

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE

TRAVAIL PRÉSENTÉ À  
L'ENAP  
EN VUE D'OBTENTION DE LA  
MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE  
OPTION POUR ANALYSTE EVALUATION DE PROGRAMME

SOUS LA DIRECTION DE  
MONSIEUR MOKTAR LAMARI

PAR  
DIBOULO MURIEL MANUELLA

MONTRÉAL

JUIN 2015

## Table des matières

Dédicace .....	III
Remerciements .....	IV
INTRODUCTION.....	1
1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION .....	2
1.1 La structure.....	3
1.2 Le mandat.....	4
2 DESCRIPTION DU MANDAT.....	5
2.1 Présentation du mandat tel qu'il a été rédigé par la CRPP .....	5
2.2 Objectifs de la CRPP à l'attribution du stage.....	5
2.3 La nature des documents attendus par la CRPP faits par le stagiaire.....	6
2.4 Tâches concrètes attribuées au stagiaire.....	6
3 Définitions et concepts clés.....	11
4 Méthodologies appliquées.....	14
4.1 Utilités et limites de la démarche choisie.....	15
5 Recommandations .....	16
6 Conclusion.....	17
6.1 Réflexion personnel sur le stage.....	18
BIBLIOGRAPHIE .....	19

## Liste des Tableaux

Tableau 1 - Exemple de tableau de typologie des organismes .....	8
Tableau 2 - Tableau comparatif d'évaluation et de révision de programme.....	13

## Dédicace

Nous voudrions dédier le succès de notre stage à Mme Renée Berger, directrice générale de la commission de révision permanente de programme (CRPP). Mme Berger, est une gestionnaire hors pair. Elle est bien plus qu'une directrice de stage, mais une muse pour notre vie professionnelle et même personnelle. En effet, le défi était de taille, car la commission est une entité en création et elle a grandement contribué à déposer les premières assises dans tous les sens de l'expression. Ainsi, elle a su s'entourer d'une formidable équipe et déploie majestueusement son leadership en sachant très bien reconnaître les forces de chacun. De plus, elle arrive à promouvoir à son équipe, des habiletés parfois même inconnues pour certains. De nature humaine et généreuse, elle sait trouver du temps pour les gens qui l'entourent, et ceux-ci sont motivés à se surpasser afin de satisfaire ses attentes. Elle est sans l'ombre d'un doute une extraordinaire gestionnaire. Nous la remercions pour tout l'effort qu'elle a mis dans notre apprentissage. Nous la remercions de nous avoir associée à toutes les réunions hebdomadaires de l'équipe qui ont su nous guider.

Nous ne pouvons poursuivre sans faire une dédicace spéciale à notre superviseuse de stage Mme Guylaine Doré. Elle a non seulement pris le temps pour nous enseigner les rudiments de la commission mais nous a également accompagnées dans toutes les sphères de notre mandat. Sa générosité n'est plus à prouver. Mme Doré a été une amie, une mère même pour moi. Elle nous a priorisées toutes les fois que nous requérions son aide. Elle a su nous encourager, nous prodiguer de précieux conseils là où il fallait et elle nous a félicitées toutes les fois où nous performions comme il le fallait, dans tous les aspects, autant professionnels que personnels. Elle est définitivement une source d'inspiration pour nous tant sur le plan professionnel que personnel. Notre collaboration avec Mme Doré nous manquera. Merci pour tout Mme Doré.

## Remerciements

Nous voudrions remercier l'équipe de la crpp, qui nous a bien accueillies, qui a facilité notre adaptation. Ce qui a fait que nous avons pris autant plaisir dans le travail. L'équipe nous a apporté tant au niveau de l'expertise professionnelle que tant au niveau enrichissement personnel. C'est avec tristesse que nous quittons la commission. Beaucoup de gens font de la crpp un lieu où la qualité de vie au travail est exceptionnelle. Ce fut un réel plaisir de les côtoyer et de travailler avec cette équipe. Merci à tous.

Nous nous devons de faire mention de notre famille, notre mère et notre compagnon en particulier. Étant très proche d'eux, ils ont été affectés tant par les différents succès que par les difficultés qui ont constitué notre parcours de formation. Sans leur appui, nous n'aurions jamais été en mesure de passer à travers toutes ces années à l'université. Grand merci la famille.

Nous ne pouvons passer sous silence, l'accompagnement de notre professeur-conseillé monsieur Moktar Lamari. À travers nos échanges monsieur Lamari a su nous orienter pour la bonne rédaction de notre offre de service et notre rapport de stage. Merci monsieur Lamari.

# INTRODUCTION

Le stage à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP) est un prérequis en vue de l'obtention du grade de maîtrise en administration publique concentration analyste évaluation de programme.

Le stage vise à permettre à l'étudiant d'acquérir une expérience pratique dans un domaine professionnel lié à sa formation et de mettre en pratique ce qu'il a appris au cours de sa maîtrise.

Pour ce faire, il est essentiel de passer 15 ou 16 semaines au sein d'une administration publique ou privée et de réaliser le mandat selon les besoins de l'organisation. En effet, les organisations d'accueil et les mandats de stage peuvent être différents selon les besoins de l'organisation.

Dans le cas présent, ce rapport de stage est le fruit d'un mandat de 4 mois, du 12 janvier au 24 avril 2015, au sein de la commission de révision permanente de programme (CRPP) à Québec. La commission est actuellement sous la tutelle du président du conseil du trésor.

Dans la première partie du rapport, nous effectuerons une présentation de l'organisation, de son rôle et de son mandat.

Puis en deuxième partie, la présentation du mandat tel que formulé par la crpp, sera abordée ainsi que les attentes par rapport au stagiaire, les tâches concrètes de ce dernier et la nature des documents attendus ou plus précisément, les biens livrables.

En troisième partie, les méthodologies d'analyse et d'évaluation appliquées durant le stage seront présentées.

Pour des raisons de confidentialité, le présent rapport ne peut pas contenir les livrables des projets auxquels nous avons collaboré. Toutefois, les types de projets ainsi que les types de tâches accomplies vont être présentés.

## PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

« Le gouvernement québécois s'est engagé à poser des actions concrètes pour assurer une gestion plus rigoureuse et responsable des dépenses publiques et s'attaquer, de façon durable, au déficit structurel du Québec. C'est pourquoi il a instauré un mécanisme de révision permanente des programmes gérés par l'État. » L'intention du gouvernement est donc claire : faire de la révision des programmes un levier d'amélioration de l'efficacité de l'État québécois.

Le 11 juin 2014, la commission de révision permanente des programmes a été instituée. Elle est sous la tutelle du président du conseil du trésor, qui est monsieur Martin Coiteux. La commission en collaborant avec les ministères et les organismes, permettra d'effectuer un repositionnement et de mettre en place les bases d'un processus d'évaluation continue visant à recentrer l'action de l'État dans des programmes prioritaires et là où les besoins sont les plus pressants.

Au terme de cet exercice, un assainissement sera fait au niveau de la gestion des programmes et organismes ainsi que toutes les structures du gouvernement.

Avant de poursuivre il est utile de définir les termes révision et évaluation de programme selon la commission de révision permanente des programmes.

### **Définition du conseil du trésor :**

#### **Évaluation de programme**

Champs de connaissances et de pratiques qui vise à déterminer la valeur d'une intervention ou d'une non-intervention pour la société. L'expression entend aussi, dans la pratique, la démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions afin de les améliorer ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision.<sup>1</sup>

#### **Révision :**

La révision des programmes consiste en un processus systématique d'analyse et de synthèse permettant d'élaborer des recommandations visant à accroître l'efficacité, l'efficience et la

---

<sup>1</sup> LEBLANC-CONSTANT Martine et BARD Claire, (page consultée de 20 Mars 2015) Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante, [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf),

pertinence des programmes de l'État

Ce processus, crédible et réaliste, repose sur des données et des informations fiables et valides provenant de diverses sources telles les évaluations, les vérifications (audits), les études comparatives ou d'étalonnage et autres enquêtes.

## 1.1 La structure

La commission est constituée de cinq commissaires : la présidente madame Lucienne Robillard, monsieur Claude Montmarquette, monsieur Robert Gagné, madame Michèle Bourget, madame Mireille Fillion.

La crpp est dotée d'un secrétariat général, dirigé par la secrétaire générale madame Brigitte Portelance qui est accompagnée de la directrice générale madame Renée Berger et d'une directrice de la communication, mme Nathalie Pitre. L'équipe du secrétariat est essentiellement composée de trois conseillers cadres et d'analystes.

Les travaux des commissaires visent les principaux objectifs suivants :

- S'assurer que les programmes répondent à un besoin prioritaire des citoyennes et des citoyens et qu'ils relèvent de la mission de l'État;
- Vérifier si les programmes sont administrés de manière efficace et efficiente et si la structure de gouvernance en place est appropriée;
- Assurer que le mode de financement des programmes est adéquat et conforme à la capacité de payer des citoyennes et des citoyens;
- Assurer que les programmes sont soumis à un processus d'évaluation continue.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, (page consultée le 27 avril 2015). Site de la CRPP, [en ligne], <https://revisiondesprogrammes.gouv.qc.ca/commission/>,

## 1.2 Le mandat

Le mandat de la commission de révision permanente des programmes consiste précisément à :

- Recommander au ministre responsable de l'administration gouvernementale et de la révision permanente des programmes et président du conseil du trésor la planification des travaux de révision, laquelle comprend notamment la détermination des programmes à examiner et la nature des travaux à réaliser dans le cadre des mandats d'examen;
- Examiner les résultats des travaux réalisés ainsi que les opinions exprimées dans le cadre du dialogue social;
- Formuler des recommandations au ministre responsable de l'administration gouvernementale et de la révision permanente des programmes et président du conseil du trésor à l'égard des objectifs de révision visés;
- Proposer une vision globale quant au repositionnement de l'État et à la révision des programmes.<sup>3</sup>

Les recommandations découlant des examens réalisés par la commission seront soumises au gouvernement aux fins de décision. Des premières recommandations ont été déposées en octobre et en novembre 2014, les prochaines sont attendues en juin 2015.

L'exercice de révision des programmes se fait sur une base permanente, selon la volonté du gouvernement. Ainsi, les commentaires reçus par la commission, de même que la documentation, pourront alimenter ses travaux et les analyses qui se feront en continu par ses membres.

---

<sup>3</sup> COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, (page consultée le 27 avril 2015). Site de la CRPP, [en ligne], <https://revisiondesprogrammes.gouv.qc.ca/commission/>.

## DESCRIPTION DU MANDAT

### 2.1 Présentation du mandat tel qu'il a été rédigé par la CRPP

Dans le cadre des travaux de la commission visant la révision permanente des programmes, le stagiaire aura à collaborer à la réalisation d'un inventaire des programmes au gouvernement du Québec de même qu'à un inventaire des organismes financés par le gouvernement. De plus, le stagiaire aura à effectuer des recherches pour établir des comparables avec d'autres provinces ou territoires, pour documenter des problématiques spécifiques ou pour identifier les meilleures pratiques dans le domaine étudié.

#### **Biens livrables :**

- Inventaire des programmes
- Inventaire des organismes

### 2.2 Objectifs de la CRPP à l'attribution du stage

La commission voulait à l'attribution de ce stage, ajouter des ressources humaines afin de collaborer et épauler les analystes. Dans les mois à venir, en juin précisément, il y a un rapport très attendu qui doit être déposé par la commission. Pour arriver à produire le rapport dans les délais escomptés, la crpp a décidé d'offrir un stage à deux étudiants en maîtrise d'administration publique concentration évaluation de programme.

L'objectif est de faire un inventaire de tous les programmes et organismes du gouvernement. Afin de voir dans qu'elle mesure le gouvernement peut les rendre plus efficaces, efficaces et pertinents. Cet exercice est fait pour répondre au mieux aux besoins de la population.

« La révision des programmes est incontournable afin d'être en mesure de répondre aux besoins de notre époque, mais aussi à ceux des générations qui suivront. Martin Coiteux »<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> COMMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, (page consultée le 27 avril 2015). Site de la CRPP, [en ligne], <https://revisiondesprogrammes.gouv.qc.ca/commission/>,

## 2.3 La nature des documents attendus par la CRPP faits par le stagiaire

À la fin du stage nous devons remettre les documents suivants :

- Un tableau synthèse représentatif des programmes du gouvernement.
- Un tableau synthèse représentatif des organismes financés par le gouvernement.
- Une grille d'analyse des comparables avec d'autres provinces ou territoires.

## 2.4 Tâches concrètes attribuées au stagiaire

Plus concrètement, regardons maintenant les tâches qui nous ont été attribuées.

Étant deux stagiaires sur un même mandat, nous avons effectué certaines tâches en équipe et d'autres individuellement.

Premièrement, nous devons faire une synthèse des mémoires et avis que la commission reçoit. En effet, la commission reçoit les opinions, les idées, les suggestions de tous les représentants des différentes sphères de la société. Ces documents leurs ont été transmis par courriel. De la documentation lui est aussi transmise directement. Pour rendre tous les documents facilement accessibles aux commissaires, nous devons effectuer une synthèse de chaque document en nous assurant de faire ressortir tous les points importants. Dégager les grandes tendances dans les orientations, afin que la lecture soit plus conviviale aux commissaires et la réflexion plus facile.

La tâche suivante était très différente. Il était question de collaborer avec un groupe d'analystes à rechercher un mandat qui donnerait à la commission son statut permanent. Pour ce faire, il nous a fallu effectuer des recherches et analyses afin de trouver des définitions propres à la crpp sur les notions d'évaluation de programme et de révision de programme.

Puis, en équipe, nous avons travaillé à faire sortir une différence entre ces deux concepts. La résultante de ces recherches a permis de trouver des définitions propres à la commission sur ces thématiques d'une part, et m'a permis de participer à la création du mécanisme de révision de programme propre à la commission d'autre part. Exercice très enrichissant; ce fut un grand moment d'apprentissage.

L'activité suivante est en continuité avec la précédente. Il nous a été demandé de faire une étude comparative sur la révision de programme dans d'autres provinces et d'autres pays. Puis, de faire ressortir les définitions qu'ils en donnaient. Nous avons donc effectué des recherches à travers internet et fait des analyses à travers des études faite par l'énap.

L'objectif est donc de voir ce qui se fait à l'étranger en la matière, pour s'inspirer de ces mesures qui ont du succès ailleurs, et de les adapter au contexte québécois.

Ces analyses et synthèses sont d'une part un support en termes de moyen pour la commission et d'autre part, une mise en perspective de la suite des activités que fera la commission après la sortie du rapport en juin. En effet, elle lui permet de savoir ce que la population attend d'elle et d'intégrer ces attentes et besoins dans le processus d'évaluation de programmes qui est en cours.

Étant dans une institution qui doit effectuer des travaux dans plusieurs domaines concernant le repositionnement de l'État, le stagiaire a aussi participé à d'autres travaux. C'est ainsi que nous avons travaillé à trouver des définitions relatives aux organismes, c'est-à-dire à leur forme juridique, et à faire un inventaire descriptif.

Il nous a été demandé de faire ressortir la liste officielle des organismes, des sociétés d'État et entreprises du gouvernement et leur imputabilité. Pour ce faire, nous avons dû faire ressortir et analyser tous les organismes de chaque ministère. Par la suite, nous avons aussi commencé à classer les organismes par typologie. En se référant à la lecture des travaux déjà fait par l'énap, nous avons classé les organismes selon qu'ils sont des organismes consultatifs, d'intermédiations, décisionnels, des offices, des sociétés administratives, sociétés d'État. Nous avons aussi effectué une classification des organismes selon le périmètre comptable. Nous nous sommes également basés sur la liste des organismes se trouvant sur le site du premier ministre et d'emploi québec. En effet, nous avons réalisé un tableau dans lequel nous avons listé les organismes selon leurs appartenances aux ministères et selon les différentes lois auxquelles ils sont soumis, notamment la loi de l'administration financière, loi sur la gouvernance des sociétés d'État, les personnes désignées par l'assemblée nationale, les fiduciaires (selon le livre des comptes publics 2014-2015).

Les livrables étant confidentiels, ils ne peuvent être mis en annexe. Nous vous présentons donc à titre d'exemple, une ébauche de tableau représentant la typologie des organismes selon les différentes lois.

Tableau 1 - Exemple de tableau de typologie des organismes.

TYPOLOGIE DES ORGANISMES										
22 Ministères	Organismes budgétaires (LAF)	Organismes autres que Budgétaires (LAF)	Les sociétés d'État (loi sur la gouvernance des sociétés d'États)	Les organismes d'État (loi sur la gouvernance des sociétés d'États)	Les entreprises du gouvernement (LAF)	Organismes relevant du ministère ou du ministre	Autres organismes	FONDS spéciaux	Fiduciaires (livres des comptes publics 2014- 2015)	Les organismes ou personnes désignées par l'Assemblée nationale

Un autre mandat nous a été assigné, relatif au repositionnement du gouvernement. Il était question de faire ressortir le déploiement géographique des services en région. En effet, à travers ce mandat, notre gestionnaire attendait un tableau précis comportant l'effectif total aussi bien des ressources humaines que du nombre exact des différentes unités bureaux en région des ministères. À cet effet, nous (l'autre stagiaire et moi) avons eu l'opportunité de nous rendre au ministère de l'emploi et de la solidarité sociale pour une séance de travail avec des professionnels afin d'avoir de plus amples informations sur les services en région.

Il n'a cependant pas été possible d'établir un tableau précis car les documents transmis par les ministères lors des audiences devant les commissaires ne sont pas complets. La lecture des rapports annuels des ministères n'a pas permis d'avoir toutes les informations nécessaires à l'établissement d'un tableau. Toutefois, les recherches faites ont permis d'établir un tableau sur les services en région, avec des informations pertinentes qui ne demandent qu'à être peaufinées.

L'objectif est de déboucher sur le bien livrable qui consiste à faire la liste ou l'inventaire des organismes du gouvernement. Précisément, au terme de nos analyses nous avons produit un tableau qui présente tous les organismes, les sociétés d'État, les entreprises du gouvernement par portefeuilles ministériels et selon différentes lois. Et un autre tableau sur les services en régions des différents ministères.

C'est ainsi que nous avons pu participer au processus de la définition du repositionnement de l'État québécois.

Tout comme les recherches et analyses faites pour les définitions d'organisme, le même exercice s'est fait pour les programmes. Dans un premier temps, il a fallu effectuer des recherches dans l'objectif de trouver des définitions, notamment des définitions de programmes. Et à travers ces définitions trouver celle qui serait propre à la commission.

Puis, nous avons effectué des recherches afin d'établir une liste des programmes du gouvernement. S'en est suivi la création d'un tableau contenant la liste de tous les programmes du gouvernement. Il est juste de souligner que le mandat sur les programmes du gouvernement n'a pas pu être mené à terme par manque d'informations et de documents pertinents au niveau de la commission.

En outre, nous avons travaillé en équipe sur l'établissement de cartographie. Il était question d'élaborer en équipe différents scénarios de cartographie dans lesquels la crpp serait sous la tutelle

d'une entité ou d'une autre. Par la suite, nous avons dû faire des recherches puis réaliser des fiches d'analyses sur trois entités différentes. Ces fiches donnaient des informations pertinentes sur les institutions de qui pourrait relever la commission. Au cours des recherches, il nous a été permis d'aller au ministère du conseil exécutif afin de nous entretenir avec une directrice d'un département afin d'avoir des informations précises pour la rédaction d'une de nos fiches d'analyses. Ensuite, grâce aux fiches d'analyse faite par nous-même mais aussi par les autres membres de l'équipe, nous avons effectué un scénario de cartographie. La commission relèverait d'une institution précise avec les avantages et les aspects moins avantageux qui en découleraient. Cette cartographie a été retravaillée par la suite en équipe ainsi que celle des autres analystes.

Les différentes fiches d'analyses ainsi que les scénarios ont été déposés à l'intention des commissaires lors d'une des séances de la commission. Elles ont été validées par les commissaires.

Par ailleurs des mandats ha-doc nous ont été confiés. Étant dans un milieu professionnel avec les urgences et imprévues, nous nous sommes vu confier d'autres mandats qui étaient d'une grande urgence. Toutefois notre superviseure de stage, prenait le temps de nous informer des changements qui affecteraient le déroulement des activités des recherches et du travail requis avant le début de chaque activité.

Il est juste de souligner que ce stage a été vraiment un tremplin pour notre apprentissage de la vie professionnelle. En effet, il nous a été demandé de faire une planification des différentes tâches que nous avons eu à faire au début du stage et de ce qu'ils nous restaient à faire jusqu'au dernier jour du stage. Cette planification a été présentée et défendue devant la directrice générale.

Nous avons aussi eu la grande chance d'assister à deux séances de commission. Une séance au cours de laquelle la commission recevait le ministère de l'immigration de la diversité et de l'inclusion pour présentation, et une autre lors de laquelle des chercheurs de l'énap devaient présenter aux commissaires des travaux sur lesquels nous avons eu l'opportunité de travailler. Ces deux expériences ont été fort intéressantes et enrichissantes.

## Définitions et concepts clés

Les définitions des concepts suivants, sont des définitions propres à la crpp. Elles sont le fruit des analyses et recherches faites par les professionnels de la commission et aussi par nous les stagiaires. Il va s'en dire qu'en terme de mécanisme de révision de programme, ce sont ces termes qui seront utilisés dorénavant.

### **Révision :**

La révision des programmes consiste en un processus systématique d'analyse et de synthèse permettant d'élaborer des recommandations visant à accroître l'efficacité, l'efficience et la pertinence des programmes de l'État

Ce processus, crédible et réaliste, repose sur des données et des informations fiables et valides provenant de diverses sources telles les évaluations, les vérifications (audits), les études comparatives ou d'étalonnage et autres enquêtes.

### **Organismes :**

« Les organismes gouvernementaux se distinguent des autres organismes publics et des organisations relevant du droit privé par la pluralité des critères suivants<sup>5</sup> » :

- Ce sont des entités juridiques ayant des statuts et des pouvoirs dont un ministre est responsable de l'application en vertu d'un décret d'attribution;
- Ils ont chacun une mission d'intérêt public;
- Ils sont créés par le pouvoir législatif ou une autorité gouvernementale;
- Le gouvernement est propriétaire des actifs en totalité ou en grande partie;
- Ils sont financés directement ou indirectement par les fonds publics en totalité ou en partie;

---

<sup>5</sup> Gélinas, A. (2003). *L'administration centrale et le cadre de gestion*, Sainte-Foy, presses de l'Université Laval, p.65

- Ce sont des entités autres que les municipalités, les commissions scolaires, les établissements publics de santé, de services sociaux et d'éducation;
- Ce sont également des entités autres que les services ministériels déconcentrés et les « agences ministérielles » (nommées aussi au Québec « unités autonomes de service » ou « unités conventionnées ») qui sont, eux, soumis à l'autorité hiérarchique directe d'un ministre;
- Leur personnel peut être composé d'employés ayant le statut de fonctionnaire (près de 30 % de leur personnel relève de la Loi sur la fonction publique) ou soumis aux « normes et barèmes » édictées par le Conseil du trésor;
- Leurs revenus et leurs dépenses relèvent du périmètre comptable du gouvernement à l'exception de quelques sociétés.

**Les organismes gouvernementaux jouissent d'une autonomie de décision et de gestion encadrée par différents types de contrôle :**

- Un contrôle d'opportunité des actions conduites plus ou moins contraignant de la part du ministère de tutelle selon la nature constitutive de l'organisme;
- Un contrôle de conformité de l'administration et d'opportunité de la part d'une autorité relevant du pouvoir législatif (Au Québec, le Vérificateur général notamment dans le cadre de ses vérifications dites « d'optimisation des ressources »);
- Un contrôle a priori, et parfois a posteriori, exercé par l'instance centrale de gestion de l'administration publique québécoise (le Conseil du trésor) lors, notamment de l'allocation des ressources;
- Un contrôle a posteriori par les parlementaires des activités et de la gestion.

## Programme :

Ensemble cohérent et structuré d'objectifs, d'activités et de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) réunis pour offrir des biens et des services particuliers qui répondent à un ou des besoins précis d'une population ciblée.<sup>6</sup>

## Tableau illustrant les points saillants de l'évaluation et de la révision de programme

Nous nous sommes inspirés des définitions de la commission et du conseil du trésor.

Tableau 2 - Tableau comparatif des termes évaluation et révision de programme

Evaluation de programme	Révision de programme
Porter un jugement sur la valeur d'une intervention ou d'une non-intervention d'une politique d'un programme dans la société.	Élaborer des recommandations afin d'accroître l'efficacité l'efficience et la pertinence d'un programme de l'État.
Collecte analyse des données afin de poser un jugement sur l'intervention.	On analyse les données collectées provenant de l'évaluation
–	Analyser les données résultante des programmes et ou politiques du gouvernement afin de voir comment réduire les dépenses publiques.
–	Améliorer les services de l'État en offrant de meilleur service à la population tout en minimisant les ressources pour un meilleur équilibre budgétaire.

<sup>6</sup> LEBLANC-CONSTANT Martine et BARD Claire, (page consultée de 20 Mars 2015) Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante, [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf),

## Méthodologies appliquées

Cette section présente les différentes méthodologies que nous avons utilisées pour effectuer les tâches qui nous étaient assignées.

Dans un premier temps, nous avons pris connaissance des synthèses de mémoires déjà faits afin de réaliser celles qui nous étaient confiées. C'est un exercice important car il fallait respecter le gabarit utilisé et aussi le style de rédaction. Nous nous en sommes donc inspirée pour savoir quelles étaient les attentes réelles de la commission par rapport aux synthèses afin de répondre au mieux à leurs besoins.

Après avoir terminé avec la synthèse des mémoires, pour la recherche de définitions, l'approche adoptée a été de rassembler les informations qui traitent du sujet en question. Les recherches ont été faites par internet mais aussi par la lecture de revues littéraires qui traitaient des sujets étudiés. Par ailleurs, nous avons fait de même pour tout ce qui est définition de programme et d'organisme.

Dans un troisième temps, pour ce qui est de l'étude comparative sur la révision de programme dans d'autres provinces et d'autres pays, nous avons élaboré un tableau synthèse fait à partir des recherches, lectures que nous avons faites au préalable sur les différentes thématiques. Ce tableau nous a permis de mettre en relief les différentes mesures qui étaient appliquées dans d'autres provinces et pays, d'expliquer leurs différences et leurs façons d'être appliquées. Il a été possible de saisir les grandes tendances qui se faisaient à l'international. Ensuite nous avons eu des échanges avec la superviseure de stage, ce qui nous a permis de donner nos avis propres, nos préférences.

Ensuite, pour la réalisation des mandats des organismes et même celui des programmes, nous avons procédé quasiment de la même manière. Tout d'abord il était important de délimiter comment l'inventaire se ferait. Avec notre gestionnaire, nous sommes arrivés à déterminer les indicateurs à prendre en compte pour réaliser les inventaires. Par la suite, en nous basant sur les référentiels nous avons élaboré des tableaux. Ce qui a permis de donner une vue d'ensemble et précise sur les organismes et leur imputabilité sur leur présence en région. Le même exercice s'est fait pour les programmes.

Par ailleurs, il y a eu des séances de travail faites en équipe. Elles se déroulaient comme la technique « groupe de discussion » : c'est une « technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier. »<sup>7</sup>

Durant ces séances de travail, nous échangeons à la façon « brainstorming » sur les thématiques précises.

Aussi, il y a eu deux entrevues semi-dirigées. Pour la première entrevue, nous nous sommes rendus au ministère du conseil exécutif, et la seconde entrevue s'est faite avec le second stagiaire ; nous nous sommes rendus au ministère de l'emploi et de la solidarité sociale. Au cours de ces entrevues, nous avons orienté la discussion vers les sujets qui nous intéressaient afin de pouvoir recueillir le maximum d'informations pertinentes qui nous serviraient pour nos différentes tâches.

#### 4.1 Utilités et limites de la démarche choisie

Le choix des démarches adoptées a été fait en fonction de la nature de l'institution hôte et des bénéfices que l'on pouvait en retirer. Les recherches sur internet, le choix des indicateurs, l'étude faite par étalonnage, la lecture des revues documentaires, les entretiens, les fiches d'analyses et cartographie, nous ont permis de mettre en lien les objectifs spécifiques par rapport à leurs applications. À travers les séances de travail en équipe, les échanges nous ont permis d'avoir de bonnes pistes quant à la possibilité d'appliquer ces mesures à un contexte québécois.

Cette démarche comporte sans doute des limites, mais elle nous a permis somme toute de faire des analyses pertinentes pour livrer le travail qui nous a été demandé dans le mandat.

Ce qui a été un frein, c'est les recherches infructueuses via internet. Parfois elles ralentissaient le travail et la livraison des résultats dans les délais.

---

<sup>7</sup> MUKAMA, Denis (Page consultée le 27 avril 2015). Rapport de stage présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique option pour analystes en évaluation de programmes, [en ligne], <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/02/030375947.pdf>

## Recommandations

L'équipe de la crpp est à notre avis une équipe efficace et efficiente, dotée de professionnels performants ayant des formations différentes, venant de différents ministères et organismes. Ils offrent beaucoup de résultats bien qu'ils soient une petite équipe. Nous avons eu l'opportunité durant notre stage de travailler sur des dossiers qui ne faisaient pas partie de nos tâches initiales. Ce qui nous a permis de nous mettre en situation réelle et de prendre contact avec plusieurs aspects de la fonction publique québécoise. En effet, lorsque nous sommes entrée en poste notre connaissance de la culture des milieux de travail professionnel québécois était limitée ainsi que celle de la culture organisationnelle de l'administration publique québécoise.

Pour ce qui concerne notre mandat à la commission mes recommandations sont les suivantes :

- Gabarits standards. Il serait intéressant que pour les fiches d'analyses, les tableaux, il y ait des gabarits standards. Ce qui rendrait le travail plus convivial pour tous, et la remise des travaux dans les délais escomptés.
- Diminuer la fréquence des réunions informelles. Les réunions de travail informelles sont fortes enrichissantes mais quelques fois elles ralentissent le rythme de travail, ce qui amène des délais dans la livraison des documents attendus.
- Avoir une ligne de marche bien définie. Les planifications et re-planifications déroutent quelque peu les analystes, et entraînent également des délais dans les livraisons des documents à produire.

## Conclusion

Le stage au sein de la commission permanente de révision des programmes a été une expérience très bénéfique pour nous. Cette expérience pratique a été sans aucun doute un grand complément à la formation académique en administration publique, évaluation de programme que nous avons reçue. Cette institution est un tremplin pour un apprentissage en administration publique et particulièrement en évaluation de programme. L'équipe qui la compose est un atout incontestable. Elle est dotée d'une grande expertise. Les professionnels sont à la fois multitâches, spécialistes et complémentaires.

Le rôle d'analyste nous a permis de mettre en pratique différentes façons d'appréhender une question. Nous avons eu la chance de travailler sur différents dossiers et à appliquer différentes méthodologies. Nous avons pu nous familiariser avec différentes technologies et méthodes de travail, notamment dans la collecte de données de recherche, dans l'analyse le traitement de ces données et aussi dans la façon de présenter les livrables. Le travail que nous avons fait a produit des livrables qui nous espérons seront utilisés pour le rapport que la commission produira en Juin ou approfondie pour ses prochains travaux.

L'activité de stage a été une occasion pour nous d'acquérir de l'expertise et des connaissances qui nous seront très utiles pour notre carrière. En effet, le mandat réalisé à la commission avait ses complexités, mais somme toute était abordable et agréable à réaliser. Certains quiproquos et incompréhension ont façonné aussi notre apprentissage. Malgré tout, le mandat que nous avons eu nous a donné envie de faire partie de l'équipe de façon permanente.

## 6.1 Réflexion personnel sur le stage

La crpp offrait le même mandat pour deux stagiaires. Ce fut une expérience enrichissante à bien de points. Le fait d'être deux stagiaires à faciliter notre bien-être dans ce milieu différent de notre cadre académique et aussi à cultiver une certaine confiance en soi. Cependant, la grande difficulté a été de pouvoir travailler en équipe car nous ne travaillons pas au même rythme chacun. Le fait d'être comparée à son collègue surtout au niveau des qualités personnelles - ce qui n'affecte en rien la qualité du travail produit et les relations avec les collègues - n'est pas très agréable en soi.

Néanmoins, les critiques constructives qui ont été faites nous permettront d'être une meilleure professionnelle. En effet, c'est dans les habiletés personnelles et relationnelles en plus de l'expérience professionnelle que se trouve le succès.

## BIBLIOGRAPHIE

LEBLANC-CONSTANT Martine et BARD Claire, (page consultée de 20 Mars 2015) Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante, [en ligne],

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

GELINAS, A. (2003). *L'administration centrale et le cadre de gestion*, Sainte-Foy, presses de l'Université Laval, p.65

COMISSION DE RÉVISION PERMANENTE DES PROGRAMMES, (page consultée le 27 avril 2015). Site de la CRPP, [en ligne],

<https://revisiondesprogrammes.gouv.qc.ca/commission/>,

MUKAMA, Denis (Page consultée le 27 avril 2015). Rapport de stage présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique option pour analystes en évaluation de programmes, [en ligne],

<http://archives.enap.ca/bibliotheques/2013/02/030375947.pdf>