MEQ

Le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) se distingue par des chiffres clés significatifs qui reflètent l'ampleur de sa portée et de son influence dans le domaine éducatif. En 2023-2024, les dépenses du portefeuille Éducation s'élèvent à 20,2 milliards de dollars, démontrant l'investissement substantiel du gouvernement dans ce secteur. De plus, le Plan québécois des infrastructures 2023-2033 prévoit des investissements de 22,2 milliards de dollars spécifiquement dédiés au secteur Éducation. En 2022, le personnel du ministère comptait 1 063 employés réguliers et occasionnels, tandis que le corps enseignant compte 134 577 enseignants, contribuant ainsi à l'instruction de 1 407 696 élèves en 2022-2023, répartis dans 3 143 établissements d'enseignement sur 53 000 km<sup>2</sup> de territoires naturels. Ces chiffres clés témoignent de l'importance et de l'étendue des activités du MEQ dans la promotion de l'éducation et du bien-être des citoyens<sup>2</sup> (Plan stratégique du MEQ, 2023).

### 1.1.3 Présentation de la DEPGR

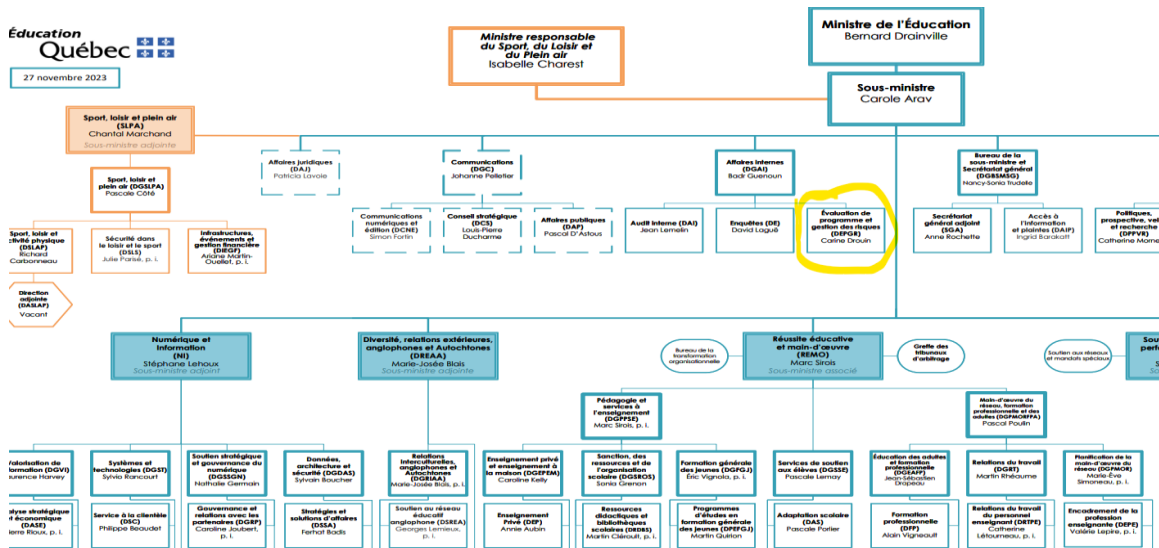
La Direction de l'évaluation de programme et de la gestion des risques (DEPGR) est responsable de deux principaux mandats : d'une part, elle gère l'évaluation des programmes conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et à la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme. D'autre part, elle coordonne la gestion intégrée des risques au sein du ministère. La DEPGR a pour mandat de soutenir la prise de décision des autorités ministérielles à travers ses différents travaux permettant à l'organisation de d'augmenter ses capacités d'apprentissage, d'amélioration et de réponse aux changements en mesurant et intégrant les données sur les résultats à l'occasion de la prise de décision. La DEPGR est rattachée à la Direction générale des affaires internes, où se trouvent également les services d'audit interne et d'enquêtes.

La figure ci-dessous présente une partie de l'organigramme du ministère de l'Éducation du Québec indiquant où se retrouve la DEPGR. L'organigramme complet se retrouve en annexe du rapport.

---

<sup>2</sup> [Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Éducation \(quebec.ca\)](https://www.quebec.ca/plan-strategique-2023-2027)

Figure 1 – Organigramme du ministère de l'Éducation (2023).



(MEQ, 2023)

## 1.2 Description du mandat

### 1.2.1 Contexte du mandat de stage

Le mandat dans le cadre du stage à la DEPGR vise à réaliser une note de mandat et un cadre d'évaluation pour la mesure (12) qui s'inscrit dans le Plan d'action concerté pour prévenir et contrer l'intimidation et la cyberintimidation conformément aux directives de l'évaluation de programme. Cette mesure prévoit le déploiement d'Agencies de soutien régionaux (ASR) pour répondre aux spécificités régionales et aux besoins spécifiques liés à la prévention de l'intimidation. Ces agents contribuent à favoriser un environnement scolaire sécuritaire, inclusif et ouvert à la diversité au sein de l'ensemble des centres de services scolaires et des commissions scolaires.

Les objectifs spécifiques du stage sont ainsi formulés :

- Analyser toute la documentation disponible en lien avec une évaluation prévue au Plan triennal d'évaluation de programmes du Ministère;
- Rencontrer la responsable du programme à évaluer afin de saisir les besoins et les enjeux;

- Rédiger une note de mandat et un cadre d'évaluation en conformité avec la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme et les gabarits en vigueur;
- Présenter la démarche évaluative à la direction concernée
- Collaborer à d'autres dossiers d'évaluation en fonction des besoins et des possibilités;
- Participer aux rencontres de la DEPGR.

Il est important de souligner que la réalisation de ce mandat a nécessité, en prélude, de se familiariser avec le fonctionnement de la DEPGR, ainsi que du ministère de l'Éducation, en examinant divers documents tels que les documents d'accueil, l'organigramme du Ministère, la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme, les outils d'accompagnement en évaluation de programme, la Directive du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur l'évaluation de programme, les guides, gabarits et instructions du SCT pour l'évaluation de programme, et les produits issus de l'évaluation de programme tels que les mandats, les cadres d'évaluation, et les rapports d'évaluation. Par ailleurs, l'établissement d'une communication efficace et une collaboration étroite avec la direction responsable du programme évalué ont garanti la fidélité des documents produits.

### 1.2.2 Livrables attendus

Les principaux livrables attendus lors de ce stage dans le cadre du démarrage du mandat d'évaluation de la mesure (12) sont :

- Une note de mandat
- Un cadre d'évaluation en conformité avec la *Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme* en vigueur;

La contribution spécifique attendue dans le cadre du stage nécessaire dans la réalisation de ce mandat est prévue dans le plan pluriannuel d'évaluation de programme (2022-2025). Tout d'abord, il est essentiel que le cadre d'évaluation élaboré respecte de manière rigoureuse la méthodologie prescrite, en conformité avec les outils d'évaluation de programme pour assurer la fiabilité des résultats obtenus. La pertinence de la matrice d'évaluation élaborée doit garantir une analyse exhaustive et approfondie des données

recueillies. En ce qui concerne la production documentaire, notamment à travers les différentes collaborations avec l'équipe, elle doit se distinguer par sa clarté, sa concision, et par la pertinence et l'exhaustivité des informations présentées, dans le but de faciliter la compréhension et la prise de décision. Enfin, le respect de la planification établie et des échéances fixées représente un élément déterminant de cette contribution.

## 2. RÉCENSION DES ÉCRITS

### 2.1 Mise en contexte

Réaliser une synthèse des recherches antérieures demeure une étape déterminante en recherche, visant à construire une vision exhaustive des connaissances relatives à un sujet d'étude, tout en clarifiant les connaissances théoriques et scientifiques transférables (Cohen, Manion et Morrison, 2011; Cook, Mulrow et Haymes, 1997; Jackson, 1980).

Dans cette quête de compréhension approfondie pour l'accomplissement de ce mandat, une démarche méthodique est envisagée dans le but de recenser l'ensemble du cadre conceptuel qui a contribué au développement de l'approche évaluative. Parallèlement, cette exploration implique non seulement de répertorier la littérature existante des divers auteurs mais également une analyse des textes émanant des institutions publiques, englobant des lois, des réglementations, ainsi que des instructions, outils et guides fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour guider les ministères et organismes dans leurs démarches évaluatives.

Dans les sections qui suivent, nous présenterons, un bref historique de l'évaluation de programme, différentes définitions selon plusieurs perspectives, un panorama des connaissances théoriques pertinentes à l'évaluation de programme notamment les cadres théoriques, les approches, la typologies, la finalité de l'évaluation offrant ainsi une base solide pour mener notre analyse.

### **2.2 Bref historique du développement de l'évaluation de programme ailleurs et au Canada**

Jusqu'à la fin des années 1950 et au début des années 1960, l'évaluation était principalement centrée sur l'évaluation de l'enseignement, dirigée par des chercheurs en

sciences sociales dans quelques universités et organisations. La "Guerre contre la pauvreté" de Lyndon Johnson dans les années 1960 a entraîné un investissement massif dans les programmes sociaux et éducatifs. Sous l'impulsion du sénateur Robert Kennedy, des exigences d'évaluation ont été intégrées aux subventions fédérales, visant à garantir l'efficacité des dépenses (Goyette, 2010)

En 1976, deux associations d'évaluation professionnelle, l'Evaluation Network et l'Evaluation Research Society, ont été créées aux États-Unis. Leur fusion en 1985 a donné naissance à l'American Evaluation Association (AEA) avec environ 3 700 membres à l'échelle mondiale. Les années 1970 et 1980 ont vu des préoccupations croissantes concernant l'utilité des résultats de l'évaluation et l'utilisation de modèles expérimentaux (Goyette, 2010).

Les années 1980 ont été marquées par des compressions importantes dans les programmes sociaux sous la présidence de Ronald Reagan, entraînant la suppression ou la réduction des obligations d'évaluation pour de nombreuses subventions fédérales. Dans cette période, de nombreuses entités, y compris des districts scolaires, des universités et des organismes gouvernementaux, ont développé des unités d'évaluation interne. Les années 1990 ont vu un changement d'accent vers la responsabilisation des programmes gouvernementaux et l'efficacité organisationnelle. L'utilisation de l'évaluation s'est étendue à diverses organisations publiques et privées, non seulement pour répondre aux mandats gouvernementaux, mais aussi pour améliorer l'efficacité des programmes, favoriser l'apprentissage organisationnel et guider les décisions en matière de ressources (Goyette, 2010).

La réforme de l'Elementary and Secondary Education Act (ESEA) en 2001, connue sous le nom de No Child Left Behind (NCLB), a redéfini le rôle du gouvernement fédéral en mettant l'accent sur la responsabilisation des résultats, la flexibilité locale, les options élargies pour les parents et des méthodes d'enseignement éprouvées. (Goyette, 2010).

Au Canada, l'évaluation de programme a évolué depuis sa première instauration à la fin des années 70. La documentation consacrée à l'évaluation des politiques publiques met souvent en avant le Canada en tant que précurseur dans ce domaine. Selon Hans-Ulrich

Derlien dans Jacob, S. (2006), le pays fait partie de la deuxième vague de nations où l'évaluation s'est développée. De nombreux débats entourent cette évolution, et une comparaison internationale qualifie le Canada de pionnier en raison de son degré élevé de maturité et d'institutionnalisation de la pratique (Jacob, 2006).

Certains chercheurs font remonter les origines de l'évaluation des politiques publiques à la fin du XIXe siècle ou au début du XXe siècle, en mettant particulièrement en lumière l'adoption de la *Loi du revenu consolidé et de la vérification en 1931*. Cette loi visait à normaliser la comptabilité en instaurant un système d'autorisation des dépenses publiques. Cependant, du point de vue de Jacob (2006) le véritable essor de l'évaluation des politiques publiques a eu lieu dans les années soixante et soixante-dix. La circulaire du Conseil du Trésor no 1977-47, intitulée "*Évaluation des programmes effectuée par les ministères et organismes*", est généralement reconnue comme l'acte de naissance de l'évaluation au niveau fédéral (Jacob, 2006).

Du côté du Québec, quoique l'évaluation des programmes ait été initiée au début des années 1970, c'est en 1989 que le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme (GRAEP) a été fondé afin de favoriser le développement et la promotion de la fonction d'évaluation de programme dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec. Les orientations données par le Conseil du trésor attribuent aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes la responsabilité de la mise en œuvre de la fonction d'évaluation de programme. Le GRAEP regroupe les personnes qui assument la responsabilité d'implanter et de mettre en œuvre cette fonction dans les ministères et organismes.<sup>3</sup>

Le cadre de gestion axée sur les résultats a été officiellement établi au sein des ministères et organismes du gouvernement du Québec en l'an 2000 grâce à l'adoption de la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01). Un tournant significatif a été marqué en février 2014 avec la diffusion par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) de sa directive sur l'évaluation des programmes (Décret no 125-2014 du 19 février 2014).

---

<sup>3</sup> <https://graep.org/page/l-organisme>

Cette directive révisée par le Décret 1179-2023 le 19 juillet 2023 a pour objectif de renforcer la pratique de l'évaluation au sein des ministères, soulignant ainsi l'engagement continu du Québec à promouvoir une approche fondée sur les résultats dans la gestion publique<sup>4</sup> (Directive sur l'évaluation de programme, 2023).

Dans ce contexte évolutif basé sur la gestion axée sur les résultats, l'intérêt se tourne vers des évaluations formatives, participatives et collaboratives, avec un accent sur l'apprentissage continu. L'évaluation développementale permet aux évaluateurs de travailler en continu avec les développeurs de programmes. Les évaluateurs reconnaissent l'importance des valeurs et des considérations politiques dans le processus évaluatif, et l'utilisation croissante d'outils technologiques soulève des préoccupations culturelles dans l'évaluation. Des associations nationales d'évaluation se sont formées dans le monde entier, reflétant la diversité des approches et des pratiques évaluatives (Goyette, 2010).

### 2.3 Évaluation de programme : plusieurs définitions, une seule perspective

Au fil du temps, diverses définitions de l'évaluation de programme ont émergé, chacune offrant souvent des perspectives distinctes sur cette pratique. Malgré ces écarts, il est possible de constater des points de convergence entre ces définitions, soulignant ainsi des éléments communs malgré les nuances existantes. Dans les paragraphes qui suivent, cinq définitions de l'évaluation de programme seront abordées pour les besoins de notre analyse.

Selon le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, malgré cette absence de consensus quant à la définition précise de l'évaluation de programme, une interprétation pratique de ce concept émerge néanmoins : « *l'évaluation d'un programme public consiste à déterminer sa valeur sociale* ». Dans le contexte du secteur public, cette conception s'étend naturellement à englober d'autres formes d'interventions publiques, qu'elles soient plus générales ou plus spécifiques, telles que les politiques publiques, les stratégies d'action, les lois, les règlements ou encore les biens et services publics (Marceau, 2012). Le Conseil du Trésor du Canada définit l'évaluation de programme comme :

---

4

[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2023F/80367.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2023F/80367.pdf)

La collecte et l'analyse systématiques de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009).

Définir l'évaluation de programme sans faire référence à la formulation de Rossi, Lipsey et Freeman (2004) serait négliger un élément essentiel de l'évolution de cette pratique, car leur définition découle de la riche histoire de l'évaluation dans le contexte des programmes sociaux et adopte une perspective enracinée dans la recherche en sciences sociales. Pour leur part :

L'évaluation de programme renvoie à l'utilisation de méthodes de recherche sociale pour enquêter de façon systématique sur l'efficacité des programmes d'intervention sociale. Elle s'appuie sur les techniques et les concepts des disciplines des sciences sociales et aspire à être utile pour améliorer les programmes et informer les actions sociales cherchant à solutionner les problèmes sociaux (Rossi, Lipsey et Freeman, 2004).

L'OCDE de son côté la définit comme

Des appréciations analytiques systématiques concernant les principaux aspects d'un programme et de sa valeur, et qui s'attachent à fournir des conclusions fiables et utilisables (OCDE, 1997).

Pour finir, le Secrétariat du Conseil du Trésor allant un peu dans le même sens que l'OCDE, pour sa part, définit l'évaluation de programme comme :

Une démarche systématique d'appréciation de la valeur d'un programme au regard de critères explicites, effectuée dans le but d'éclairer la prise de décision (SCT, 2023).

En résumé, l'évaluation de programme vise à formuler un jugement sur la qualité, la valeur ou la pertinence de celui-ci. Cette évaluation se construit en examinant de manière systématique les données recueillies, comparant ainsi les observations avec un critère ou un ensemble de critères prédéfinis. Inévitablement, l'évaluation de programme pose la question centrale de savoir dans quelle mesure le programme démontre une efficacité satisfaisante (Gouvernement du Canada, 2023).



## 2.4 Évolution de l'évaluation de programme dans le contexte de l'administration publique

### 2.4.1 Cadre légal et réglementaire de l'évaluation de programme dans l'administration québécoise

Les activités d'évaluation de programmes au sein du Ministère sont rigoureusement encadrées par le cadre légal gouvernemental. Ce cadre englobe plusieurs lois, dont la *Loi sur l'administration publique*, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, les lois et règlements sur les marchés publics dans le contexte de toute délégation des travaux d'évaluation. Il intègre également le *Décret 1179-2023*, qui concerne la *Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*. De plus, il comprend les règlements édictés en vertu de ces lois, les décisions du Conseil exécutif et du Secrétariat du Conseil du trésor. Par ailleurs, les évaluateurs de programmes sont soumis à diverses dispositions légales, réglementaires, professionnelles et autres outils dans le cadre de leur travail, tel que la *Loi sur la fonction publique*, le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique* d'une part et des guides et outils notamment le Guide de l'élaboration d'une politique d'évaluation de programme<sup>5</sup>, le guide d'accompagnement- Rédaction et suivi des recommandations en évaluation<sup>6</sup>, et le Plan pluriannuel d'évaluation de programmes- Instruction destinées aux MO<sup>7</sup> et tant d'autres. Ce cadre juridique et réglementaire et outils destinés aux MO démontre l'engagement du ministère envers la transparence, la responsabilité et la qualité dans ses pratiques d'évaluation<sup>8</sup> (SCT, 2023).

### 2.4.2 Loi sur l'administration publique

La *Loi sur l'administration publique*, promulguée en mai 2000, énonce la priorité accordée à la prestation de services de qualité aux citoyens. Elle instaure un cadre de gestion orienté vers la réalisation de résultats, le respect du principe de transparence et une responsabilité accrue de l'administration publique envers l'Assemblée nationale. Conformément à cette

---

<sup>5</sup> [Guide sur l'élaboration d'une politique d'évaluation de programme \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/actualites/2023/05/2023-05-10-01)

<sup>6</sup> [Rédaction et suivi des recommandations en évaluation — Guide d'accompagnement \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/actualites/2023/05/2023-05-10-01)

<sup>7</sup> [Plan pluriannuel d'évaluation — Instructions destinées aux ministères et aux organismes, août 2023 \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/actualites/2023/05/2023-05-10-01)

<sup>8</sup> [Évaluation de programme - Secrétariat du Conseil du trésor \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/actualites/2023/05/2023-05-10-01)

loi, les ministères et organismes fournissant des services directs au public doivent rendre publique une déclaration exposant leurs objectifs quant au niveau et à la qualité de ces services. Ils sont également tenus d'établir un plan stratégique guidant leurs actions sur plusieurs années et de rendre compte des résultats obtenus, notamment au travers d'un rapport annuel de gestion. Pour accroître leur performance, ces entités doivent mettre en œuvre les bonnes pratiques de la gestion axée sur les résultats, incluant l'audit interne, la gestion des risques et l'évaluation de programme. Une section spécifique encourage l'intégration quotidienne de cette approche au sein des ministères et organismes.<sup>9</sup>

#### 2.4.3 La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes

L'évaluation de programme est encadrée, à l'échelle gouvernementale, par la *Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*. Celle-ci a pour objectif de promouvoir l'évaluation de programmes au sein des ministères et organismes de l'Administration gouvernementale concernés. Son but est de renforcer les bonnes pratiques de gestion tout en soutenant une approche axée sur les résultats et la performance. Les objectifs spécifiques de la directive incluent l'augmentation de l'utilisation des évaluations à des fins de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes. Elle vise également à améliorer la qualité des évaluations de programme, renforcer la gouvernance de la fonction d'évaluation au sein des entités gouvernementales, et garantir que le Conseil du trésor et son président disposent en temps voulu d'informations pertinentes et fiables sur les activités et les résultats des ministères et organismes<sup>10</sup>.

#### 2.4.4 La politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme

La fonction du MEQ est encadrée par la politique ministérielle de suivi et évaluation depuis 2005 mise à jour tous les 4 ans et récemment révisée et approuvée en janvier 2024 sur le suivi et l'évaluation de programme. Cet outil vise à soutenir le Ministère en favorisant une fonction d'évaluation efficace et indépendante, tout en apportant un appui aux directions

---

<sup>9</sup> [Cadre de gestion de l'Administration gouvernementale - Secrétariat du Conseil du trésor](#)

<sup>10</sup>

[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2023F/80367.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2023F/80367.pdf)

responsables des programmes dans leur suivi. De manière spécifique, elle a pour objectifs de définir les concepts clés liés au suivi et à l'évaluation de programme, d'énoncer les principes directeurs, de préciser les processus et le partage des responsabilités, de réaffirmer l'importance de la diffusion des résultats pour la reddition de comptes et la transparence, ainsi que d'encourager l'appropriation et l'utilisation des résultats pour une amélioration continue des pratiques organisationnelles. Cette politique renforce ainsi l'engagement du ministère envers des processus évaluatifs clairs et significatifs (Politique ministérielle, 2024).

#### 2.4.5 Les principes directeurs

Selon le guide d'élaboration d'une politique d'évaluation de programme (2023), les actions des MO en matière de suivi et évaluation de programme se reposent sur les principes directeurs fournissant ainsi une base solide pour orienter la fonction d'évaluation et les acteurs organisationnels vers une vision commune. Cela inclut l'intégration de l'évaluation de programme dans les processus de gestion axée sur les résultats, la planification rigoureuse des travaux d'évaluation, le respect des normes et des règles éthiques, la compréhension de la portée de l'évaluation par les autorités et les parties prenantes, la collaboration des gestionnaires du programme évalué, la pertinence des évaluations et la crédibilité des résultats. De plus, il souligne l'importance de rendre les résultats disponibles en temps opportun pour la prise de décision, ainsi que l'application de la Directive et le respect des instructions du SCT concernant les divers livrables requis. En résumé, ces principes visent à ancrer l'évaluation dans les pratiques de gestion, à garantir la qualité des processus d'évaluation et à assurer la transparence et la pertinence des résultats pour une prise de décision éclairée.<sup>11</sup>

#### 2.4.6 Rôle et responsabilité du SCT

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) joue un rôle capital dans le soutien et le développement de la fonction d'évaluation de programme au sein des ministères et organismes. En mai 2002, le SCT a émis des orientations visant à remplacer les dispositions

---

<sup>11</sup> [Élaboration d'une politique d'évaluation de programme — Guide d'accompagnement, août 2023 \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca)

antérieures, soulignant l'importance de l'évaluation de programme pour améliorer les services aux citoyens et renforcer la gestion axée sur les résultats. Ces orientations confirment les responsabilités des sous-ministres ou des dirigeants d'organismes dans l'organisation adéquate de la fonction d'évaluation, l'allocation de ressources appropriées, la sélection des programmes à évaluer, la détermination de la portée des évaluations, et l'utilisation des résultats comme outil décisionnel (GRAEP, 2009).<sup>12</sup>

Le SCT apporte un appui essentiel dans l'encadrement et la mise en œuvre de la directive, ainsi que dans la supervision de son application. Il communique aux ministères et organismes les modalités de transmission des plans pluriannuels d'évaluation, des cadres de suivi, des cadres d'évaluation et des rapports d'évaluation. Il assure également que les ministères répondent aux besoins d'information du Conseil du trésor et de son président, en exigeant des ajustements aux cadres de suivi et d'évaluation si nécessaire. De plus, le SCT offre un soutien substantiel aux ministères et organismes en élaborant des instructions et des outils pour faciliter la mise en œuvre de la directive. Il accompagne également ces entités dans l'établissement ou la consolidation d'une fonction d'évaluation, ainsi que dans la planification et la réalisation des travaux d'évaluation. En agissant ainsi, le SCT joue un rôle central dans la promotion de pratiques efficaces d'évaluation de programme au sein du gouvernement, contribuant ainsi à une gestion transparente et axée sur les résultats (Gazette Officielle, 2023) <sup>13</sup>

Pour faciliter la mise en œuvre pratique de l'évaluation de programme, le SCT a élaboré divers outils et guides, dans lesquels nous avons puisé pour réaliser notre mandat, tels que le *Guide sur l'élaboration d'une politique d'évaluation de programme*, le *Cadre de suivi*, l'*Outil d'évaluation des programmes*, la *Trousse d'accompagnement à l'élaboration du PPE*, le *Guide d'élaboration des politiques publiques*, l'*Évaluation des interventions interministérielles - Guide d'accompagnement*, et le *Guide sur la rédaction et le suivi des recommandations en évaluation*. Ces ressources démontrent l'engagement du SCT à

---

<sup>12</sup> [manuel-du-responsable-en-evaluation-de-programme-02-2009.pdf](#)

<sup>13</sup>

[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2023F/80367.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2023F/80367.pdf)

fournir aux ministères et organismes les outils nécessaires pour mener des évaluations de programmes efficaces dans le cadre d'une gestion orientée vers les résultats (SCT, 2023)<sup>14</sup>.

## 2.5 Les cadres théoriques en évaluation

Au fil des dernières décennies, plusieurs théories dans le domaine de l'évaluation de programmes ont été avancées. L'intention de cette section n'est pas de dresser une liste exhaustive de toutes les approches existantes, mais de donner un aperçu des principaux cadres. En 1986, Cook et Shadish ont présenté 3 classifications des approches en évaluation de programmes, selon Dessureault et Caron (2010). La première catégorie, appelée l'approche classique, se concentre sur les effets des programmes. La deuxième catégorie, l'approche centrée sur la théorie de programmes, met l'accent sur la compréhension approfondie des fondements théoriques et logiques sous-jacents aux programmes évalués. Enfin, la troisième catégorie, l'approche centrée sur les utilisateurs, se distingue par son orientation vers la dimension formative, privilégiant le processus d'évaluation et la rétroaction des utilisateurs plutôt que seulement les résultats finaux. Ces perspectives distinctes offrent aux praticiens de l'évaluation des options variées pour aborder les programmes sous différents angles, en considérant à la fois leurs impacts et leurs processus internes (Dessureault et Caron, 2010).

Dans le cadre du présent mandat qui consiste à élaborer un cadre d'évaluation pour mener un processus d'évaluation d'une mesure gouvernementale visant à contrer et prévenir l'intimidation par le biais d'Agents de soutien régionaux (ASR), il s'agit d'une combinaison de l'approche centrée sur la théorie du programme et l'approche centrée sur les utilisateurs. . D'une part la première vise non seulement à établir les liens de causalité entre les effets observés et le programme, mais aussi à prendre en considération les facteurs externes pouvant influencer ces effets (Dessureault et Caron, 2010). Comment le déploiement des ASR contribue au maintien d'un climat sain et sécuritaire? D'autre part, il convient de sonder les parties prenantes de la mesure dans une démarche formative d'améliorer la mesure en continue en cherchant à connaître les facteurs qui facilitent ou

---

<sup>14</sup> [Évaluation de programme - Secrétariat du Conseil du trésor \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/evaluation-programme)

qui font obstacles à la mise en œuvre de la mesure et le niveau de satisfaction de celles-ci à l'égard de l'intervention. Pour mieux visualiser cette théorie, un modèle causal a été dessiné afin de mieux comprendre la liaison entre les variables et d'identifier les relations de cause à effet. Ce modèle aide à expliquer comment la mesure gouvernementale conduit à l'établissement d'un climat sain, sécuritaire et positif au bénéfice des élèves.

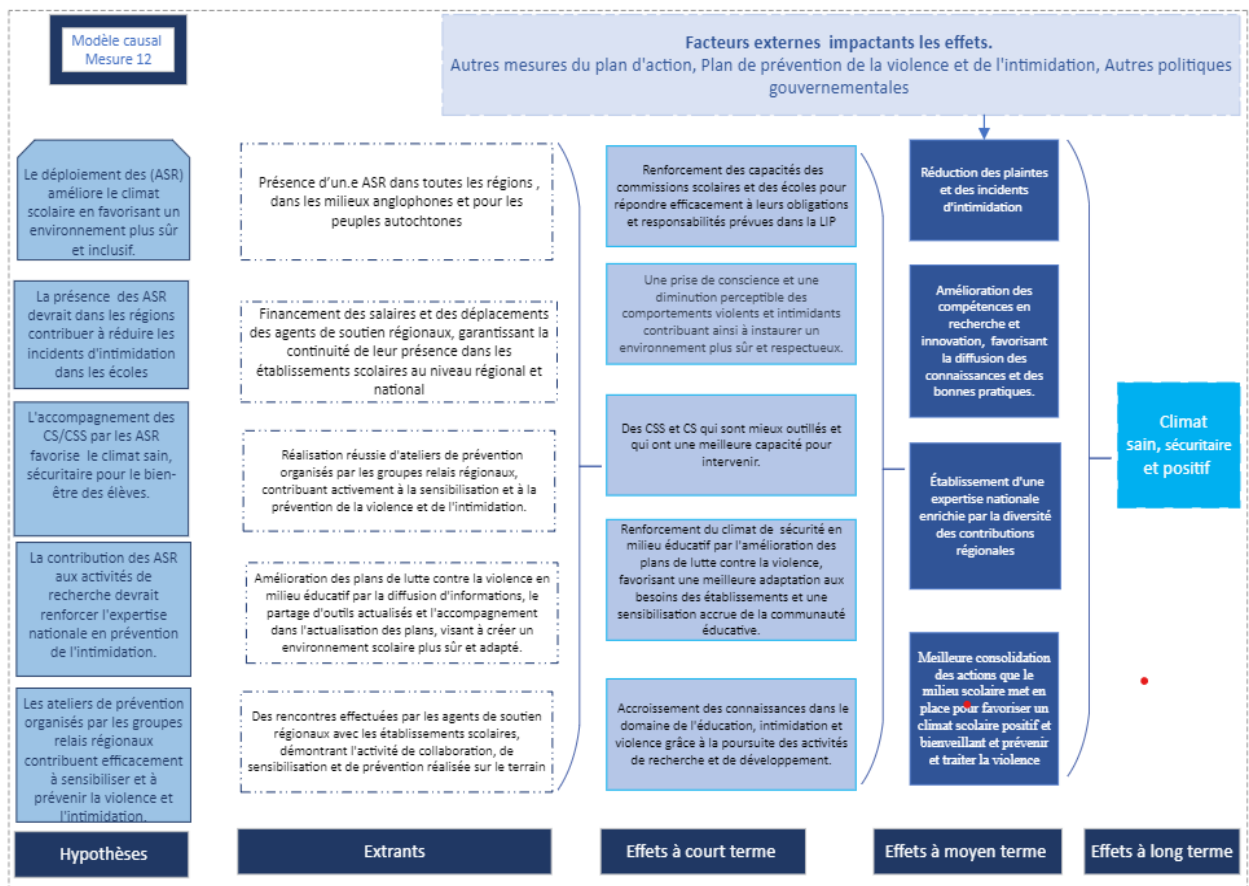
L'approche de la théorie de programmes s'attache à examiner également plusieurs aspects simultanément, tels que l'évaluation des objectifs, la qualité de la mise en œuvre, et les effets souhaités ou non des programmes. Dans cette même perspective, en conformité avec le Plan triennal d'évaluation 2022-2025 et la *Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme*, l'évaluation de la mesure (12) consiste à examiner la mise en œuvre, la pertinence et l'efficacité de la mesure.

Cette perspective implique l'utilisation de trois sources d'information, à savoir le point de vue des divers acteurs, les théories existantes, et les recherches exploratoires menées lors de l'identification des besoins, de la planification ou de l'évaluation de l'implantation (Lipsey et Pollard, 1989, dans Dessureault et Caron, 2010). Dans le contexte du mandat, pour évaluer la mesure (12), il est prévu de s'entretenir avec toutes les parties prenantes impliquées dans la mesure notamment la direction des services complémentaires, les commissions scolaires et centres de services scolaires, les ASR, d'examiner les documents internes et externes, de consulter les études et enquêtes qui ont traité la problématique de l'intimidation.

En intégrant ces diverses sources d'information, il devient possible de construire un modèle théorique rendant compte du fonctionnement du programme et de ses effets. L'approche centrée sur la théorie du programme se démarque ainsi de l'approche plus traditionnelle en mettant l'accent sur l'évaluation de l'implantation du programme et en favorisant la participation active des différents acteurs engagés dans le processus évaluatif (Dessureault et Caron, 2010). Ci-dessous la présentation du modèle causal de la mesure qui vise à déployer des agents de soutien régionaux en vue d'accompagner les CS/CSS dans la lutte et la prévention de l'intimidation dans le milieu scolaire. Le modèle comprend plusieurs parties : les hypothèses qui consistent en une mise en relation anticipée entre deux

variables ou propositions (Lièvre, P. 2016) fourniront des pistes pour la collecte de données, l'analyse et l'interprétation des résultats. Les extraits qui sont la description des actions qui découlent des activités menées par la mesure. Les effets échelonnés à trois niveaux qui indiquent le changement apporté par l'intervention gouvernementale sur la population. Il est également indiqué les facteurs externes pouvant impacter les effets car la mesure à elle seule ne peut pas assurer un climat sain, sécuritaire et positif. Les autres mesures gouvernementales et autres facteurs hors contrôle impacteront les effets du programme.

Figure 2 : Présentation du modèle causal de la mesure (12)



## 2.6 Approches d'évaluation

L'évaluation peut être assimilée à une structure reposant sur deux fondements principaux : a) la reddition de comptes et le contrôle, et b) la recherche sociale systématique (Alkin et Christie, 2004). Souvent, les gouvernements, ainsi que d'autres bailleurs de fonds, mettent l'accent sur la fonction de reddition de comptes de l'évaluation, contribuant ainsi à la confusion entre mesure du rendement et évaluation. Cette prédominance de l'aspect reddition de comptes entraîne fréquemment le recours à des approches axées sur la mesure du rendement, au détriment de l'analyse des raisons expliquant les résultats obtenus ou de la collecte de données à cet égard (Bonar Blalock, 1999).

On dénombre une multitude d'approches d'évaluation, souvent décrites comme des « philosophies » ou des « théories » (Alkin et Christie, 2004) représentant la théorie de l'évaluation comme un arbre à trois branches principales : a) méthodes; b) appréciation; et c) utilisation. Plusieurs auteurs illustrent ces trois branches, tels que Rossi (méthodes) (Rossi et al., 2004), Scriven (appréciation) (Scriven, 1991), et Patton (utilisation) (Patton, 1997). Malgré que certains auteurs et praticiens puissent se conformer étroitement à l'une de ces approches, ces catégories ne sont pas fixes. Au fil du temps, de nombreux théoriciens de l'évaluation ont intégré des approches et des concepts provenant d'autres traditions, et les praticiens adoptent souvent une approche pragmatique dans la conception de projets d'évaluation (Gouvernement du Canada, 2023).<sup>15</sup>

Au Québec, les approches d'évaluation adoptées visent une utilisation stratégique de l'information générée pour la planification, l'amélioration des programmes et la reddition de comptes. L'objectif central est d'optimiser l'allocation des ressources dans une perspective de gestion axée sur les résultats, renforçant ainsi les pratiques de gestion efficaces. Les résultats des évaluations de programme offrent une rétroaction continue aux décideurs, confirmant la justification des interventions, explorant divers moyens de répondre aux besoins, évaluant la mise en œuvre et présentant les résultats obtenus pour en

---

<sup>15</sup> [Guide d'évaluation dans le domaine de la recherche en santé - IRSC \(cihr-irsc.gc.ca\)](https://www.cihr-irsc.gc.ca/fr/guide-evaluation-dans-le-domaine-de-la-recherche-en-sante)



évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Cette approche favorise une gestion informée, dynamique et axée sur l'amélioration continue (SCT, 2023).

## 2.7 Typologie d'évaluation

Étant donné que le type d'approche évaluative est en partie déterminé par la phase du cycle de vie du programme, il devient déterminant d'explorer les catégories d'évaluation qui lui sont associées. Les trois principaux types d'évaluation comprennent l'évaluation des besoins, l'évaluation de la mise en œuvre et l'évaluation des impacts ou des effets.

**L'évaluation des besoins** intervient dès les premières étapes du cycle de vie du programme, précisément lors de sa conception et de sa planification. Son objectif est de délimiter le problème à résoudre, assurant ainsi le choix d'une intervention optimale pour atteindre les objectifs fixés. À travers cette démarche évaluative, l'accent est mis sur la description de l'étendue, de l'importance et de la répartition du problème, tout en évaluant les conséquences probables si aucune intervention n'est entreprise. L'objectif de l'évaluation des besoins est de mettre à disposition des intervenants, des gestionnaires ou des décideurs des informations crédibles et fiables concernant les problèmes essentiels de la communauté ainsi que ses exigences en termes de services ou d'interventions (Massé, 2010).

**L'évaluation d'implantation ou mise en œuvre** remplit deux rôles majeurs, tels que définis par Rossi et al. (2004, p. 175) dans Joly, Touchette, Pauzé (2010): premièrement, fournir des retours aux décideurs pour améliorer rapidement le programme, correspondant à sa dimension formative ; deuxièmement, jouer un rôle complémentaire à l'évaluation des résultats ou de l'incidence du programme en permettant l'interprétation des résultats obtenus en fonction du programme réellement implanté, correspondant davantage à sa mission sommative. En résumé, elle vise à fournir rapidement des retours aux gestionnaires pour améliorer le programme, à fournir des informations nécessaires de manière progressive pour soutenir la gestion du programme, à confirmer les informations contextuelles et à fournir une information stratégique limitée, mais pertinente au besoin (Joly, Touchette et Pauzé, 2010).

**L'évaluation des effets** porte l'attention sur l'ampleur des retombées du programme initié par une instance donnée. Celle-ci permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs du programme ont été atteints auprès d'une population cible. Bien que cette approche d'évaluation des effets soit actuellement répandue, elle est plus courante dans certains domaines que dans d'autres. L'évaluation des effets cherche à établir une relation de causalité entre le programme offert et les changements observés chez la clientèle ou dans une population. Cette démarche vise à identifier les impacts du programme, qu'ils soient positifs ou négatifs (Dessureault et Caron, 2010).

Dans le contexte du stage, conformément au plan pluriannuel 2022-2025 et les préoccupations d'évaluation exprimées, il s'agit d'élaborer un cadre menant à l'évaluation de la mesure (12) dans l'objectif d'obtenir des informations pertinentes afin d'alimenter la réflexion et de soutenir le processus décisionnel concernant la pérennité de la mesure au-delà du plan d'action, soit après 2025. Dans cette perspective, l'évaluation portera sur la mise en œuvre, la pertinence et l'efficacité de la mesure

## 2.8 La finalité de l'évaluation et son utilisation

Les objectifs d'une évaluation sont couramment classés en deux catégories : les évaluations sommatives, qui ont pour but de tirer des enseignements globaux, et les évaluations formatives, qui se concentrent sur l'amélioration de la performance de l'intervention évaluée. L'évaluation formative a pour but l'amélioration d'un programme, intervenant généralement après quelques années de sa mise en œuvre. Son objectif principal est l'apprentissage, plutôt que la prise de décisions, et elle s'adresse ainsi aux responsables de la gestion des programmes. À l'inverse, l'évaluation sommative a pour mission de formuler un jugement sur la réalisation des objectifs ou les impacts d'un programme après plusieurs années. Son rôle consiste à fournir des informations aux dirigeants d'organisations pour faciliter la prise de décisions stratégiques concernant l'allocation des ressources au programme (Fitzpatrick, J (2012). Il existe une citation célèbre de Robert Stake à ce sujet : « *Lorsque le cuisinier goûte la soupe, c'est formatif; lorsque les invités la goûtent, c'est sommatif* »<sup>16</sup> (Gouvernement du Canada, 2023).

---

<sup>16</sup> [Guide d'évaluation dans le domaine de la recherche en santé - IRSC \(cihr-irsc.gc.ca\)](https://www.cihr-irsc.gc.ca/fr/guide-evaluation-dans-le-domaine-de-la-recherche-en-sante)

Dans le cadre de l'évaluation de la mesure visant à déployer des agents de soutien en vue de prévenir l'intimidation, l'évaluation qui sera conduite se rapproche d'une évaluation sommative, axée sur l'évaluation de la pertinence, de la mise en œuvre et de l'efficacité globale de la mesure. Néanmoins, certains aspects pourraient être exploités en vue d'améliorer la mise en œuvre, étant donné qu'elle est en cours d'implémentation. De ce fait, la finalité de l'évaluation envisagée est de réaliser une analyse approfondie du déploiement des ASR dans les régions, en se concentrant sur plusieurs axes stratégiques. Tout d'abord, il s'agit de comprendre les facteurs qui facilitent ou entravent le déploiement des ASR, en mettant en lumière les conditions contextuelles qui peuvent influencer leur efficacité. Ensuite, l'évaluation vise à apprécier le niveau de déploiement et de conformité de la mise en œuvre, en évaluant le respect des obligations et des responsabilités définies pour les ASR. De plus, elle ambitionne d'analyser les enjeux potentiels entravant l'accompagnement du réseau scolaire dans le maintien d'un climat scolaire sain, sécuritaire et positif, en examinant notamment les écarts dans les attributions des ASR et les défis liés aux compétences requises. En outre, cette évaluation cherchera à évaluer la pertinence et la valeur ajoutée de la mesure des ASR, alignant ces aspects sur les objectifs et la mission du Ministère, ainsi que sur les besoins spécifiques du milieu. Enfin, elle analysera la qualité et la portée de l'accompagnement du réseau scolaire, contribuant ainsi à une compréhension approfondie des efforts déployés pour maintenir un climat scolaire favorable.

## 2.9 L'évaluation comme outil d'apprentissage et d'amélioration favorisant la prise de décision

L'évaluation de programme est déterminante dans le processus de jugement des programmes, même en l'absence d'une évaluation formelle. Il est essentiel que les jugements reposent sur une approche rigoureuse, systématique et méthodique plutôt que sur des idées préconçues ou des impressions subjectives. L'évaluation de programme sert principalement de support à la prise de décision et à la planification, visant à optimiser l'utilisation des ressources. Cela conduit à une amélioration de la qualité de la gestion et de la prestation des produits et services. (SCT, 2002, p10).

Dans un modèle de gestion axée sur les résultats et la performance, l'évaluation de programme joue un rôle primordial. Elle vise à évaluer l'efficacité relative des énoncés de

politique et des programmes, à établir les relations de cause à effet, et à identifier les facteurs expliquant le niveau de performance. Dans ce contexte, elle vise à fournir une information opportune, fiable et crédible sur un programme, à émettre un jugement éclairé sur sa pertinence pour guider les décisions gouvernementales, et à offrir un soutien opérationnel aux ministères et organismes dans la planification, la mise en œuvre et l'administration des programmes. L'évaluation de programme dans le processus décisionnel présente plusieurs avantages, dont une meilleure allocation des ressources, une évaluation de l'impact réel des programmes, et la promotion de la reddition de comptes des gestionnaires de la fonction publique en ajoutant de la crédibilité aux résultats obtenus (SCT, 2002, p10).

De ce fait, la mesure (12) s'inscrivant à l'intérieur d'un plan d'action établi sur 5 ans fera l'objet d'une évaluation pouvant servir d'instrument d'apprentissage en vue de modifier, ajuster et améliorer certains aspects du programme non seulement durant son implémentation mais également lors de la prise de décision concernant son renouvellement après le cycle de cinq ans. L'évaluation de cette intervention mettra en évidence la valeur ajoutée des ASR et cherchera à apporter des éléments au Ministère appuyant ou non la décision de renouveler la mesure dont l'échéance est fixée en 2025.

### 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Dans le cadre de l'exécution du mandat, une approche de recherche exploratoire de nature qualitative a été sélectionnée, en raison de son alignement optimal avec les fondements théoriques de l'étude. Le choix de cette orientation qualitative est motivé par l'objectif de rassembler des informations en vue de développer le cadre d'évaluation. La méthodologie envisagée repose sur deux techniques principales de collecte de données, à savoir la recension des documents et la réalisation d'entrevues semi-dirigées.

Le stage a principalement impliqué une participation active à toutes les activités initiées par la DEPGR. Dans le processus d'élaboration de la note de mandat et du cadre d'évaluation, les meilleures pratiques internes ont été mise en oeuvre. Cette approche a inclus l'examen approfondi de documents internes, la consultation de sites Internet pertinents, l'utilisation de l'intranet MEQ, ainsi que la participation à des réunions

d'équipe. De plus, la réalisation de rencontres avec d'autres parties prenantes et les échanges réguliers avec les autres membres de l'équipe ont complété la démarche, enrichissant ainsi la compréhension et contribuant à l'efficacité globale du processus.

En initiant la démarche, la première étape consiste à faire un examen attentif des documents internes concernant la mesure (12) transmis par la direction des services complémentaires, notamment le Plan plan d'action concerté pour prévenir l'intimidation et la cyberintimidation, les plans de travail des ASR, les bilans annuels des ASR, les fiches de la mesure (12), les ententes de services et tous les autres documents et études relatifs à la problématique de l'intimidation.

L'analyse approfondie de ces documents a permis de tracer les étapes nécessaires pour élaborer les livrables et appréhender leur contenu de manière exhaustive. Des entretiens ont également été conduits avec les autres évaluateurs de l'équipe et autres parties prenantes du programme pour valider la compréhension du contenu de ces documents. Cette approche collaborative a favorisé une bonne appropriation des lignes directrices et de meilleures pratiques internes, renforçant ainsi la capacité à intégrer ces éléments dans le travail de réalisation des livrables du stage.

## 4. RÉSULTATS

### 4.1 Présentation des livrables

Dans cette section dédiée aux résultats du rapport, une présentation détaillée des deux principaux livrables sera faite, à savoir la note de mandat et le cadre d'évaluation, en explicitant leurs contenus respectifs. En outre, il s'agit de mettre en avant l'importance fondamentale de ces livrables dans le contexte de la pratique évaluative. Cette exploration approfondie permettra de mettre en évidence les éléments clés issus du travail, offrant ainsi une compréhension exhaustive des résultats obtenus au cours de la réalisation de la mission.

Il est important de noter que le nombre d'étapes dans la démarche évaluative peut varier selon les auteurs. Selon l'approche présentée par Chen et Rossi (1983), l'approche centrée sur la théorie des programmes comprend trois phases distinctes. La première phase

implique l'élaboration de la théorie du programme. La deuxième phase consiste en la formulation des questions permettant d'évaluer le programme, tandis que la dernière phase est la conduite proprement dite de l'évaluation du programme. Les discussions débutent avec les responsables de l'application du programme pour établir conjointement le modèle théorique du programme, en tenant compte de toutes les particularités de sa mise en œuvre. La première phase est un processus interactif au cours duquel les responsables et l'évaluateur s'entendent sur les hypothèses ou les trajectoires que devraient suivre les participants pendant l'application du programme (Dessureault et Caron, 2010). Ainsi, soutenus par la littérature et par les discussions, les responsables et l'évaluateur développent conjointement la théorie du programme. La deuxième phase, axée sur la formulation des questions, est exécutée en fonction des éléments présents dans le modèle théorique du programme, tels que la clientèle, les ressources impliquées, les activités d'intervention ainsi que les résultats prévus. Enfin, la dernière phase consiste en l'évaluation du programme, basée sur les réponses aux questions posées et obtenues lors de la collecte d'informations (Chen et Rossi, 1983; 2010).

La démarche évaluative du MEQ suit un processus bien défini, comprenant plusieurs étapes clés. Tout d'abord, la définition du mandat d'évaluation marque le point de départ, définissant clairement les objectifs et les paramètres de l'évaluation. À travers cette phase, une réunion de cadrage a été réalisée avec la direction responsable qui vise à présenter la démarche évaluative envisagée, la définition des besoins et également à échanger autour de la portée de la mesure, les enjeux et les principales attentes vis-à-vis des questions qui seront abordées par l'évaluation. Ensuite, l'élaboration du cadre d'évaluation de programme consiste à établir la structure et les orientations méthodologiques de l'évaluation. La formation du comité d'évaluation, une étape importante, rassemble les parties prenantes clés pour guider le processus évaluatif. Pour procéder à l'élaboration du cadre d'évaluation, une démarche rigoureuse d'analyse des documentations existantes a été menée afin de bien exploiter les ressources disponibles.

La collecte, l'analyse des données et l'élaboration du rapport d'évaluation représentent le cœur de la démarche. Ces étapes impliquent la recherche d'informations pertinentes, l'analyse rigoureuse des données collectées et la synthèse des résultats dans un rapport

complet. Le dépôt du rapport d'évaluation, des recommandations et du plan d'action constitue une phase importante où les résultats sont présentés aux parties prenantes et où des mesures correctives peuvent être proposées.

La diffusion du rapport final assure la transparence et la communication des résultats évaluatifs au sein de l'organisation. Enfin, le suivi des recommandations permet d'évaluer la mise en œuvre des actions suggérées dans le plan d'action.

Comparativement à l'approche proposée par Chen et Rossi, la démarche du MEQ partage des similitudes, notamment dans la définition claire des objectifs (concordant à la première phase de Chen et Rossi) et la collecte rigoureuse des données (correspondant à leur dernière phase). Toutefois, la démarche du MEQ semble intégrée une approche plus complète, englobant des aspects spécifiques tels que la formation d'un comité d'évaluation et le suivi des recommandations, ce qui renforce la dimension collaborative et le suivi post-évaluation. Comme mentionné précédemment, les étapes de la démarche évaluative peuvent varier selon les auteurs, selon les besoins de l'institution,

#### 4.1.1 Livrable 1 : La note de mandat

La note de mandat représente un document interne conçu à l'intention de la sous-ministre dans le but d'obtenir l'approbation du mandat d'évaluation d'un programme spécifique. Cette note de mandat est structurée en neuf sections distinctes.

Le sommaire, tel que son appellation l'indique, présente une synthèse succincte de la note de mandat. Par la suite, l'introduction comprend un rappel exhaustif des obligations, se conformant strictement aux directives énoncées par le SCT. Cette section sert de préambule, énonçant clairement les exigences et les références nécessaires pour établir un contexte approprié à la compréhension de la démarche évaluative envisagée.

Ensuite, la section intitulée "État de la question" expose les divers éléments contextuels du programme, mettant en lumière sa raison d'être ainsi que les ressources qui lui ont été attribuées au cours de la période considérée. Cette section vise à fournir une vision détaillée du paysage dans lequel le programme opère, en soulignant ses objectifs fondamentaux.

Par la suite, la section d'analyse se penche sur l'objet même de l'évaluation, fournissant une description approfondie des besoins et des motivations qui sous-tendent la démarche évaluative. Cette phase est suivie par la section de collecte de données, où sont définies de manière précise les méthodes de collecte envisagées pour la réalisation de l'évaluation. Ces deux segments s'intègrent harmonieusement pour définir les fondements et les moyens opérationnels de l'évaluation à venir.

Pour conduire la démarche évaluative avec efficacité, la mobilisation d'un comité s'avère indispensable. La section dédiée au partage des responsabilités expose clairement les rôles et les attributions de chaque partie prenante au sein de ce comité. Par la suite, la section sur l'échéancier offre une vue d'ensemble des délais impartis à chaque étape de la démarche évaluative. Ces deux sections sont essentielles pour assurer une coordination optimale et respecter les calendriers préétablis, garantissant ainsi le bon déroulement du processus d'évaluation.

L'avant-dernière section, consacrée à l'implication financière, est activée dans les situations où l'évaluation nécessiterait la mobilisation de ressources externes supplémentaires, et elle est complétée au besoin. Pour finir, la section des recommandations réitère l'engagement à entreprendre l'évaluation et recommande à la sous-ministre d'approuver la démarche, marquant ainsi le point de départ officiel du processus évaluatif.

#### 4.1.2 Livrable 2 : Le cadre d'évaluation ou devis d'évaluation

Patton (1987) propose une approche structurée pour la planification d'une évaluation qualitative, distinguant deux catégories d'éléments à considérer : les éléments conceptuels et les éléments techniques. Les éléments conceptuels englobent la vision globale de l'évaluation, comprenant des aspects tels que les initiateurs de l'évaluation, les objectifs visés, les questions ou enjeux, les implications politiques, et les ressources disponibles. En parallèle, les éléments techniques se concentrent sur la méthodologie de collecte et d'analyse des données.

Turcotte, Dufour, Saint Jacques (2010) complètent cette approche en mettant en avant quatre questions fondamentales pour guider l'élaboration d'un devis d'évaluation : quels



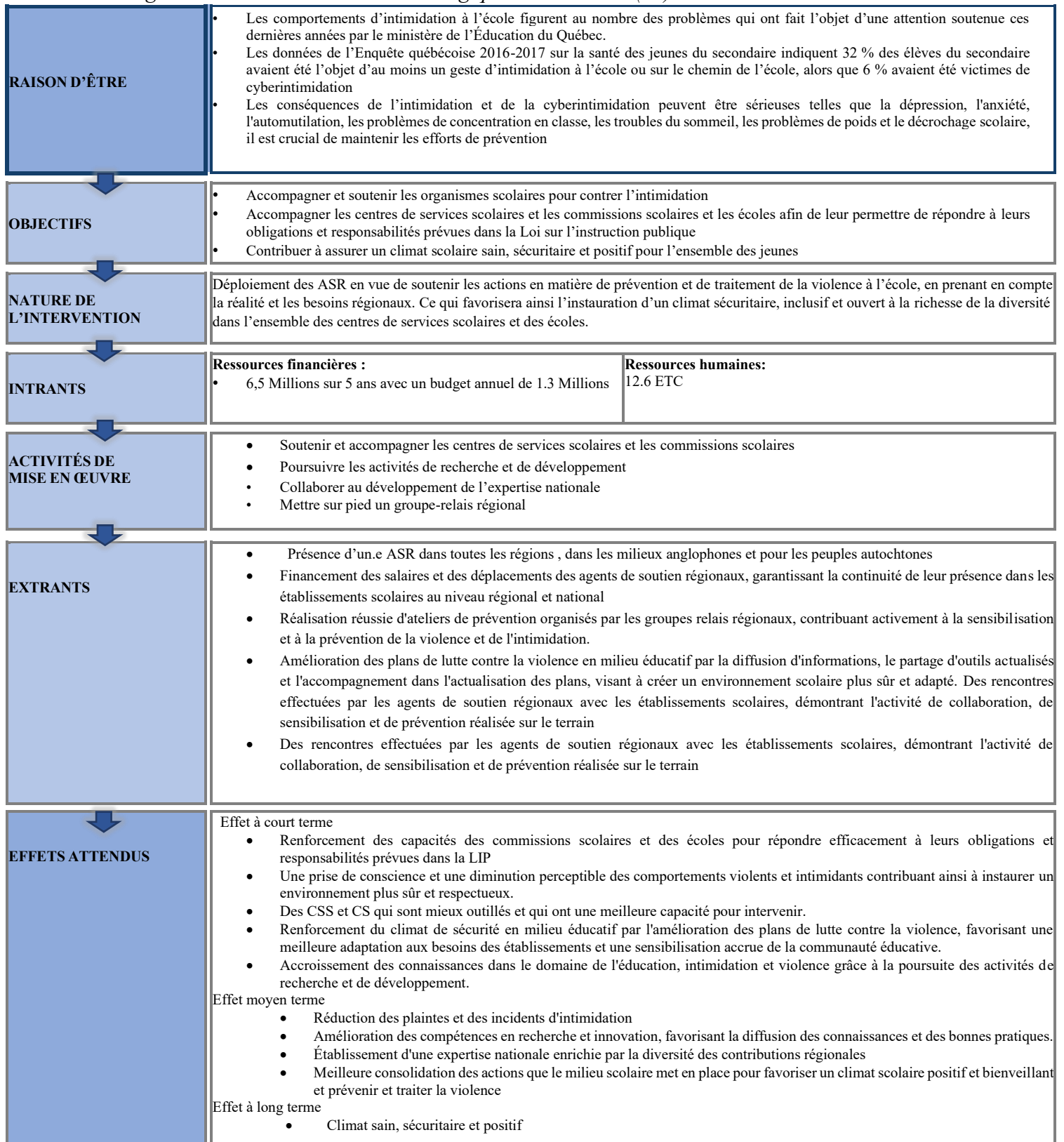
sont les objectifs de l'évaluation? Quelles informations sont nécessaires? Qui peut fournir ces informations? Et comment obtenir ces informations? Ces questions servent de base pour construire une méthodologie d'évaluation rigoureuse, permettant ainsi de répondre de manière précise et complète aux besoins spécifiques de l'évaluation. Dans le cadre du présent mandat, la démarche d'évaluation s'est reposée sur une approche méthodologique structurée, intégrant des éléments conceptuels et techniques selon les principes définis par Patton (1987) en s'appuyant également sur les questions formulées par Turcotte, Dufour, Saint Jacques (2010) pour élaborer le cadre (devis) d'évaluation répondant de manière exhaustive aux objectifs spécifiques de la mission conformément à la *Directive concernant l'évaluation de programme* et la *Politique ministérielle de suivi et évaluation*.

La directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes définit le cadre d'évaluation comme un outil « *rassemblant l'information requise pour planifier et effectuer une évaluation de programme pertinente, utile et efficace. Généralement, le cadre d'évaluation reprend le mandat d'évaluation et présente une description du programme ainsi qu'une proposition de stratégie d'évaluation et un échéancier. La portée et les limites de l'évaluation du programme peuvent aussi être indiquées de manière à clarifier les attentes qui peuvent être entretenues à cet égard* » (SCT, 2019).

Avant d'entamer les travaux de collecte d'informations, il est essentiel d'élaborer le cadre d'évaluation. Ce document décrit la méthodologie qui sera utilisée pour mener l'évaluation et détaille les questions spécifiques ainsi que les stratégies envisagées pour obtenir les informations nécessaires à la démarche. Le cadre d'évaluation doit inclure au minimum les questions normalisées d'évaluation qui sont pertinentes pour le rapport d'évaluation. De manière générale, le cadre d'évaluation reflète le mandat d'évaluation en fournissant une description détaillée du programme, une proposition de stratégie d'évaluation, ainsi qu'un calendrier défini. Il peut également préciser la portée et les limites de l'évaluation du programme, offrant ainsi une clarification sur les attentes associées à ce processus. (Politique ministérielle, 2023).

La première partie du cadre comprend le contexte, la raison d'être, les objectifs, la nature de l'intervention, les intrants, les activités de mise en œuvre, les extrants et les effets attendus. Le tout est résumé et présenté dans le modèle logique de la mesure ci-dessous.

Figure 3 : Présentation du modèle logique de la mesure (12)



(MEQ, 2023)

La deuxième partie présente la stratégie d'évaluation de programme.

Les questions d'évaluation jouent un rôle central dans la stratégie d'évaluation, présentant directement des enjeux évaluatifs identifiés et formulés en tenant compte des besoins en information, des ressources disponibles, et du calendrier prévu. Quelques exemples de ces questions incluent : " Quels sont les facteurs facilitants ou faisant obstacle à la mise en œuvre?", " Quel est le niveau de satisfaction eu égard à la mise en œuvre?", "Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils atteints? ". Ces questions d'évaluation peuvent être subdivisées en dimensions, sous-dimensions, et indicateurs, alignés avec les données nécessaires pour obtenir les réponses recherchées. Pour chaque indicateur spécifié, les sources d'information sont clairement définies, et les méthodes de collecte de données sont sélectionnées en fonction du type d'information requis et de la source (SCT, 2023)

## 4.2 Stratégie globale d'évaluation

### 4.2.1 Les enjeux évaluatifs retenus

Le choix des enjeux évaluatifs constitue une étape déterminante de la démarche, orientée par la volonté de cerner les aspects essentiels du programme à évaluer. Ces enjeux ont été soigneusement identifiés en tenant compte des éléments conceptuels de l'évaluation, tels que les demandeurs de l'évaluation, les objectifs visés, les questions soulevées, ainsi que les considérations politiques et les ressources disponibles, conformément à la *Directive concernant l'évaluation de programme*. Ces enjeux serviront de fondement à notre processus d'évaluation, garantissant une analyse approfondie et pertinente des performances du programme.

*Tableau 1 : Présentation des enjeux et dimensions retenus dans le cadre de l'évaluation de la mesure (12)*

<b>Enjeux évaluatifs</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Éléments de définition</b>
Évaluation de la pertinence de la mesure	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il s'agit de démontrer le besoin fondamental qui a conduit à la création de la mesure (12), ainsi que ce qui se réfère généralement à sa raison d'être. Cela implique une réflexion approfondie sur la pertinence de l'intervention, examinant la correspondance entre les</li></ul>

		objectifs définis et la nature du problème qu'elle cherche à résoudre. Il s'agit donc d'interroger la validité et l'efficacité du programme en termes de résolution du problème qu'il vise à traiter.
	Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette dimension concentre sur l'harmonisation des divers éléments de l'intervention, notamment les objectifs, les ressources allouées et les activités du programme. Elle vise à évaluer la cohérence entre l'intervention examinée et d'autres initiatives poursuivant des effets similaires, ainsi qu'entre cette intervention et les orientations prioritaires définies au niveau ministériel et gouvernemental.</li> </ul>
Évaluation de la mise en œuvre	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre se concentre sur le processus opérationnel de l'intervention, cherchant à examiner son fonctionnement global. L'objectif est de comprendre les facteurs, qu'ils soient internes ou externes, qui influent sur le déploiement ou le déroulement de l'intervention. L'évaluation cherche à déterminer si la mise en œuvre de l'intervention se déroule conformément aux plans établis au moment de sa conception.</li> </ul>
Évaluation de l'efficacité	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cet aspect à évaluer vise à établir si les objectifs fixés pour l'intervention ont été atteints. Elle repose sur une comparaison entre les effets réellement obtenus et ceux qui étaient initialement prévus lors de la conception de l'intervention.</li> </ul>

(Politique ministérielle, 2024)

#### 4.2.2 Les questions d'évaluation

Les questions d'évaluation ont été associées à chacun des enjeux mentionnés précédemment. Ces questions ont été soigneusement élaborées en prenant en considération les besoins d'information du MEQ et également ceux du SCT. Pour la formulation de ces questions, *l'Outil d'évaluation des programmes* a été le document de référence consulté. En alignant les questions normalisées de l'outil avec les enjeux évaluatifs identifiés, une liste exhaustive de questions pertinentes a été élaborée. De plus, afin de faciliter la visualisation et la compréhension, une matrice d'évaluation a été créée qui présente les questions d'évaluation associées, les dimensions ou indicateurs retenus, les méthodes de

collecte de données, et les sources d'information. Cette matrice est intégrée dans le cadre du processus évaluatif. Les questions d'évaluation sont présentées ci-dessous.

Tableau 2 : Présentation des questions d'évaluation

Aspects à évaluer et questions d'évaluation	
Aspects à évaluer	Questions d'évaluation
Mise en œuvre	- Quels sont les facteurs facilitants ou faisant obstacle à la mise en œuvre de la mesure?
	- Quel est le niveau de satisfaction eu égard à la mise en œuvre de la mesure?
Pertinence	- Dans quelle mesure le déploiement des agents de soutien régionaux répond-il de manière adéquate aux besoins identifiés des CS/CSS?
	- La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?
	- De quelle façon la mesure 12 démontre-t-elle une cohérence avec les objectifs et les orientations du plan d'action?
Efficacité de l'intervention	- Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils atteints?

#### 4.2.3 Les méthodes de collecte

Mayer, Ouellet, St-Jacques et Turcotte (2000) soulignent l'importance de la triangulation des données en recourant à différentes sources et en les interrogeant de manière variée. Reidy et Mercier (1996) évoquent également la triangulation des méthodes, impliquant l'utilisation de plusieurs techniques de collecte d'informations ou de diverses stratégies d'analyse. La triangulation, en confrontant des méthodes d'investigation distinctes et complémentaires, permet de compenser les biais propres à chacune, assurant ainsi la validité des analyses. Savoie-Zajc (1996b) souligne que la triangulation est intrinsèquement liée à la validité et à la scientificité de la recherche. Pour notre démarche d'évaluation, trois méthodes de collecte de données ont été envisagées, à savoir l'analyse documentaire, le sondage des gestionnaires des CS/CSS et le focus group avec les ASR et les groupes de relais. Afin d'assurer une triangulation efficace des données, l'utilisation de plusieurs sources, renforçant ainsi la fiabilité et la précision des résultats a été privilégiée.

## 5. RECOMMANDATION ET CONCLUSION

En termes de recommandations, la durée du stage reste un défi majeur, surtout dans les périodes de session d'été et d'automne qui coïncident avec les vacances et les fêtes de fin d'année. Les premières semaines de stage ne sont pas toujours faciles, lorsqu'on doit prendre connaissance d'une vaste documentation interne sur le fonctionnement de l'institution et s'intégrer correctement dans l'équipe en prenant le train en marche, tout en gérant les pressions relatives aux échéanciers. Dans le contexte d'instabilité des ressources humaines au niveau de la fonction publique, l'accès aux ressources informationnelles, surtout quand on collabore avec d'autres directions, peut représenter un obstacle majeur affectant les délais. Il serait bénéfique, pour l'apprentissage, d'étendre la durée du stage dans la mesure du possible afin que le stagiaire puisse en profiter pleinement.

En conclusion, l'expérience au sein du MEQ en tant que stagiaire a été très positive. Je me suis fait une place au sein de l'équipe grâce à l'accueil chaleureux et l'esprit courtois de tous. Ma gestionnaire fait preuve d'une grande écoute, mon chef d'équipe m'a fourni un soutien précieux et l'équipe dans son ensemble a été très accueillante.

Au cours de ce stage, mis à part mon mandat principal, j'ai eu l'opportunité de contribuer à plusieurs projets d'évaluation à différentes phases, que ce soit en contribuant à la rédaction des rapports, en analysant des données qualitatives, ou en synthétisant plusieurs rapports. Cette diversité de tâches m'a permis d'élargir mes compétences et d'acquérir une perspective plus complète sur la démarche évaluative. En résumé, ce stage au sein de la DEPGR a été une opportunité exceptionnelle, comprenant la réalisation d'un cadre d'évaluation et d'une note de mandat. Durant ces 15 semaines d'immersion au MEQ, je me suis engagée dans une expérience enrichissante, aussi bien d'un point de vue professionnelle que personnelle, évoluant au sein d'une équipe exceptionnellement chaleureuse et dans une ambiance stimulante. Malgré les défis rencontrés, cette expérience a constitué une mise en pratique concrète de nos connaissances théoriques acquises à l'ENAP. Elle m'a permis d'explorer concrètement le domaine de l'évaluation et de comprendre de près le processus de planification d'une évaluation. Ce stage a été

l'occasion de développer significativement des compétences professionnelles et d'acquérir de nouvelles connaissances.



## Bibliographie

Alkin, M. C., & Christie, C. A. (2004). An evaluation theory tree. In M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: Tracing theorist views and influences* (pp. 12-65). [En ligne] [https://www.researchgate.net/publication/255592205\\_An\\_evaluation\\_theory\\_tree](https://www.researchgate.net/publication/255592205_An_evaluation_theory_tree)

Assemblée nationale du Québec. (2023). Introduction historique. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/26-3/introduction-historique.html?retourVersHistoire=oui>

Bélanger, R., Jones, R., & Vallières, M. (1994). *Les grands débats parlementaires, 1792-1992*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval ; Québec : L'Assemblée nationale.

Bourgeois, I. (2022). *Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics*. [Plan de cours]. Athenap. <https://athenap.enap.ca/moodle/mod/assign/view.php?id=271694>

Bourgeois, I. (2022). *Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics*. [Module 1, ENP7132]. Athenap. <https://athenap.enap.ca/moodle/mod/assign/view.php?id=271694>

Cousins, J. B., & Shulha, L. M. (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Canada: Presses de l'Université du Québec.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. New York, NY: Routledge. [En ligne] <https://doi.org/10.4324/9780203720967>

Conseil du Trésor du Canada (2009). *Politique sur l'évaluation*. Répéré [En ligne] <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024>

Dessureault, D., & Caron, V. (2010). *La perspective plus classique de la mesure des résultats: Éléments de méthode, le passage de la recherche scientifique à son adaptation aux réalités de la recherche terrain et de l'évaluation des effets d'un programme*. Département de psychoéducation, Université du Québec à Trois-Rivières.

Fitzpatrick, J. (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Canada: Presses de l'Université du Québec.

Goyette, M. (2010). Le développement de l'évaluation de programme. In M. Alain & D. Dessureault (Eds.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 29-42). Canada: Presses de l'Université du Québec.

Jacob, S. (2006). Trente ans d'évaluation de programme au Canada: l'institutionnalisation interne en quête de qualité. *Revue française d'administration publique*, no. 119, 515-531. [En ligne] <https://doi.org/10.3917/rfap.119.0515>

Le devoir, (1963), Collections de BAnQ. [En ligne] <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2778867>

Assemblée Nationale, (2023). Les réformes des années 1960 - Bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec - Guides thématiques. [En ligne] <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/26-3/introduction-historique.html?retourVersHistoire=oui>

Lièvre, P. (2016). 5. La construction de l'hypothèse. Dans : , P. Lièvre, *Manuel d'initiation à la recherche en travail social* (pp. 85-91). Rennes: Presses de l'EHESP.

Massé, L. (2010). L'évaluation des besoins: Un outil pour la planification. In M. Alain & D. Dessureault (Eds.), *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 73-100). Canada: Presses de l'Université du Québec.

Mayer, R., Ouellet, F., St-Jacques, M.-C., Turcotte, D., & coll. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Gaëtan Morin éditeur.

Ministère de l'Éducation (2024). *Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme*. [Document interne].

Ministère de l'Éducation du Québec. (2023). *Plan stratégique 2023-2027*. Récupéré [En ligne] <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/plan-strategique/plan-strategique-MEQ-2023-2027.pdf>

OCDE (1997). *Promouvoir l'évaluation de programmes*. [En ligne] [.http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC\(97\)3&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC(97)3&docLanguage=Fr).

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation*. [En ligne] <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/utilisation-focused-evaluation>

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). Evaluation: A systematic approach (7th ed.).

[https://books.google.ca/books?id=QF9WBAAAQBAJ&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ca/books?id=QF9WBAAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Savoie-Zajc, L. (1996). Triangulation (technique de validation par). In A. Mucchielli (dir.), Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales (pp. 261-262). Armand Collin.

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2002). L'évaluation de programme – Document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes, 22 p. [En ligne]

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr\\_02.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr_02.pdf)

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2002). Modernisation de la gestion publique - L'évaluation de programme document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes / [réalisation [...], [En ligne] <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/44281>

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation: Pour une gestion saine et performante, 27 p. [En ligne].

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf)

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023a). Cadre d'évaluation – Instructions destinées aux ministères et organismes, 11 p. [En ligne].

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre\\_gestion/CE\\_Instructions\\_2023.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/CE_Instructions_2023.pdf)

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023b). Cadre de suivi – Instructions destinées aux ministères et organismes, 11 p. [En ligne]

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre\\_gestion/CS\\_Instructions\\_2023.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/CS_Instructions_2023.pdf)

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023c). Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, Gazette officielle du Québec, 19 juillet 2023, 155e année, no 32. [En ligne]

[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf\\_encrypte/lois\\_reglements/2023F/80367.pdf](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2023F/80367.pdf)

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023d). Élaboration d'une politique d'évaluation de programme – Guide d'accompagnement, 24 p. [En ligne]

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre\\_gestion/elaboration\\_politique\\_evaluation\\_programme.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/elaboration_politique_evaluation_programme.pdf)

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023e). Outil d'évaluation des programmes, 50 p. [En ligne]. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre\\_gestion/Outil\\_evaluation\\_programmes\\_2023.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Outil_evaluation_programmes_2023.pdf)

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023f). Plan pluriannuel d'évaluation de programme – Instructions destinées aux ministères et organismes, 13 p. [En ligne] <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/evaluation-de-programme>

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023g). Rapport d'évaluation – Instructions destinées aux ministères et organismes, 4 p. [En ligne]. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/evaluation-de-programme>

Secrétariat Du Conseil Du Trésor (2023h). Rédaction et suivi des recommandations en évaluation – Guide d'accompagnement, 24 p. [En ligne]. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/evaluation-de-programme>

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

Scriven, M. (1991). Evaluation thesaurus (4th ed.). [En ligne] [https://books.google.ca/books/about/Evaluation\\_Thesaurus.html?id=koL0Fs\\_ZSvQC&redir\\_esc=y](https://books.google.ca/books/about/Evaluation_Thesaurus.html?id=koL0Fs_ZSvQC&redir_esc=y)

Talbot, D., & Boudreau, C. (2022). Méthodes de recherche et d'intervention. [Plan de cours]. Athenap. <https://athenap.enap.ca/moodle/mod/assign/view.php?id=271694>

Turcotte, D., F.-Dufour, I., & Saint-Jacques, M.-C. (2009). Les apports de la recherche qualitative en évaluation de programme. In M. Alain & D. Dessureault (Eds.), Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale (pp. 195-216). Canada: Presses de l'Université du Québec.

Villeneuve-Lapointe, M., & Moreau, A. (2019). Les Méthodologies de recherche en orthographe: Stratégies de rédaction d'une recension intégrative d'écrits scientifiques. Canadian Journal for New Scholars in Education. 10. <https://www.researchgate.net/publication/>

