

Titre :	DIRECTIVE CONCERNANT L'ÉVALUATION DE PROGRAMME	Date d'entrée en vigueur :	2019-02-06
Direction responsable :	Direction de l'audit interne et de l'évaluation	Thème et sous-thème :	Gouvernance Audit interne et évaluation de programme
Adoptée par :	Comité d'audit	Date de la dernière adoption :	2022-02-10

INTRODUCTION

Contexte

L'évaluation de programme est une activité qu'exerce Revenu Québec pour apprécier, notamment, la pertinence d'un programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis ou l'efficience des moyens mis en place. En effet, l'article 26 de la Loi sur l'Agence du revenu du Québec (RLRQ, chapitre A-7.003) circonscrit les responsabilités du conseil d'administration, parmi lesquelles figure l'adoption de mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'Agence. Pour ce faire, le comité d'audit a pour mandat d'assurer au conseil d'administration que Revenu Québec s'est doté d'une saine gouvernance, entre autres, en ce qui concerne l'évaluation de programme.

De plus, l'évaluation de programme à Revenu Québec est une activité d'aide à la gouvernance qui permet de porter un regard objectif et indépendant sur un programme. En effet, elle

- aide l'organisation à améliorer ses activités et ses procédés, principalement ceux en lien avec la gouvernance, grâce à une approche systématique et rigoureuse d'évaluation;
- soutient les administrateurs, les personnes nommées à titre de présidente-directrice générale ou de président-directeur général (PDG), de vice-présidente et directrice générale ou de vice-président et directeur général (VPDG) ou encore de directrice générale ou de directeur général (DG) ainsi que les gestionnaires responsables des programmes dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, par la formulation de suggestions ou, au besoin, de recommandations;
- oriente et soutient les processus de décision et de reddition de comptes en permettant d'apprécier la mise en œuvre, les effets, la gouvernance, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence ainsi que la conformité d'un programme.

Dans la présente directive, on entend par *programme* toute intervention, toute activité, toute initiative, tout projet, toute politique, tout règlement ou tout autre type d'action semblable.

La présente directive présente le processus d'évaluation de programme, ainsi que les rôles et responsabilités des différentes personnes qui interviennent en la matière.

Champ d'application

La directive s'applique aux évaluations de programme effectuées par la Direction de l'audit interne et de l'évaluation (DAIE) de sa propre initiative ou à la demande des directions générales de Revenu Québec. Les travaux peuvent porter sur tout programme de Revenu Québec ou sur tous ceux que lui confie le gouvernement.

Elle s'adresse à l'ensemble du personnel de Revenu Québec, aux membres du conseil d'administration, ainsi qu'aux personnes nommées à titre de PDG, de VPDG ou de DG.

ÉNONCÉ DE LA DIRECTIVE

Règles et lignes de conduite

- La planification annuelle des activités d'évaluation de programme est approuvée par le comité d'audit. Elle est établie principalement selon le plan stratégique de Revenu Québec, et ce, afin que les priorités soient définies en lien avec les objectifs de l'organisation. Les travaux d'évaluation tiennent compte des préoccupations exprimées par les administrateurs, par les personnes nommées à titre de PDG, de VPDG ou de DG ainsi que par les gestionnaires responsables des programmes.
- La Direction de l'audit interne et de l'évaluation (DAIE), qui relève de la personne nommée à titre présidente-directrice générale ou de président-directeur général, est l'unité administrative responsable de l'évaluation de programme au sein de l'organisation.
- Les mandats d'évaluation sont réalisés selon une méthodologie qui s'inspire des outils et des méthodes reconnus dans ce domaine, notamment les suivants :
 - les *Normes d'évaluation de programme* publiées par la Société canadienne d'évaluation;
 - le *Manuel du responsable en évaluation de programme* diffusé par le Groupe des responsables en analyse et évaluation de programme des ministères et organismes du gouvernement du Québec;

- les outils et les orientations diffusés par le Secrétariat du Conseil du trésor.
- L'activité d'évaluation de programme est exercée dans le respect de la confidentialité des informations recueillies.
- En tout temps, Revenu Québec facilite la prise de contact des évaluateurs avec les personnes susceptibles de les aider ainsi que leurs accès aux données et aux biens nécessaires à la réalisation de leurs mandats.
- Chaque unité administrative s'engage à produire un plan d'action en ce qui concerne les recommandations qui lui sont adressées à la suite d'une évaluation de programme.

Un suivi de l'avancement des mandats d'évaluation de programme est effectué périodiquement. De même, un rapport annuel de gestion de l'audit interne, faisant état des mandats et des activités en évaluation de programme, est préparé et approuvé par le comité d'audit.

DESCRIPTION DU PROCESSUS

1. Planification et reddition de comptes

Les activités d'organisation et de reddition de comptes comprennent, notamment, une planification annuelle des activités d'évaluation et un rapport annuel sur les activités en évaluation de programme.

Plus particulièrement, la détermination des mandats d'évaluation à réaliser se fonde sur plusieurs éléments, dont les suivants :

- le plan stratégique de Revenu Québec;
- la maturité des programmes de même que leur importance en termes de budget ou de contribution aux objectifs stratégiques;
- la couverture des travaux antérieurs d'évaluation ou d'audit interne, ou de ceux réalisés par le Vérificateur général du Québec;
- les préoccupations exprimées par le comité d'audit, par les personnes nommées à titre de PDG, de VPDG ou de DG ou par les gestionnaires responsables des programmes.

Afin de rendre compte des activités réalisées en matière d'évaluation de programme, la DAIE prépare notamment un rapport annuel de gestion de l'audit interne, lequel fait état des activités en évaluation de programme. Ce rapport est présenté à la personne nommée à titre de PDG et approuvé par le comité d'audit.

2. Types de mandats

Le type de mandat d'évaluation de programme à réaliser dépend principalement des besoins exprimés par l'unité administrative concernée et des objectifs visés.

2.1 Mandat d'accompagnement

Un mandat d'accompagnement permet généralement d'analyser la conception, la mise en œuvre ou les résultats d'un programme.

Ce type de mandat permet aussi de soutenir les responsables d'un programme dans leurs activités de gestion ou de reddition de comptes, principalement en fournissant des outils, tels qu'une série d'indicateurs de gestion, un cadre de suivi et de mesure de la performance, une grille de contrôle ou un support d'aide à la décision.

Dans tous les cas, le mandat d'accompagnement vise à outiller la prise de décision et la gestion de la performance des programmes. Au besoin, des suggestions peuvent être formulées en vue d'améliorer le programme.

2.2 Mandat d'évaluation

Ce type de mandat se fonde sur une analyse objective des données probantes disponibles et permet ainsi de fournir un jugement sur la valeur d'un programme. Le rapport découlant de ce mandat comprend, selon le cas, des suggestions ou des recommandations, lorsque nécessaire. L'évaluation peut porter sur un ou sur plusieurs des huit enjeux évaluatifs (sujets d'analyse) décrits en annexe.

3. Étapes de réalisation d'un mandat d'évaluation de programme

Chaque mandat d'évaluation de programme est réalisé selon une approche systématique et méthodique, et en collaboration avec l'unité administrative concernée. Le processus appliqué comprend généralement les étapes suivantes :

3.1 Exploration

Cette étape vise à colliger les informations préliminaires nécessaires afin de déterminer les objectifs, la portée et les limites, la démarche générale, ainsi qu'une estimation des efforts et du calendrier préliminaire. Des entrevues exploratoires sont réalisées lorsque cela est nécessaire.

Une fiche mandat¹ est transmise à l'unité administrative concernée afin de rendre officielle la réalisation du mandat d'évaluation de programme.

1. Document produit par la DAIE et décrivant le contexte, les objectifs et la démarche générale de réalisation du mandat d'évaluation de programme. Il précise aussi les ressources allouées, de même que les dates projetées de début des travaux et de remise du projet de rapport à l'unité administrative concernée.

3.2 Planification

Une planification est élaborée et documentée pour chaque mandat. Elle comprend notamment la formulation de questions d'évaluation et des sources d'information à utiliser pour y répondre. Ces informations permettent de préciser les objectifs, de délimiter l'étendue des travaux, de planifier la collecte et l'analyse des données et de réajuster le calendrier en conséquence.

3.3 Exécution

Lors des travaux, plusieurs procédures sont réalisées, telles que des entrevues, des sondages par questionnaire, l'examen de documents et la consultation de données systémiques. Ces procédures servent à recueillir des éléments probants suffisants et appropriés, et ce, pour répondre aux enjeux évaluatifs.

3.4 Validation

L'unité administrative concernée est invitée à fournir ses commentaires sur le projet de rapport et à exprimer son avis sur les suggestions ou les recommandations. Des modifications sont apportées au rapport si cela est jugé nécessaire par la DAIE. Au besoin, des éléments probants supplémentaires sont recueillis.

3.5 Finalisation et diffusion des résultats

Le rapport d'évaluation est considéré comme final lorsque les commentaires officiels de la personne nommée à titre de VPDG ou de DG concernée ont été obtenus et inclus dans le rapport. Lorsqu'un rapport d'évaluation de programme comprend des recommandations, le plan d'action préparé par l'unité administrative concernée y est intégré.

Le rapport final est par la suite transmis aux personnes nommées à titre de VPDG ou de DG concernés. De même, lorsqu'il est question d'un mandat d'évaluation, le rapport est aussi transmis à la personne nommée à titre de PDG pour information et, s'il comprend des recommandations, au comité d'audit.

Revenu Québec informe, le cas échéant, les entités gouvernementales détentrices des programmes qu'il administre et ayant fait l'objet de recommandations qui les concernent.

3.6 Suivi des mandats d'évaluation

Habituellement, dans le cadre de la réalisation de mandats d'évaluation, la DAIE formule des suggestions en vue d'améliorer le programme. Il revient alors à l'unité administrative concernée de prendre l'initiative de se doter ou non d'un plan d'action et d'en assurer la mise en œuvre.

Il arrive aussi que la DAIE formule des recommandations. Dans ce cas, les gestionnaires responsables du programme élaborent un plan d'action qui est intégré au rapport d'évaluation. La DAIE réalise le suivi de l'avancement des actions régulièrement, et ce, par recommandation. Ce suivi permet la mise à jour du statut d'avancement, des échéances et des actions prévus dans le plan d'action. Au besoin, des pièces justificatives ou des explications peuvent être demandées à l'unité administrative concernée.

Les travaux d'audit pour l'appréciation de la mise en œuvre d'une recommandation sont réalisés dès que toutes les actions liées à celle-ci sont terminées, ou avant, au besoin. De plus, un délai peut parfois s'avérer nécessaire avant de pouvoir observer l'efficacité des actions liées à la recommandation. Ces travaux visent à s'assurer que les mesures déployées par l'unité administrative concernée ont permis de corriger les lacunes observées.

Les conclusions de l'appréciation de la mise en œuvre d'une recommandation sont consignées dans un outil collaboratif et sont communiquées à la personne nommée à titre de VPDG ou de DG responsable concernée. De plus, ces conclusions ainsi que les situations méritant une attention particulière à la suite d'un suivi de l'avancement des plans d'action sont présentées dans un rapport synthèse du suivi des recommandations, déposé auprès de la personne nommée à titre de PDG et du comité d'audit.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Comité d'audit

En vertu de sa charte, le comité d'audit exerce notamment les responsabilités suivantes :

- adopter la *Directive concernant l'évaluation de programme* (CG-2302);
- approuver annuellement la planification des activités d'évaluation de programme;
- examiner les rapports d'évaluation soumis à son attention par la DAIE, notamment ceux qui contiennent des recommandations, ainsi que prendre connaissance des travaux découlant du plan d'action mis en place pour y donner suite;
- approuver le rapport annuel de gestion de l'audit interne, lequel fait état des activités en évaluation de programme.

Personne nommée à titre de présidente-directrice générale ou de président-directeur général (en tant que première dirigeante)

La personne nommée à titre de PDG (en tant que première dirigeante) assume notamment les responsabilités suivantes :

- examiner la présente directive et la commenter, au besoin;
- prendre connaissance de la planification et du rapport annuel de gestion de l'audit interne, lesquels font état des activités en évaluation de programme, et formuler des commentaires, s'il y a lieu;
- examiner les rapports d'évaluation soumis à son attention par la DAIE ainsi que les travaux concernant leur suivi;

- soutenir la DAIE dans la réalisation des mandats d'évaluation en s'assurant qu'elle peut entrer en contact avec toutes les personnes susceptibles de l'aider et avoir accès à toutes les informations et à toutes les données qui lui sont nécessaires;
- s'assurer que les unités administratives concernées collaborent et mettent en œuvre les mesures nécessaires afin de répondre aux recommandations formulées par la DAIE à la suite de la réalisation des mandats d'évaluation.

Direction de l'audit interne et de l'évaluation

La DAIE exerce notamment les responsabilités suivantes :

- élaborer et réviser périodiquement la présente directive;
- élaborer la planification annuelle des activités d'évaluation de programme en considérant les besoins et les préoccupations particulières exprimés par le comité d'audit, par les personnes nommées à titre de PDG, de VPDG ou de DG ou encore par les gestionnaires responsables des programmes;
- soumettre la planification annuelle à la personne nommée à titre de PDG pour commentaires et recommander son approbation au comité d'audit;
- réaliser les mandats en évaluation de programme en collaboration avec l'unité administrative concernée;
- obtenir les commentaires des personnes nommées à titre de VPDG ou de DG concernées par les programmes évalués relativement aux différents rapports;
- demander, au besoin, un plan d'action aux personnes nommées à titre de VPDG ou de DG concernées;
- soumettre les rapports d'évaluation à la personne nommée à titre de PDG et au comité d'audit selon la méthode prévue en fonction du type de mandat;
- réaliser par recommandation, auprès des différentes unités administratives concernées, le suivi de l'avancement des plans d'action produits par ces dernières, le cas échéant;
- rendre compte à la personne nommée à titre de PDG et au comité d'audit, lorsque requis, un suivi des conclusions de l'appréciation de la mise en œuvre des recommandations et des situations méritant une attention particulière;
- rendre compte à la personne nommée à titre de PDG et au comité d'audit du rapport annuel de gestion de l'audit interne, lequel fait état des activités d'évaluation de programme.

Personnes nommées à titre de PDG (en tant que gestionnaire d'unité administrative), de VPDG ou de DG²

Les personnes nommées à titre de PDG (en tant que gestionnaire d'unité administrative), de VPDG ou de DG collaborent à la mise en œuvre de la présente directive en exerçant les responsabilités suivantes :

- informer la DAIE de leurs préoccupations et discuter de l'opportunité qu'un mandat d'évaluation de programme soit réalisé;
- faciliter la prise de contact des évaluatrices et des évaluateurs avec les personnes susceptibles de les aider ainsi que leurs accès aux données et aux biens nécessaires à la réalisation des mandats d'évaluation;
- formuler, dans un délai raisonnable, des commentaires sur les projets de rapports d'évaluation lorsqu'ils sont sollicités par la DAIE et exprimer leur avis sur les suggestions ou les recommandations formulées dans le rapport;
- s'assurer qu'un plan d'action est préparé en précisant les mesures prévues pour corriger les lacunes observées, les personnes responsables de la mise en œuvre du plan d'action et les échéanciers, lorsque des recommandations ont été formulées par la DAIE;
- procéder à l'implantation des mesures inscrites dans le plan d'action dans les meilleurs délais et en assurer le suivi;
- justifier, à la DAIE, le report d'un échéancier prévu dans le plan d'action et fournir les explications relatives à ce report avec documents à l'appui, le cas échéant;
- informer, à la suite d'un mandat d'évaluation, les entités gouvernementales responsables des programmes administrés par Revenu Québec et ayant fait l'objet de recommandations les concernant, le cas échéant.

Gestionnaires et membres du personnel

Dans le cadre de la présente directive, les gestionnaires et les membres du personnel des unités administratives collaborent avec la DAIE lors des évaluations de programme et des travaux de suivi, le cas échéant.

2. Les sigles désignant la présidente-directrice générale ou le président-directeur général (PDG), les vice-présidentes et directrices générales et les vice-présidents et directeurs généraux (VPDG) ou les directrices générales et les directeurs généraux (DG) sont utilisés dans cet intitulé à des fins de simplification.

HISTORIQUE

Description du changement	Instance	Date d'adoption
Mise à jour effectuée le 2022-06-22 afin de remplacer la Direction principale de l'audit interne, des enquêtes et de l'évaluation (DPAIEE) par la Direction de l'audit interne et de l'évaluation (DAIE) suivant un changement de structure dans l'organisation, lequel est effectif au 2022-06-06.	S. O.	S. O.
Mise à jour effectuée le 2022-03-29 afin d'intégrer les principes de la rédaction inclusive.	S. O.	S. O.
Refonte légère de la directive afin de préciser le rôle de la DAIE et d'ajouter des éléments à l'étape 3.6 <i>Suivi des mandats d'évaluation</i> qui remplacent la tenue de mandats de suivi des recommandations.	CDA	2022-02-10
Mise à jour effectuée le 2021-03-04 afin de remplacer le titre de la directive <i>Évaluation de programme</i> par <i>Directive concernant l'évaluation de programme</i> qui s'appuie sur une orientation du Bureau des normes organisationnelles voulant que la nature du document soit intégrée au titre.	S. O.	S. O.
Mise à jour effectuée le 2019-12-17 afin d'intégrer le contenu dans le nouveau gabarit et d'ajouter le tableau relatif à de l'évaluation de la diffusion, lequel prévoit que le document est diffusé sur le site Internet de Revenu Québec.	S. O.	S. O.
La directive <i>Évaluation de programme</i> (CG-2302) entre en vigueur à la date de son adoption.	Comité d'audit	2019-02-06

Évaluation de la diffusion ³	Décision	Date de décision ⁴
Ce document a fait l'objet d'une évaluation de sa diffusion, conformément au paragraphe 11 de l'article 4 du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, r. 2). Suivant l'évaluation de sa diffusion, il est diffusé sur le site Internet.	Diffusé	2019-02-22

3. La diffusion du document est distincte de son accessibilité à l'externe. Pour toute question concernant son accessibilité, il y a lieu de se référer à la Direction centrale de l'accès à l'information et de la protection des renseignements confidentiels de la Direction générale de la législation.
4. La date de décision correspond à la date de signature de la personne nommée à titre de PDG autorisant ou refusant la diffusion du document.

ANNEXE– PRINCIPAUX ENJEUX ÉVALUATIFS

Les principaux enjeux évaluatifs qui suivent sont inspirés du *Cadre d'évaluation – Instructions destinées aux ministères et organismes*, qui a été publié par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2018.

Évaluation de la pertinence

Vise à s'assurer qu'un programme répond à des besoins réels, d'une façon adaptée à la nature de ces besoins, et ne double pas inutilement d'autres interventions existantes.

Évaluation de la cohérence

Consiste à apprécier la cohérence interne des différentes composantes d'un programme (ressources, activités, extrants et résultats attendus) ainsi que l'alignement de ses objectifs sur la mission et les responsabilités de l'organisation.

Évaluation de la conformité

Vise à s'assurer qu'un programme a été mis en œuvre conformément aux conditions prévues et en adéquation avec les règles applicables.

Évaluation de l'efficacité

Consiste à apprécier l'atteinte des objectifs opérationnels et celle des objectifs d'un programme dans son ensemble, en comparant les résultats obtenus avec les résultats attendus.

Évaluation de l'efficience

Consiste à apprécier les coûts ayant permis l'atteinte des résultats d'un programme en les comparant avec ceux d'autres programmes similaires et en explorant les possibilités d'obtenir les mêmes résultats à moindre coût, ou des résultats meilleurs pour des coûts équivalents.

Évaluation de la mise en œuvre

Consiste à apprécier le fonctionnement d'un programme ainsi que les facteurs internes ou externes qui peuvent influencer son déploiement ou son déroulement.

Évaluation des effets

Consiste à mesurer les effets d'un programme sur la clientèle ciblée, que ces effets soient positifs ou négatifs, intentionnels ou non.

Évaluation de la gouvernance

Consiste à s'assurer que les rôles et responsabilités ainsi que les mécanismes de gouvernance d'un programme sont clairement définis et adéquats. En contexte interministériel, l'évaluation de la gouvernance vise également à s'assurer que l'organisation responsable du programme exerce un réel leadership par rapport aux autres parties prenantes.