

Juillet 2023

Rapport de stage

Stage au ministère de l'éducation du Québec (MEQ)

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

Directrice de l'évaluation de programme : Carine Drouin

Superviseur: Mathieu Gerbeau

Conseiller académique : Yves Francis Odia

Stagiaire : Maceny Koffi

Table des matières

INTRODUCTION.....	6
1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT.....	8
1.1 DESCRIPTION DE L'ORGANISATION	8
1.1.1 <i>Présentation de l'organisation</i>	8
1.1.2 <i>Organigramme de l'organisation</i>	9
1.2 DESCRIPTION DU MANDAT	9
1.2.1 <i>Contexte du mandat</i>	9
1.2.2 <i>Objectifs spécifiques du stage</i>	10
1.2.3 <i>Biens livrables</i>	11
1.2.4 <i>Contributions spécifiques de l'étudiant</i>	12
2. RECENSION DES ÉCRITS	13
2.1 DÉFINITION DES CONCEPTS FONDAMENTAUX	13
2.1.1 <i>Évaluation</i>	13
2.1.2 <i>Suivi</i>	14
2.1.3 <i>Objectifs de l'évaluation de programme</i>	15
2.1.4 <i>Approches théoriques</i>	16
2.1.5 <i>Types d'évaluation</i>	17
2.1.6 <i>Recherche fondamentale vs évaluation</i>	18
2.1.7 <i>Rôle de l'évaluateur et méthode d'évaluation</i>	19
2.1.8 <i>Méthodes d'évaluation</i>	20
2.1.9 <i>Évaluation axée sur le résultat et évaluation axée sur l'utilisation</i>	22
2.1.10 <i>Finalité de l'évaluation</i>	22
3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION	23
4. RÉSULTATS.....	26
4.1 PRÉSENTATION DES LIVRABLES	26
4.1.1 <i>Note de mandat</i>	26
4.1.2 <i>Modèle logique</i>	26
4.1.3 <i>Questions d'évaluation et indicateurs</i>	28
5. CONCLUSION.....	29
6. RECOMMANDATIONS.....	30

Remerciements

En cette fin de stage, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toute l'équipe du ministère de l'Éducation du Québec et de la Direction de l'évaluation de programme et de gestion de risques pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon stage en évaluation de programme au sein de leur organisation. Cette expérience a été inestimable et m'a permis de développer mes compétences professionnelles de manière significative.

Je tiens également à remercier Mathieu Gerbeau et Carine Drouin pour leur bienveillance, leur encadrement leurs précieux conseils tout au long de mon stage. Grâce à leurs orientations et encouragements, j'ai pu me sentir soutenue dans mes tâches et prendre confiance en mes capacités.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers tous les membres de l'équipe avec lesquels j'ai eu la chance de travailler. Leur accueil chaleureux, leur collaboration et leur disponibilité ont grandement contribué à rendre mon séjour au sein de la DEPGR mémorable et enrichissant.

Je remercie également les différents acteurs et parties prenantes impliqués dans les évaluations de programmes, qui ont généreusement partagé leurs connaissances et leurs expériences avec moi. Leurs perspectives et leurs expertises ont été d'une grande valeur pour approfondir ma compréhension du domaine de l'évaluation de programme.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes enseignants à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et mon conseiller académique, Yves Francis Odia, pour leur enseignement de qualité, qui m'a préparé à affronter les défis du monde professionnel.

Ce stage a été une expérience formatrice qui m'a permis d'appliquer concrètement mes connaissances théoriques dans un contexte réel. Je suis convaincue que cette expérience sera un atout essentiel pour mon avenir professionnel.

Abréviations et sigles

SCT : Secrétariat du conseil du trésor

DEGPR : Direction de l'évaluation de programmes et de la gestion des risques

ENAP : École nationale d'administration publique

MEQ : ministère de l'Éducation du Québec

PSDE : Programme de soutien au développement de l'excellence

PAPSL : Politique de l'activité physique, du sport et du loisir

SASÉFA : Services adaptés en santé/éducation de la formation adulte

CIPP : Contexte, intrant, processus, produit

DSLAP : Direction du sport, du loisir et de l'activité physique

INTRODUCTION

Dans le cadre de ma formation universitaire de deuxième cycle, mon choix s'est porté sur le Programme de maîtrise en administration publique, profil pour professionnels, avec une concentration en évaluation de programmes à l'École nationale d'administration publique (ENAP), au campus de Gatineau. Ce programme permet la réalisation d'une activité d'intégration en fin de parcours, afin d'aider à mettre en pratique les différentes théories et aptitudes apprises lors des différents cours et activités magistrales. C'est dans ce cadre que le présent rapport se propose de résumer et de présenter mes quinze semaines d'immersion au sein de la Direction de l'évaluation de programme et de la gestion des risques (DEGPR) du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), durant la période estivale de 2023 (mai à août).

Pour faciliter la lecture de ce document, nous avons décidé de le scinder en plusieurs chapitres, à savoir:

Chapitre 1: Description de l'organisation et du mandat confié à l'étudiant

Dans cette section, il est question de présenter l'organisme d'accueil, le ministère de l'Éducation du Québec, et sa Direction de l'évaluation de programme et de la gestion des risques. Nous survolons sa mission et son organigramme dans un premier temps, ensuite nous décrivons le contexte du mandat, les objectifs spécifiques au stage et les livrables prévus à l'échéancier.

Chapitre 2: Recension des écrits

Cette section regroupe la revue de littérature, les notions visant à clarifier différents concepts et connaissances théoriques pertinentes au domaine de l'évaluation de programmes. Leur présentation permet de mieux planifier les tâches confiées et de faire une synthèse des écrits sur certains points de vue, notamment les objectifs de l'évaluation, les types d'évaluation et leurs méthodes.

Chapitre 3: Méthodologie de recherche et d'intervention

Cette partie présente les descriptions des outils de collecte de données ainsi que des méthodes d'analyse utilisées. Dans notre cas, une collecte de données n'a pas été réalisée, mais elle a été planifiée lors de l'élaboration de la stratégie d'évaluation détaillée dans le cadre d'évaluation. Nous présentons donc les méthodes de collecte retenues avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

Chapitre 4: Résultats

Il s'agit ici de décrire les résultats obtenus lors de l'étude par rapport à la problématique et d'en discuter en s'appuyant sur les concepts prédéfinis plus haut et par rapport au mandat confié à l'origine.

Chapitre 5 : Conclusion

Cette section cruciale permet de résumer les réalisations, tirer des conclusions et fournir une perspective réflexive sur l'expérience de stage. Elle offre une opportunité de mettre en avant les apprentissages et de formuler des recommandations pertinentes pour l'avenir, aussi bien pour l'organisme d'accueil que pour les prochains étudiants. C'est aussi l'endroit proposant un récapitulatif des objectifs et une synthèse des réalisations.

Chapitre 6: Discussion et recommandations

La section contient la synthèse de l'argumentation et la présentation des recommandations.

1. Description de l'organisation et du mandat

1.1 Description de l'organisation

1.1.1 Présentation de l'organisation

Le ministère de l'Éducation du Québec est l'organisme gouvernemental responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques éducatives au Québec. Son rôle principal est de superviser et de réglementer le système éducatif de la province, en veillant à ce que les programmes d'enseignement soient pertinents, de qualité et accessibles à tous les élèves.

Le MEQ est dirigé par un ministre, qui est nommé par le gouvernement en place. Le ministre est responsable de définir les orientations politiques et les priorités du système éducatif, en collaboration avec les différentes instances et partenaires du secteur éducatif dont le secteur du loisir et du sport.

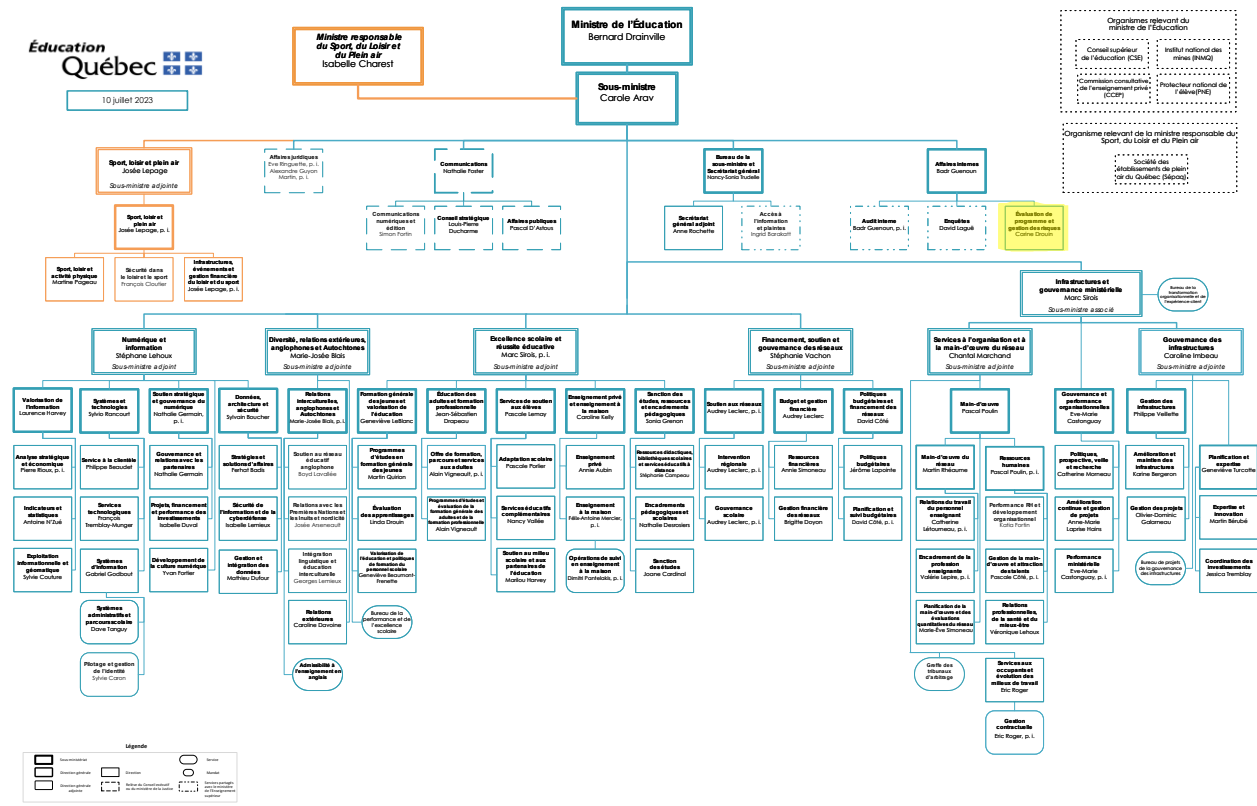
Le MEQ compte parmi ses directions, la Direction de l'évaluation de programme et de la gestion des risques (DEPGR), qui occupe un rôle fondamental dans le fonctionnement global du ministère. En effet, elle est chargée de coordonner et de mettre en œuvre des activités d'évaluation des programmes, dans le but d'assurer leur efficacité, leur pertinence et leur adéquation avec les objectifs éducatifs de la province, sans oublier ceux du sport, du loisir et du plein air. Elle veille également à la gestion des risques associés aux programmes et aux politiques en place. Plus spécifiquement, la DEPGR est responsable de l'élaboration de cadres d'évaluation, de la collecte et de l'analyse de données pertinentes, ainsi que de la réalisation d'études et d'évaluations approfondies des programmes. Elle assume ainsi la responsabilité relative à l'évaluation de programme, au regard notamment de la Directive du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, et la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme, tout en assumant aussi la coordination ministérielle de la gestion intégrée des risques.

Bien que le MEQ soit principalement responsable de l'éducation, il reconnaît l'importance du loisir, du sport et du plein air dans le développement global des individus, notamment sur le plan de la santé, du bien-être et du développement social. Le MEQ est ainsi à l'origine de plusieurs programmes et d'initiatives sportives afin de fournir aux sportifs québécois l'accompagnement et le soutien nécessaire à l'amélioration de leur performance. Pour se faire, il collabore étroitement avec d'autres organismes et ministères, tels que le ministère de la Culture et des Communications et le ministère de la Santé et des Services sociaux, pour favoriser des initiatives et des politiques en faveur de l'épanouissement global de l'individu et de la culture sportive québécoise.

1.1.2 Organigramme de l'organisation

L'organigramme du MEQ se présente comme suit :

Il comprend la plus haute autorité du Ministère qui est responsable de la politique éducative et des décisions stratégiques, le ministre, aide par ses sous ministres et ses adjoints qui l'assistent dans la gestion quotidienne et les prises de décisions.



Nous avons pris le soin de surligner en jaune la DEPGR chapeautée par Madame Carine Drouin, pour mieux la situer.

1.2 Description du mandat

1.2.1 Contexte du mandat

L'organisme d'accueil reconnaît l'importance de l'évaluation de ses activités et souhaite bénéficier de mon expertise, en tant qu'étudiante, pour élaborer la stratégie d'évaluation d'un programme prévu au Plan triennal 2022-2025 du ministère et collaborer sur des dossiers en cours.

Le mandat qui m’a été confié était de concevoir un cadre d’évaluation pour le Programme de soutien à l’excellence (PSDE) et de participer aux réflexions additionnelles pour assurer la réussite de l’évaluation proprement dite. L’objectif de ce programme est de soutenir financièrement des fédérations québécoises de régie sportive dans leurs démarches visant à atteindre les plus hauts sommets de la performance dans les disciplines qu’elles régissent, afin d’améliorer les performances des athlètes québécois sur les scènes sportives canadienne et internationale¹. En parallèle, j’ai aussi été amenée à collaborer avec le reste des membres de l’équipe sur la résolution de certains enjeux et aider à l’analyse des données en rapport avec leur cahier de charges. Ainsi, j’ai pu apporter ma pierre à l’édifice lors des réflexions et des activités de recherche concernant le projet pilote des Services adaptés santé-éducation de la formation adulte² (SASÉFA) et la Politique de l’activité physique, du sport et du loisir³ (PAPSL). Ce mandat, en tant que conseillère en évaluation, a été une expérience des plus enrichissante. J’ai pu développer et mettre en pratique des aptitudes spécifiques à ce domaine d’activité et à expérimenter l’environnement de travail au sein d’un ministère de grande envergure.

1.2.2 Objectifs spécifiques du stage

Pour satisfaire aux exigences du stage, je me devais de remplir certains objectifs spécifiques au mandat qui m’a été confié. Il s’agit de:

- analyser toute la documentation disponible en lien avec une évaluation prévue sur le Plan triennal d’évaluation de programme du Ministère, dans mon cas le PSDE telle que le cadre normatif, le bilan évaluatif et tous les documents annexes. L’objectif était de comprendre pleinement le contexte de l’évaluation et de rassembler les informations nécessaires pour mener le mandat à son terme.
- rencontrer la professionnelle responsable du PSDE afin de saisir les besoins et les enjeux, les objectifs et les attentes liés à l’évaluation. Cette étape m’a permis de recueillir des informations clés et d’obtenir des orientations précises pour la rédaction de la note de mandat et du cadre d’évaluation.
- rédiger une note de mandat et un cadre d’évaluation en conformité avec la Politique ministérielle de suivi et d’évaluation de programme et les gabarits en vigueur fournis par le Ministère.

¹ Ministère de l’éducation, Programme de soutien au développement de l’excellence (PSDE) : <http://www.education.gouv.qc.ca/de/contenus-communs/sante-et-sport/aide-financiere/programme-de-soutien-au-developpement-de-lexcellence-sportive-psde/>

² <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/les-eclaireurs/segments/entrevue/97585/enfants-deficiences-physiques-mentales-apprentissages-projet-pilote-sasefa>

³ <http://www.education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/politique-de-lactivite-physique-du-sport-et-du-loisir/>

L'objectif étant de produire des documents de qualité qui serviront de base solide pour l'évaluation.

- collaborer à d'autres dossiers d'évaluation en fonction des besoins et des possibilités: je devais également être impliquée sur d'autres dossiers d'évaluation en fonction des besoins et des opportunités qui se présentaient. Cela pouvait inclure la participation à des réunions d'équipe, la contribution à des travaux de recherche, l'analyse de données, etc.
- participer aux rencontres de l'équipe d'évaluation et de la DEPGR : l'objectif était de contribuer aux discussions, de partager des idées, de poser des questions pertinentes et de m'impliquer dans les travaux de l'équipe. Cela m'a permis de développer des compétences en matière d'évaluation et de bénéficier d'un environnement d'apprentissage collaboratif.

Ces objectifs sont spécifiques à ma mission au sein de l'organisation et ont orienté mes actions et mes réalisations tout au long du stage. Ils ont permis de guider mes efforts vers des résultats concrets et mesurables, tout en étant alignés sur les attentes et les besoins de l'organisme d'accueil.

1.2.3 Biens livrables

Au terme de mon stage et pour aider à la réalisation de l'évaluation du PSDE, les livrables destinés à l'organisme d'accueil étaient:

- une note de mandat adressée à la sous-ministre en charge dans l'optique de clarifier les attentes de l'ensemble des parties prenantes, de fixer le cadre de travail, de faciliter la coordination et l'évaluation des résultats du PSDE;
- un cadre d'évaluation à déposer au SCT, au plus tard en novembre 2023, qui planifie et structure le processus d'évaluation et sert de guide méthodologique pour mener l'évaluation de manière rigoureuse.

Il importe de noter que mon mandat ne s'étend pas à la réalisation de l'évaluation proprement dite. Je ne serai donc pas intégrée au processus de collecte des données ni à leur analyse. Toutefois, je suis responsable d'élaborer la stratégie d'évaluation et les méthodes de collecte associées. De plus, pour un transfert efficace des responsabilités et pour garantir une évaluation rigoureuse, je me suis assurée de partager toute la documentation officielle afférente à mon mandat à la personne désignée au sein de l'équipe pour poursuivre l'évaluation, car le rapport d'évaluation doit être publié en novembre 2024, période à laquelle j'aurai terminé mon stage.

1.2.4 Contributions spécifiques de l'étudiant

Mes contributions spécifiques lors de ce stage en évaluation de programme au sein du ministère de l'Éducation du Québec sont multiples et très utiles au processus d'évaluation. Pour garantir l'atteinte des objectifs spécifiques au stage, j'ai été amenée à :

- me familiariser avec les travaux de la DEPGR et le fonctionnement du ministère de l'Éducation en examinant les documents d'accueil, l'organigramme du Ministère, la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme, les outils d'aide à la tâche en évaluation de programme, la directive du SCT sur l'évaluation de programme, les guides, gabarits et instructions du SCT pour l'évaluation de programme, ainsi que les produits issus de l'évaluation de programme tels que les mandats, les cadres d'évaluation et les rapports d'évaluation mis à disposition;
- établir un bon contact et travailler en collaboration avec la direction responsable du programme à évaluer pour s'assurer de la justesse des documents produits et échanger régulièrement avec elle, afin de valider les informations, recueillir des commentaires et assurer l'exactitude des documents produits;
- analyser des données: utiliser mes compétences en analyse qualitative et quantitative pour examiner les données collectées, appliquer des méthodes et des techniques d'analyse appropriées pour extraire des informations clés, identifier des tendances, mettre en évidence des corrélations et formuler des conclusions pertinentes en fonction de la documentation mise à disposition;
- participer aux réunions d'équipe: être active dans les réunions d'équipe pour partager mes idées, discuter des résultats préliminaires, contribuer à la réflexion stratégique et collaborer avec les autres membres de l'équipe et les autres stagiaires pour faciliter l'échange de connaissance, la synergie d'équipe et l'enrichissement mutuel des perspectives;
- partager les apprentissages: présenter des résultats préliminaires, partager des bonnes pratiques, discuter des défis rencontrés et proposer des pistes d'amélioration pour les projets futurs dans l'optique de favoriser l'apprentissage collectif et l'enrichissement mutuel;
- me conformer au code de conduite de l'organisme d'accueil, de respecter strictement les règlements en vigueur, les valeurs et la culture organisationnelle.

Par ailleurs, j'ai eu l'opportunité de collaborer avec un conseiller académique, dont la responsabilité était de s'assurer que le rapport de stage respecte les exigences académiques prédéfinis et de m'épauler tout au long de ces quinze semaines d'apprentissage

2. Recension des écrits

La recension des écrits, également connue sous le nom de revue de littérature ou revue documentaire, est une étape clé dans la rédaction d'un rapport de stage. Elle consiste à recueillir, à examiner et à analyser de manière critique les travaux, les études, les recherches et les publications pertinentes liées au domaine d'étude et au sujet du stage. Elle permet, entre autres, de:

- contextualiser le sujet du stage: situer le sujet du stage dans son contexte plus large et de connaître l'état actuel des connaissances, les théories, les pratiques et les débats entourant le sujet dans l'optique de fournir un fondement solide pour le stage et de montrer l'importance du mandat confié;
- appuyer la méthodologie et l'approche en fournissant une base solide pour la sélection de la méthodologie et des approches utilisées pendant le stage et en justifiant les choix méthodologiques et garantir la rigueur et la validité des résultats du stage.

Pour ce faire, nous commencerons par définir les concepts fondamentaux entourant l'évaluation de programmes, puis nous explorerons les écrits concernant certains points spécifiques, tels que les objectifs de l'évaluation, les approches théoriques, les types d'évaluations, la distinction entre la recherche fondamentale et l'évaluation, le rôle de l'évaluation et les méthodes d'évaluation.

Cette démarche nous permettra d'approfondir notre compréhension des concepts et des principes clés de l'évaluation de programmes, en nous appuyant sur les connaissances existantes dans le domaine. Cela nous permettra également d'orienter notre pratique d'évaluation et de contribuer de manière plus éclairée à la réalisation de notre mandat.

2.1 Définition des concepts fondamentaux

2.1.1 Évaluation

Le terme évaluation a été défini au fil des années par plusieurs auteurs qui l'inscrivent dans un contexte différent et selon les résultats souhaités. Dans le cadre de notre travail, nous avons décidé de retenir celles de Scriven (1967) et Chen (2005).

Pour Scriven (1967)⁴, l'évaluation est identifiée *comme l'activité permettant d'établir la valeur d'un programme*. Pour lui, l'évaluation consiste à évaluer et à juger la qualité, l'efficacité et l'efficience d'un programme donné. L'accent est donc mis sur la détermination de la valeur intrinsèque d'un programme, en

⁴ Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. Dans R.W. Tyler, R.M. Gagné, & M. Scriven (Éds.), *Perspectives of curriculum evaluation* (pp. 39–83). Chicago, IL: Rand McNally

examinant dans quelle mesure il atteint ses objectifs, répond aux besoins des bénéficiaires et utilise de manière optimale les ressources disponibles. L'évaluation, dans cette perspective, est considérée comme une activité critique pour éclairer la prise de décision, améliorer les politiques et les programmes, et justifier l'allocation des ressources. L'auteur souligne ici l'importance de mesurer et d'évaluer les résultats, les impacts et les coûts d'un programme pour déterminer sa valeur et son mérite.

Chen (2005)⁵ la définit plutôt comme une cueillette systématique d'informations sur les différentes composantes d'un programme ainsi que leurs interactions, et ce, dans le but d'en faire une description détaillée, d'en comprendre le fonctionnement et, ultimement, de porter un jugement. Selon cette perspective, l'évaluation consiste à rassembler des données sur toutes les facettes d'un programme, y compris ses objectifs, ses activités, ses résultats et ses impacts, afin de mieux comprendre comment il fonctionne et quelles sont ses forces et ses faiblesses. L'accent est donc mis sur une approche méthodique et systématique de la collecte de données, afin de garantir une analyse rigoureuse et objective. L'évaluation vise ainsi à fournir une vision globale et détaillée du programme, en identifiant les aspects qui fonctionnent bien, ceux qui nécessitent des améliorations et les facteurs qui influencent les résultats. Tout cela pour porter un jugement éclairé sur la qualité et l'efficacité du programme, ainsi que fournir des informations pour orienter les décisions et les actions futures en lien avec ce dernier.

Ces deux définitions mettent en évidence l'importance de l'évaluation dans la compréhension et l'amélioration des programmes. Scriven souligne l'évaluation comme une activité de détermination de la valeur, tandis que Chen insiste sur la collecte systématique d'informations pour une compréhension approfondie du programme. Ces perspectives complémentaires montrent que l'évaluation est une pratique essentielle pour évaluer les résultats, améliorer les politiques et les programmes, et prendre des décisions éclairées dans le domaine de la gestion des programmes et des politiques. Elle se propose de répondre à différentes interrogations entourant le programme selon la stratégie d'évaluation utilisée.

2.1.2 Suivi

Le suivi dans une évaluation de programmes joue un rôle essentiel dans le processus global. Il vise à collecter régulièrement des données et à surveiller les progrès et les résultats du programme en cours d'exécution. Il est important dans le sens où il permet de mesurer les progrès, assurer la conformité, informer la prise de décision et renforcer la responsabilité et la transparence.

⁵ Chen, H.-T. (2005). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Daniel L. Stufflebeam⁶ est un évaluateur de programme éminent. Il a développé le modèle CIPP⁷ (Context, Input, Process, Product) qui met l'accent sur le suivi continu de tous les aspects du programme, du contexte à l'impact. Dans son modèle, le suivi est une étape clé du processus d'évaluation de programme qui permet d'évaluer la mise en œuvre du programme et de collecter des données pour mesurer les progrès réalisés, identifier les obstacles et les problèmes éventuels, ainsi que pour informer les prises de décision et les ajustements nécessaires. Selon lui, le suivi implique la collecte régulière de données pertinentes liées aux activités, aux résultats et aux impacts du programme. Cela peut inclure des données quantitatives (indicateurs de performance, statistiques) et des données qualitatives (entretiens, observations, études de cas) pour obtenir une image complète de la mise en œuvre du programme. Pour l'auteur, le suivi doit être réalisé de manière continue tout au long de la mise en œuvre du programme afin d'obtenir des données servant à éclairer les prises de décision et à faciliter le contrôle. Le recueil de ces données en temps réel permettrait à l'évaluateur de relever les changements qui nécessiteraient une intervention ou une attention particulière.

2.1.3 Objectifs de l'évaluation de programme

Les objectifs de l'évaluation de programme peuvent varier en fonction du contexte spécifique et des besoins des parties prenantes. Nous avons relevé les plus importants et les avons présenté dans la partie qui suit en tentant d'attribuer chaque objectif à un auteur.

L'évaluation de programmes permet donc de:

- évaluer l'efficacité⁸: c'est-à-dire d'évaluer dans quelle mesure le programme atteint les objectifs fixés et produit les résultats escomptés; cela permet de déterminer si le programme est réalisé de manière efficiente et si les ressources sont utilisées de manière optimale
- mesurer l'impact sur les bénéficiaires, les communautés ou les systèmes concernés en évaluant les changements positifs ou négatifs résultant du programme et de comprendre dans quelle mesure ces changements sont attribuables aux activités du programme⁹;

⁶ Stufflebeam, D.L. (2000). The CIPP Model for Evaluation. In: Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F., Kellaghan, T. (eds) Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services, vol 49. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6_16

⁷ CIPP: Contexte, Input, Processus, Produit

⁸ Robert E. Stake : Auteur de "The Art of Case Study Research", Stake met l'accent sur l'évaluation qualitative et l'évaluation centrée sur les cas, mettant en évidence l'importance d'évaluer l'efficacité d'un programme dans son contexte spécifique

⁹ Carol H. Weiss : Auteur de "Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies", Weiss aborde l'évaluation de l'impact et discute des différentes méthodes et approches pour évaluer les résultats et les changements attribuables à un programme

- identifier les forces et les faiblesses dans le but de déterminer les aspects qui fonctionnent bien et qui devraient être renforcés, ainsi que les domaines qui nécessitent des améliorations ou des ajustements¹⁰;
- informer la prise de décision et fournir des informations factuelles et objectives pour éclairer la prise de décision. Cela pour permettre aux décideurs, aux gestionnaires et aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées sur la poursuite, l'ajustement ou la cessation du programme¹¹;
- apprendre et s'améliorer en favorisant l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue. L'évaluation permet donc de capitaliser les leçons apprises, d'identifier les bonnes pratiques et les pistes d'amélioration, et d'apporter des ajustements pour optimiser l'efficacité et l'impact du programme¹²;
- rendre compte et communiquer des résultats et des performances du programme aux parties prenantes concernées, aux bénéficiaires et au public. Elle favorise la transparence et la reddition de comptes, et contribue à renforcer la confiance et la crédibilité du programme¹³;

Ces auteurs offrent un aperçu approfondi et des perspectives éclairantes sur les objectifs spécifiques de l'évaluation de programme. Leurs travaux peuvent être une excellente ressource pour approfondir la compréhension de chaque objectif et explorer davantage les approches et les méthodes pertinentes. Ces objectifs de l'évaluation de programme peuvent se combiner et varier en fonction du contexte et des besoins spécifiques de chaque évaluation. Ils visent globalement à évaluer l'efficacité, l'impact et la qualité du programme, et à fournir des informations pour la prise de décision, l'apprentissage et l'amélioration continue.

2.1.4 Approches théoriques

Un cadre théorique, également appelé cadre conceptuel ou cadre de référence, est une structure conceptuelle qui définit les concepts, les théories, les modèles et les principes fondamentaux qui guident une étude de recherche, un projet ou une analyse. Il fournit un ensemble de concepts et de relations théoriques qui servent de base à la compréhension et à l'analyse d'un phénomène spécifique. Il permet de situer l'étude dans le contexte plus large des connaissances existantes et aide à organiser les idées, les concepts et les variables pertinentes, en les reliant de manière logique et cohérente. Il fournit également un cadre de référence pour

¹⁰ Michael Quinn Patton : En tant qu'expert renommé en évaluation, Patton aborde l'identification des forces et des faiblesses dans ses ouvrages, notamment "Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use".

¹¹ Michael Bamberger : Bamberger est un évaluateur de programme reconnu qui a écrit "RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints", où il explore comment utiliser l'évaluation pour guider les décisions politiques et opérationnelles.

¹² Kylie Hutchinson : Hutchinson, auteure de "A Short Guide to Evaluation", aborde l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue dans le contexte de l'évaluation, en soulignant l'importance de tirer des leçons des évaluations précédentes pour améliorer les futurs programmes

¹³ Michael Quinn Patton : Encore une fois, Patton est une référence en matière de communication des résultats d'évaluation, en mettant en avant l'importance de la narration et de la présentation des résultats de manière convaincante

l'interprétation des résultats et la formulation de conclusions. Il permet entre autres à comprendre les processus, les mécanismes de changement et les interactions complexes au sein des programmes. Les approches théoriques aident les évaluateurs à analyser et à expliquer les relations de cause à effet entre les interventions du programme et les résultats obtenus. Elles aident les évaluateurs à anticiper et à aborder des questions telles que la validité des données, les biais potentiels, les limites de l'évaluation et les considérations éthiques. De plus, les approches théoriques fournissent aux évaluateurs de programme un cadre conceptuel, des méthodes et des orientations pour mener des évaluations de programme de manière systématique et éclairée. Elles contribuent à l'amélioration de la qualité de l'évaluation, à la compréhension des processus de changement et à la prise de décision éclairée dans le domaine des politiques et des programmes. Selon Brunet (2021)¹⁴, le « *cadre théorique est la façon de voir le monde du point de vue philosophique propre à l'évaluateur pour parvenir à la réalité qui est juste.* » Selon cette perspective, le cadre théorique joue un rôle crucial dans le processus d'évaluation en fournissant une vision d'ensemble, une orientation et des outils conceptuels pour interpréter les données collectées et évaluer la performance d'un programme. Il représente la vision philosophique et la compréhension conceptuelle de l'évaluateur, qui peuvent être influencées par ses croyances, ses valeurs, ses expériences et les approches théoriques qu'il utilise.

Le choix d'un cadre théorique reflète donc la perspective de l'évaluateur sur la manière dont le monde fonctionne, les relations entre les variables, les facteurs qui influencent les résultats et les principes qui guident l'évaluation.

2.1.5 Types d'évaluation

Au terme de la lecture de plusieurs écrits sur l'évaluation, il est ressorti l'existence de deux types étudiés principalement par la majorité des auteurs. Ce sont : l'évaluation formative et l'évaluation sommative.

L'évaluation formative est réalisée pendant la phase de développement ou de mise en œuvre d'un programme. Elle vise à fournir des informations pour améliorer le programme, en identifiant les forces et les faiblesses, en testant des composantes spécifiques et en apportant des ajustements¹⁵. Elle se concentre sur l'amélioration continue et le développement des programmes, des interventions ou des projets et vise à fournir des informations en temps réel et des rétroactions constructives pour aider à l'ajustement et à l'amélioration des pratiques. C'est un processus d'évaluation continu et itératif qui vise à améliorer les

¹⁴ Brunet, I. (2021, Hiver). ENP 7132 : Principes, processus, méthodes d'évaluation de programmes publics, (note de cours imprimées). ENAP

¹⁵ Petitjean Brigitte. Formes et fonctions des différents types d'évaluation. In: *Pratiques : linguistique, littérature, didactique*, n°44, 1984. L'évaluation. pp. 5-20. DOI : <https://doi.org/10.3406/prati.1984.2459>

programmes et les interventions en fournissant des rétroactions constructives et des informations en temps réel favorisant ainsi l'apprentissage, l'adaptation et l'amélioration des pratiques pour maximiser l'efficacité et la qualité des interventions.

L'évaluation sommative, quant à elle, est réalisée à la fin d'un programme ou d'une intervention pour évaluer ses résultats et son impact global. Elle vise à fournir une évaluation globale des réalisations, de l'efficacité et de la pertinence du programme¹⁶. Elle mesure et évalue les résultats et l'impact d'un programme, d'une intervention ou d'un projet à la fin de sa mise en œuvre. Elle permet de déterminer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints et d'évaluer la valeur globale du programme. L'évaluation sommative complète l'évaluation formative, qui se concentre sur l'amélioration continue du programme pendant sa mise en œuvre. Ensemble, ces deux types d'évaluation fournissent une image complète de l'efficacité, de l'impact et de la qualité d'un programme.

En résumé, « L'évaluation formative s'intéresse à l'amélioration du programme ou à son stade de développement alors que l'évaluation sommative vise à soutenir la prise de décision concernant le choix d'un programme, sa mise en œuvre ou son essor. »¹⁷

Il est important de noter que ces types d'évaluation ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent souvent être combinés dans le cadre d'une évaluation globale d'un programme. Le choix du type d'évaluation dépendra des questions de recherche, des objectifs, des ressources disponibles et du contexte spécifique du programme évalué.

2.1.6 Recherche fondamentale vs évaluation

Il sied de signaler que la recherche fondamentale et l'évaluation sont deux approches distinctes, bien qu'elles puissent partager certaines similitudes. La première a pour principal objectif de générer des connaissances et de développer une compréhension théorique d'un domaine spécifique tandis que la deuxième sert à soutenir au moment opportun une prise de décision à l'égard d'un programme et a mesurer l'efficacité ou la pertinence d'un programme.

Bimbot et Martelly (2009)¹⁸ attribuent à la recherche fondamentale l'origine de tout progrès. Pour eux, sa méthodologie rigoureuse basée sur des expériences contrôlées, des études longitudinales ou encore des

¹⁶ Petitjean Brigitte. Formes et fonctions des différents types d'évaluation. In: *Pratiques : linguistique, littérature, didactique*, n°44, 1984. L'évaluation. pp. 5-20.

¹⁷ Hurteau, M., Houle, S., & Guillemette, F. (2012). L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible. Montréal. QC : Presses de l'Université du Québec. 200p. ISBN 978-2-7605-3548-0.

¹⁸ René Bimbot et Isabelle Martelly, « La recherche fondamentale, source de tout progrès », *La revue pour l'histoire du CNRS* [En ligne], 24 | URL : <http://journals.openedition.org/histoire-cnrs/9141>

études de cas, permet de collecter des données souvent utilisées pour développer des théories et contribuer à la base de connaissances scientifiques.

Sandra Mathison aborde dans son ouvrage¹⁹ les principales différences entre ces deux termes. Pour elle, l'évaluation vise la prise de décision, tandis que la recherche vise à établir ou confirmer une conclusion. De ce fait, l'évaluation exige l'étude de ce qui est et exige de faire de la recherche, car la détermination de la valeur ou du mérite d'un sujet évalué nécessite une certaine connaissance factuelle dudit sujet, voire de sujets similaires. Toutefois, l'évaluation exige plus que des faits sur le sujet évalué et exige également la synthèse des faits et des valeurs dans la détermination du mérite et de la valeur et la consultation des parties prenantes. En revanche, la recherche examine les connaissances factuelles, mais ne fait pas nécessairement intervenir les valeurs et n'inclut donc pas nécessairement un processus d'évaluation.

En résumé, la recherche fondamentale vise à générer de nouvelles connaissances théoriques, tandis que l'évaluation se concentre sur l'évaluation de l'efficacité et de l'impact des programmes ou des interventions spécifiques. Les deux approches peuvent se compléter et s'influencer mutuellement, mais elles diffèrent dans leurs objectifs, leurs contextes et leurs méthodologies.

2.1.7 Rôle de l'évaluateur et méthode d'évaluation

Le rôle de l'évaluateur de programme est de mener une évaluation rigoureuse, impartiale et objective du programme, en fournissant des informations précieuses pour l'amélioration des programmes, la prise de décision éclairée et l'apprentissage organisationnel. L'évaluateur joue un rôle clé dans l'élaboration de recommandations fondées sur des preuves pour améliorer l'efficacité et l'impact du programme évalué. Son rôle est essentiel dans le processus d'évaluation, puisqu'il est responsable de la planification de l'évaluation, de la collecte de données, de leur analyse, leur interprétation et de la rédaction du rapport d'évaluation qui stipule les résultats et les recommandations à l'intention des parties prenantes.

Outre cela, l'évaluateur de programme peut également jouer un rôle de conseil et de soutien en aidant les responsables du programme à interpréter les résultats, à comprendre les recommandations et à mettre en œuvre les actions d'amélioration. Il peut fournir des conseils sur les meilleures pratiques d'évaluation et soutenir les initiatives d'évaluation continues. « *Ainsi, l'évaluateur doit non seulement maîtriser les compétences méthodologiques requises pour recueillir l'information utile, mais aussi être habilité à*

¹⁹ *What Is the Difference between Evaluation and Research-and, Why Do We Care?* » in *Fundamental Issues in Evaluation*, edited by N. Smith and P. Brandon. (extraits p.188-195)

*engager des dialogues et des pourparlers avec les parties prenantes afin qu'émerge finalement un jugement suffisamment justifié et argumenté pour qu'il puisse être considéré comme recevable par tous. »*²⁰

Viel Andre (2006)²¹ soutient que l'« *évaluation sera d'autant plus utile qu'elle répond aux sept conditions suivantes : identification et implication des parties prenantes, crédibilité de l'évaluateur, étendue de l'information, présentation des critères d'interprétation des résultats, clarté du rapport, actualité et diffusion du rapport, suivi de l'évaluation.* » L'auteur met en évidence les sept conditions qui contribuent à la pertinence et à l'utilité d'une évaluation qui permettent de faire de l'évaluation un outil utile et pertinent pour les décideurs et les parties prenantes impliquées.

2.1.8 Méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation jouent un rôle crucial dans la collecte de données lors d'une évaluation. Les méthodes d'évaluation servent à collecter des données, à analyser des informations et à évaluer la performance, l'efficacité, l'efficience et l'impact d'un programme, d'une intervention ou d'une politique. Elles permettent de répondre à des questions clés sur la réussite d'un projet, la réalisation des objectifs, l'utilisation des ressources, l'efficacité des stratégies mises en place et les résultats obtenus. Elles permettent entre autres de mesurer la performance, de mieux comprendre les processus, d'identifier les besoins tout en motivant la prise de décision et en renforçant la recevabilité des parties prenantes. Elles fournissent une structure et des techniques spécifiques pour recueillir des informations pertinentes et fiables sur le programme évalué. Leur choix dépend du contexte du programme et des résultats souhaités. Si bien sélectionnées, elles garantissent la pertinence des données collectées et contribuent à la fiabilité et à la validité des résultats. Assurément, une sélection appropriée des méthodes d'évaluation permet une collecte de données cohérente et efficace, participant ainsi à la qualité et à la crédibilité globale de l'évaluation.

Il existe plusieurs méthodes de collecte de données utilisées en évaluation, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. Parmi les méthodes de collecte les plus connues et utilisées, nous avons:

- les enquêtes par questionnaire qui permettent de collecter des données auprès d'un grand nombre de participants et offrent une standardisation des questions et des réponses. Elles ont parfois un faible taux de participation ou des difficultés de compréhension, mais elles sont plus rapides à mener et plus économiques que les autres méthodes, et facilitent l'analyse quantitative.

²⁰ Hurteau, M., Houle, S., & Guillemette, F. (2012). L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible. Montréal. QC : Presses de l'Université du Québec. 200p. ISBN 978-2-7605-3548-0

²¹ Viel. A. (2006). L'utilité de l'évaluation : des conditions favorables et des pratiques variées. *Télescope*. Vol.13.n°1 printemps-été. P.31-37.

- les entretiens individuels: ils permettent une exploration en profondeur des expériences, des perceptions et des opinions des participants. Ils offrent une flexibilité pour poser des questions supplémentaires, clarifier les réponses et obtenir des informations plus détaillées. Cependant, ils nécessitent plus de temps et de ressources et peuvent être influencés par des biais de l'intervieweur et nécessitent des compétences en matière d'entrevue pour faciliter une communication ouverte.
- les groupes de discussion : ils permettent des échanges et des interactions entre les participants, en favorisant la production d'idées et de perspectives multiples. Ils peuvent générer des données riches et des informations qualitatives approfondies, mais les réponses peuvent être influencées par des dynamiques de groupe, des pressions sociales et des opinions dominantes. La gestion du groupe et la facilitation peuvent être nécessaires pour garantir la participation équitable des membres.
- les observations directes: elles permettent de recueillir des données sur les comportements réels, les interactions et les contextes dans lesquels se déroule le programme. Elles peuvent fournir des informations objectives et non influencées par les perceptions des participants. Elles peuvent être coûteuses et nécessitent un investissement de temps important et sont parfois influencées par le biais de l'observateur et peuvent ne pas capturer tous les aspects des comportements observés.
- l'analyse documentaire : elle permet d'analyser des données existantes, telles que des rapports, des études, des statistiques. Elle peut fournir des informations historiques, des preuves tangibles et une compréhension approfondie du contexte. La revue de documents dépend de la qualité et de la disponibilité des documents. Elle peut être limitée par des lacunes dans les données, des informations manquantes, des biais de rapport ou des soucis d'archives.
- les mesures quantitatives et indicateurs statistiques: elles fournissent des données chiffrées et permettent une analyse statistique rigoureuse. Elles offrent une objectivité et une comparabilité des résultats. Elles peuvent ne pas toujours capturer tous les aspects d'un phénomène complexe et peuvent également ne pas fournir de compréhension approfondie des motivations, des perceptions ou des expériences individuelles.

Il importe de noter qu'il est souvent préférable d'utiliser une combinaison de méthodes de collecte de données pour obtenir une perspective plus complète et trianguler les résultats. Le choix de la méthode dépendra des objectifs de l'évaluation, du type de données nécessaires et disponibles, du contexte du programme et des ressources disponibles.

2.1.9 Évaluation axée sur le résultat et évaluation axée sur l'utilisation

Pour les programmes publics, il n'existe pas une seule méthode d'évaluation universelle qui convient à tous les programmes. La méthode d'évaluation recommandée dépendra des caractéristiques spécifiques du programme, de ses objectifs, de son contexte et des ressources disponibles.

L'évaluation axée sur les résultats est une approche spécifique de l'évaluation qui met l'accent sur la mesure des résultats et des impacts d'un programme par rapport à ses objectifs prédéfinis. Elle se concentre sur l'évaluation de la performance, de l'efficacité et de l'efficience d'un programme en se basant sur des indicateurs de résultats concrets. Elle se concentre sur la mesure des résultats atteints par un programme, tels que les indicateurs de performance, les changements observables et les réalisations spécifiques. Elle évalue dans quelle mesure le programme a atteint ses objectifs prévus. Les résultats qui en découlent fournissent des informations utiles aux gestionnaires et aux décideurs pour l'allocation des ressources, l'amélioration des programmes et la prise de décisions stratégiques.

L'évaluation axée sur l'utilisation, quant à elle, est basée sur le principe selon lequel les évaluations devraient être jugées en fonction de leur utilité²². Selon cette perspective, elle se focalise sur la compréhension et la participation des utilisateurs et l'influence qu'elle a sur les décisions et les actions. Cela peut inclure l'examen des changements de politiques, des ajustements de programmes, des modifications de pratiques ou des actions spécifiques qui ont été entreprises en réponse aux résultats de l'évaluation.

De ce fait, il est important de choisir la méthode d'évaluation en fonction des objectifs spécifiques de l'évaluation, des questions de recherche, du contexte du programme et des ressources disponibles. Dans de nombreux cas, une approche mixte qui combine différentes méthodes peut être la plus appropriée pour obtenir une évaluation complète et équilibrée d'un programme public.

2.1.10 Finalité de l'évaluation

Dans son article, *L'évaluation : un marronnier de l'action gouvernementale ?* Lacouette Fougère et Lascoumes (2013)²³ examinent le rôle et l'impact de l'évaluation dans le domaine de l'action

²² Michael Quinn Patton et Francine LaBossiere, L'évaluation axée sur l'utilisation : https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=aY89DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT100&dq=evaluation+axee+sur+l%27utilisation&ots=StLtwlOi el&sig=Z0f67PdKQlbtBPz-6w3w9SLmjs&redir_esc=y#v=onepage&q=evaluation%20axee%20sur%20l'utilisation&f=false

²³ Lacouette Fougère, C. & Lascoumes, P. (2013). L'évaluation : un marronnier de l'action gouvernementale ?. *Revue française d'administration publique*, 148, 859-875. <https://doi.org/10.3917/rfap.148.0859> <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-4-page-859.htm>

gouvernementale. Pour les auteurs, l'évaluation serait un outil de gouvernance en fournissant des informations objectives, en renforçant la reddition de comptes, en soutenant la prise de décision éclairée, en favorisant l'amélioration des politiques et des programmes, en optimisant l'utilisation des ressources et en renforçant les capacités des administrations publiques. Elle contribue ainsi à une gouvernance plus transparente, responsable et efficace. Tout cela dans l'optique de faciliter la reddition des comptes, l'amélioration continue des programmes, l'apprentissage organisationnel, la transparence et de garantir la légitimité et la confiance entre les institutions publiques et les bénéficiaires tout en fournissant des informations factuelles et objectives sur la performance et les résultats des programmes pour une prise de décision éclairée.

L'évaluation des programmes publics est tout aussi importante car elle permet de justifier la survie ou l'abolition d'un programme. L'évaluation fournit des informations fiables et objectives qui aident les décideurs à prendre des décisions éclairées sur la poursuite, la modification ou l'arrêt des programmes. Elle fournit des preuves sur l'efficacité des politiques, les impacts sur les bénéficiaires, les coûts et les avantages, ce qui permet aux décideurs d'orienter leurs actions de manière plus efficiente et efficace.

3. Méthodologie de recherche et d'intervention

La partie de méthodologie de recherche et d'intervention sert à décrire en détail les approches méthodologiques utilisées pour mener la recherche ou l'intervention réalisée dans le cadre du stage. Cette section est essentielle car elle permet aux lecteurs de comprendre comment l'étudiant a abordé la problématique, recueilli et analysé les données, et mis en œuvre des actions concrètes.

Pour mener à bien notre mandat, nous avons pu compter sur la participation active de la gestionnaire principale du Programme de soutien au développement de l'excellence. La responsable, faisant partie, de l'équipe de la DSLAP, a été en mesure de nous fournir la documentation officielle en rapport avec le programme à évaluer. Cela incluait, le guide des normes pour la période de 2022-2025, le bilan évaluatif rédigé précédemment pour le cycle de 2017-2023 et toute autre documentation afférente et nécessaire à la compréhension du programme.

Des rencontres périodiques ont été organisées avec le point contact pour tenter de recueillir les informations primordiales à la rédaction de la note de mandat et du cadre d'évaluation. La note de mandat est un document officiel adressé au sous-ministre pour avoir son approbation pour évaluer un programme public,

dans notre cas, il s'agissait du PSDE. Le document survole le contexte d'établissement du programme, ses objectifs spécifiques et soulève certains enjeux qui justifient la nécessité de l'évaluation. Le document présente aussi l'échéancier préliminaire, les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante. Le cadre d'évaluation quant à lui, se fait en deux parties : la description du programme et la stratégie d'évaluation et reprend les mêmes éléments précités de manière plus détaillée.

Comme mentionné précédemment, nous avons seulement été mandatés pour travailler à rédiger la note de mandat adressée à la sous-ministre faisant état de l'importance de mener l'évaluation du PSDE et pour la rédaction du cadre d'évaluation qui contient aussi la stratégie d'évaluation. N'ayant pas encore été évalué depuis sa création en 1989, il était primordial pour l'équipe désignée par la DSLAP de mener une évaluation pour mesurer les résultats de ce programme au cours des dernières années, mais aussi mesurer son incidence sur la condition des athlètes de haut niveau et la situation financière des fédérations sportives bénéficiaires et pour répondre à la décision du CST qui prescrit l'évaluation.

Rappelons que le PSDE est un outil de financement du MEQ aux fédérations sportives québécoises admissibles dans l'optique de soutenir le développement de la performance des athlètes de haut niveau qui représentent la province lors des compétitions nationales et internationales mais aussi qui concourent à l'amélioration des conditions et de la situation des entraîneur-e-s et des officiels québécois.

Le programme dispose de deux volets de programmes dont ont bénéficié 71 fédérations sportives au cours des dernières années (2017-2022) et plus de 600 entraîneurs.

Pour recueillir, les données et comprendre le contexte du programme, j'ai eu à faire une revue documentaire et une analyse des formulaires disponibles pour cerner les informations nécessaires à la mise en œuvre du programme et situer les responsabilités des parties prenantes.

Compte tenu des limites temporelles et organisationnelles relatives à mon mandat, je ne pourrai pas participer à la collecte des données ni à leur analyse lors de la phase d'évaluation proprement dite. Toutefois, ma collaboration active avec la personne qui sera chargée de conduire ce projet a son terme, m'ont permis de partager les informations jugées primordiales au succès de la mission.

Au terme de la lecture des documents fournis, j'ai pu entamer la rédaction de la note de mandat et du cadre d'évaluation.

La note de mandat adressée à la sous-ministre traite de la nécessité de mener cette évaluation mais aussi des méthodes de collecte de données envisagées. Ce document servira à obtenir l'approbation de la sous-ministre pour le mandat d'évaluation et à présenter un échéancier préliminaire et des recommandations.

Le cadre d'évaluation, quant à lui, fait la genèse du programme et présente ses objectifs spécifiques. Il y a une section dédiée aux conditions d'admissibilité et à la nature de l'intervention. Dans la deuxième partie, il y est présenté le cadre logique résumant les informations essentielles et la stratégie d'évaluation qui sera mieux détaillée dans la prochaine section du rapport.

De plus, comme il s'agit d'une évaluation requise par le Conseil du Trésor, celle-ci devra intégrer les modalités de l'Outil d'évaluation des programmes du SCT²⁴ qui fournit un cadre méthodologique et des lignes directrices pour la réalisation d'évaluations de programmes au sein de l'administration publique. Il spécifie les étapes clés de l'évaluation, les critères d'évaluation à prendre en compte, les méthodes de collecte de données recommandées et les normes de qualité attendues. Il consiste en une série de questions d'évaluation normalisées et obligatoires visant à documenter les résultats obtenus grâce au programme.

Pour répondre aux questions d'évaluation, une approche basée sur la triangulation des sources d'information sera utilisée. Cela signifie que différentes sources d'information seront utilisées et croisées afin de fournir des réponses complètes et fiables aux questions d'évaluation. En utilisant cette approche, les informations seront mises en relation et analysées de manière à obtenir une vision globale et équilibrée du programme évalué. En combinant la triangulation des sources d'information avec l'utilisation des indicateurs préalablement définis, l'évaluation vise à fournir une évaluation complète de l'efficacité du programme. Cela permettra de mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, de comprendre les facteurs qui contribuent à ces résultats et d'identifier les éventuelles lacunes ou domaines d'amélioration. Les conclusions de l'évaluation serviront de base pour prendre des décisions informées concernant la poursuite, l'ajustement ou l'optimisation du programme dans le but d'atteindre les meilleurs résultats possibles.

La collecte et l'analyse des données consisteront donc à:

- exploiter les données administratives disponibles et mener une analyse documentaire
- administrer des questionnaires électroniques
- organiser des groupes de discussion
- analyser des données statistiques

²⁴ Gouvernement du Québec: Outil d'évaluation des programmes
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf

Résumé des méthodes d'analyse des données

Méthodes de collecte	Analyse de fréquence, corrélation ou régression	Analyse descriptive	Analyse du contenu thématique	Analyse de contenu
Analyse de données administratives		X		X
Analyse documentaire	X	X		X
Enquêtes par sondage	X	X		
Entrevue de groupe			X	

4. Résultats

4.1 Présentation des livrables

4.1.1 Note de mandat

La note de mandat ne pourra pas être présentée dans ce document puisqu'elle est exclusivement réservée à la sous-ministre. Elle regroupe entre autres le mandat, les enjeux et la démarche élaborée pour mener l'évaluation.

4.1.2 Modèle logique

RAISON D'ÊTRE	- Fragmentation des initiatives : présence de nombreux programmes de soutien aux fédérations sportives - Manque de ressources financières - Volonté de faire collaborer les différents acteurs - Volonté gouvernementale de soutenir l'excellence sportive québécoise
OBJECTIFS ET CIBLES	Par le PSDE, le Ministère souhaite : - Optimiser la préparation des athlètes québécois - Contribuer à l'engagement et au développement professionnel des entraîneurs et des officiels qui interviennent auprès des athlètes québécois
NATURE DE L'INTERVENTION	Accorder un soutien financier aux athlètes québécois par le biais des fédérations sportives : - Subvention pour le soutien à la réalisation de projets - Subvention pour le soutien à l'engagement des entraîneurs
INTRANTS	<u>Ressources financières :</u> Budget total alloué au programme de plus de 68 M\$ (depuis sa création) <u>Ressources humaines affectées par le Ministère</u> Équipe de professionnels désignée par la DSLAP
ACTIVITÉS DE MISE EN ŒUVRE	<u>Rôles et responsabilités du ministère</u> - Élaboration et mise à jour du PSDE - Établissement et publication des critères d'admissibilité - Mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation - Communication et diffusion d'informations - Allocation du budget et des ressources nécessaires <u>Rôles et responsabilités des entraîneurs</u> - Encadrement et suivi régulier de la progression des athlètes - Mentorat des entraîneurs féminins - Collaboration avec les fédérations sportives pour aligner les objectifs et les stratégies d'entraînement conformément au MDA <u>Rôles et responsabilités des fédérations sportives</u> - Rédaction du MDA - Suivi des performances des athlètes - Mise en œuvre de projets d'amélioration des performances (projets synergiques) <u>Modalités de reddition de compte prévues</u> - Collecte et analyse des données financières avec le système RADAR; - Analyse des rapports de suivi d'activités des organismes; - Comité de suivi des indicateurs d'extrants et d'effets du programme; - Production d'un rapport annuel de suivi du programme.
EXTRANTS	<u>Ministère</u> - Soutien financier aux fédérations sportives <u>Fédérations sportives</u> - Extrants en lien avec les activités réalisées par les fédérations sportives
EFFETS ATTENDUS	<u>Court terme</u> - Amélioration des performances - Promotion de l'excellence - Renforcement du réseau sportif <u>Moyen et long terme</u> - Développement d'un bassin de talents - Développement de l'expertise sportive - Création d'un héritage sportif

4.1.3 Questions d'évaluation et indicateurs

Dans le cadre de l'évaluation, plusieurs questions d'évaluation peuvent être formulées pour orienter la collecte de données et l'analyse des résultats. Ces questions visent à évaluer différents aspects du programme et à fournir des réponses pertinentes pour évaluer son efficacité et sa pertinence. Elles sont issues de l'outil d'évaluation des programmes fournis par le SCT.

Pertinence de l'intervention				
1. Les analyses réalisées sur les besoins et le contexte justifient-elles que le gouvernement intervienne ou continue à intervenir ?				
2. Le programme est-il cohérent avec la mission, les mandats et les responsabilités de l'organisation et avec les orientations gouvernementales?				
3. Existe-t-il des chevauchements avec d'autres programmes qui visent des besoins comparables?				
Dimension/Indicateurs	Sources d'information			
	Données administratives	Analyse documentaire	Enquêtes	Entrevues
1. Adéquation du programme pour répondre aux besoins en matière de développement du talent sportif et du développement des entraîneurs et des officiels		X	X	X
2. Cohérence du programme avec la mission, les objectifs et les responsabilités gouvernementales et ministérielles		X	X	X
3. Valeur ajoutée du programme par rapport aux autres programmes qui pourraient avoir des visées similaires				
– Règles des programmes		X	X	X
– Perception des intervenants				
Pertinence de la nature de l'intervention				
4. La nature de l'intervention est-elle la plus appropriée pour atteindre les objectifs de l'intervention?				
Perception concernant le processus de financement			X	X
Perception concernant la pertinence des critères d'admissibilité			X	X
Perception d'adéquation entre les besoins des fédérations sportives et l'enveloppe budgétaire			X	X
Cohérence interne				
5. Les composantes du programme et ses résultats s'articulent-ils logiquement?				
Cohérence entre la raison d'être du programme et ses objectifs souhaités				
– Règles du programme		X	X	X
– Perception des intervenants				
Adéquation du processus de sélection avec les objectifs du programme		X		X
Conformité opérationnelle				

6. Le programme est-il géré adéquatement et conformément aux règles établies et conditions prévues?				
Niveau de satisfaction des fédérations sportives quant au processus de reddition de comptes			X	X
Niveau de satisfaction des fédérations sportives quant au processus de financement (délais de traitement, format d'obtention, erreurs dans les versements)			X	X
Niveau d'aisance perçu afin de se conformer au programme			X	X
Perception des parties prenantes sur les changements apportés au programme (satisfaction sur les critères et les incitatifs) et sur les améliorations à apporter			X	X
Facteurs facilitant ou entravant la mise en œuvre et la gestion du programme.		X	X	X
Efficacité opérationnelle				
7. Les objectifs opérationnels sont-ils atteints ?				
Volume de l'aide financière accordée et nombre de fédérations sportives et d'entraîneurs soutenus par le programme	X			
Nombre de fédérations sportives et d'entraîneurs soutenus par le programme	X			
Facteurs aidant ou entravant à l'atteinte des objectifs			X	X
Volume d'athlètes appartenant à une catégorie supérieure depuis l'admissibilité de sa fédération au programme		X		
Nombre d'entraîneurs représentant le Québec		X		
Nombre d'entraîneurs ayant bénéficié du soutien salarial par le biais du programme	X	X		
Efficacité de l'intervention				
8. Les objectifs de l'intervention sont-ils atteints?				
9. Les effets visés par l'intervention sont-ils obtenus?				
Nombre de projets synergiques appuyés par le programme	X	X		
Perception des intervenants sur les effets du programme sur la participation aux activités			X	X
Niveau de satisfaction des intervenants			X	X
Aspects à améliorer dans la mise en œuvre			X	X
Évolution du nombre d'athlètes québécois de haut niveau		X		

5. Conclusion

Lors de mon stage de fin d'études au sein du ministère de l'Éducation du Québec, en tant qu'évaluatrice de programmes, j'ai eu l'opportunité privilégiée d'appliquer avec confiance et fierté les connaissances théoriques et les compétences acquises au cours de ma formation en Administration publique, spécialisation en Évaluation de programmes à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Ces 15 semaines de travail au sein d'un environnement propice à l'apprentissage ont été une source d'enrichissement considérable pour moi.

Plus spécifiquement, ce stage m'a permis de mettre en pratique les principes, les processus et les méthodes d'évaluation des programmes que j'ai étudiés à l'ENAP. J'ai pu appliquer ces connaissances dans le contexte professionnel de la rédaction du cadre d'évaluation et de l'élaboration d'une stratégie d'évaluation spécifique à un programme au sein du ministère de l'Éducation.

Ce stage m'a également offert une occasion précieuse de confronter mes apprentissages théoriques aux réalités concrètes du domaine de l'évaluation de programmes. J'ai pu développer des compétences pratiques telles que la collecte et l'analyse de données, la rédaction de rapports d'évaluation et la communication avec les parties prenantes. En travaillant aux côtés de professionnels chevronnés, j'ai également pu bénéficier de leurs conseils, de leurs expériences et de leur expertise, ce qui a contribué à ma croissance professionnelle.

En conclusion, ce stage en évaluation de programmes au sein du ministère de l'Éducation du Québec a été une expérience extrêmement valorisante et formatrice pour moi. J'ai pu consolider mes connaissances théoriques, développer des compétences pratiques et me familiariser avec le fonctionnement concret de l'évaluation dans le domaine de l'éducation. Je suis reconnaissant d'avoir eu cette opportunité et je suis convaincue que cette expérience me servira dans ma future carrière en évaluation de programmes.

6. Recommandations

Suite à notre expérience de stage, nous souhaitons formuler les recommandations suivantes :

Pour l'École nationale d'administration publique (ENAP) :

- nous suggérons que la durée des stages dans des organismes internationaux soit prolongée au-delà du minimum requis par l'ENAP. Une durée idéale de six mois ou plus permettrait aux stagiaires de mieux s'adapter à l'environnement multiculturel et de se familiariser avec les réalités administratives complexes qui y sont associées. Cela offrirait aux stagiaires une marge de manœuvre suffisante pour tirer pleinement parti de cette expérience et se préparer à une carrière professionnelle réussie.

Pour la DEPGR,

- nous recommandons que la DPE prépare un document d'accueil dédié aux stagiaires, facilitant ainsi leur intégration dans leur nouvel environnement de travail tout au long du stage. Ce document devrait fournir des informations spécifiques sur la structure interne, la mission principale, les responsabilités de chaque expert

En conclusion, ces recommandations visent à améliorer l'expérience des stagiaires et à optimiser leur efficacité. Nous sommes convaincus que leur mise en œuvre contribuera à renforcer la valeur de ces

expériences et à favoriser une meilleure compréhension des enjeux et des pratiques liés à l'évaluation des programmes.

BIBLIOGRAPHIE

Carol H. Weiss (1998), *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*, 2nd ed, Upper Saddle River : N.J. : Prentice Hall, 1998

Cayer et Lachaine (2018), Un projet pilote pour aider les parents d'enfants multi handicapés de 21 ans et plus, Radio Canada <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/les-eclaireurs/segments/entrevue/97585/enfants-deficiences-physiques-mentales-apprentissages-projet-pilote-sasefa>

Chen, H.-T. (2005). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gouvernement du Québec: Outil d'évaluation des programmes https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/outil_evaluation_programme.pdf

Hurteau, M., Houle, S., & Guillemette, F. (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Montréal. QC : Presses de l'Université du Québec. 200p. ISBN 978-2-7605-3548-0

Lacouette Fougère, C. & Lascoumes, P. (2013). L'évaluation : un marronnier de l'action gouvernementale ?. *Revue française d'administration publique*, 148, 859-875. <https://doi.org/10.3917/rfap.148.0859> <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2013-4-page-859.htm>

Mathison (2021), *des différences entre l'évaluation et la recherche, et de leur importance*, éditions science et bien commun: <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/evaluationanthologie/chapter/des-differences-entre-levaluation-et-la-recherche-et-de-leur-importance/>

Michael Bamberger : Bamberger est un évaluateur de programme reconnu qui a écrit "RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints", où il explore comment utiliser l'évaluation pour guider les décisions politiques et opérationnelles.

Michael Quinn Patton et Francine LaBossiere, *L'évaluation axée sur l'utilisation* : https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=aY89DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT100&dq=evaluation+axee+sur+l%27utilisation&ots=StLtwlOiel&sig=Z0f67PdKQlbLtBPz-6w3w9SLmjs&redir_esc=y#v=onepage&q=evaluation%20axee%20sur%20l'utilisation&f=false

Ministère de l'éducation, Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) : <http://www.education.gouv.qc.ca/de/contenus-communs/sante-et-sport/aide-financiere/programme-de-soutien-au-developpement-de-lexcellence-sportive-psde/>

Ministère de l'éducation, Politique de l'activité physique, du sport et du loisir <http://www.education.gouv.qc.ca/dossiers-thematiques/politique-de-lactivite-physique-du-sport-et-du-loisir/>

Petitjean Brigitte (1984), Formes et fonctions des différents types d'évaluation. In: *Pratiques : linguistique, littérature, didactique*, n°44, 1984. L'évaluation. pp. 5-20. DOI : <https://doi.org/10.3406/prati.1984.2459>

René Bimbot et Isabelle Martelly, « La recherche fondamentale, source de tout progrès », *La revue pour l'histoire du CNRS* [En ligne], 24 | URL : <http://journals.openedition.org/histoire-cnrs/9141>

Robert E. Stake (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage publications Inc

Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. Dans R.W. Tyler, R.M. Gagné, & M. Scriven (Éds.), *Perspectives of curriculum evaluation* (pp. 39–83). Chicago, IL: Rand McNally

Mathison (2008), *What Is the Difference between Evaluation and Research-and, Why Do We Care?* » in *Fundamental Issues in Evaluation*, edited by N. (extraits p.188-195)

Stufflebeam, D.L. (2000). The CIPP Model for Evaluation. In: Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F., Kellaghan, T. (eds) *Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services*, vol 49. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6_16, CIPP: Contexte, Input, Processus, Produit

Viel. A. (2006). L'utilité de l'évaluation : des conditions favorables et des pratiques variées. *Télescope*. Vol.13.n°1 printemps-été. P.31-37.