



**Ministère de la Santé
et des Services sociaux**

Politique d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux

Sous la direction de :

Éric Fournier, directeur général adjoint de l'évaluation et de la qualité

Marie-Claude Brunet, directrice de l'évaluation

Sous la coordination de :

Ginette Côté, conseillère en évaluation et de la Direction de l'évaluation

Éditique :

Nathalie Béliveau et Cécile Dufresne

Révision linguistique :

Anne Fonteneau

Édition :

La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux

Le présent document n'est accessible qu'en version électronique à l'adresse :

www.msss.gouv.qc.ca section Publications

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Bibliothèque et Archives Canada, 2017

ISBN : 978-2-550-79660-2 (version PDF)

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

© Gouvernement du Québec, 2017

Table des matières

L'évaluation en résumé	i
Mise en contexte	1
Introduction.....	2
1. La fonction d'évaluation au MSSS	3
1.1. Définition de l'évaluation.....	3
1.2. Principes directeurs mobilisants.....	3
1.3. Directive structurante concernant l'évaluation.....	4
2. La planification des travaux d'évaluation	5
2.1 Plan quinquennal d'évaluation.....	5
2.2 Critères de priorisation des projets d'évaluation.....	5
3. Les attendus en matière d'évaluation	6
3.1. Description et logique de l'intervention.....	6
3.2. Suivi en continu de l'intervention.....	6
3.3. Stratégie globale d'évaluation	6
3.4. Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire.....	6
3.5. Étapes d'une démarche d'évaluation ponctuelle	7
3.6. Responsabilités partagées.....	8
4. Le suivi de la Politique d'évaluation	9
Annexe 1 – Le cycle de vie d'une intervention et les types d'évaluations associées	10
Annexe 2 – Les lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation en matière d'éthique	11
Annexe 3 – La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes.....	12
Annexe 4 – Le modèle logique	15
Annexe 5 – Le partage des responsabilités	16

Liste des sigles et des acronymes

CODIR	Comité de direction
CSEP	Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire
CT	Conseil du trésor
DE	Direction d'évaluation
Directive	Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes
LAP	Loi sur l'administration publique
LSSSS	Loi sur les services de santé et les services sociaux
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
SCE	Société canadienne d'évaluation
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SMA	Sous-ministre adjoint

L'évaluation en résumé

Qu'est-ce que l'évaluation?

- L'évaluation consiste en une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'informations, à partir de plusieurs sources de données, qui vise à porter un jugement structuré et objectif sur tous types d'interventions ministérielles, et ce, afin d'aider les gestionnaires et les autorités ministérielles à prendre des décisions éclairées.
- L'évaluation concerne toutes les interventions sous la responsabilité du Ministère. Ces interventions peuvent prendre la forme d'une politique, d'un plan d'action, d'un programme-services, d'un programme particulier, d'un projet, d'un processus, ou tout autre type d'intervention ministérielle (p. ex. : une réforme, une loi, des stratégies, des orientations).

À quoi et à qui sert l'évaluation?

- L'évaluation fournit des renseignements qui permettent d'apprécier la pertinence d'une intervention (ou son utilité), son efficacité (liens entre les objectifs et les résultats) ou son efficience (liens entre les effets et les ressources utilisées).
- L'évaluation élabore des recommandations ou des pistes de réflexions en vue d'éclairer les décideurs concernant, l'implantation, la mise en œuvre, la poursuite, l'amélioration ou la révision de l'intervention soumise à son jugement.
- Une évaluation peut répondre, entre autres, à une ou plusieurs des questions suivantes :
 - L'intervention a-t-elle été implantée comme prévu?
 - Quels sont les éléments qui favorisent ou entravent sa mise en œuvre?
 - Les objectifs fixés au départ ont-ils été atteints?
 - Quels sont les effets attribuables à l'intervention?
 - Est-ce que l'intervention contribue à maintenir ou à améliorer l'état de santé ou de bien être de la population qu'elle vise?
 - Est-ce que des enseignements peuvent-être tirés de l'évaluation pour d'autres interventions?
- L'évaluation permet ultimement au Ministère de mieux adapter ses réponses en matière de santé et de services sociaux aux besoins toujours en évolution de la population.

Quand fait-on une évaluation?

- Une démarche d'évaluation doit être considérée au moment même de la conception d'une intervention. Toutefois, des évaluations ponctuelles peuvent être réalisées tout au long de son déroulement, c'est-à-dire de son implantation jusqu'à sa révision.

Qui fait l'évaluation?

- Dans un but de neutralité et de crédibilité des résultats, la fonction d'évaluation est dédiée à une unité administrative non responsable des interventions à évaluer, en l'occurrence, la direction de l'évaluation. Toutefois, les démarches d'évaluation se réalisent toujours en étroite collaboration avec les directions qui demandent une évaluation.
- D'autres personnes peuvent également être mises à contribution, notamment lors des comités de suivi des évaluations, tels que des chercheurs, différents acteurs du réseau de la santé et des services sociaux et des usagers dont l'expérience de soins et services est au cœur des préoccupations.

Mise en contexte

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a pour mission de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être des Québécoises et des Québécois en rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux intégrés et de qualité contribuant ainsi au développement social et économique du Québec. De cette mission découle la responsabilité de déterminer les priorités, les objectifs et les orientations du MSSS, et de voir à leur mise en œuvre et à leur évaluation. L'évaluation concerne autant le système de santé et de services sociaux dans son ensemble que les programmes, l'organisation des services et la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Le MSSS est imputable de ses actions auprès du gouvernement et de la population du Québec. À ce titre, l'évaluation de l'intervention publique au MSSS constitue un outil important du cycle de gestion du Ministère.

En 2003, le MSSS a élaboré la Politique d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux : Évaluer pour s'améliorer¹, dont l'objectif était d'encadrer sa fonction d'évaluation et de favoriser l'adoption d'une culture d'évaluation des programmes et des autres interventions au sein du MSSS. L'adoption de cette Politique d'évaluation était étroitement liée à la modernisation de la gestion de l'administration publique. En effet, la Loi sur l'administration publique (LAP)², l'arrêté du Conseil du trésor qui en a découlé (CT 198345)³ et la publication de deux documents d'orientation du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)⁴ ont permis de situer l'évaluation de programme comme une fonction de gestion essentielle de l'administration publique exercée dans un cadre de gestion axée sur les résultats.

Une quinzaine d'années plus tard, l'importance de la fonction d'évaluation en appui au cycle de gestion axé sur les résultats est réitérée par la publication de documents officiels et la mise en œuvre d'initiatives. Ainsi, en 2014, le SCT publie une nouvelle version du *Guide de gestion axé sur les résultats*⁵, et le Conseil des ministres adopte une Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes⁶. Parallèlement, le gouvernement a annoncé, dans son plan budgétaire 2014-2015, la création d'une Commission de révision permanente des programmes qui instaure un mécanisme afin d'évaluer en continu la pertinence, l'efficacité et l'efficience des programmes.

Il incombe au MSSS de réaliser des évaluations de ses politiques, orientations, stratégies, processus, programmes particuliers ou programmes-services ou tout autre type d'intervention ministérielle (p. ex. : une réforme, une loi). La Politique d'évaluation du MSSS s'applique donc à l'ensemble de ses « interventions » entendues au sens large. L'implantation et la gestion de la Politique sont sous la responsabilité de la Direction de l'évaluation, alors que son application s'effectue en étroite collaboration avec les autres directions du MSSS.

À la lumière de l'expérience vécue, et près de quinze ans après son application et sa mise en œuvre, il apparaît maintenant nécessaire de procéder à une actualisation de cette Politique afin de maximiser sa contribution à la prise de décision. De plus, l'accent mis sur l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux comme fonction de gestion exige que la Politique d'évaluation du MSSS soit adaptée à ce nouveau contexte.

-
1. Le présent document constitue la deuxième version de la Politique d'évaluation adoptée par le Comité de direction (CODIR) du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) le 17 mars 2003. Une version préliminaire de cette politique était déjà présente en 1990.
 2. Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01).
 3. CONSEIL DU TRÉSOR, 2002. C.T. 198345 concernant les orientations du Conseil du trésor relatives à la fonction d'évaluation de programme dans les ministères et organismes.
 4. CONSEIL DU TRÉSOR, 2002. *L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes de ministères et d'organismes*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes et CONSEIL DU TRÉSOR, 2002. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
 5. CONSEIL DU TRÉSOR, 2014. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
 6. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2014. *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, Secrétariat du Conseil du trésor, Gazette officielle du Québec, 12 mars 2014, 146e année, n° 11.

Introduction

La Politique d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux a comme objectif principal de soutenir le MSSS dans l'exercice de sa fonction d'évaluation. Plus particulièrement, la Politique définit la notion d'évaluation, en énonce les principes directeurs et propose une démarche d'évaluation à entreprendre en fonction du cycle de vie d'une intervention entendue dans son sens large.

Cette Politique met l'accent sur trois éléments essentiels à toute évaluation : une description claire et détaillée de l'intervention à évaluer, un suivi rigoureux des résultats de l'intervention, et une stratégie globale d'évaluation qui comprend des évaluations ponctuelles liées entre elles.

La Politique précise également les paramètres des processus inhérents aux différents projets d'évaluation. Pour que soient assurées la cohérence et la vision globale des besoins d'évaluation au MSSS, certains processus méritent d'être bonifiés : à titre d'exemples, la priorisation des demandes d'évaluation, la planification des évaluations et leur financement. La Politique propose l'utilisation systématique des critères de sélection des demandes, ainsi que la mise en place d'un plan quinquennal d'évaluation. Ces changements visent notamment à mieux soutenir les autorités ministérielles dans leurs décisions.

La Politique s'adresse à l'ensemble des directions du MSSS qui conçoivent et mettent en œuvre des interventions. Elle s'adresse également aux autorités ministérielles ainsi qu'au personnel responsable des évaluations. Les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes y sont décrits.

Enfin, l'actualisation de la Politique d'évaluation du MSSS rappelle l'importance de l'utilisation des résultats d'évaluation dans le cycle de gestion du système public de santé et de service sociaux, et de leur diffusion dans un contexte de reddition de comptes et de transparence.

1. La fonction d'évaluation au MSSS

1.1. Définition de l'évaluation

L'évaluation consiste en une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'informations qui vise à porter un jugement structuré sur le système de santé et de services sociaux, une politique, un plan d'action, un programme-services, un programme particulier, un projet, un processus, ou tout autre type d'intervention ministérielle (p. ex. : une réforme, une loi, des stratégies, des orientations) afin de les améliorer et de soutenir la prise de décision.

En ce sens, la notion d'intervention utilisée dans ce document englobe la notion plus classique « d'évaluation de programme » et rend mieux compte de la réalité ministérielle et des multiples éléments pouvant faire l'objet d'une évaluation⁷.

Ainsi, l'évaluation permet d'apprécier notamment :

- la pertinence de l'intervention;
- l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis;
- l'efficience des moyens mis en place, ou leur rentabilité, ainsi que leurs retombées.

Ajoutons à cela que l'évaluation peut porter sur l'implantation d'une intervention, et sur les liens entre les composantes que sont les besoins, les objectifs, les ressources, les processus et les résultats. Elle permet également d'apprécier la performance de certaines composantes du système public de santé et de services sociaux afin de l'améliorer.

1.2. Principes directeurs mobilisants

Certains principes directeurs guident la fonction d'évaluation au sein du MSSS :

- favoriser le développement et le maintien d'une culture d'évaluation par une approche collaborative;
- répondre avec cohérence aux besoins d'évaluation;
- prendre en compte la diversité des sources de données et des points de vue, incluant celui de l'utilisateur;
- assurer la neutralité des démarches d'évaluation;
- privilégier la transparence, la diffusion et l'utilisation des résultats d'évaluation pour une amélioration continue.

Développement et maintien d'une culture d'évaluation par une approche collaborative

L'appui des autorités ministérielles de même que la collaboration des différentes directions et des partenaires du réseau sont essentiels au développement d'une culture d'évaluation au sein du MSSS, et ce, à toutes les étapes du cycle de vie d'une intervention, de l'analyse de la situation et des besoins jusqu'à sa révision⁸. Cette culture d'évaluation doit être présente dès la conception des politiques ou des programmes de manière à faciliter l'intégration des objectifs évaluable. Ainsi, il est préconisé d'associer la direction de l'évaluation dès la conception de tout nouveau programme ou de tout projet d'évaluation.

Réponse cohérente aux besoins d'évaluation

Il importe d'assurer une vision cohérente des besoins d'évaluation du MSSS et d'optimiser les ressources humaines et financières dévolues à cette fonction. À cette fin, il est nécessaire d'établir un plan d'évaluation de manière à prioriser les interventions à évaluer selon des critères établis et reconnus par les autorités ministérielles. Ce plan

7. Le SCT définit la notion de « programme » comme suit : « Un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'activités permettant la production de biens et de services spécifiques répondant à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée ». SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2013. *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Québec, Direction de la Loi sur l'administration publique, p.16.

8. Voir l'annexe 1 pour les détails concernant les étapes du cycle de vie d'une intervention et les types d'évaluations associées.

ordonne, de façon chronologique, les activités d'évaluation à effectuer, les moyens et les ressources à consacrer à leur réalisation.

Diversité des méthodes et des points de vue

Les bonnes pratiques en matière d'évaluation s'appuient, entre autres, sur des préceptes alliant rigueur scientifique et objectivité en vue de porter un jugement neutre sur l'intervention à évaluer. Dans la mesure du possible, toutes les sources de données sont mises à contribution, et le point de vue de tous les types d'acteurs impliqués est pris en considération. À cet égard, et au-delà des sondages de satisfaction, un effort particulier est consenti pour recueillir l'expérience de soins et services des usagers dans le but de l'améliorer.

Neutralité des démarches d'évaluation

La démarche d'évaluation est impartiale, c'est-à-dire que la portée de l'évaluation, ses conclusions et ses recommandations ne sont pas influencées par les relations que les évaluateurs entretiennent avec l'organisation ou les professionnels impliqués. Ce caractère de neutralité implique également que l'évaluation ne doit en aucun cas être influencée par des convictions idéologiques, sociales ou politiques. Les lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation (SCE) en matière d'éthique, auxquelles le MSSS souscrit, contribuent également à renforcer ce principe de neutralité (voir l'annexe 2).

Transparence, diffusion et utilisation des résultats d'évaluation

Par souci de transparence, la diffusion et l'utilisation des résultats d'évaluation sont d'une importance cruciale pour l'ensemble des parties prenantes concernées par une évaluation et, ultimement, pour les citoyens de plus en plus vigilants en matière de services publics. En plus d'inscrire les évaluations à venir dans un plan d'évaluation transmis aux différentes directions du MSSS et aux divers partenaires du réseau, les résultats d'évaluation leur sont également communiqués. De plus, un suivi rigoureux et une mise à profit de ces résultats sont effectués dans une perspective d'amélioration continue et pour soutenir la prise de décision. Il s'agit là de la raison d'être de l'évaluation : un levier d'action pour accroître la pertinence, l'efficacité et l'efficience des interventions ministérielles.

1.3. Directive structurante concernant l'évaluation

Afin de consolider la fonction d'évaluation, le gouvernement du Québec a élaboré une Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (ci-après appelée Directive), qui vise principalement à renforcer l'utilisation des évaluations dans la prise de décision, à en accroître la qualité et à assurer que le Conseil du trésor dispose d'informations pertinentes et fiables concernant les activités et les résultats des ministères et des organismes (voir encadré et annexe 3).

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

En février 2014, le Conseil des ministres a approuvé la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes (Directive). Celle-ci remplace les orientations relatives à la fonction d'évaluation de programme du 28 mai 2002 et encadre davantage la fonction d'évaluation au Ministère. Elle prévoit, entre autres :

- la préparation et la transmission au SCT d'un plan pluriannuel d'évaluation de programme, lequel est revu annuellement. La transmission doit s'effectuer au plus tard le 31 octobre de chaque année;
- la préparation et la transmission au SCT d'un cadre d'évaluation pour toute démarche d'évaluation entreprise par le Ministère;
- la préparation et la transmission au SCT d'un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire pour tout nouveau programme de 5 M\$ ou plus (p. ex. : financement axé sur le patient);
- la transmission au SCT des principaux constats, résultats et recommandations de tous travaux d'évaluation;
- la possibilité pour le SCT d'exiger des modifications au plan pluriannuel d'évaluation de même qu'aux cadres d'évaluation proposés.

Source : SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2014. *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, Secrétariat du Conseil du trésor, Gazette officielle du Québec, 12 mars 2014, 146^e année, n° 11.

2. La planification des travaux d'évaluation

Afin d'assurer une vision cohérente des besoins en évaluation au sein du MSSS, il importe de planifier les divers travaux d'évaluation à réaliser et de déterminer les critères de priorisation. De plus, les attentes de la part du SCT en matière d'évaluation doivent clairement être exposées.

2.1 Plan quinquennal d'évaluation

Comme l'indique la nouvelle directive gouvernementale, le MSSS doit élaborer un plan pluriannuel d'évaluation. La Direction de l'évaluation, en collaboration avec les autres directions, propose une sélection d'interventions retenues à des fins d'évaluation. Ces évaluations sont menées sur un cycle de cinq ans. Les interventions à évaluer couvrent, dans la mesure du possible et en alternance dans le temps, l'ensemble des activités du MSSS.

Le plan quinquennal d'évaluation est déposé au Comité de Direction du MSSS (CODIR) et est approuvé par le sous-ministre en titre, qui le transmet au SCT, comme le prévoit la Directive. Le plan quinquennal est actualisé tous les ans afin de refléter l'évolution des préoccupations du MSSS.

2.2 Critères de priorisation des projets d'évaluation

En raison de la multitude des besoins d'évaluation et des ressources professionnelles disponibles, les critères de priorisation suivants sont établis :

- Obligation de rendre compte des résultats – certaines évaluations sont liées à une obligation législative ou à un engagement gouvernemental ou ministériel (p. ex. : Vérificateur général, protecteur du citoyen, CT).
- Importance stratégique de l'intervention pour le MSSS ou son réseau :
 - La portée de l'intervention et ses retombées sont significatives ou elles ont un effet structurant pour le MSSS et son réseau;
 - La reconduction, la révision ou l'élaboration de l'intervention dépend des résultats de l'évaluation;
 - L'ampleur de la population rejointe (ou sa situation de vulnérabilité);
 - La portée de l'intervention sur l'amélioration des services à la population;
 - Une refonte importante de l'intervention est prévue;
 - Les travaux et les réflexions du MSSS et d'autres acteurs clés du système de santé et de services sociaux convergent vers la nécessité d'une évaluation.
- Coût de l'intervention et variation annuelle des dépenses – compte tenu des ressources disponibles, il est important de cibler les mesures les plus coûteuses et celles dont l'augmentation annuelle est plus importante.
- Ampleur des autres ressources allouées (humaines, matérielles et informationnelles).
- Faisabilité de l'évaluation :
 - Des données fiables sont disponibles;
 - Le temps de réalisation de l'évaluation correspond à la fenêtre de décision;
 - Les coûts de l'évaluation sont pris en compte;
 - Des alternatives sont possibles (demande d'évaluation s'inscrivant dans les mandats dévolus à d'autres unités administratives en matière de recherche et d'évaluation, p. ex. : mandat qui relèverait de l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux –INESSS).

3. Les attendus en matière d'évaluation

En vue d'une démarche intégrée et cohérente avec celle suggérée par le SCT, certaines informations sont jugées essentielles afin de mener une évaluation globale et soutenir la prise de décision. Ces informations sont :

- une description de l'intervention et de sa logique;
- un suivi en continu de ses extrants et de ses effets;
- une stratégie globale d'évaluation.

3.1. Description et logique de l'intervention

La description et la logique de l'intervention font état des besoins auxquels elle doit répondre, de ses composantes, des résultats attendus ainsi que des liens entre ces éléments. Cette description s'appuie sur un modèle logique qui présente de manière schématique l'ensemble de l'objet d'évaluation : des questions descriptives sont suggérées en vue d'en faciliter la formulation (voir l'annexe 4 pour les détails). Ce modèle logique facilite la compréhension du programme et l'identification des indicateurs éventuellement utilisés afin d'assurer le suivi de l'intervention et lors des évaluations à venir. Le modèle logique est essentiel à toute démarche d'évaluation et utile pour les directions de programme qui détiennent les informations pour l'élaborer.

3.2. Suivi en continu de l'intervention

Sous la responsabilité de la Direction de programme, le suivi en continu fait référence aux indicateurs quantitatifs et aux données qualitatives qui sont structurées pour suivre en continu l'intervention. Ces informations peuvent porter autant sur les intrants, les extrants et les effets que sur les caractéristiques des usagers (p. ex. : nombre, sexe).

Le système de suivi de programme permet de mesurer les résultats et d'établir les liens entre les ressources consenties et les résultats obtenus en matière de prestation de services et d'état de santé et de bien-être. D'une part, il vise à alimenter le gestionnaire du programme en fournissant une appréciation continue sur l'atteinte des objectifs de l'intervention. D'autre part, il fournit une information essentielle à la mesure et à l'analyse de la performance, et alimente les démarches d'évaluation de programme. Enfin, les constats qui en sont dégagés génèrent de nouvelles questions d'évaluation.

3.3. Stratégie globale d'évaluation

Sous la responsabilité de la Direction de l'évaluation, la stratégie globale d'évaluation fait référence aux évaluations ponctuelles qui peuvent être menées à l'une ou l'autre des étapes du déroulement d'une intervention. Idéalement, la stratégie présente les liens entre les différentes évaluations prévues.

Les évaluations ponctuelles fournissent une compréhension approfondie sur des aspects plus ciblés d'une intervention, par exemple sur le déroulement de son implantation ou sur les résultats qu'elle produit, et guide la nature des ajustements à y apporter. Les évaluations ponctuelles nécessitent l'élaboration de la description et de la théorie de l'intervention (modèle logique) et peuvent tirer profit du système mis en place pour le suivre en continu (voir la section 3.5 pour les détails de la démarche d'évaluation).

3.4. Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire

À la demande du gouvernement ou du Conseil du trésor, le cadre de suivi et d'évaluation préliminaire⁹ (CSEP) s'applique aux nouveaux programmes ou aux programmes qui ont été modifiés de manière importante, dont le coût annuel est supérieur à 5 M\$. Il contient tous les éléments présentés précédemment à la section 3. Selon le SCT, il est la pierre d'assise de la démarche évaluative à venir, plus détaillée dans le cadre d'évaluation. Tous les CSEP sont transmis au SCT pour commentaires.

9. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2017. *Cadre de suivi et d'évaluation préliminaire – Instructions destinés aux ministères et organismes*. Québec.

3.5. Étapes d'une démarche d'évaluation ponctuelle

Chaque projet d'évaluation comprend une série d'étapes et de biens livrables tels que le mandat, le cadre d'évaluation, la constitution d'un comité de suivi, la réalisation de l'évaluation, la rédaction du rapport, sa diffusion ainsi que le suivi de l'évaluation. D'autres livrables peuvent également être convenus avec le mandant de l'évaluation et avec le SCT.

Mandat d'évaluation

Le mandat est défini par la direction responsable de l'intervention à évaluer en collaboration avec la Direction de l'évaluation. Il s'agit d'une étape cruciale qui nécessite une approche itérative afin de bien cerner les besoins en matière d'évaluation, de s'entendre sur les principaux éléments de l'évaluation à venir, tels les objectifs poursuivis, les livrables, l'échéancier global de l'évaluation et les ressources requises pour la réalisation du projet.

À la suite de la confirmation du mandat, l'évaluation peut être réalisée à l'interne ou confiée à des ressources externes du MSSS. Cette décision est prise conjointement par la direction responsable de l'intervention à évaluer et la Direction de l'évaluation.

Cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation, aussi appelé devis d'évaluation, présente le contexte et l'objet d'intervention (illustré par le modèle logique), les différents enjeux, les questions d'évaluation retenues, la méthodologie prévue et les différentes sources d'information, les biens livrables, l'échéancier détaillé, le plan de diffusion, les ressources requises ainsi que les collaborations nécessaires à la réalisation du mandat. Il est élaboré par la Direction de l'évaluation en collaboration avec la direction responsable de l'intervention de manière à apporter une réponse adéquate au besoin d'information du MSSS et du SCT. Le cadre d'évaluation prévoit également le plan de diffusion des résultats de l'évaluation ainsi que le mandat du Comité de suivi de l'évaluation lorsque celui-ci est requis.

Comité de suivi d'évaluation

Le Comité de suivi d'évaluation est chargé de suivre les travaux et de contribuer à la mise à profit des résultats du processus d'évaluation. Ce comité est consultatif, et son action, ponctuelle. Son rôle consiste à donner son avis à certaines étapes de la démarche, notamment en ce qui concerne le cadre d'évaluation, les outils conçus pour recueillir l'information et le rapport d'évaluation. Le comité regroupe habituellement des représentants des directions générales visées par l'intervention à évaluer, de même que certains représentants du domaine de la recherche ou du réseau de la santé et des services sociaux, ou bien des représentants d'utilisateurs. Bien que le Comité de suivi d'évaluation ne soit pas décisionnel, son apport bonifie l'ensemble de la démarche d'évaluation. La présidence du Comité est généralement assumée par la Direction de l'évaluation, mais peut également être partagée avec la direction responsable de l'intervention à évaluer.

Pour certains projets d'évaluation, cette fonction peut être remplie par des comités déjà existants, par exemple, un comité de responsables de chacune des régions d'un secteur particulier.

Réalisation de l'évaluation et rapport d'évaluation

Chaque mandat d'évaluation est particulier, et requiert une méthodologie adaptée aux besoins déterminés. Lorsque le mandat d'évaluation est confié à la Direction de l'évaluation, celle-ci demeure le maître d'œuvre de la démarche à laquelle collabore, aux étapes stratégiques, la direction responsable de l'intervention évaluée. Le rapport d'évaluation comprend généralement : la description de l'intervention évaluée, du contexte ou de l'environnement dans lequel il est mis en œuvre et du type d'évaluation retenue, la présentation des questions d'évaluation, la méthodologie employée, les principales données recueillies et leur analyse, les résultats de l'évaluation, les limites, les conclusions, les recommandations ou les pistes de réflexion.

Les résultats préliminaires sont communiqués à la direction responsable de l'intervention aux moments charnières du projet d'évaluation. De plus, une version préliminaire du rapport d'évaluation est présentée à la direction responsable et au Comité de suivi. La version finale du rapport d'évaluation, renfermant les recommandations ou pistes de réflexion, est soumise aux membres du CODIR pour examen et approbation. Comme le stipule la Directive, les

résultats et les recommandations retenues par le sous-ministre en titre ainsi qu'une copie du rapport final sont transmis au SCT.

Diffusion des résultats

Pour respecter le principe de transparence de la LAP (chapitre A-6.01, article 1), le MSSS veille, selon les pratiques en vigueur, à la publication des rapports d'évaluation. À cet effet, la direction responsable de l'intervention évaluée approuve le plan de diffusion prévu au cadre d'évaluation et participe activement à la diffusion des résultats.

Notons que selon la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1, article 37), le MSSS peut refuser de communiquer les recommandations d'un rapport d'évaluation réalisé depuis moins de dix ans.

Suivi des évaluations

L'utilité de l'évaluation pour la prise de décision n'a de sens que si les conclusions sont prises en compte. Un suivi des recommandations ou des pistes de réflexion est donc préconisé afin d'assurer que les décisions au regard des résultats d'évaluation mènent à l'optimisation des interventions ministérielles. Ce suivi peut prendre la forme d'un plan d'action rédigé par la direction qui a demandé l'évaluation et qui s'engage à le mettre en œuvre selon un échéancier. Il est recommandé d'élaborer ce plan d'action le plus tôt possible, à l'intérieur d'une période de six mois après la diffusion des résultats du rapport d'évaluation.

De son côté, la direction de l'évaluation effectue un suivi de la mise en œuvre des recommandations et de leur utilité à la suite de leur transmission aux directions concernées.

3.6. Responsabilités partagées¹⁰

Certaines activités peuvent s'apparenter à la fonction d'évaluation telle qu'elle est définie dans ce document. À titre d'exemple, mentionnons le suivi de gestion qui vise à administrer le programme et à alimenter la reddition de comptes, ainsi que les analyses ou les bilans des activités d'une intervention particulière. Tous ces types de travaux demeurent sous la compétence de la direction responsable de gérer les interventions qu'elle suit en continu et pour lesquelles un examen plus poussé lui est utile.

Dans le cas de la fonction d'évaluation, les mandats sont généralement confiés à la Direction de l'évaluation qui garantit la distance critique nécessaire pour porter un jugement objectif sur l'intervention à évaluer. Toutefois, un travail étroit de collaboration entre la direction responsable de l'intervention et la Direction de l'évaluation est essentiel. Cette démarche collaborative est garante à la fois de la compréhension de l'objet d'évaluation, de la crédibilité et de la justesse des analyses, ainsi que de la pertinence des conclusions. Dans ce travail collaboratif, l'apport concret de la direction responsable de l'intervention varie en fonction du temps que son personnel y consacre, des connaissances et des compétences acquises en matière d'évaluation, et ce, dans la mesure où le principe de neutralité n'est pas compromis. C'est également à la direction responsable de l'intervention d'élaborer le plan d'action qui donne suite aux recommandations de l'évaluation.

Par ailleurs, la décision d'octroyer des mandats à l'externe se prend conjointement par la direction responsable de l'intervention et la Direction de l'évaluation. Dans ce cas de figure, ces deux directions siègent au comité de suivi mis en place, tout comme dans le cas des évaluations menées à l'interne.

De plus, qu'elles soient réalisées par la Direction de l'évaluation ou par des ressources externes, toutes les évaluations s'inscrivent dans la planification des travaux d'évaluation du MSSS et prennent en compte les éléments contenus dans la Directive.

Enfin, différents partenaires sont appelés à contribuer à la réalisation des évaluations entreprises : les différentes directions du MSSS selon leur mandat respectif, les acteurs clés du réseau, les groupes d'experts, etc.

¹⁰ L'annexe 5 présente de façon détaillée les responsabilités entre les différentes instances du MSSS.

3.7. Financement de la fonction d'évaluation

Comme le prévoit la Directive, le sous-ministre a la responsabilité d'organiser la fonction d'évaluation et, à cette fin, il doit, entre autres, prévoir « les ressources nécessaires et compétentes pour assurer une réponse suffisante à ses besoins d'information ainsi qu'à ceux du Conseil du trésor et de son président. »¹¹

Le financement de la fonction d'évaluation prend également en considération le fait qu'en raison de l'ampleur et de la complexité du système de santé et des services sociaux et des types d'interventions à évaluer (p. ex. : une loi, une évaluation globale d'un programme-services), des méthodologies tout aussi complexes, alliant la collecte et le traitement de données quantitatives et qualitatives, sont déployées; ce qui engendre des coûts additionnels.

La direction qui a demandé l'évaluation est considérée comme un partenaire privilégié en raison de l'usage qu'elle fait de cette évaluation. Dans cette perspective, il est convenu que la direction de l'évaluation et la direction de programme assurent un cofinancement. La direction de l'évaluation fournit le personnel et le matériel de base nécessaires à l'évaluation. En contrepartie, la direction de programme assume une partie des coûts qui lui sont liés, tels que les frais associés aux démarches terrain lorsque cela est nécessaire (p. ex. : déplacements, hébergement, transcription de verbatim), à la réalisation d'enquête le cas échéant et à la révision linguistique des rapports.

4. Le suivi de la Politique d'évaluation

Enfin, un système de suivi de la Politique d'évaluation est élaboré afin de mieux rendre compte de son implantation et de sa mise en œuvre. Ce suivi peut prendre la forme, entre autres, d'un bilan du plan quinquennal d'évaluation.

11. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2014. *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, Secrétariat du Conseil du trésor, Gazette officielle du Québec, 12 mars 2014, 146e année, n° 11.

Annexe 1 – Le cycle de vie d’une intervention et les types d’évaluations associées

On peut concevoir de différentes manières les étapes du cycle de vie d’une intervention et les types d’évaluations associées. Ici l’on retient les étapes suivantes :

- Étape 1- L’analyse de la situation et des besoins comprend la mise en contexte de l’intervention qui la situe parmi les autres interventions et services offerts, et l’analyse des besoins. À cette étape, l’évaluation des besoins peut porter sur la raison d’être d’une intervention du MSSS, sur sa conformité avec les besoins exprimés ou sur les problèmes reconnus à l’origine.
- Étape 2- La conception et la planification d’une intervention visent à déterminer la manière de répondre aux besoins qui ont été établis. Est associée à cette étape l’évaluation de la faisabilité d’une intervention, qui consiste à vérifier qu’elle est réalisable sur les plans économique, technique et organisationnel.
- Étape 3- La mise en place d’une intervention peut également comprendre une phase d’implantation, dont les étapes sont parfois présentées de manière séquentielle. L’implantation vise à tester à une plus petite échelle la mise en œuvre de l’intervention. L’évaluation de la mise en œuvre est réalisée un certain temps après la mise en place d’une intervention. Ses résultats conduisent à un jugement formatif visant l’amélioration de la mise en œuvre de l’intervention.
- Étape 4- La révision de l’intervention s’effectue après le suivi en continu et une ou plusieurs évaluations sur les effets et les résultats obtenus. L’évaluation des résultats ou des effets d’une intervention, prévus ou non, vise à observer les changements qui lui sont directement ou indirectement attribuables, comparativement à la situation antérieure.

Idéalement, chaque type d’évaluation implique une rétroaction en vue de la prochaine étape du cycle de vie de l’intervention.

Annexe 2 – Les lignes directrices de la Société canadienne d'évaluation en matière d'éthique¹²

COMPÉTENCE

Les évaluateurs doivent faire preuve de compétence dans la prestation de leurs services.

1. Les évaluateurs devraient appliquer des méthodes d'enquête systématiques propres à l'évaluation.
2. Les évaluateurs devraient posséder ou fournir une connaissance du contenu nécessaire à l'évaluation.
3. Les évaluateurs devraient constamment chercher à améliorer leurs habiletés sur le plan méthodologique et leur pratique.

INTÉGRITÉ

Les évaluateurs doivent agir avec intégrité dans leurs relations avec tous les intervenants.

1. Les évaluateurs devraient faire preuve d'honnêteté quant à l'étendue de leurs aptitudes et de leurs connaissances.
2. Les évaluateurs devraient révéler tout conflit d'intérêt aux clients avant d'entreprendre un projet d'évaluation ou au moment où une telle situation se présente. Ceci comprend à la fois les conflits d'intérêt personnels et ceux qui concernent les intervenants.
3. Les évaluateurs devraient être ouverts à l'environnement culturel et social de tous les intervenants et se conduire de manière à respecter cet environnement.
4. Les évaluateurs devraient consulter le client sur toute décision, y compris ce qui touche le caractère confidentiel des renseignements, la protection de la vie privée des participants, ainsi que la propriété des résultats et des rapports.

IMPUTABILITÉ

Les évaluateurs doivent être garants de leur rendement et de leur produit.

1. Les évaluateurs devraient fournir aux clients les renseignements nécessaires pour leur permettre de prendre des décisions éclairées au sujet de la sélection des stratégies et méthodologies d'évaluation appropriées. Ces renseignements devraient également faire état des limites de la méthodologie choisie.
2. Les évaluateurs devraient présenter leurs rapports, leurs recommandations et les limites de l'étude, sous forme écrite ou orale, ou les deux, de façon exacte, juste et transparente.
3. Les évaluateurs devraient agir de façon responsable dans leurs décisions financières pour que toutes les dépenses soient comptabilisées et que les clients en reçoivent pour leur argent.
4. Il devrait incomber aux évaluateurs de terminer l'évaluation dans les délais convenus avec les clients. Les échéances établies devraient tenir compte des retards qui peuvent survenir à cause de facteurs qui sont indépendants de l'évaluateur.

12. SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION (Page consulté le 12 juillet 2017), "Éthique", dans *Ressources*, [en ligne], <https://evaluationcanada.ca/fr/ethique>.

Annexe 3 – La Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes¹³

SECTION 1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES

1. Objet

1. La présente directive a pour objet de favoriser l'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale et de renforcer ainsi les saines pratiques de gestion et la gestion axée sur les résultats. Dans un but d'utilisation optimale des ressources, elle contribue aussi à procurer un meilleur soutien aux prises de décisions des ministères et des organismes ainsi que du Conseil du trésor. Plus particulièrement, la directive vise à :

- a) contribuer à une utilisation accrue des évaluations à des fins, notamment, de planification, d'amélioration des programmes et de reddition de comptes;
- b) accroître la qualité des évaluations de programme;
- c) s'assurer que, aux fins de l'exercice de leurs fonctions, le Conseil du trésor et son président puissent disposer, au moment opportun et sous une forme facilitant son utilisation, d'une information pertinente et fiable concernant les activités et les résultats des ministères et des organismes.

À cette fin, la présente directive précise le cadre dans lequel les ministères et les organismes doivent fournir au Conseil du trésor des renseignements concernant l'évaluation de leurs programmes.

2. Champ d'application

2. La présente directive s'applique aux ministères et aux organismes budgétaires de l'Administration gouvernementale ainsi qu'à ceux assujettis au chapitre II de la Loi sur l'administration publique (chapitre A-6.01) en application du deuxième alinéa de l'article 5 de cette loi.

3. Définitions

3. Dans la présente directive, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par :

- a) « activités » : les processus et opérations permettant une production d'extrants à partir d'intrants. Les principales activités d'une organisation ou d'un programme comportent souvent plusieurs sous-activités pouvant être organisées dans une structure hiérarchisée.
- b) « cadre de suivi et d'évaluation préliminaire » un document de planification préparé préférablement au moment de concevoir un programme. Il expose le contexte entourant la préparation du document, présente une description du programme et propose les suivis à assurer au cours de l'implantation et de la mise en œuvre des actions en plus des stratégies, méthodologies et indicateurs envisagés ou retenus pour répondre aux besoins d'information exprimés.
- c) « cadre d'évaluation » un document de planification préparé au moment d'entreprendre des travaux d'évaluation de programme. Il expose le contexte entourant l'évaluation, présente une description du programme concerné ainsi que les stratégies, méthodologies et indicateurs retenus pour répondre aux questions d'évaluation posées.
- d) « évaluation de programme » la démarche systématique de collecte et d'analyse de données et de renseignements sur les programmes afin d'améliorer ceux-ci ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision. Elle comprend notamment les travaux portant sur les besoins ou les moyens d'intervention, ou encore sur l'implantation ou la mise en œuvre des programmes. Elle comprend aussi les

13. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, 2014. Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes, Secrétariat du Conseil du trésor, Gazette officielle du Québec, 12 mars 2014, 146e année, n° 11.

travaux visant à faire état des résultats des programmes et ceux permettant d'en apprécier, entre autres critères, la pertinence, l'efficacité ou l'efficience.

- e) « plan pluriannuel d'évaluation » un document de planification qui recense l'ensemble des travaux d'évaluation de programme que l'organisation a retenu comme priorités et entend mener au cours d'une période de trois ans ou plus.
- f) « programme » un ensemble cohérent et structuré d'objectifs, de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) et d'activités permettant la production de biens et de services spécifiques répondant à un ou à plusieurs besoins précis d'une population ciblée. La signification du terme s'étend à tout projet, service, initiative, intervention, stratégie ou plan d'action gouvernemental visant à résoudre une problématique ou à répondre à un besoin de l'ensemble ou d'une partie de la société.
- g) « rapport d'évaluation » un document qui précise le contexte de l'évaluation, décrit le programme évalué et la méthodologie utilisée et fait état des constatations et des conclusions des travaux d'évaluation de programme.
- h) « résultats » les extrants et les effets intentionnellement visés des activités des organisations et des programmes qu'elles administrent ou mettent de l'avant.

SECTION 2 RESPONSABILITÉS DU SOUS-MINISTRE OU DU DIRIGEANT D'ORGANISME

4. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit veiller à une utilisation optimale des ressources dans son organisation. A cette fin et lorsqu'il le juge pertinent, il s'assure de la prise en compte des constatations et résultats découlant de toute démarche d'évaluation de programme, notamment aux fins de l'allocation de ses ressources et de l'amélioration des programmes dont il est responsable.

5. Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme a la responsabilité d'organiser la fonction d'évaluation de programme au sein de son organisation. Il nomme un responsable de la fonction, s'assure que celui-ci sera en mesure de poser un jugement objectif, crédible et fiable sur les programmes évalués et prévoit les ressources nécessaires et compétentes pour assurer une réponse suffisante à ses besoins d'information ainsi qu'à ceux du Conseil du trésor et de son président.

SECTION 3 ÉVALUATION DE PROGRAMME

1. Plan pluriannuel

6. Chaque ministère et organisme doit préparer un plan pluriannuel d'évaluation de programme, lequel doit faire l'objet d'une mise à jour annuelle. Ce plan pluriannuel d'évaluation doit inclure :

- a) les programmes que l'organisation entend évaluer pour ses propres besoins;
- b) les programmes visés par une loi, une norme, un décret ou toute autre demande du gouvernement ou du Conseil du trésor qui prévoit la réalisation d'une évaluation.

7. Le plan pluriannuel de chaque ministère et organisme doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor au plus tard le 31 octobre de chaque année.

8. Chaque ministère et organisme s'assure de la mise en œuvre de son plan pluriannuel d'évaluation.

2. Cadre d'évaluation, cadre de suivi et d'évaluation préliminaire, constatations et résultats d'évaluation

9. À l'amorce de toute démarche d'évaluation de programme, chaque ministère et organisme doit préparer un cadre d'évaluation. Ce cadre d'évaluation doit être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor au moins quinze jours avant le début des travaux d'évaluation proprement dits.

10. En plus du cadre d'évaluation préparé et transmis à l'amorce de toute démarche d'évaluation de programme, chaque ministère et organisme doit déposer un cadre de suivi et d'évaluation préliminaire lors de toute demande d'autorisation présentée au Conseil du trésor ou au Conseil des ministres concernant un nouveau programme qui répond à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- a) a des implications financières estimées à cinq millions de dollars ou plus pour une année;
- b) a été désigné spécifiquement par le gouvernement ou le Conseil du trésor comme devant faire l'objet d'un suivi ou d'une évaluation. Ce cadre doit également être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor.

11. Tout cadre d'évaluation et tout cadre de suivi et d'évaluation préliminaire doit être élaboré de manière à pouvoir apporter une réponse adéquate aux besoins d'information du ministère ou de l'organisme ainsi que du Conseil du trésor et de son président.

12. Au terme des travaux d'évaluation d'un programme, chaque ministère et organisme en transmet les constatations et résultats au Secrétariat du Conseil du trésor de même que les recommandations retenues par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme dans les 30 jours suivants.

Une copie électronique des rapports d'évaluation et des autres documents faisant état des constatations et résultats d'évaluation, le cas échéant, dans leur version telle qu'approuvée par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme, doit également être transmise.

SECTION 4 POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

13. Le Secrétariat du Conseil du trésor informe les ministères et les organismes de la forme et des modalités selon lesquelles les plans pluriannuels d'évaluation, les cadres d'évaluation, les cadres de suivi et d'évaluation préliminaires, les constatations et résultats d'évaluation, les recommandations retenues et les autres documents afférents, le cas échéant, doivent être transmis au Secrétariat du Conseil du trésor.

14. Lorsque le Secrétariat du Conseil du trésor le requiert, les ministères et les organismes doivent :

- a) apporter des ajustements à leurs cadres d'évaluation et à leurs cadres de suivi et d'évaluation préliminaires élaborés pour s'assurer notamment que les questions d'évaluation posées et les stratégies, méthodologies et indicateurs retenus permettront d'apporter une réponse adéquate aux besoins d'information du Conseil du trésor et de son président;
- b) fournir des renseignements complémentaires ou des précisions concernant les constatations et résultats d'évaluation, les rapports d'évaluation et les autres documents qui lui sont transmis.

15. Le Secrétariat du Conseil du trésor :

- a) communique aux ministères et aux organismes les besoins d'information du Conseil du trésor et de son président;
- b) consulte les ministères et les organismes sur les ajustements et les renseignements complémentaires qu'il entend requérir;
- c) prévoit des dispositions assurant, lorsqu'approprié, la protection des renseignements personnels et confidentiels pouvant lui être transmis;
- d) assiste les ministères et les organismes dans l'élaboration de leurs cadres d'évaluation et de leurs cadres de suivi et d'évaluation préliminaires;
- e) élabore des outils à l'intention des ministères et des organismes.

SECTION 5 DISPOSITION FINALE

16. La présente directive entre en vigueur à la date de son approbation par le gouvernement.

Annexe 4 – Le modèle logique

Les composantes d'un programme*et les questions descriptives

Composantes du programme	Questions descriptives
<p>Raison d'être et contexte</p> <p>La raison d'être renvoie à la nature et à l'importance du problème à l'origine de l'intervention.</p>	<p>Quels sont les besoins et le contexte entourant la création du programme?</p> <p>Quels changements dans le contexte ont été observés depuis la mise en œuvre du programme?</p>
<p>Objectifs de l'intervention</p> <p>Les objectifs sont des énoncés mesurables des changements attendus. Ils en précisent le sens et l'ampleur.</p>	<p>Quels sont les objectifs du programme qui sont associés à des effets?</p> <p>Quelle est la clientèle visée?</p>
<p>Nature de l'intervention</p> <p>La nature de l'intervention décrit les moyens choisis pour atteindre les objectifs. Il s'agit d'une description des principales stratégies d'action.</p>	<p>Quelle est la nature de l'intervention du programme?</p> <p>Quels sont les moyens mis en œuvre?</p>
<p>Intrants</p> <p>Il s'agit des ressources utilisées pour exécuter des activités afin de produire des extrants et atteindre des résultats.</p>	<p>Quelles sont les ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles utilisées pour mettre en œuvre le programme?</p> <p>Comment sont-elles réparties?</p>
<p>Activités de production et de coordination</p> <p>Les activités sont des mesures mises en œuvre pour produire des extrants à partir des intrants. Elles font référence au « comment ».</p>	<p>Quels sont les principales activités du programme et leurs objectifs opérationnels?</p>
<p>Résultats du programme</p>	
<p>Extrants</p> <p>Les extrants sont des biens ou services découlant directement des activités.</p>	<p>Quels sont les extrants qui résultent des activités de production et quelle est leur qualité?</p>
<p>Effets/Résultats</p> <p>Les résultats sont les changements résultant de la production des extrants. Ils peuvent s'échelonner dans le temps : les résultats immédiats s'observent à court terme, les résultats intermédiaires, à moyen terme, et les résultats ultimes, à long terme.</p>	<p>Quels sont les effets visés qui résultent du programme et qui lui sont directement attribuables?</p> <p>Outre les effets visés, quels sont les autres effets engendrés par le programme (positifs et négatifs)?</p>

*Inspiré de :

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, 2013. *Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux.*

Annexe 5 – Le partage des responsabilités

Tableau synthèse des principales responsabilités à l'égard de la fonction d'évaluation

	Fonction d'évaluation	Politique d'évaluation	Plan quinquennal d'évaluation
— Sous-ministre en titre	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser la fonction d'évaluation* • Nommer un responsable* • Prévoir les ressources nécessaires et compétentes pour répondre à ses besoins d'information, à ceux du CT et de son président* 	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver la Politique d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver le plan quinquennal
— Sous-ministre adjoint de la DGPEQ	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la fonction d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommander la Politique au CODIR 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommander le plan quinquennal au CODIR
— Directeur général adjoint de la l'évaluation et de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Assumer la responsabilité de la fonction d'évaluation • Développer et mettre en œuvre la fonction d'évaluation* 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer la Politique au SMA de la DGPEQ • S'assurer de la mise en œuvre de la Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un plan quinquennal au SMA de la DGPEQ • S'assurer de la mise en œuvre du plan pluriannuel*
— Directeur de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et maintenir une expertise en évaluation du personnel sous sa direction • Présider le comité de suivi de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer la Politique • Faire connaître la Politique • S'assurer du suivi de la Politique • Faire évoluer la Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le plan quinquennal* en collaboration avec les autres directions • Transmettre le plan et sa révision annuelle au SCT avant le 31 octobre* • S'assurer du suivi du plan quinquennal
— Conseillers en évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir le directeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer à la rédaction de la Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer à la rédaction du plan quinquennal
— Sous-ministres adjoints ou associés (autres que DGPEQ)	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer les suites des recommandations du rapport d'évaluation, notamment par un plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre connaissance de la Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriser les besoins d'évaluation dans leur direction générale respective
— Gestionnaires des directions du MSSS (ou le personnel délégué)	<ul style="list-style-type: none"> • Se doter d'un modèle logique • Assurer un suivi des indicateurs • Élaborer un plan d'action pour assurer les suites des recommandations du rapport d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre connaissance de la Politique • Contribuer à l'application de la Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser leurs attentes en matière d'évaluation

*Tel que le stipule la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes.

Tableau synthèse des principales responsabilités à l'égard de l'évaluation et des principales étapes décisionnelles

	Élaboration du cadre d'évaluation	Réalisation de l'évaluation et diffusion du rapport	Suivi des résultats d'évaluations
— Sous-ministre en titre		<ul style="list-style-type: none"> • Approuver le rapport d'évaluation* et sa diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la prise en compte des résultats, notamment aux fins de l'allocation de ses ressources et de l'amélioration des programmes*
— Sous-ministre de la DGPEQ		<ul style="list-style-type: none"> • Recommander le rapport d'évaluation au CODIR et sa diffusion 	
— Directeur adjoint de l'évaluation et de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Approuver le cadre d'évaluation** 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer le rapport d'évaluation et le plan de diffusion au SMA de la DGPEQ 	
— Directeur de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Valider le cadre d'évaluation • Transmettre le cadre d'évaluation au SCT*1 	<ul style="list-style-type: none"> • Poser un jugement objectif, crédible et fiable sur les programmes évalués* • Valider le plan de diffusion • Assurer la mise à profit et le transfert des connaissances (interne et externe) liés aux résultats • S'assurer de la publication du rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre les constatations, les résultats au SCT de même que les recommandations retenues par le sous-ministre dans les 30 jours suivants la fin des travaux d'évaluation*
— Conseillers en évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger le cadre d'évaluation (en collaboration avec la direction concernée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'évaluation • Mettre en place et présider le Comité de suivi de l'évaluation • Rédiger le rapport d'évaluation et le plan de diffusion • Participer à la diffusion des résultats 	
— Sous-ministres adjoints ou associés (autres que DGPEQ)			<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les conclusions et les résultats de l'évaluation mènent à l'action
— Gestionnaires des directions du MSSS (ou le personnel délégué)	<ul style="list-style-type: none"> • Décider conjointement avec la Direction de l'évaluation de confier le mandat à l'interne ou à l'externe • Collaborer à l'élaboration du cadre d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer aux étapes stratégiques de l'évaluation • Participer au Comité de suivi • S'approprier les résultats de l'évaluation • Participer à la diffusion des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action à la suite des résultats de l'évaluation, le cas échéant

*Tel que le stipule la Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et organismes du Conseil du trésor (2014)

1- incluant les cadres d'évaluation préliminaire pour les nouveaux programmes ayant une implication financière de 5 M\$ et plus.