

RAPPORT DE STAGE EN EVALUATION DES PROGRAMMES

**MANDAT RÉALISÉ AUPRÈS DU MINISTÈRE INNOVATION, SCIENCES ET
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (ISDE)**

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION (DGVE)

PRÉSENTÉ PAR MAFO NJOUM ARIANE SOUS LA DIRECTION DE :

- CHARLINE M. CORMIER : DIRECTRICE EN ÉVALUATION

- PAMELA HAMMOUD : GESTIONNAIRE

- YVES FRANCIS ODIA NDONGO : CONSEILLER ACADÉMIQUE

Session : Été 2025

REMERCIEMENTS	3
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES.....	4
LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	5
INTRODUCTION.....	6
CHAPITRE I : PRÉSENTATION D’ISDE ET DU MANDAT DE STAGE	8
1.1 Présentation d’ISDE	8
1.1.1 Historique du ministère.....	8
1.1.2. Le cadre institutionnel d’ISDE : rôle, mission et mandat.....	9
1.1.3. Les valeurs d’ISDE	10
1.1.4. Le cadre législatif et réglementaire d’ISDE.....	10
1.1.5. Les secteurs et directions générales	12
1.1.6. La Direction générale de la vérification et de l’évaluation.....	14
1.2- Description du mandat, intégration et objectifs du stage	16
1.2.1. Le mandat.....	16
1.2.2. Intégration et Objectif du stage.....	17
CHAPITRE II : RECENSION DES ÉCRITS.....	19
2.1. Définition de l’évaluation	19
2.1.1. L’évaluation comme un jugement de valeur.....	19
2.1.2. L’évaluation comme recherche appliquée	19
2.1.3. L’évaluation comme outil d’aide à la décision	20
2.1.4. L’évaluation comme processus d’apprentissage organisationnel	20
2.2. Différence entre l’évaluation et les notions voisines	20
2.2.1. L’évaluation et la recherche.....	21
2.2.2. L’évaluation et l’audit (interne)	21
2.2.3. L’évaluation et la mesure du rendement.....	21
2.2.4. L’évaluation, les enquêtes de satisfaction et l’assurance qualité.....	21
2.3. Les types d’évaluation	22
2.3.1. L’évaluation des besoins.....	22
2.3.2. L’évaluation de la mise en œuvre	23
2.3.3. L’évaluation des impacts	23
2.4 Les cadres théoriques en évaluation.....	23

2.5 L'évaluation à ISDE	25
2.5.1. Le cadre légal et réglementaire de l'évaluation	Erreur ! Signet non défini.
2.5.1.1. La politique sur les résultats	Erreur ! Signet non défini.
2.5.1.2. La directive sur les résultats.....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2. Le cadre fonctionnel de l'évaluation à ISDE.....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.2.1. La planification	25
2.5.2.3. Reporting et approbation des sous-ministres	27
2.5.2.4. Après approbation.....	27
2.5.2.5. Le suivi des recommandations.....	27
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION.....	29
3.1 La collecte de données	29
3.1.1. Le processus de collecte des données	29
3.2 Importance du rapport d'évaluation	31
3.3 Les Critères de qualité d'un rapport d'évaluation	32
CHAPITRE IV : RÉSULTATS.....	36
4.1 Contributions professionnelles	36
4.1.1. Validation des références.....	36
4.1.2. Analyse de la pertinence des programmes.....	36
4.2 Le rapport synthétisé.....	37
CHAPITRE V : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	38
5.1 Discussion.....	38
5.2 Recommandations.....	38
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE.....	44

REMERCIEMENTS

Rendue au terme de ce stage académique effectué à l'Innovation Sciences et Développement Économique Canada (ISDE), je souhaite exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de cette riche expérience à la fois sur le plan professionnel et personnel.

Mes plus sincères remerciements s'adressent en priorité à la directrice générale, Madame Kimberley Acccardi, dont la courtoisie, la disponibilité et l'attention constante ont été pour moi une source de motivation et de confiance.

J'adresse également ma profonde gratitude au Professeur Odia Ndong, dont la disponibilité, la diligence, les conseils et la minutie m'ont permis de tirer le meilleur de ce stage et de produire le présent rapport.

À Madame Charline Cormier, directrice intérimaire de la Direction de l'évaluation, j'adresse toute ma gratitude pour la rigueur de son encadrement, la clarté de ses orientations et son engagement constant à instaurer un cadre professionnel à la fois convivial et stimulant.

Je remercie chaleureusement Madame Pamela Hammoud pour son entière disponibilité, sa dévotion et sa patience face aux multiples questions et préoccupations que je lui ai posées dans le cadre de ce stage.

Que dire de Madame Lucie, assistante administrative, dont la promptitude et l'efficacité dans la résolution de tout souci technique ou administratif m'ont été d'une aide précieuse.

Mes remerciements vont également à l'endroit de Madame Laurie Burdon, pour son soutien au moyen d'appels vidéo ce qui m'a permis d'avancer avec plus de clarté dans mes activités.

Je renouvelle toute ma gratitude à Jonathan, Julia, Jeanne, Kyle et Thomas, pour leur entière disponibilité, leur diligence à mon endroit ; votre collaboration a grandement facilité mon intégration et l'exécution de mon mandat.

Enfin, un remerciement particulier à mon époux et à mes enfants, pour leur soutien indéfectible, leur patience et leur encouragement tout au long de ce parcours.

À toutes et à tous, je dis un grand merci.

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES

Liste des tableaux

Tableau 1 – présentation du contenu d'un rapport d'évaluation

Tableau 2: proposition d'un planning the stage

Tableau 3: proposition d'une fiche d'évaluation du stage

Liste des figures

Figure 1- Diagramme d'activité d'Innovation, Sciences et Développement Économique Canada (ISDE)

Figure 2- Organigramme 2025 ISDE

Figure 3- Qualités d'un rapport d'évaluation selon divers organismes

LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- **AIPRP** Accès à l'information et de protection des renseignements personnels
- **CHD** Comité de Haute Direction
- **DGVE** Direction générale de la vérification et de l'évaluation
- **DE** Direction de l'évaluation
- **ENAP** École nationale d'administration publique
- **IA** Intelligence artificielle
- **ISDE** Innovation, Sciences et Développement économique Canada
- **RPAD** Réponse et plan d'action de la direction
- **NICHQ** National Institute for Children's Health Quality
- **PCSC** Préparation aux crises sanitaires Canada
- **DGP** Direction de la gestion des pratiques
- **CMRE** Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation
- **UNICEF** United Nations International Children's Emergency Fund

INTRODUCTION

Le stage s'inscrit dans une démarche visant à consolider les acquis théoriques par leur mise en pratique dans un environnement professionnel. Comme le souligne Kolb (1984, p. 14), « l'apprentissage devient pleinement efficace lorsque les étudiants peuvent appliquer les connaissances théoriques dans des contextes réels, transformant ainsi les concepts abstraits en compétences concrètes ».

J'ai effectué mon stage au sein de la Direction de l'évaluation du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique Canada (ISDE), du 5 mai au 29 août 2025, conformément à la proposition de stage numéro 56-ISDE. Le stage visait à contribuer aux travaux liés au plan d'évaluation ministériel et à participer à différentes étapes du cycle évaluatif. En effet, les objectifs spécifiques du stage contenus dans l'offre de service consistaient notamment à :

- Effectuer des recherches documentaires sur les programmes ministériels ou les activités des partenaires afin d'appuyer les analyses;
- Développer des outils d'évaluation tels que matrices, guides d'entrevue, sommaires et analyses;
- Participer aux collectes de données par entrevues, incluant la prise de notes, la transcription et l'analyse des résultats;
- Procéder aux analyses qualitatives et quantitatives, à l'interprétation des données et à la formulation de constats;
- Collaborer avec l'équipe d'évaluation lors de réunions et discussions stratégiques;
- Contribuer à la communication des résultats par la rédaction de documents, présentations et autres livrables.

Ces objectifs qui sur le terrain ont aiguisé mon savoir-faire, m'ont permis de m'exercer et faire valoir les connaissances théoriques emmagasinées durant les cours. Ce stage aura donc été une occasion privilégiée de mettre en pratique ces apprentissages, de développer mes compétences professionnelles et de contribuer de façon concrète aux activités évaluatives d'ISDE.

En suivant la structure des rapports de stage à l'École Nationale d'administration publique (ENAP), nous présenterons successivement :

- 1- Le cadre organisationnel et fonctionnel de la structure d'accueil, ISDE
- 2- Les concepts théoriques liés à l'évaluation des programmes
- 3- La démarche méthodologique employée pour exécuter le mandat
- 4- Les résultats obtenus
- 5- Quelques écueils relevés et les recommandations

CHAPITRE I : PRÉSENTATION D'ISDE ET DU MANDAT DE STAGE

Ce chapitre présentera de façon succincte la structure institutionnelle et fonctionnelle du ministère, à partir des informations tirées du livre de transition d'ISDE ainsi que de son site officiel. Par la suite, le mandat de stage sera exposé.

1.1 Présentation d'ISDE

1.1.1 Historique du ministère

Le ministère aujourd'hui désigné sous le nom d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) est un ministère du gouvernement fédéral créé en 1892 (ISDE, 2025). Depuis sa création, il a connu plusieurs transformations, tant dans son mandat que dans son appellation.

En 1892, on parle du ministère des Échanges et du Commerce, lequel avait pour mission principale la création et l'expansion de réseaux de transport nationaux et régionaux, l'exportation de ressources naturelles et l'accroissement de la capacité de transformation du secteur manufacturier. Ce champ d'intervention a connu une évolution avec la guerre de 1939. Aussi, dès 1963, le ministère désormais appelé ministère de l'industrie était axé davantage sur l'industrie et l'innovation et visait à accroître la productivité et la production à grande échelle du Canada. Ce faisant, le développement économique régional a été reconnu comme élément essentiel de la politique industrielle par la création de l'Agence de développement régional.

En 1969, le facteur commercial reprend une place centrale dans les missions du ministère, qui adopte alors le nom de ministère de l'Industrie, du Commerce et des Échanges. Cependant, ce même facteur sera de nouveau mis en retrait, éclipsé par une stratégie économique basée sur le développement industriel à grande échelle et dès 1982, on parle du ministère de l'Expansion industrielle régionale. Cinq années plus tard, en réponse à l'importante croissance des sciences et de la technologie dans l'agenda économique, le ministère est renommé afin de traduire cette nouvelle orientation. C'est désormais le ministère de l'industrie, des sciences et de la technologie.

C'est en 1993 que se dessine la physionomie actuelle du ministère. Face à un climat économique défavorable dans les années 1990, son rôle s'élargit pour englober un vaste éventail de priorités, notamment la productivité, l'innovation et la promotion d'un climat commercial plus concurrentiel. C'est dans ce contexte qu'a lieu la fusion de quatre ministères : Industrie, Sciences

et Technologie Canada, Consommation et Affaires commerciales, le ministère des Communications ainsi qu'Investissement Canada. Il s'ensuit l'appellation de « Industrie Canada ».

Finalement, en 2015, le Ministère devient Innovation, Sciences et Développement économique Canada, en raison de l'emphasis sur l'innovation dans la politique industrielle et le développement économique pour tous les secteurs et toutes les régions du pays.

1.1.2- Le cadre institutionnel d'ISDE : rôle, mission et mandat

La mission essentielle d'ISDE est de favoriser l'essor d'une économie canadienne concurrentielle et axée sur le savoir. Ce faisant, il collabore avec les acteurs de l'ensemble des secteurs économiques au Canada afin d'instaurer un climat favorable à l'investissement, stimuler l'innovation, accroître la présence canadienne sur les marchés mondiaux et créer un marché équitable, efficace et concurrentiel. Il est plus concrètement question de :

- Promouvoir l'innovation scientifique et technologique en octroyant aux entreprises et organisme à but non lucratif de l'aide pour concrétiser leurs idées et créer des produits et services
- Soutenir le commerce et l'investissement en encourageant les entreprises à une exportation accrue vers un éventail plus large de marchés et en les aidant à attirer une plus grande part d'investissements étrangers directs;
- Appuyer les petites et moyennes entreprises en leur fournissant les ressources financières et matérielles essentielles à leur croissance
- Assurer le développement régional en stimulant le développement économique des collectivités selon leurs atouts.

Ces objectifs sont mis en œuvre grâce aux nombreuses organisations fédérales; – plus d'une vingtaine¹ – qui constituent le portefeuille de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.

¹ Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor), Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev Ontario), Agence spatiale canadienne (ASC), Banque de développement du Canada (BDC), Bureau de la consommation (BC), Bureau de la concurrence Canada (BUCO), Bureau du surintendant des faillites (BSF), Centre de recherches sur les communications Canada (CRC), Commission du droit d'auteur Canada (CDA), Conseil canadien des normes (CCN), Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), Conseil national de recherches Canada (CNRC), Destination Canada (DC) (anciennement

1.1.3- Les valeurs d'ISDE

Dans l'exercice de leurs fonctions, les fonctionnaires et les ministres ont le devoir de préserver la confiance du public envers l'intégrité des institutions publiques, tout en incarnant le professionnalisme et l'impartialité. Cet objectif fondamental s'appuie sur les valeurs essentielles de l'ISDE, à savoir :

- Le respect de la démocratie, qui suppose un secteur public non partisan, essentiel au système démocratique;
- Le respect envers les personnes, qui implique une relation avec la population canadienne marquée par le respect, la dignité et l'équité, lesquels favorisent un milieu de travail sûr et sain, propice à l'engagement, à l'ouverture et la transparence;
- L'intégrité, qui exige l'adoption de normes d'éthique rigoureuses, ce qui garantit l'honnêteté, l'équité et l'impartialité du secteur public fédéral;
- L'intendance, qui repose sur la gestion judicieuse des ressources publiques tant à court qu'à long terme;
- L'excellence, associé à la collaboration, l'engagement, l'esprit d'équipe et le perfectionnement professionnel qui contribue au rendement élevé du secteur public

1.1.4- Le cadre législatif et réglementaire d'ISDE

La loi sur le ministère de l'Industrie constitue le cadre légal dans lequel opère ISDE. Cette loi définit les pouvoirs, devoirs et fonctions du Ministère, chargé par ailleurs de l'application d'une palette importante de lois et règlements connexes qui constituent des cadres habilitants pour l'application générale des affaires. A cet égard, ISDE s'appuie sur la législation sur le marché², la

appelée la Commission canadienne du tourisme), Développement économique Canada pour le Pacifique (PacifiCan), Développement économique Canada pour les Prairies (PrairiesCan), Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), Mesures Canada (MC), Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC), Statistique Canada (StatCan)

10

² Loi sur la faillite et l'insolvabilité, Loi sur les chambres de commerce, Loi canadienne sur les sociétés par actions, Loi canadienne sur les coopératives, Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif, Loi sur le financement des petites entreprises du Canada, Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies, Loi sur la concurrence, Loi sur Investissement Canada, Loi sur les liquidations et les restructurations, Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques.

législation sur la propriété intellectuelle³, la législation sur la protection des consommateurs⁴, la législation sur les télécommunications⁵.

Le Plan Ministériel D'ISDE pour 2025-2026

Il présente les priorités qui détermine l'action du ministère pour faire progresser l'intérêt de tous les Canadiens, ce, en favorisant une croissance économique compétitive, durable et inclusive.

Pour l'année 2025-2026, les priorités du ministère sont les suivantes :

- Contribuer à la compétitivité économique du Canada grâce à des investissements qui accélèrent l'innovation et stimulent la croissance
- Soutenir le développement de l'infrastructure en intelligence artificielle (IA) du Canada
- Accélérer la transition du Canada vers une économie carboneutre
- Renforcer l'écosystème scientifique et d'innovation du Canada ainsi que le leadership avancé
- Élargir l'accès à large bande aux communautés mal desservies des régions rurales et éloignées
- Promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion
- Renforcer les relations internationales et régionales du Canada et promouvoir le commerce et l'investissement
- Coordonner le soutien à l'industrie touristique du Canada et continuer à mettre en œuvre la Stratégie fédérale pour la croissance du tourisme

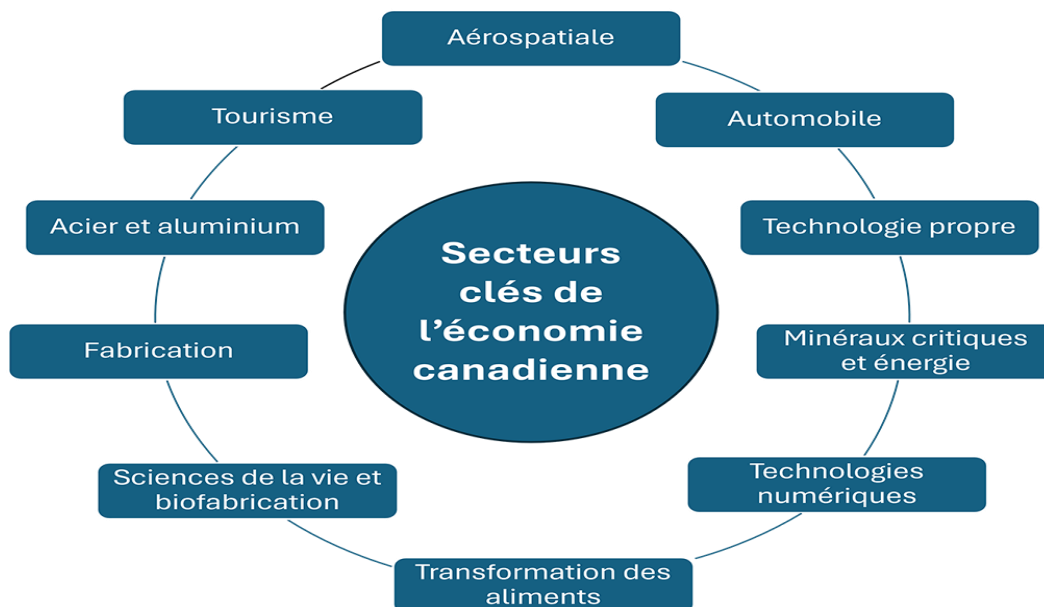
Pour finir, les activités principales d'ISDE peuvent être résumées à l'aide du diagramme ci-après :

³ Loi sur le droit d'auteur, Loi sur les dessins industriels, Loi sur les topographies de circuits intégrés, Loi sur les marques olympiques et paralympiques, Loi sur les brevets, Loi sur les inventions des fonctionnaires, Loi sur les marques de commerce, Loi sur le Collège des agents de brevets et des agents de marques de commerce.

⁴ Loi sur les lettres de change, Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation, Loi sur l'inspection de l'électricité et du gaz, La Loi sur le poinçonnage des métaux précieux, Loi sur l'étiquetage des textiles, Loi sur les poids et mesures, Loi canadienne anti-pourriel.

⁵ Loi sur la radiocommunication, Loi sur les télécommunications, Télécoms – application générale et réglementation du secteur des télécommunications.

FIGURE 1 : Diagramme d'activité d'ISDE



Livre de transition ministériel – ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, par Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2025 (<https://ised-isde.canada.ca/.../...>)

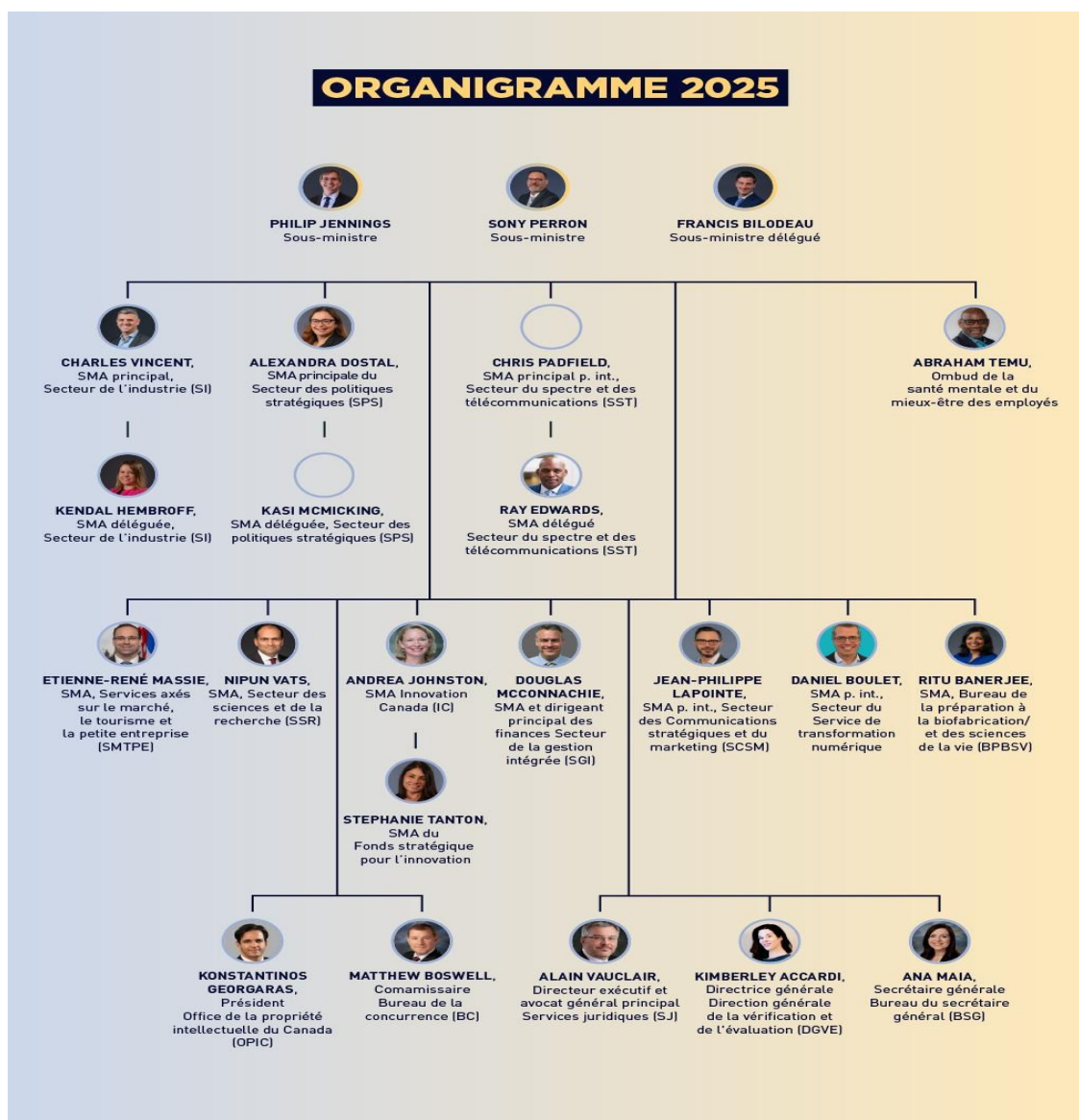
1.1.5- Les secteurs et directions générales

À l'ISDE, le secteur constitue une vaste unité administrative, placée sous la responsabilité d'un sous-ministre adjoint. Quant à la direction, elle est dirigée par un directeur général.

On distingue à ISDE :

- **Le secteur des politiques stratégiques** qui élabore les politiques et stratégies horizontales du Ministère veille à ce que les politiques-cadres du marché soient robustes (ISDE,2018).
- **Innovation Canada** a pour but d'aider les entreprises à innover, à créer des emplois, à favoriser la croissance de l'économie et à réduire le fardeau administratif des entreprises.
- **Le secteur des sciences et de la recherche** est considéré comme le conseil du gouvernement en matière d'enjeux scientifiques, de coopération internationale et de politiques spécifiques relevant des domaines de l'environnement et des technologies propres.
- **Le secteur du spectre et des télécommunications** assure la gestion des fréquences radio dans le but de maximiser les retombées économiques et sociales au bénéfice de la population.

- **Le secteur des services axés sur le marché, du tourisme et des petites entreprises** joue un rôle central dans la conception et la mise en œuvre des politiques et programmes liés aux petites entreprises, à l'entrepreneuriat et au tourisme.
- **Le secteur du service de la transformation numérique** est chargé de promouvoir des services numériques centrés sur le client, d'accélérer la prise en compte d'approches numériques et de soutenir les infrastructures technologiques modernes et performantes.
- **Le secteur de l'industrie** permet de procéder à l'analyse du marché du travail des six piliers économiques : la fabrication de pointe, l'agroalimentaire, les technologies propres, les industries numériques, les sciences de la vie et de la santé et les ressources propres.
- **La préparation aux crises sanitaires au Canada** permet de mieux protéger la population canadienne en renforçant la capacité du pays à développer et à produire des contre-mesures médicales en cas de menace sanitaire.
- **Le secteur de la gestion intégrée** veille à la saine gestion des finances, des ressources humaines et œuvre à la planification et la reddition de comptes des installations et des biens, tout en assurant la sécurité des personnes et des lieux.
- **Le secteur des communications stratégiques et du marketing** informe et sensibilise les populations sur les priorités du gouvernement afin de rapprocher les citoyens des entreprises à l'échelle locale, régionale et nationale.



Organigramme de l'ISDE (Source : DGVE)

1.1.6- La Direction générale de la vérification et de l'évaluation

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) joue un rôle essentiel pour aider le Ministère à prendre des décisions éclairées et à améliorer sa performance. Elle offre des services indépendants et professionnels de vérification et d'évaluation qui assurent transparence, rigueur et responsabilisation. La DGVE veille aussi à ce que le Ministère respecte les politiques et normes établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et s'aligne sur les standards

internationaux de l'Institut des vérificateurs internes, garantissant ainsi la qualité et la crédibilité de ses pratiques.

La fonction d'évaluation exercée par la DGVE contribue directement à l'élaboration du Plan ministériel et du Rapport sur les résultats ministériels. Elle éclaire également la prise de décision en matière d'allocation des ressources, d'amélioration et de renouvellement des programmes, grâce à des analyses rigoureuses fondées sur des données probantes relatives aux dépenses ministérielles. Enfin, elle soutient la préparation des présentations au Conseil du Trésor ainsi que des mémoires au Cabinet.

La DGVE comprend :

❖ **La Direction de la vérification interne**

La vérification interne joue un rôle central à l'ISDE. Elle repose sur des méthodes rigoureuses, lesquelles sont elles aussi fondées sur des données probantes. Ceci permet d'assurer la transparence et d'améliorer le rendement de la gestion des risques et de la gouvernance. Cette fonction de vérification interne est exercée conformément à la Politique et aux Normes de vérification interne du gouvernement du Canada.

❖ **La Direction de la gestion de la pratique**

Elle fait état à la haute direction et au comité d'audit, de l'évolution de la mise en œuvre de diverses recommandations en vue de l'amélioration continue.

❖ **La Direction de l'évaluation**

La Direction de l'évaluation a pour mandat d'apprécier la pertinence et la performance des programmes, tout en servant d'outil d'aide à la décision et de levier pour leur amélioration continue. Pour ce faire, elle s'appuie sur divers instruments clés, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Politique sur les résultats* et la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor. Elle présente ensuite ses constats et recommandations à la haute direction, afin d'orienter la prise de décision stratégique.

Le Comité de haute direction (CHD), en tant qu'organe consultatif, supervise la fonction de mesure du rendement et d'évaluation au sein d'ISDE. Le directeur général de la Vérification et de

l'Évaluation en rend compte directement au sous-ministre, tandis que le directeur de l'Évaluation assure un appui stratégique et opérationnel à ce dernier.

La direction de l'évaluation travaille sur divers types d'évaluation, notamment

- les évaluations thématiques : c'est le cas de Stratégie pour l'infrastructure de recherche numérique
- les évaluations traditionnelles telles que Futurpreneur, CanCode, Table ronde des affaires de l'enseignement supérieur, Centre de recherches sur les communications, Programme de financement des petites entreprises du Canada, Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat

L'unité des Services juridiques fait partie du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire du ministère de la Justice. Elle apporte un soutien juridique spécialisé à tous les secteurs d'ISDE ainsi qu'aux ministères et organismes de son portefeuille. Son rôle est d'offrir des conseils clairs, rapides et adaptés, en respectant les ententes de service et les normes établies par le ministère de la Justice, afin d'assurer la rigueur et l'efficacité des activités gouvernementales.

1.2- Description du mandat, intégration et objectifs du stage

1.2.1- Le mandat

« L'administration publique n'est pas statique ; elle évolue constamment pour répondre aux nouvelles demandes sociales, aux priorités politiques et aux réalités économiques, ce qui exige des gestionnaires publics qu'ils s'adaptent et soient réactifs. » (Peters, 2010, p. 5).

Cette citation illustre bien la nature du mandat qui a été le mien au cours de mon séjour de 17 semaines à ISDE. Contrairement à la pratique habituelle consistant à confier aux stagiaires des activités d'évaluation de programmes, mon expérience a suivi une autre orientation. En effet, la plupart des évaluations étaient déjà en phase de clôture et, par ailleurs, le contexte d'austérité économique auquel fait face actuellement le gouvernement du Canada a conduit à privilégier des activités visant principalement à justifier le maintien ou la suppression de certains programmes.

Ainsi, il n'a pas été possible de me confier des tâches directement liées à l'évaluation des programmes. Mon mandat s'est plutôt inscrit sous le signe de la capacité à pivoter et à m'adapter à l'inattendu. Plus précisément, des responsabilités m'ont été attribuées en fonction des besoins, notamment:

- Validation documentaire : réalisation d'une recherche documentaire approfondie afin de vérifier la fiabilité et l'authenticité des références citées dans un rapport d'évaluation avant sa publication. Ce travail a consisté à examiner des sources provenant de ministères autres qu'ISDE, afin d'assurer la crédibilité des informations présentées.
- Analyse de programmes : examen des programmes soutenus par ISDE afin d'en évaluer la pertinence. L'exercice a permis de présenter les objectifs de chaque programme, de décrire leur mise en œuvre et leur état d'avancement, d'identifier les recommandations en cours et d'analyser les budgets associés, dans la perspective de justifier leur maintien ou leur suppression.
- Synthèse d'un rapport d'évaluation : réduction d'un rapport d'évaluation initialement rédigé sur plus de 100 pages par un autre ministère, pour en produire une version condensée d'un maximum de 30 pages, conforme aux standards d'ISDE. Cette tâche visait à rendre le document plus accessible et utilisable par les gestionnaires, tout en préservant l'essentiel des analyses et conclusions.

Ces travaux ont abouti à un livrable principal, le rapport d'évaluation condensé, conforme aux nouveaux standards d'ISDE, ainsi qu'à des contributions professionnelles issues des deux premières tâches.

1.2.2- Intégration et Objectif du stage

L'environnement de travail est un facteur qui influe sur la disposition de tout travailleur à donner le meilleur de lui ou non. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'à ISDE, l'atmosphère de travail est façonnée de telle sorte qu'il est plaisant d'y travailler. L'accueil chaleureux de toute l'équipe dont j'ai bénéficié, la disponibilité et la disposition des collègues à répondre à toute sollicitation, les 'coffee break' deux jeudis sur quatre, les échanges durant les pauses ont significativement contribué à l'épanouissement du stagiaire que j'étais, à telle enseigne qu'à mon départ, j'étais partie de l'équipe.

Ce faisant, j'ai aisément pu atteindre les objectifs personnels que je me suis fixés à l'entame du stage, à savoir, reconstituer toutes les étapes d'une évaluation déjà achevée. J'ai ainsi pu, grâce aux contributions de mes superviseurs et collègues, avoir accès à toute la documentation relative à la planification, la collecte des données, les interviews, les transcriptions, les analyses verticales et horizontales et les rapports. Cette démarche personnelle a opportunément comblé les failles de

la conjoncture qui ne m'ont pas permis de participer directement aux activités d'évaluation. Au finish, j'ai pu, à l'aide de la documentation et des questions à toutes les réponses posées, bâtir une connaissance pratique de l'évaluation en milieu professionnel.

Par ailleurs, j'ai pris l'initiative de poser de nombreuses questions à mon gestionnaire sur diverses problématiques liées à l'évaluation. Parmi celles-ci figuraient notamment : la manière de regrouper, dans un seul rapport, les évaluations portant sur plusieurs programmes – une approche actuellement à l'étude pour une mise en œuvre éventuelle à ISDE – ainsi que les méthodes permettant de conduire des évaluations sur des thématiques variées, allant des sciences à l'informatique, en passant par la physique.

CHAPITRE II : RECENSION DES ÉCRITS

Selon Fortin et Gagnon (2022, p. 56), la « recension des écrits consiste à relever, dans les publications scientifiques, les principales sources théoriques et empiriques qui rendent compte de ce qui est connu et inconnu sur un sujet de recherche en particulier ». Ce faisant, il est question de présenter dans ce chapitre, les connaissances théoriques acquises, sur lesquelles repose l'exécution du mandat de stage.

2.1. Définition de l'évaluation

Il existe une pluralité de définitions de l'évaluation du fait de la diversité des auteurs, la variété des méthodes et des finalités poursuivies, l'espace temporel et géographique. Toutefois, cette pluralité loin, d'être source de divergence, s'inscrit en réalité dans une dynamique de complémentarité.

2.1.1. L'évaluation comme un jugement de valeur

Scriven (1991, p. 139) définit l'évaluation comme « le processus consistant à déterminer la valeur ou l'importance de quelque chose, ou le produit de ce processus ». Il est donc question de fixer des critères de référence, des standards d'après lesquels l'objet de l'évaluation sera apprécié. Ce jugement de valeur n'est pas fondé sur des données quelconques, mais sur des données empiriques (Alkin et Christie, 2004, p. 13). Cette définition, si elle expose clairement l'une des finalités de l'évaluation, est toutefois trop générale et incomplète, puisqu'elle ne présente, même minimalement, que la démarche ou le contenu de l'évaluation.

2.1.2. L'évaluation comme recherche appliquée

Sous ce prisme, l'évaluation est l'application systématique des méthodes de recherche en sciences sociales pour évaluer la conceptualisation, la conception, la mise en œuvre et l'utilité des programmes d'intervention sociale » Rossi, Lipsey et Freeman (2004, p. 16). Dans le même sens, Fournier (2005, p. 139) considère qu'il s'agit d'un processus d'enquête appliquée pour recueillir et synthétiser des preuves dans le but d'apprécier le mérite, l'importance ou la qualité d'un programme. Shadish, Cook et Leviton, (1991, p. 43) reconnaissent que cette recherche appliquée implique une démarche scientifique rigoureuse menée dans le but d'éclairer l'action sociale, et apprécier l'action politique.

Cette définition a l'avantage d'associer la méthode à la finalité. Plusieurs définitions complètent celle-ci, en mettant en exergue diverses visées.

2.1.3. L'évaluation comme outil d'aide à la décision

Selon Chelimsky (1997, p. 99), l'évaluation a trois objectifs principaux : porter un jugement, améliorer les programmes et contribuer aux connaissances utiles aux politiques et à la prise de décision. Ajoutant des éléments quant à la méthode, Patton (2008, p. 39), abonde dans le même sens en affirmant : « evaluation is the systematic collection of information about the activities, characteristics, and outcomes of programs to make judgment, improve effectiveness, and/or inform decisions about future programming ». L'OCDE (1997 p. 8) rejoint cette logique, en mentionnant qu'il s'agit d'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.

Cette définition axée sur les finalités de l'évaluation postule que la démarche scientifique utilisée pour l'évaluation authentifie ses résultats, lesquels ont une véritable portée décisionnelle. L'évaluation est donc ici un instrument stratégique d'aide à la décision pour les gestionnaires et décideurs politiques.

2.1.4 L'évaluation comme processus d'apprentissage organisationnel

L'évaluation, en plus d'être un outil décisionnel, est un processus permanent de perfectionnement qui nourrit l'apprentissage organisationnel (Preskill et Torres (1999, p. 43). En ce sens, par la collecte et l'analyse systématique d'informations, elle permet aux membres de l'organisation – agents d'apprentissage –, d'exploiter les résultats de l'évaluation pour mieux comprendre leurs pratiques, détecter et corriger les erreurs (Argyris et Schön, 1996, p. 20). La définition du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2009, p. 2) s'avère particulièrement à propos dans ce contexte en ce qu'elle considère l'évaluation comme la collecte et l'analyse systématique de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestations ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats »

2.2. Différence entre l'évaluation et les notions voisines

En raison des méthodes qu'elle emploie et de sa finalité l'évaluation se rapproche de certaines notions dont il convient de la distinguer.

2.2.1 L'évaluation et la recherche

Si l'évaluation partage les mêmes fondements épistémologiques et méthodologiques que les sciences sociales, elle s'en distingue à plusieurs égards, notamment en ce qui concerne leurs objets et questions d'étude, l'approche théorique, la déontologie. Contrairement à l'évaluation, le but de la recherche scientifique est de décrire, explorer, comprendre le monde social, alors que l'évaluation a entre autres une fonction décisionnelle, d'apprentissage, de jugement. De même, la théorie du programme et les besoins des intervenants sous-tendent la question d'étude dans l'évaluation tandis que celle-ci est basée sur la théorie ou les résultats d'études antérieures dans la recherche scientifiques. En sus, en termes de théorie, la théorie du programme qui incluent les intrants, les activités, les extrants et les résultats se distingue de la théorie sociale basée sur des hypothèses. Enfin, les questions d'anonymat et de confidentialité sont institutionnalisés en matière de recherche scientifique.

2.2.2 L'évaluation et l'audit (interne)

La proximité entre ces deux fonctions se traduit à ISDE par leur regroupement au sein d'une même direction. L'audit se focalise plus sur la gestion des risques. L'évaluation se focalise sur les résultats du programme, quand la vérification s'intéresse aux systèmes et structures qui permettent de réduire les risques encourus par l'organisation (ENAP, s.d.).

2.2.3 L'évaluation et la mesure du rendement

La différence entre les deux notions tient essentiellement à leurs temporalité et méthodes. L'évaluation est ponctuelle : à ISDE comme dans l'ensemble du gouvernement fédéral, les programmes doivent être évalués au moins une fois tous les cinq ans, conformément aux exigences de la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2016). La mesure du rendement ou de la performance ou suivi est quant à elle continue, fréquente et porte sur les éléments de performance de l'organisation. Elle utilise comme méthode des indicateurs de rendement.

2.2.4 L'évaluation, les enquêtes de satisfaction et l'assurance qualité

Ces notions se distinguent de l'évaluation en ceci qu'elles concernent l'appréciation d'un service ou d'un produit en particulier. L'enquête de satisfaction ne couvre pas un programme, mais peut faire partie de l'évaluation d'un programme à titre de ligne d'enquête (Bourgeois, 2025). L'assurance qualité pour sa part permet à une entreprise de garantir à ses clients ou ses

actionnaires, la qualité du produit ou du service qu'elle commercialise, il y a donc une démarcation marquée entre les deux notions.

2.3. Les types d'évaluation

« Il existe plusieurs types d'évaluation selon le moment où elles sont effectuées dans le cycle d'un programme, les questions auxquelles elles répondent et les décisions qu'elles visent à éclairer » (Rossi, Lipsey et Freeman, 2004, p. 33). A ce titre, suivant l'étape de l'évaluation à laquelle on se trouve, on distingue l'évaluation des besoins, l'évaluation de l'implantation et l'évaluation des impacts/effets. Ces trois types d'évaluation transparaissent à ISDE au travers de l'évaluation de la pertinence (besoins), de l'efficience (mise en œuvre) et de l'efficacité (impacts).

2.3.1 L'évaluation des besoins

L'évaluation des besoins aide à déterminer l'ampleur et la nature du problème qu'un programme est censé résoudre (Rossi, Lipsey et Freeman, 2004, p. 54); c'est donc elle qui définit le problème auquel on veut s'attaquer. Selon Massé (2010), cette évaluation permet de documenter le problème public et d'identifier les écarts entre la situation observée et la situation souhaitée. Elle se penche sur les questions telles que :

- Quelle est la raison d'être de ce programme?
- Comment se manifeste le problème que l'on souhaite traiter et quelle en est l'ampleur?
- Quelles en sont les causes?
- Quelles sont les conséquences d'une absence d'action?

En ce sens, Rossi, Lipsey et Freeman (2004, p. 99) affirment que cette étape permet de déterminer « *whether a social problem or need exists, whether it is significant enough to warrant a programmatic response, and what kind of intervention is most likely to be effective* ».

C'est donc cette phase qui permet de définir clairement les enjeux, la cible et les ressources à mettre en œuvre pour résoudre le problème : elle fonde donc la légitimité et la pertinence du programme.

En outre, cette phase est cruciale, puisque la clarté des besoins et des objectifs est essentielle pour garantir l'utilité des évaluations ultérieures (Patton, 2008, p. 57).

2.3.2 L'évaluation de la mise en œuvre

Encore appelée évaluation d'implantation ou de processus (Bourgeois, 2025), elle s'intéresse au comment du programme et répond aux questions ci-après :

- Le programme est-il mis en œuvre tel qu'il a été planifié?
- Quelles adaptations ou contraintes influencent son déroulement?

Selon Joly, Touchette et Pauzé (2010), cette évaluation permet « d'ouvrir la boîte noire » du programme en appréciant la réalité escomptée et celle du terrain. En effet cette évaluation permet d'améliorer continuellement les opérations du programme afin d'assurer le succès de la mise en œuvre du programme. Ce faisant, elle offre une rétroaction sur le programme et joue un rôle crucial dans l'apprentissage organisationnel. C'est ce que confirme Love (2004, p. 17), qui considère que « program implementation evaluation provides continuous feedback to improve program operations and to foster organizational learning ».

2.3.3 L'évaluation des impacts

Évaluation des effets ou des résultats, elle établit un lien de causalité ou d'attribution entre le programme offert et les changements observés chez la population visée (Bourgeois, 2025). Elle permet d'établir une différence entre les groupes expérimentaux et témoins, avant et après le traitement, très souvent à l'aide des méthodes quantitatives ou mixtes. C'est donc une évaluation sommative qui met en exergue l'effet du programme, l'atteinte satisfaisante des objectifs ou non, de manière à orienter les décisions stratégiques qui pourraient s'y rapporter.

Selon le type d'évaluation et les questions y relatives, on applique un cadre théorique qui fixe l'approche méthodologique selon laquelle l'évaluation sera menée.

2.4 Les cadres théoriques en évaluation

Selon Alkin et Christie (2004, p. 333) les courants théoriques ou paradigmes en évaluation de programmes désignent les principales approches conceptuelles et méthodologiques qui orientent la manière dont les évaluateurs conçoivent, mènent et interprètent une évaluation. Ils regroupent des traditions intellectuelles, des valeurs et des finalités différentes, mais complémentaires, qui reflètent diverses façons de répondre à la question : « *Qu'est-ce qu'une bonne évaluation et à quoi doit-elle servir ?* ». Ce sont donc ces courants de pensée qui permettent de calibrer les questions à poser, les méthodes à privilégier la population cible.

On distingue quatre grands paradigmes :

- Le post positivisme qui, dérivé du positivisme, soutient qu'il est possible de voir le monde tel qu'il est réellement. Sa méthode est basée sur la vérification d'hypothèses avec l'utilisation privilégiée des devis expérimentaux et quasi-expérimentaux.
- Le constructivisme qui, contrairement au post positivisme, met l'emphasis sur les données de toutes les parties prenantes afin de représenter de manière scientifique leurs différentes perceptions des réalités.
- Le pragmatisme, qui se concentre sur l'objectif que l'évaluation est utile et sert au processus décisionnel et qu'elle reflète les besoins informationnels des dirigeants d'organismes.
- La transformation sociale, qui met en exergue les problématiques liées à la discrimination, l'oppression, l'injustice. Selon ce paradigme, notre perception de la réalité dépend de nos valeurs et expériences.

De ces théories, laquelle se rapporte à l'approche évaluative d'ISDE?

A ISDE, la direction de l'évaluation « détermine la pertinence et la performance des programmes afin de soutenir la pertinence et performance des programmes afin de soutenir la politique et l'amélioration de programme, la prise de décision et l'élaboration des rapports au public ». Cette mission de la Direction de l'évaluation est assez éloquente : axée sur la prise de décision, sur l'utilisation des rapports, elle s'inscrit dans le pragmatisme, puisque les résultats servent à influencer le processus décisionnel. Ce faisant, une démarche mixte combinant les méthodes quantitatives et qualitatives permet de procéder à l'évaluation des programmes.

De manière incidente, l'approche évaluative adoptée par ISDE, notamment l'approche de l'évaluation axée sur l'utilisation, reflète le pragmatisme. Cette approche évaluative développée par Michael Quinn Patton a pour spécificité de réunir les utilisateurs principaux de l'évaluation et l'évaluateur afin d'optimiser la mise en œuvre des recommandations qui seront issues de l'évaluation. De manière accessoire, d'autres approches du courant post positiviste sont utilisées à ISDE lors des évaluations, entre autres : le modèle CIPP qui impose d'analyser le contexte, les intrants, les processus et produits ou encore l'évaluation axée sur la théorie qui s'avère utile pour l'élaboration du modèle logique.

2.5 L'évaluation à ISDE

L'évaluation à ISDE suit une démarche classique qui s'articule en quatre étapes (ISDE, 2023) : la planification, la mise en œuvre, l'élaboration du rapport suivi de son approbation et le suivi. Pour chacune de ces étapes, j'ai consulté la documentation pertinente, pour des projets tels que Futurpreneur, ou la Table ronde des affaires +de l'enseignement supérieur, dont les rapports sont publiés sur le site officiel d'ISDE.

2.5.2.1. La planification

La planification établit le cadre stratégique et opérationnel de l'évaluation; elle constitue l'étape la plus importante du processus d'évaluation puisqu'elle permet de définir les questions auxquelles l'évaluation tentera de répondre ainsi que la méthodologie qui sera utilisée à cet effet (Bourgeois, 2025). Elle comprend trois phases à ISDE :

- Initier le projet : cette phase consiste en la création du dossier électronique du projet dans GC docs, selon la nomenclature habituelle utilisée pour les programmes. Une évaluation de l'évaluabilité est ensuite réalisée, le cas échéant, selon la taille, la complexité ou la portée du programme. Enfin, dans le cas où un consultant serait engagé, la documentation requise à cet effet est examinée.
- Comprendre la portée du programme ou de l'évaluation: il est question ici d'obtenir les documents de référence et les données initiales du programme auprès du représentant du programme. Une liste de sources documentaires et bibliographiques est également établie pour documenter le processus d'évaluation. Une réunion de lancement avec les représentants du programme est par la suite organisée pour discuter du processus de l'évaluation, du rapport, de la méthodologie, des besoins du programme et des échéanciers. Les différents intervenants sont le directeur de l'évaluation et le cas échéant, le DG de la direction générale et les directeurs de programmes.
- Élaborer le cadre de l'évaluation : ici, le profil du programme est clairement défini (objectif, budget, modèle logique), en même temps que la stratégie d'évaluation. Des entrevues exploratoires peuvent être si nécessaires réalisées pour affiner la portée de l'évaluation. Ce cadre d'évaluation préliminaire est soumis à la révision du directeur de l'évaluation et du DG de la DGVE. Lorsqu'un organisme tiers est impliqué dans ce processus, le cadre d'évaluation définitif lui est transmis à titre informatif.

2.5.2.2. La mise en œuvre

Au cours de cette étape réalisée en quatre temps, il est question de développer des outils d'évaluation, de collecter et analyser des données afin de répondre aux questions d'évaluation.

Elle consiste à:

- Développer les outils d'évaluation : il s'agit d'élaborer la matrice d'évaluation avec les questions et indicateurs selon la méthodologie choisie. Selon les outils de collecte de données choisies, il faudra créer des matrices pour la revue documentaire, développer des guides d'entrevue et de sondage, d'étude de cas, préparer une liste de contacts et des calendriers pour des entrevues ou sondage.
- Collecter les données : elle consiste à examiner les documents, la littérature et les sites web; examiner les données administratives et de performance, mener les entrevues, administrer les sondages, réaliser les études de cas, former des groupes de discussion ou procéder à l'observation directe. Des échanges avec des collègues, il a résulté que par le passé, les entrevues se faisaient sur une base aléatoire. Cependant, cette approche présentait un inconvénient majeur : les personnes sélectionnées ne se prêtaient pas systématiquement à cet exercice, ce qui pouvait biaiser ou perturber l'opération de collecte de données. Désormais, un répertoire des bénéficiaires est établi et la majorité sinon tous sont contactés, afin d'optimiser le taux de participation.
- Analyser les données et élaborer une synthèse des lignes d'évidence : les conclusions tirées de l'analyse sont validées à l'aide d'au moins trois méthodes de collecte de données (triangulation). De plus, les données pour chaque question d'évaluation sont synthétisées. À ISDE, l'analyse des données se fait généralement dans Excel, plutôt qu'avec NVivo, Stata ou SPSS. Ce choix s'explique par la taille restreinte des populations ciblées, qui ne justifie pas l'usage de logiciels d'analyse plus lourds. Cela n'exclut pas, toutefois, que le personnel utilise ces outils à titre personnel lorsque pertinent.
- Storyboarding : au cours des séances dédiées à cet exercice, les parties prenantes discutent des modèles d'analyse et des matrices d'évidence; elles entament également la formulation des conclusions et recommandations.

2.5.2.3 Élaboration du rapport et approbation des sous-ministres

Quatre actions principales composent cette étape :

- Élaborer un rapport d'évaluation préliminaire sur la base des constats validés et le soumettre à la DGVE pour révision. Ce rapport est également transmis au programme pour validation et commentaires.
- Élaborer un résumé de l'évaluation et initier ce qui est appelé la « réponse et plan d'action de la direction » (RPAD) : une fois les constats et recommandations issues de l'analyse des données rédigés et transmis au programme, celui-ci rédige la RPAD lequel est ensuite ajusté avant son adoption
- Présenter le rapport d'évaluation et le résumé exécutif aux cadres supérieurs (Sous ministre adjoint responsable du programme et sous-ministres) : cette présentation effectuée en présence des responsables du programme et de la DGVE permet d'adopter un rapport définitif qui est acheminé à la traduction.
- Présenter le rapport et la RPAD au Comité de Haute Direction (CHD) ou au Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) pour recommandation d'approbation par le Sous-ministre. Si les documents ne sont pas approuvés, les ajustements requis doivent être effectués et le document soumis de nouveau. Une fois approuvé, le rapport est transmis au service de l'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) puis aux services juridiques et aux communications pour validation finale

2.5.2.4 Après approbation

Une fois approuvées, les versions finales du rapport et de la RPAD sont envoyées au secrétariat du conseil du trésor par la Direction de Gestion des pratiques (DGP) qui initie également le processus de publication en ligne. Cette même équipe administre par la suite un sondage sur la satisfaction de la clientèle.

2.5.2.5 Le suivi des recommandations

C'est le processus visant à surveiller les progrès réalisés par rapport aux recommandations. Cette responsabilité incombe au service de gestion des pratiques professionnelles. Sur la base de la RPAD, ce service saisi les sous ministres compétents pour examiner les mises à jour ainsi que les preuves justificatives pour évaluer l'état d'avancement des recommandations. Ces informations sont intégrées au tableau de bord ministériel mis à jour deux fois par an. Par ailleurs, le Secrétariat

du Conseil du Trésor suit l'état d'achèvement des RPAD dans le cadre du « management accountability framework ».

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Puisque les activités menées durant ce stage ont reposé sur la collecte de données, il est essentiel d'en décrire les principales composantes et d'en dégager les éléments méthodologiques. En sus, en rapport avec le rapport d'évaluation synthétisé, il importe donc d'en souligner l'importance et les critères de qualité qui garantissent sa crédibilité et son utilité.

3.1 La collecte de données

La collecte de données est donc une étape cruciale du processus d'évaluation, dans la mesure où elle fournit les renseignements factuels desquels découlera la probité des constats, elle vise à répondre aux questions d'évaluation, à tester les hypothèses et à mesurer les résultats (Rossi, Lipsey et Freeman, 2004, p. 87). En effet, sans données de qualité, l'évaluation manque de fiabilité (Rossi, Lipsey et Freeman, 2004, p. 87). Selon ces auteurs, la collecte de données doit constituer une base empirique solide permettant de juger de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience d'un programme. Plus encore, elle s'inscrit dans un processus de production de connaissances visant à améliorer l'action publique (Fournier, 2005, p. 140) ce qui justifie la rigueur méthodologique qui doit être appliquée.

La collecte de données doit être effectuée suivant un processus rigoureux, transparent et éthiquement correct. Elle doit être envisagée, planifiée de manière stratégique, compte tenu des méthodes les plus adaptées aux besoins des utilisateurs finaux, des ressources disponibles et du contexte d'intervention (Patton, 2008, p. 57).

En fin de compte, Lincoln et Guba (1985, p. 301) insistent sur la crédibilité et la confiance que doivent inspirer les données recueillies. Le processus de collecte des données doit garantir que les constats et recommandations sont fondées sur une information robuste et impartiale.

3.1.1- Le processus de collecte des données

Une collecte efficace de données impose une démarche rigoureuse.

La phase de collecte de données commence par l'identification des questions d'évaluation. Fitzpatrick, Sanders et Worthen (2012, p. 76) écrivent à cet égard que les questions d'évaluation servent de fil conducteur et guident le choix des données à collecter ».

Après s'être assuré que les questions d'évaluation rencontrent les besoins d'information des décideurs et utilisateurs finaux (Patton, 2008, p. 37), l'évaluateur doit définir des indicateurs pertinents c'est-à-dire en adéquation avec les résultats attendus du programme, mesurables au moyen de données réalistes et fiables.

3.1.2- Le plan de collecte

Selon McDavid, Huse et Hawthorn (2019, p. 132-137), le plan de collecte précise :

- **La nature des sources de données à utiliser.** Il peut s'agir de sources primaires c'est-à-dire recueillies spécifiquement aux fins de l'évaluation ou secondaires, et donc déjà existantes pour d'autres fins.
- **Les méthodes de collecte.** On en distingue trois principales : les méthodes quantitatives : l'enquête, le questionnaire, le sondage, l'exploitation de la littérature administrative et financière. Les méthodes qualitatives : l'entretien (qui peut être individuel ou de groupe, structuré, semi-directif, directif; il peut aussi s'agir de groupe de discussion), l'observation (participative ou non, systématique). Les méthodes mixtes qui combinent les deux approches pour obtenir à la fois des données chiffrées et des explications contextuelles (Greene, 2005, p. 93).
- **La stratégie d'échantillonnage (aléatoire, stratifié, raisonné).**
- Enfin, **le calendrier de collecte** qui doit correspondre au timing arrêté pour l'évaluation dans son ensemble.

Plusieurs de ces sources et méthodes peuvent être conjointement utilisées pour répondre à la question d'évaluation : on parle dans ce cas de triangulation, laquelle augure d'une robustesse des résultats (Denzin, 1978, p. 297).

Enfin, la prise en compte du facteur éthique dans l'opération de collecte des données est essentielle car elle impose des précautions telles que l'obtention du consentement éclairé des participants, la protection de la confidentialité des données et la réduction des risques de préjudice (Lincoln et Guba, 1985, p. 285). Selon Hatry (2013, p. 53) cette phase requiert de la main d'œuvre qualifiée.

Les tâches que j'ai effectuées ont essentiellement consisté en la collecte de données secondaires, dans la mesure où il a été question à chaque fois de consulter la littérature administrative pour soutenir et valider les constats et conclusion du rapport d'évaluation.

3.2 Importance du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation n'est pas une simple quintessence ou un simple résumé d'un processus d'évaluation. C'est un outil essentiel, crucial du processus d'évaluation. Il rend accessible les constats, les analyses, les interprétations et les recommandations issues du processus d'évaluation.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2020) affirme à cet égard que les évaluations visent à éclairer la prise de décision, l'amélioration, l'innovation et la responsabilisation. Outil de communication, le rapport d'évaluation est donc un instrument de reddition de compte et de transparence envers les citoyens et les décideurs publics. Dans le même ordre d'idées, Chelimsky (1997, p. 22) souligne: '*evaluation serves three broad purposes: accountability, development, and knowledge*'. En d'autres termes, premièrement, c'est au travers des informations contenues dans le rapport d'évaluation que les citoyens peuvent s'exprimer, contester, valider les actions entreprises par le gouvernement. Le rapport n'est donc pas seulement un compte rendu, mais un instrument de transparence qui véhicule dans le détail l'évolution de la mise en œuvre des politiques. En ce sens, Hatry (2013, p. 14) affirme que la mesure du rendement et la production de rapports sont des mécanismes essentiels pour démontrer la responsabilité envers les bailleurs de fonds et le public.

Le rapport d'évaluation est aussi un outil d'aide à la décision. Sous cet angle, il constitue un levier d'impulsion des choix politiques ou d'ajustement des programmes. Le rapport d'évaluation met en exergue l'efficacité, la pertinence et l'efficience d'un programme et les recommandations qui s'ensuivent sous-tendent les décisions qui doivent être prises afin d'améliorer ou orienter l'action politique. C'est bien ce que soutient le *National Institute for Children's Health Quality* (NICHQ, 2021) en affirmant que les données d'évaluation permettent de déterminer si, pourquoi et comment les programmes peuvent atteindre leurs objectifs. Dans l'hypothèse où les objectifs ne seraient pas atteints, les données probantes contenues dans le rapport d'évaluation permettront de prendre des mesures opportunes – innovations, améliorations, réformes – pour rectifier les potentielles écueils. L'UNICEF (s.d.) dans cette logique affirme : « *conclusions and recommendations from these evaluations are essential for shaping policies, programmes, advocacy ...* ». Selon Rossi,

Lipsey et Freeman (2004, p. 33), le rapport d'évaluation fournit aux décideurs politiques, des données probantes afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre des programmes ainsi que l'allocation des ressources, dans une logique d'optimisation des fonds publics. Même dans le cas où le rapport d'évaluation ne déclenche pas de réformes immédiates, il est admis que le rapport d'évaluation a un effet progressif sur les décideurs, parce qu'il suscite des réflexions, ils façonnent les représentations pour des échéances futures Weiss (1998, p. 21) : il assume ainsi une fonction d'apprentissage.

Comme outil d'apprentissage organisationnel, le rapport d'évaluation favorise l'amélioration continue ainsi que la réflexion et l'innovation. L'affirmation de Preskill et Boyle (2008, p. 443) à ce sujet est suffisamment éloquente : l'évaluation contribue à bâtir une culture de l'apprentissage, en aidant les organisations à développer leurs capacités à réfléchir sur leurs actions. Rossi, Lipsey et Freeman (2004, p. 33) corroborent cette idée en soulignant que l'évaluation vise à produire une information systématique et socialement utile. C'est précisément pour cette raison que le rapport d'évaluation doit être produit de manière à accroître la probabilité que les principaux utilisateurs identifiés soient édifiés par son contenu Patton (2008, p. 37). Le rapport d'évaluation est alors un outil de rétroaction qui permet de tirer des leçons et d'ajuster les pratiques.

Compte tenu de son importance et de sa finalité, le rapport d'évaluation doit être rédigé conformément à des standards et à des normes qui garantissent son adéquation à l'usage auquel il est destiné.

3.3 Les Critères de qualité d'un rapport d'évaluation

Compte tenu de son importance, « le rapport d'évaluation doit être présenté de manière à permettre aux lecteurs visés d'accéder aux informations pertinentes de la manière la plus claire et la plus simple possible » (UNEG, 2016, p. 22). Le United Nations Evaluation Group (UNEG) ajoute qu'un rapport d'évaluation de qualité doit être logiquement structuré et présenter des constats, des conclusions et recommandations fondées sur des données probantes. Il doit être conçu en fonction des besoins des utilisateurs visés et rédigé de manière à leur permettre d'accéder facilement aux informations pertinentes, sans surcharge inutile.

Ainsi, le rapport d'évaluation doit être rédigé de telle enseigne que le fond et la forme facilitent l'atteinte de ses objectifs. Sur le plan du substantiel (UNEG, 2016, p. 24), le rapport d'évaluation doit clairement énoncer :

- Ce qui a été évalué et pourquoi : c'est l'objectif et la portée de l'évaluation
- Comment l'évaluation a été menée : C'est-à-dire la question de recherche, la méthodologie et les limites à l'évaluation
- Ce qui a été constaté et avec quelles preuves : ce sont les résultats et les données telles que les statistiques
- Les conclusions tirées et leur lien avec les questions d'évaluation
- Les recommandations formulées
- Les leçons à tirer de l'évaluation reçue

Fortin et Gagnon (2022, p. 418), parlant du rapport de recherche – dont le rapport d'évaluation – précisent que le rapport conserve généralement les mêmes divisions, mais la façon de présenter le contenu peut varier selon le type de recherche ou encore selon qu'il est de nature quantitative, qualitative ou mixte. Ils en présentent de manière explicite le contenu ainsi qu'il suit :

Section	Contenu
Résumé	• Grandes lignes du problème documenté et but de l'étude • Description générale de la méthode • Indication des principaux résultats • Énoncé sur la signification des résultats • Principales conclusions
Introduction	• Énoncé général du problème de recherche • État actuel des connaissances sur le sujet • Contexte théorique ou conceptuel • Énoncé des questions de recherche ou des hypothèses
Méthode	• Devis de recherche • Définition du milieu • Critères définissant le choix des participants • Taille de l'échantillon • Méthode de collecte des données • Description des procédures d'analyse • Sauvegarde des droits des participants

Résultat	• Description narrative des résultats • Caractéristique des participants • Résumé des résultats dans des tableaux et des figures • Réponse aux questions de recherche • Confirmation ou non de la vérification des hypothèses
Discussion	• Interprétation des résultats d'analyse • Signification des résultats • Comparaison des résultats avec ceux d'autres travaux de recherche • Liens avec le cadre théorique ou conceptuel • Limites et conséquences de l'étude • Conclusion et dans certains cas, recommandation pour des recherches futures
Références	Liste des références citées dans le rapport de recherche

Tableau 1 : Contenu d'un rapport d'évaluation

Le plan de présentation du rapport de stage à ISDE contient l'essentiel de ces éléments, notamment le contexte du programme, le contexte de l'évaluation, les résultats, le sommaire et les recommandations, les annexes. Ce rapport d'évaluation contient un sommaire exécutif tenant sur deux pages maximum (pour ce qui est du cas d'ISDE), afin de fixer les instances dirigeantes sur le contenu du rapport.

Sur le plan de la forme, Better Evaluation (2018) recommande de produire des rapports faciles à lire, avec des visuels, tableaux et infographies, et d'éviter les excès de jargon technique. Cette approche correspond aux nouveaux standards de présentation des rapports à ISDE.

Ces rapports présentés en format power point sont concis, précis, et rédigé dans le respect des règles d'accessibilité. Ces règles d'accessibilité que j'ai apprises au terme d'une formation obligatoire dès l'entame du stage concernent :

- Le langage clair et inclusif : il est recommandé d'utiliser un langage clair, dans un jargon compréhensible pour un public non spécialiste; un vocabulaire neutre et inclusif, excluant les biais de genre, des discriminations subtiles (Better Evaluation, 2018);
- Une mise en forme cohérente présentant des titres hiérarchisés, au besoin l'utilisation de tableaux, de graphiques, d'illustrations, d'une police lisible, sans fantaisies.

Au sujet de la mise en forme, j'ai appris au travers du travail effectué, que l'esthétique ne saurait primer sur les exigences d'accessibilité. En effet, alors que j'utilisais systématiquement la fonction « justifier » afin de répartir le texte de manière uniforme entre les marges, j'ai appris que la fonction « aligner à gauche » devait être préférée surtout dans les tableaux. En effet, l'alignement justifié peut nuire à la compatibilité avec certains logiciels de lecture d'écran, ce qui compromet l'accessibilité du document pour les personnes ayant des limitations visuelles.

- L'utilisation des couleurs, qui doit être modérée et adaptée, pour tenir compte des personnes souffrant de daltonisme.

De manière globale, à quelques différences près, les critères de qualité énoncés par divers organismes internationaux sont tantôt similaires, tantôt complémentaires, tel que cela transparaît dans le tableau ci-après :



Figure 3 : Qualités d'un rapport d'évaluation selon divers organismes

CHAPITRE IV : RÉSULTATS

Parlant des résultats d'une évaluation, Rossi, Lipsey et Freeman (2004, p. 59) affirment qu'il s'agit des « effets observés qui peuvent être attribués aux activités et interventions d'un programme ». Il y a donc un lien certain entre le résultat observé et le travail effectué, puisque ce dernier produit un changement précis, positif ou négatif (Mayne, 2010, p. 5).

Par analogie, les résultats dans ce rapport visent à présenter la plus-value apportée à la direction apportée à l'issue de l'exécution du mandat de stage. Tel que susmentionné ceux-ci sont de deux ordres : les contributions professionnelles et le rapport synthétisé.

4.1 Contributions professionnelles

4.1.1 Validation des références

Il était question ici d'effectuer de la recherche documentaire en ligne pour valider des informations sur des programmes pilotés par diverses entités, ou se rassurer que ces informations soient déjà dans le domaine public, ce, afin de ne rien publier qui soit confidentiel. Au terme de ce travail, l'on est parvenu à :

- Attester de la véracité des données des divers programmes évoqués dans le rapport;
- Mettre à jour les références le cas échéant
- Supprimer les données figurant dans le rapport, mais indisponibles dans les documents gouvernementaux accessibles au public.

Ce travail a renforcé la fiabilité du rapport final, en garantissant que l'information présentée aux décideurs et au public est exacte et traçable.

4.1.2 Analyse de la pertinence des programmes

Le travail effectué consistait à présenter sous forme de tableau, les éléments clés de différents programmes, tels que les objectifs et résultats visés, l'état de mise en œuvre, les recommandations et leur application, la nécessité pour le gouvernement de soutenir le programme ou pas. Le travail a été scindé entre le personnel de la direction et par la suite fédéré sous forme de tableau.

Ce travail effectué en équipe a été fait avec diligence, compte tenu des délais restreints alloués à sa réalisation afin de servir d'outil d'aide à la décision. C'est bien la preuve comme l'affirment Katzenbach et Smith (1993, p. 45), que « le travail d'équipe permet d'atteindre des résultats qu'aucun individu n'aurait pu obtenir seul. La coopération crée une synergie qui démultiplie les forces et compense les faiblesses ».

4.2 Le rapport synthétisé

La restructuration, la modification et la réduction d'un rapport déjà rédigé constituent une tâche particulièrement exigeante, souvent plus complexe que la rédaction d'un nouveau document. Cette idée est d'ailleurs confirmée par Faigley et Witte (1981, p. 403), qui soulignent que « revisiting and editing an existing text can be more challenging than writing a new one, as it requires the writer to respect the original meaning while improving clarity, conciseness and coherence ».

Ce travail de synthèse a ainsi nécessité une démarche en trois volets, à savoir:

- La lecture du rapport visant l'identification des informations stratégiques et la suppression des redondances
- La réduction et la reformulation des éléments importants du rapport
- La mise du rapport sous les nouveaux standards de présentation d'ISDE

Les rapports produits par ISDE ont très souvent été présentés sous une forme linéaire. Cependant, au cours de mon stage, un nouveau format a été adopté. Il s'agit d'une présentation sous forme de power point, avec des illustrations graphiques, des diagrammes, des photos, des tableaux. C'est un style clair et accessible, qui facilite la compréhension rapide et l'assimilation des éléments essentiels du rapport. Le gabarit élaboré à cet effet a été mis à ma disposition et il m'a paru opportun de m'exercer à l'utiliser.

Le résultat est donc un rapport d'évaluation présenté sur power point, avec 34 diapositives plus des annexes. Cet exercice a été bénéfique pour moi dans la mesure où j'ai pu m'exercer à produire un rapport de qualité.

Ci-après en annexe est présenté la nomenclature simplifiée des rapports à ISDE.

CHAPITRE V : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

La présentation sommaire du stage effectuée, il est question sous ce chapitre de relever les écueils qui ont entaché le bon déroulement du stage et de proposer des solutions d'amélioration.

5.1 Discussion

La réalisation du stage a été très formatrice, mais elle n'a pas été exempte de défis. L'une des principales limites rencontrées réside dans la densité des informations à assimiler en peu de temps. La diversité des activités, la multiplicité des documents à consulter et le volume important de connaissances à acquérir peuvent conduire le stagiaire à survoler certains contenus et à n'en retirer que l'essentiel, sans toujours approfondir les apprentissages.

En outre, le stage au sein d'ISDE tient sur une période de quatre mois. Or, sur une telle durée, il est quasiment impossible de réaliser une évaluation depuis la planification jusqu'au suivi évaluation.

Pour remédier à cette situation, il serait souhaitable de mettre en place des mesures visant à optimiser la période d'apprentissage afin de garantir que les compétences clés visées par le stage soient pleinement consolidées

5.2 Recommandations

Nous formulons les recommandations ci-après :

- **L'élaboration d'un plan de travail structuré et flexible.** Il serait souhaitable de concevoir, dès l'accueil du stagiaire, un plan de travail détaillé échelonnant les activités à réaliser tout au long du stage. Ce plan devrait inclure un calendrier indicatif et demeurer ajustable en fonction des contingences et des priorités organisationnelles.
- **L'élaboration d'une fiche d'évaluation propre à la DGVE.** En complément du plan de travail, l'instauration d'une fiche d'évaluation interne, distincte de celle fournie par l'ENAP, permettrait de mesurer plus précisément la progression du stagiaire. Un suivi à mi-parcours, accompagné d'une évaluation finale, faciliterait l'identification des acquis, des compétences à consolider et fournirait un outil de rétroaction utile pour améliorer en continu le programme de stage.
- **La prolongation de la durée du stage.** L'extension de la durée minimale du stage à six mois offrirait l'occasion de couvrir une plus grande partie du cycle d'évaluation. En effet, une période de quatre mois ne permet pas d'acquérir une expérience suffisante des

différentes phases du processus. Une durée plus longue renforcerait l'apprentissage et favoriserait la participation du stagiaire à plusieurs étapes clés.

- **La revue des évaluations déjà clôturées.** Afin de pallier la difficulté d'exposer le stagiaire à un cycle d'évaluation complet, il serait opportun d'officialiser l'utilisation de programmes déjà évalués comme support pédagogique. Le stagiaire pourrait ainsi analyser les documents produits à chaque étape (plan d'évaluation, collecte de données, analyses, rapport final), ce qui offrirait une vision d'ensemble du processus. Cette pratique, que j'ai expérimentée de manière volontaire durant mon stage, gagnerait à être intégrée formellement au parcours d'apprentissage.

Le cas échéant, les gestionnaires pourraient se servir de la documentation comme base pour confier des cas pratiques au stagiaire. Par exemple, des données collectées pourraient être confiées au stagiaire pour des analyses.

Ces recommandations pourront être mises en œuvre en mettant l'accent sur l'autonomie du stagiaire, afin d'éviter d'ajouter une charge de travail trop importante aux gestionnaires.

Conformément aux recommandations susmentionnées, voici des propositions de planning et de fiche d'évaluation.

❖ **Planning de stage**

Tableau 2 : proposition d'un planning d'activités du stage

Semaine	Activités principales	Objectifs visés	Livrables / Résultats attendus
S1 – S2	Intégration et lecture des documents organisationnels : - politiques internes, manuels de procédures. - Présentation de la Direction de l'évaluation et de son rôle.	Comprendre la mission d'ISDE, le rôle de la Direction de l'évaluation, les programmes et les normes internes.	Plan de travail validé avec le superviseur. Notes de lecture synthétisant les documents clés.
S3 – S4	- Mise en place du plan de travail et calendrier de suivi.	Se conformer aux exigences organisationnelles	Certificats de formation complétés.

	Validation de certaines certifications (confidentialité, accessibilité).		
S5 – S6	Exploitation des documents retraçant les étapes du cycle d'évaluation : - Étude des documents types	Se familiariser avec le processus complet d'évaluation et les normes appliquées à ISDE.	Résumé des étapes de l'évaluation, tableau synthétique des critères d'évaluation.
S7 – S8	(planification, matrices logiques, rapports finaux). Observation et apprentissage détaillé étape par étape : - Conception du modèle logique. - Définition des questions d'évaluation. - Choix des méthodes de collecte et d'analyse.	Comprendre en profondeur chaque étape et leurs liens entre elles.	Document d'apprentissage : mini-guide interne des étapes de l'évaluation.
S9 – S11	Participation à un projet d'évaluation en cours : - Observation de la collecte de	Mettre en pratique les apprentissages et contribuer activement.	Produit de travail concret (tableau de planification, analyse verticale, horizontale).
S12 – S13	données et des réunions de suivi. - Contribution à une étape spécifique (planification, collecte des données).	Approfondir les compétences techniques sur une étape clé du cycle d'évaluation.	Livrable intermédiaire (note de synthèse, tableau, contribution au rapport).
S14 – S15	Synthèse et consolidation : - Rédaction d'un résumé des apprentissages. - Discussion avec le superviseur sur les recommandations et bonnes pratiques.	Capitaliser sur les apprentissages et préparer la rédaction du rapport de stage.	Résumé des apprentissages et plan de rédaction du rapport.
S16 – S17	Rédaction et présentation des résultats :	Formaliser et partager les résultats du stage.	Livrable principal remis. Présentation orale réalisée.

	- Rédaction du rapport synthétique ou livrable attendu. - Présentation orale à l'équipe		
--	--	--	--

❖ Fiche d'évaluation

Tableau 3 : proposition d'une fiche d'évaluation du stage

Direction de l'évaluation (ISDE)

Fiche d'évaluation de stage –

Stagiaire :

Programme d'études :

Période de stage :

Superviseur :

Date de l'évaluation :

Type d'évaluation : Mi-parcours/ Fin de stage

1- Évaluation des compétences techniques

Compétence	Description	Évaluation (1-5)	Commentaires
Compréhension du cycle d'évaluation	Capacité à identifier les étapes et les réaliser (planification, collecte, analyse, rapportage)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Application des normes et standards	Intégration des critères	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Analyse critique	Capacité à interpréter les données, formuler des constats pertinents	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Production de livrables	Qualité et clarté des documents produits (notes, tableaux, rapports)	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

2- Évaluation des compétences professionnelles

Compétence	Description	Évaluation (1-5)	Commentaires
Rigueur et exactitude	Respect des consignes, fiabilité des données vérifiées	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Gestion du temps	Respect des échéanciers, priorisation des tâches	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Communication	Clarté des échanges écrits et oraux, esprit de synthèse	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Collaboration et travail d'équipe	Intégration dans l'équipe, contribution aux discussions	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

3- Évaluation des aptitudes

Aspect	Description	Évaluation (1-5)	Commentaires
Initiative et autonomie	Capacité à proposer des solutions et à travailler de façon autonome	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Esprit critique	Capacité à analyser et à questionner constructivement	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Adaptabilité	Capacité à s'ajuster aux changements de priorités ou d'environnement	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Attitude professionnelle	Respect des règles, ponctualité, comportement éthique	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

CONCLUSION

L'activité d'intégration constitue une étape déterminante dans le passage du milieu académique vers le monde professionnel. Elle m'a offert l'occasion de mettre en pratique les fondements théoriques de l'évaluation de programmes publics en les confrontant aux exigences concrètes d'un ministère fédéral. Cette expérience a non seulement permis de consolider mes acquis méthodologiques – notamment en matière de collecte et d'analyse de données, de logique de résultats et de mesure de performance –, mais aussi d'en saisir la portée réelle dans les processus décisionnels et stratégiques de l'administration publique.

Sur le plan personnel et professionnel, ce stage a été un véritable catalyseur de développement. Il m'a amenée à affiner mes compétences en communication, en travail d'équipe et en gestion de projet dans un environnement collaboratif et multidisciplinaire. J'ai également appris que l'apprentissage professionnel repose autant sur la capacité à solliciter l'expertise des autres que sur celle de repousser ses propres limites pour trouver des solutions adaptées aux situations nouvelles.

Enfin, cette immersion au sein de la fonction publique m'a donné une compréhension plus fine du rôle de l'évaluation comme outil de reddition de comptes, d'apprentissage organisationnel et d'amélioration continue des politiques publiques. Forte de cette expérience, je me sens désormais prête à exercer avec autonomie, rigueur et sens du service public dans le domaine de l'évaluation des programmes gouvernementaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Alkin, M. C., et Christie, C. A. (2004). *Theories of evaluation: Expanding their role and structure*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Alkin, M. C. (2011). *Evaluation essentials: From A to Z*. Guilford Press.
- Argyris, C., et Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Bourgeois, I. (2025, Janvier), *Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics*, [capsule pédagogique, ENP 7132]. École Nationale d'Administration Publique.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Chelimsky, E. (1997). The coming transformations in evaluation. In E. Chelimsky et W. R. Shadish (Eds.), *Evaluation for the 21st century: A handbook* (pp. 1-26). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., et Worthen, B. R. (2012). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Pearson.
- Fortin, M. F., et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (4^e éd.). Montréal : Chenelière Éducation.
- Fournier, D. M. (2005). Evaluation. In S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation* (pp. 139-140). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Greene, J. C. (2005). Evaluating qualitative research. In I. Shaw, J. Greene, et M. Mark (Eds.), *The Sage handbook of evaluation* (pp. 93-118). Sage.
- Hatry, H. P. (2013). *Performance measurement: Getting results* (2nd ed.). Urban Institute Press.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2025, mai). *Livre de transition ministériel* [Document électronique]. <https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/materiaux-transition/livre-transition-ministeriel-mai-2025-innovation-sciences-developpement-economique-canada>
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (s.d.). *Innovation, Sciences et Développement économique Canada*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca>

- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2023, 1er février). *ISED Evaluation Process Map* [Document interne]. Gouvernement du Canada.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE). (2011). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users* (3rd ed.). Sage.
- Joly, M., Touchette, J., et Pauzé, F. (2010). *L'évaluation des programmes publics : approches et pratiques*. Québec : École nationale d'administration publique (ENAP).
- Katzenbach, J. R., et Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Love, A. J. (2004). *The handbook of management consulting: The contemporary consultant*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Massé, R. (2010). *L'évaluation dans le secteur public : concepts et enjeux*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mayne, J. (2010). *Building an evaluative culture for effective evaluation and results management* (ILAC Working Paper 8). Institutional Learning and Change (ILAC) Initiative.
- McDavid, J. C., Huse, I., et Hawthorn, L. R. L. (2019). *Program evaluation and performance measurement: An introduction to practice* (3rd ed.). Sage.
- National Institute for Children's Health Quality (NICHQ). (2021). *Evaluation and data collection*. NICHQ. <https://www.nichq.org>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2019). *Critères du CAD pour l'évaluation du développement*. <https://www.oecd.org/fr/cad/critiques-evaluation.htm>
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q., et Labossière, F. (2009). L'évaluation axée sur l'utilisation. Dans V. Ridde et C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme* (chap. 8, p. 145–160). Les Presses de l'Université de Montréal
- Peters, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (6th ed.). London : Routledge.

- Preskill, H., et Torres, R. T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Preskill, H., et Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American Journal of Evaluation*, 29 (4), 443-459. <https://doi.org/10.1177/1098214008324182>
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., et Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2020). *Qu'est-ce que l'évaluation ?* Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretaire-conseil-tresor/services/evaluation/qu-est-ce-que-evaluation.html>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2016). *Politique sur les résultats*. Ottawa : Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-FRA.aspx?id=31300>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2016, 1er juillet). *Directive sur les résultats*. Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>
- Shadish, W. R., Cook, T. D., et Leviton, L. C. (1991). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Treasury Board of Canada Secretariat (TBS). (2016). *History of Evaluation in the Government of Canada*. Ottawa: Government of Canada.
- United Nations Evaluation Group (UNEG). (2016). *Normes et standards de l'évaluation dans le système des Nations Unies*. Nations Unies. <https://www.unevaluation.org>
- UNICEF. (s.d.). *Evaluation*. UNICEF. <https://www.unicef.org/evaluation>
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (2nd ed.). Prentice Hall.

ANNEXE1: NOMENCLATURE SIMPLIFIEE DES RAPPORTS A ISDE

Delete Page Before Review

Report Instructions

1. Refer to [Style Guide](#) for in-depth formatting instructions, guidelines and standards
2. Update PowerPoint metadata to the title of the evaluation
3. Choose a colour palette and update the theme in PowerPoint
4. Begin drafting



Key Drafting Guidelines

Font: Calibri
• **Heading (18), "Quote" (16),** Narrative (14), Graph (12), Endnote/Sources (10)

Guidelines for Graphs/Tables

- Title with complete sentences to clearly highlight interpretation
- Use action colours to highlight data/rows/columns
- Order data from greatest to least when relevant
- Legends at the top (beneath the title) or on the side
- **Graphs:** Annotate graph points with helper text
- **Graphs:** Use data labels – not grids
- **Graphs:** Thick data bars/lines for visual presence
- **Tables:** Title row clearly distinguished from the rest of the table
- **Tables:** Clearly delineate rows with colours or borders
- **Tables:** Dates in columns go from left to right

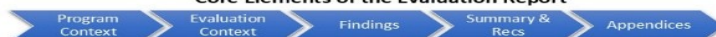
Photo Guidelines

- Download photos for best quality
- Crop photos before resizing them
- Use photos in white space
- Make sure that text is legible
- Always provide a photo credit

Icon Guidelines

- Recognizable – easily interpreted
- Style – filled vs lined icons
- Size
- Consistency
- Avoid gendered icons
- Simple colours

Core Elements of the Evaluation Report



Delete Page Before Review



Innovation, Science and
Economic Development Canada

Innovation, Sciences et
Développement économique Canada

Canada

Evaluation of X

Audit and Evaluation Branch

Month Year

Table of Contents

3	Program Context
5	Evaluation Context
6-35	Findings
36	Summary & Recommendations
38	Appendices

3

Program Context

01. Program Context 02. 03. 04. 05.

Program Description

[Text]

Program Funding

[Text]

Chart for annual budget

4

Evaluation Context

01. 02. Evaluation Context 03. 04. 05.

An evaluation of ISSED's funding to [PROGRAM] is required every five years under the Financial Administration Act.



The **objective** of this evaluation was to assess the relevance, performance and efficiency of [INSERT Program].



The **scope** of the evaluation included all activities of [X]. The evaluation covered all ISSED funding [DATE] from [DATE].



The evaluation was conducted by the Audit and Evaluation Branch at ISSED. A results-based approach was used to examine the achievement of expected outcomes for [PROGRAM] (Appendix B).

Evaluation Methodology

NS

The following lines of evidence were used (details in Appendix C):



Literature and Document Review



Performance, Administrative and Financial Data Review



Case Studies



Online Surveys



Interviews

Evaluation Questions



Relevance

- ?

Performance

- ?

- ?

- ?

Efficiency

- ?

- ?

The evaluation produced X findings, supported by multiple lines of evidence, and leading to X recommendations.

5

Summary

Conclusion:

- Finding 1: Text
- Finding 2: Text
- Finding 3:
- Finding 4:
- Finding 5:
- Finding 6:
- Finding 7:
- Finding 8:
- Finding 9:

6

Recommendations

Recommendations:

- Recommendation 1: Text
- Recommendation 2: Text

7

Appendices

- Appendix A: Acronym
- Appendix B: Logic Model
- Appendix B: Methodology
- Appendix C: Challenges and Mitigations
- Appendix D: Bibliographic Notes

8

Annexe 2 ISDE EVALUATION PROCESS MAP

ISED EVALUATION: PROCESS MAP



Draft updated: February 1, 2023