

# L'évaluation des politiques publiques au Canada

Clément Lacouette-Fougère



**FRANCE STRATÉGIE**  
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.



## Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction : le contexte institutionnel .....</b>	<b>5</b>
<b>Axe I – La production d'évaluations d'impact.....</b>	<b>10</b>
1. Une production modeste qui doit être rapportée à la taille du pays et à sa proximité avec les États-Unis.....	10
2. Une production majoritairement réalisée au sein des universités .....	11
3. L'économie démographique est le secteur le plus couvert, juste devant la santé ....	14
<b>Axe II – Place des évaluations d'impact dans le processus de décision .....</b>	<b>16</b>
1. Une faible ouverture des milieux administratifs aux universitaires, en dehors de quelques collaborations.....	16
1.1. Une faible présence de chercheurs au sein de l'administration et peu de formation des fonctionnaires à l'évaluation d'impact .....	16
1.2. Des partenariats ponctuels entre l'administration et les chercheurs, centrés sur les expérimentations et les projets opérationnels .....	17
2. Un cadre institutionnel et juridique intégrant de longue date le suivi et l'évaluation des programmes publics mais peu tourné vers l'évaluation d'impact .....	18
2.1. Une structuration institutionnelle favorable à la pratique évaluative au sens large .....	18
2.2. Peu de dispositions juridiques relatives à l'évaluation d'impact mais une ouverture récente à l'expérimentation appelant des évaluations d'impact .....	22
2.3. Des financements pour évaluer les programmes mais non fléchés sur les évaluations d'impact.....	22
3. Une diffusion des évaluations limitée aux cercles administratifs et une influence marginale sur les décisions publiques.....	23
3.1. Une publication systématique sur les sites institutionnels des ministères .....	23
3.2. De très rares initiatives de capitalisation et de diffusion des résultats des évaluations....	24
3.3. Une influence très limitée sur l'action publique, malgré une réflexion ancienne sur l'utilisation des évaluations, .....	25
<b>Annexe 1 – Grille d'analyse par pays .....</b>	<b>29</b>
<b>Annexe 2 – Dates clés de l'évaluation .....</b>	<b>33</b>
<b>Annexe 3 – Principaux acteurs de l'évaluation.....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 4 – La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada .....</b>	<b>39</b>
<b>Annexe 5 – La grille d'examen des rapports d'évaluation (CEE) .....</b>	<b>41</b>

<b>Annexe 6 – Analyse des rapports d'évaluation de trois champs ministériels de 2015 à 2018 .....</b>	<b>43</b>
<b>Annexe 7 – Présentation du Plan de travail quinquennal continu en matière d'évaluation du développement (Affaires mondiales Canada).....</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 8 – L'initiative de « Clearing House » de Health Systems Evidence ...</b>	<b>49</b>
<b>Références et sources .....</b>	<b>51</b>

## Résumé

Ce document de travail examine la production d'évaluations d'impact et leur place dans le processus de décision au Canada. Il s'inscrit dans une série de six monographies ayant pour objectif de comparer la France à cinq pays considérés comme les plus avancés dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques (les États-Unis, le Royaume-Uni, la Suède, l'Allemagne et le Canada).

Ces monographies reposent sur les résultats de [l'analyse bibliométrique publiée par France Stratégie en décembre 2018](#), sur des analyses documentaires (littérature scientifique et documentation institutionnelle) et sur des entretiens avec les acteurs nationaux de l'évaluation. L'influence des évaluations est examinée selon trois critères : l'ouverture du milieu administratif aux chercheurs en économie ; l'existence de dispositifs formels favorisant la mise en œuvre d'évaluations d'impact ; enfin, le degré de diffusion et d'influence de ces évaluations sur le public et sur les décideurs.

Au Canada, dans un dispositif national structuré de longue date en faveur du pilotage et de l'évaluation des programmes publics, l'évaluation d'impact, reposant sur des méthodes statistiques contrefactuelles, connaît un développement récent et encore modeste.

Les évaluations d'impact sont d'abord produites par les milieux académiques, universités nationales et organismes indépendants de recherche (The Mowat Center, The Social Research and Demonstration Corporation) qui ont développé des méthodes d'évaluation depuis les années 1990. Au niveau administratif, la prise en compte de l'évaluation d'impact a fait l'objet d'initiatives ponctuelles et circonscrites à certains secteurs de l'action publique, à travers la Commission de la santé mentale du Canada ou le Centre national de prévention du crime. Dans les dernières années, des initiatives ont cependant été prises au niveau national pour promouvoir les politiques publiques fondées sur la preuve, avec la mise en place des directives gouvernementales relatives à l'expérimentation (2016) et la préfiguration de démarches de type *Clearing Houses* dans les domaines de la santé et des politiques sociales (*Social Systems Evidence* et *Health Systems Evidence*, 2017).

L'administration, au niveau fédéral comme au niveau des provinces, est peu ouverte aux universitaires et chercheurs et les formations des cadres publics, très généralistes, n'intègrent pas les méthodes d'évaluation d'impact. Des partenariats avec la recherche peuvent cependant être développés ponctuellement pour mettre en œuvre et piloter des expérimentations ou faciliter l'accès aux données administratives, via notamment les Data Research Centers créés par Statistique Canada.

Pour autant, le Canada présente un cadre institutionnel et juridique intégrant de longue date la culture du suivi et de l'évaluation des programmes publics. En tant que politique gouvernementale, l'évaluation fait en effet l'objet d'un cadre formalisé qui a donné lieu à la création d'unités d'évaluation dans la plupart des ministères ainsi qu'à la mise à disposition de guides méthodologiques génériques et de financements dédiés. En dehors de l'administration, la Société canadienne d'évaluation (SCE), particulièrement active, a été à l'origine de la création d'un titre d'évaluateur accrédité.

La place accordée aux techniques d'évaluation d'impact dans ce contexte est faible. Peu nombreuses et éclatées, les évaluations d'impact et leurs résultats ne font pas l'objet de débats ni de capitalisation. Et, malgré une réflexion ancienne sur l'utilisation des évaluations, l'influence de ces dernières sur l'action publique et le processus de décision reste très limitée.

**Mots clés** : Évaluation d'impact, Canada, administration, programmes publics, recherche, connaissance, expérimentation, économie, diffusion

# L'évaluation des politiques publiques au Canada

Clément Lacouette-Fougère<sup>1</sup>

---

## Introduction : le contexte institutionnel<sup>2</sup>

### *Quarante ans d'évaluation au Canada*

Le Canada s'est engagé dès les années 1970 dans le développement de l'évaluation<sup>3</sup> sous l'impulsion conjointe du Bureau du Contrôleur général du Canada, l'organe du Parlement en charge de l'inspection des dépenses gouvernementales, et du Conseil du Trésor, le ministère chargé de la gestion des finances publiques et de l'administration de la fonction publique. De cette époque date la création d'un dispositif institutionnel d'évaluation très formalisé et normé qui a vu la création dans chaque département ministériel et organisme public d'une unité d'évaluation (formant un réseau de plus de 300 évaluateurs).

Parallèlement, le développement de la Société canadienne d'évaluation (SCE/CES) dans les années 1980 a offert un lieu de structuration pour ces équipes de gestionnaires et consultants internes de l'État. La SCE/CES a contribué également à établir des liens entre les universitaires, principalement issus des sciences de gestion et des sciences sociales, et a joué un rôle moteur dans l'amélioration de la qualité des évaluations de programme : référentiels de compétences, standards d'évaluation, code de déontologie, revue spécialisée (la *Revue canadienne d'évaluation de programme*).

Les décennies suivantes ont placé l'évaluation des politiques publiques au centre des enjeux de la nouvelle gestion publique, dans la recherche d'une plus grande performance

---

<sup>1</sup> Sciences Po Paris et Direction interministérielle de la transformation publique (DITP). Remerciements pour les relectures et les compléments apportés aux versions antérieures de la fiche : Sandra Debu, Rozenn Desplat, Maxime Hayet et Alain Trannoy.

<sup>2</sup> La rédaction de cette étude s'appuie sur la grille d'analyse établie collectivement pour le benchmark des sept pays et disponible en annexe 1. Elle se fonde sur une analyse de la littérature disponible, la consultation des sites internet des institutions concernées et plusieurs entretiens dont la liste figure dans l'annexe Références et sources. Références : BCG (1981) ; Segsworth (1990, 1991, 1993) ; Mayne (1994) ; Muller-Clemm et Barnes (1997) ; Derlien (1998) ; Mclean (2000) ; Furubo *et al.* (2002) ; Secrétariat du Conseil du Trésor (2004) ; Jacob (2006) ; Dobuzinskis *et al.* (2007) ; Lahey (2009) ; OCDE (2016).

des dépenses publiques (années 1990) puis dans la perspective d'une responsabilisation accrue des gestionnaires au sein de la fonction publique fédérale (année 2000). Ces dynamiques croisées ont soutenu l'essor de l'évaluation dans les pratiques du gouvernement fédéral ainsi que dans certaines provinces comme le Québec ou l'Ontario, où l'évaluation des programmes, conçue comme un exercice systématique et récurrent, représente des budgets conséquents (55 millions de dollars<sup>4</sup> par an en moyenne au cours des années 2000<sup>5</sup>).

De là vient le fait que le Canada est souvent présenté comme un pays modèle en matière d'institutionnalisation de l'évaluation. L'évaluation y est conçue comme un outil d'aide à la décision et à la gestion (au même titre que les audits internes et les examens des dépenses) et il incombe aux responsables des programmes fédéraux et territoriaux de procéder périodiquement à l'évaluation de leurs résultats. L'évaluation est définie par ses trois grandes finalités : faciliter l'affectation des ressources, conduire à l'amélioration du programme (atteinte des objectifs et rendement de l'administration) et rendre des comptes sur la mise en œuvre et l'efficacité des programmes auprès des institutions de contrôle et du Parlement.

Ce modèle d'institutionnalisation explique sans doute le recours plus tardif, par rapport aux autres pays anglo-saxons, aux approches basées sur la mesure de l'impact et les politiques publiques fondées sur la preuve. Si les universités et les organismes indépendants de recherche sont des producteurs de ce type d'évaluation depuis les années 1990, leur prise en compte dans les cercles décisionnels n'a fait l'objet que d'initiatives ponctuelles conduites par des instances publiques et/ou privées dans le champ de la santé mentale (la Commission de la santé mentale du Canada), de l'éducation (le Centre for Research on Educational and Community Services, CRECS) ou de la prévention de la criminalité (le Centre national de prévention du crime, CNPC).

Depuis une période très récente (années 2010), des initiatives ont été entreprises, au niveau national, avec la mise en place des directives gouvernementales relatives à l'expérimentation (2016) et la préfiguration de démarches de type *Clearing Houses* dans les domaines de la santé et des politiques sociales par la création des portails d'interventions probantes *Social Systems Evidence* et *Health Systems Evidence* (2017).

Localement, et à l'initiative d'organismes indépendants (The Mowat Center, The Social Research and Demonstration Corporation, Evidence for Democracy), des partenariats avec les associations et réseaux internationaux tels que l'Alliance for Useful Evidence (A4UE), The Evidence for Policy and Practice Information and Co-ordinating Centre (EPPI-Centre) ou Nesta dessinent des perspectives de développement de l'évaluation d'impact au Canada.

### ***Une forte présence des ministères et des organismes publics***

Historiquement, le **Bureau du Contrôleur général du Canada (BCG)** a été le premier acteur institutionnel à s'emparer des questions d'évaluation de politique publique. Le BCG sert le Parlement en lui fournissant de l'information objective et factuelle et des conseils

---

<sup>4</sup> Dollars canadiens (soit environ 40 millions de dollars américains).

<sup>5</sup> Jacob (2006).



experts sur les activités du gouvernement, examinées lors d'audits. En matière d'évaluation, le BCG, et notamment sa division d'évaluation de programme, veille à la promotion de l'évaluation et à la diffusion des bonnes pratiques au sein des administrations. Il a ainsi été à l'initiative du premier guide de référence sur les méthodes et principes de l'évaluation de programme en 1981 qui invitait l'ensemble des administrations à se doter d'une fonction d'évaluation. Ce guide donne une vision très large de l'évaluation de programme qui est définie comme une évaluation *ex post* non assimilable à une recherche scientifique, fortement intégrée au processus de décision et permettant « de fournir des observations pertinentes et objectives dans des délais raisonnables – renseignements, constatations et conclusions – et des recommandations sur la performance des programmes du gouvernement, améliorant ainsi les données à partir desquelles les décisions sont prises »<sup>6</sup>.

Au niveau du gouvernement fédéral, le **Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)** du Canada fournit des conseils et des recommandations sur la façon dont le gouvernement investit dans les programmes et les services, ainsi que sur la façon dont il en assure la réglementation et la gestion. Le SCT a pour but de faire en sorte que l'argent des contribuables soit utilisé de manière judicieuse et efficace pour les Canadiens. Dans le domaine de l'évaluation, il est chargé de vérifier les compétences et les capacités des unités internes d'évaluation au sein des départements ministériels ainsi que la qualité des travaux d'évaluation recueillis. En 1985, le SCT s'est doté d'une équipe de fonctionnaires spécialisés en évaluation et regroupés au sein du **Centre d'excellence pour l'évaluation (CEE)** pour accompagner la montée en compétences des unités d'évaluation au sein des administrations et des organismes publics (en moyenne un réseau de 300 évaluateurs au sein du gouvernement fédéral). Depuis 2015, le CEE a également investi la question des études d'impact préalables aux grands projets d'infrastructures<sup>7</sup>.

Les ministères et les administrations publiques peuvent également s'appuyer sur les travaux de **Statistiques Canada**, l'organisme national de statistique canadien qui fournit des données microéconomiques et participe à des évaluations d'impact.

Plus particulièrement, le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile du gouvernement fédéral (Sécurité publique Canada) dispose d'une structure de production et de diffusion d'évaluations d'impact qui tend à se rapprocher du modèle des *What Works Centres* britanniques : le **Centre national de prévention du crime (CNPC)**. Créé initialement pour financer et développer des outils de prévention de la criminalité au niveau local, le CNPC a progressivement développé une approche de la prévention axée sur les résultats et les données issues de la recherche<sup>8</sup>. Il réalise deux à trois évaluations d'impact par an sur des thématiques ciblées (la cyber-intimidation, les peines alternatives, le programme *Towards No Drug Abuse*, etc.), conduit aussi des revues systématiques sur des sujets à forts enjeux et assure la diffusion de pratiques considérées comme probantes.

---

<sup>6</sup> BCG (1981). Ce guide précisait ainsi que « l'évaluation de programme, en tant que partie de ce processus de prise de décision et de gestion, ne devrait pas être perçue comme une recherche scientifique visant à fournir des conclusions "scientifiques" définitives au sujet des programmes et de leurs résultats ».

<sup>7</sup> Le CEE a développé une méthodologie d'évaluation *ex ante* des impacts socioéconomiques des grands projets environnementaux ([Évaluation rapide de l'impact, ERI](#)).

<sup>8</sup> Bien qu'indépendant, le CNPC est financé majoritairement par le gouvernement fédéral et son budget annuel s'élève à 70 millions de dollars canadiens ;

[www.erudit.org/fr/revues/crimino/2009-v42-n1-crimino2907/029810ar/](http://www.erudit.org/fr/revues/crimino/2009-v42-n1-crimino2907/029810ar/).

Dans le domaine de la santé, le **Newfoundland and Labrador Centre for Applied Health Research (NLCAHR)**<sup>9</sup>, organisme de recherche rattaché au gouvernement de la province de Terre-Neuve-Labrador (TNL), occupe une place centrale. Sur la base d'une subvention annuelle fournie par le Département de la Santé et des Affaires sociales du gouvernement de la province TNL, le centre conduit des travaux de recherche appliquée dans l'objectif d'améliorer l'efficacité des politiques de santé et de bien-être et de faciliter l'usage plus efficient des données probantes issus des travaux de recherche.

Dans le modèle institutionnel d'évaluation canadien, **les organes du Parlement ne pratiquent pas directement l'évaluation**. Les commissions parlementaires peuvent cependant être amenées à mobiliser les rapports du BCG pour accomplir leurs missions de contrôle des activités gouvernementales. Le Parlement est aussi récipiendaire, via le SCT, de l'ensemble des évaluations de programme produites par les unités d'évaluation ministérielles. Sur la base de ces documents, elles peuvent demander au gouvernement fédéral des comptes sur la manière dont sont gérés et dépensés les fonds publics.

Un dernier acteur du panorama institutionnel canadien est l'**École nationale d'administration publique (l'ENAP)**, l'organisme québécois de formation des hauts fonctionnaires qui possède également le statut d'université à travers son **Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)**. Ce dernier compte une quinzaine de professeurs et conseillers scientifiques entièrement voués à la recherche et à l'expertise en évaluation, selon une approche interdisciplinaire (sciences politiques, management public, sciences de l'éducation, santé publique, etc.).

**La Société canadienne d'évaluation (SCE/CES)** est l'une des communautés professionnelles en évaluation les plus denses et structurées du monde. Elle regroupe près de 2 000 praticiens qui proviennent de différents milieux : administrations, universités, sociétés privées de conseil, associations et think tanks. Elle publie également une revue scientifique bilingue (la *Revue canadienne d'évaluation de programme*)<sup>10</sup> et recense les formations offertes par les différentes universités. Plusieurs **sociétés de conseil privées** canadiennes réalisent des prestations d'évaluation au Canada et à l'étranger, selon des méthodes larges pouvant inclure des méthodes économiques d'évaluation d'impact mais empruntant le plus souvent les techniques de l'audit, du management de la performance et de l'analyse stratégique. Les sociétés les plus actives comptent entre 25 et 65 collaborateurs, consultants et chercheurs présents dans les différentes provinces du pays : Goss Gilroy<sup>11</sup>, Malatest and Associates<sup>12</sup>, Prairie Research Associates<sup>13</sup> Harry Cummings and Associates<sup>14</sup>, Universalialia<sup>15</sup> ou encore Baastel<sup>16</sup>.

Hors sphère administrative, les centres de recherche les plus dynamiques en matière de production d'évaluations d'impact sont hébergés dans les principales universités du pays,

---

<sup>9</sup> [www.nlcahr.mun.ca](http://www.nlcahr.mun.ca).

<sup>10</sup> <https://evaluationcanada.ca/fr/revue-canadienne-devaluation-de-programme>.

<sup>11</sup> [www.ggi.ca](http://www.ggi.ca).

<sup>12</sup> [www.malatest.com](http://www.malatest.com).

<sup>13</sup> [www.pra.ca](http://www.pra.ca).

<sup>14</sup> [www.hcaconsulting.ca](http://www.hcaconsulting.ca).

<sup>15</sup> [www.universalialia.com](http://www.universalialia.com).

<sup>16</sup> [www.baastel.com](http://www.baastel.com).

telles que **les universités de Toronto, de Colombie-Britannique, Laval ou McMaster**. Au sein de ces universités, les équipes de recherche travaillant sur les politiques publiques sont généralement de petite taille (quelques chercheurs tout au plus) et il n'existe pas de centre de recherche dont l'activité principale est dédiée à la production d'évaluations de politiques publiques. Le **Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)**<sup>17</sup> basé à Montréal et qui fédère des chercheurs issus de plusieurs universités se démarque cependant.

Dans le champ non académique, **The Social Research and Demonstration Corporation**<sup>18</sup> (SRDC) ainsi que sa branche dédiée aux politiques de l'emploi, le **Centre fédéral pour l'excellence en Emploi (CFEE)** réalisent également de nombreuses expérimentations sociales faisant appel à des méthodes d'évaluation fondées sur des techniques d'économétrie appliquée, notamment des expérimentations aléatoires contrôlées. Au niveau non fédéral, des organismes de recherche existent également, souvent sur des thématiques spécifiques. C'est le cas du **BC Centre for Employment Excellence** en Colombie-Britannique et du **Centre for Research on Educational and Community Services (CRECS)** de l'université d'Ottawa.

Rattaché à l'université de Toronto, **The Mowat Center** est quant à lui le think tank le plus actif en matière de développement d'une politique nationale fondée sur la preuve<sup>19</sup>. Ce dernier ne produit pas d'évaluations d'impact mais agit comme une caisse de résonance pour rappeler la nécessité de mettre en place une approche de type *What Works Centre* au Canada, inspirée des exemples britannique et américain. La **Fondation AGA KHAN** dispose également d'une antenne au Canada (AKFC) qui conduit une dizaine de projets de recherche dans les champs de la lutte contre la pauvreté, du développement et de la santé<sup>20</sup>. Enfin, le débat sur les évaluations d'impact au Canada est également porté par l'ONG **Evidence For Democracy (E4D)**<sup>21</sup> qui mobilise chercheurs, journalistes et représentants de la société civile en faveur de politiques publiques plus transparentes et fondées sur la preuve.

---

<sup>17</sup> [www.cirano.qc.ca/fr/a-propos/cirano](http://www.cirano.qc.ca/fr/a-propos/cirano).

<sup>18</sup> [www.srdc.org/about-us.aspx](http://www.srdc.org/about-us.aspx).

<sup>19</sup> <https://mowatcentre.ca>.

<sup>20</sup> [www.akfc.ca/work/our-programs/](http://www.akfc.ca/work/our-programs/).

<sup>21</sup> <https://evidencefordemocracy.ca/fr>.

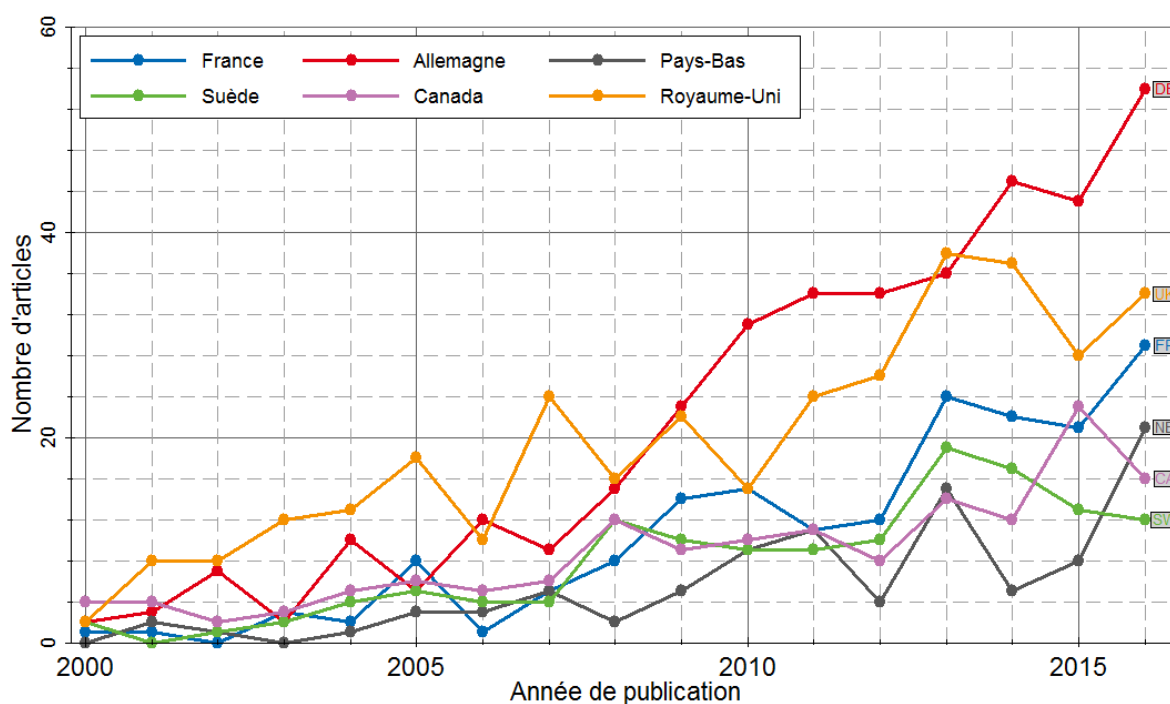
## AXE I – LA PRODUCTION D'ÉVALUATIONS D'IMPACT

### 1. Une production modeste qui doit être rapportée à la taille du pays et à sa proximité avec les États-Unis

La base de données de l'étude bibliométrique<sup>22</sup> recense 158 publications d'évaluation d'impact pour le Canada. Cette production place le pays en 8<sup>e</sup> position sur l'ensemble des pays et en 5<sup>e</sup> position dans notre échantillon, loin derrière les États-Unis (2 884 publications) et à quasi-égalité avec la France qui le devance de quelques publications (180 publications).

Du point de vue de sa population et de son économie, le Canada apparaît cependant comme un contributeur important (avec 4,44 articles pour un million d'habitants). Sa contribution par tête, en retrait par rapport à celles des États-Unis (9,08 art/Mhab) et du Royaume-Uni (5,81 art/Mhab), est près de deux fois plus importante que celle de la France sur l'ensemble de la période.

**Figure 1 – Évolution du nombre d'articles d'évaluation d'impact publiés pour les pays de l'échantillon sauf les États-Unis entre 2000 et 2016**



Source : EconLit, traitement des auteurs

La production d'évaluations d'impact a démarré au Canada à la fin des années 1980. Elle a crû ensuite régulièrement, mais de façon moins marquée que dans les autres pays étudiés, avant de connaître une accélération au début des années 2010. Le Canada produit une vingtaine d'évaluations d'impact par année sur 2015-2016.

<sup>22</sup> Bono, Debu, Desplat, Hayet, Lacouette-Fougère et Trannoy (2018).

## 2. Une production majoritairement réalisée au sein des universités

Figure 2 – Top 10 des institutions pour le Canada (métrique simple)

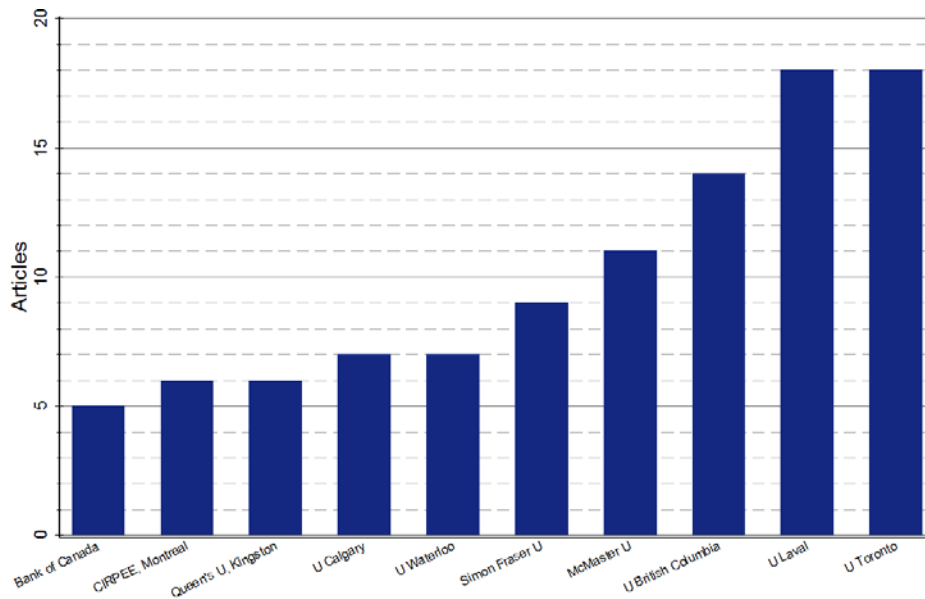
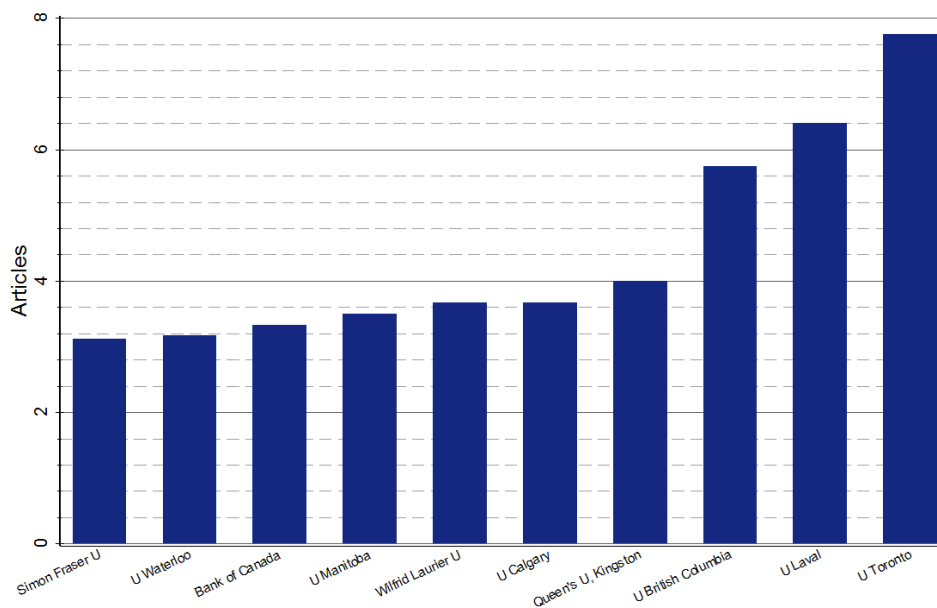


Figure 3 – Top 10 des institutions pour le Canada (métrique pondérée)



Note : la métrique non pondérée compte les occurrences des institutions, indépendamment du nombre d'auteurs et d'institutions à l'origine de l'article. À l'inverse, la métrique pondérée pondère les occurrences des institutions par le nombre d'auteurs et d'institutions à l'origine de l'article. Elle assure que chaque article « vaut » au total un point, qui est ensuite partagé entre auteurs et entre institutions. Par ailleurs, le classement repose sur les institutions (universités, grandes écoles) et non sur les laboratoires de recherche. Enfin, le comptage est réalisé en cumulé sur l'ensemble de la période, depuis la date d'entrée des revues dans la base EconLit, variable selon les revues, et jusqu'en 2016.

Source : EconLit, traitement des auteurs

Les premières institutions productrices d'évaluations d'impact au Canada sont les universités, en particulier les universités de Toronto, British Columbia, Laval et Waterloo. Le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) est aussi un foyer important de production d'évaluations. Quelques administrations et organismes publics apparaissent également comme producteurs d'évaluations, notamment Statistiques Canada et le think tank SRDC.

Contrairement aux autres pays étudiés, il n'existe pas au Canada de laboratoire spécialisé dans l'évaluation d'impact<sup>23</sup> (ou ayant l'évaluation d'impact comme activité principale comme le J-PAL, le LIEPP ou l'IZA à l'étranger) mais on trouve plusieurs petites équipes de recherche produisant des évaluations d'impact sur un ou plusieurs champs spécifiques :

- le Centre de recherche sur les risques, les enjeux économiques et les politiques publiques (CRREP) (collaborations avec le réseau IZA)<sup>24</sup> et le Centre interuniversitaire québécois de statistiques sociales (CIQSS)<sup>25</sup> de **l'université Laval** ;
- Le *Department of Health Research Methods, Evidence, and Impact* (HEI au sein de **l'université McMaster**)<sup>26</sup> (Ontario) sur les problématiques de santé publique ;
- la *Child and Youth Trajectory Research Unit*<sup>27</sup> et la *Vancouver School of Economics*<sup>28</sup> de **l'université de British Columbia (UBC)** ;
- le Département d'économie de **l'université de Waterloo**<sup>29</sup> (Ontario) qui produit des études sur les questions liées au marché du travail ;
- le Département d'économie<sup>30</sup> et l'Institute of Health Policy, Management and Evaluation<sup>31</sup> de **l'université de Toronto** ;
- le **Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative (CIREQ)**<sup>32</sup> rattaché aux universités de Montréal, McGill et Concordia ;
- et le **Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)**<sup>33</sup> à Montréal.

Concernant plus précisément ces deux centres interuniversitaires, le CIREQ, fondé en 2002, est un centre de recherche en économie et analyse quantitative qui regroupe entre 60 et 80 chercheurs issus des universités canadiennes (McGill, Montréal, Concordia, Sherbrooke, HEC Montréal, etc.) ou invités. Un des sous-axes de recherche du CIREQ est dédié à la

---

<sup>23</sup> Selon une définition de l'évaluation d'impact restreinte aux méthodes rigoureuses d'évaluation causale, qui ne sont pas pratiquées par les deux laboratoires spécialisés en évaluation et en performance des politiques publiques au Canada (le CREXE de l'ENAP et le PerFeval de l'université Laval).

<sup>24</sup> [www.ecn.ulaval.ca/fr/recherche/groupe-de-recherche/crrep](http://www.ecn.ulaval.ca/fr/recherche/groupe-de-recherche/crrep).

<sup>25</sup> [www.bibl.ulaval.ca/fichiers\\_site/ciqss/ciqss.pdf](http://www.bibl.ulaval.ca/fichiers_site/ciqss/ciqss.pdf).

<sup>26</sup> <https://hei.mcmaster.ca>.

<sup>27</sup> [www.msfhr.org/child-and-youth-developmental-trajectories-research-unit](http://www.msfhr.org/child-and-youth-developmental-trajectories-research-unit).

<sup>28</sup> <https://economics.ubc.ca>.

<sup>29</sup> <https://uwaterloo.ca/economics>.

<sup>30</sup> [www.economics.utoronto.ca](http://www.economics.utoronto.ca).

<sup>31</sup> <https://ihpme.utoronto.ca>.

<sup>32</sup> [www.cireqmontreal.com/le-cireq](http://www.cireqmontreal.com/le-cireq).

<sup>33</sup> [www.cirano.qc.ca/fr/a-propos/cirano](http://www.cirano.qc.ca/fr/a-propos/cirano).

microéconomie où un petit groupe de chercheurs pratique les méthodes d'évaluation rigoureuses de l'impact (RCT, double différence, régression discontinue, etc.)<sup>34</sup>.

Le CIRANO, pour sa part, compte 230 enseignants-chercheurs (en économie, finance, gestion, systèmes d'information, etc.) issus de huit institutions universitaires du Québec et d'une dizaine d'institutions canadiennes, américaines et européennes. Dans ses axes de recherche, le centre dispose d'un axe dédié aux politiques publiques qui réalise des évaluations *ex ante* et *ex post* des interventions publiques dans le domaine du développement économique, de l'emploi et des politiques sociales et éducatives. L'un des derniers documents de travail du CIRANO porte par exemple sur l'évaluation du lien entre la taille des classes et les compétences cognitives et non cognitives des élèves sur la base d'une revue de la littérature et l'analyse des données administratives<sup>35</sup>.

Dans le champ non académique, la SRDC mentionnée précédemment mobilise également les techniques rigoureuses d'évaluation d'impact dans les expérimentations sociales qu'elle conduit pour déterminer les politiques et programmes qui améliorent le bien-être de tous les Canadiens, et en particulier les personnes défavorisées. La SRDC est dirigé par un économiste et plusieurs de ses directeurs de recherche disposent de compétences en économie, en statistique et en système d'information. Depuis sa création, elle totalise un portefeuille de 300 projets réalisés par le biais d'expérimentations sociales et le recours aux méthodes d'économétrie appliquée. Elle utilise également les RCT pour des expériences dans le domaine des sciences comportementales (pour mesurer les impacts de dispositifs sur le changement de comportement des usagers par exemple) et de l'investissement social (en particulier pour déterminer l'efficacité de projets recourant à des *social impact bonds* (SIB, voir *infra*). Depuis 2012, la SRDC a étendu son champ d'action en créant une branche dédiée à l'expérimentation et à l'évaluation des nouvelles approches dans le domaine de l'emploi, le **Centre fédéral pour l'excellence en emploi (CFEE)**.

**Statistique Canada** est aussi un producteur occasionnel d'évaluation bien que son rôle soit principalement la production, l'analyse et la publication des données officielles. La taille de l'organisme (1 500 agents en 2018) ainsi que la composition de ses équipes (peu de chercheurs) ne lui permettent pas de développer une activité de production, sauf dans le cas de collaboration avec des chercheurs extérieurs, comme l'évaluation *ex post* de l'impact sur l'emploi de la modification du système de points de la politique d'immigration du gouvernement du Québec intervenue en 2001<sup>36</sup>.

Au niveau non fédéral, des organismes de recherche existent également, souvent sur des thématiques précises. C'est le cas du **BC Centre for Employment Excellence** en Colombie-Britannique qui recense les travaux d'évaluation en lien avec les questions d'emploi et a mis en place une « *Knowledge Clearing House* » qui vise à centraliser et synthétiser les recherches issues des évaluations dans le domaine de l'emploi et du marché du travail<sup>37</sup>. Le **Centre for Research on Educational and Community Services (CRECS)** de l'université d'Ottawa encourage pour sa part la qualité des services de santé mentale des enfants et des adolescents en s'appuyant sur les données probantes. Il soutient la recherche appliquée et a

<sup>34</sup> [www.cireqmontreal.com/axe-de-recherches](http://www.cireqmontreal.com/axe-de-recherches) et entretien avec Matthieu Chemin (McGill).

<sup>35</sup> [www.cirano.qc.ca/fr/sommaires/2018RP-18](http://www.cirano.qc.ca/fr/sommaires/2018RP-18).

<sup>36</sup> Chemin et Sayour (2015).

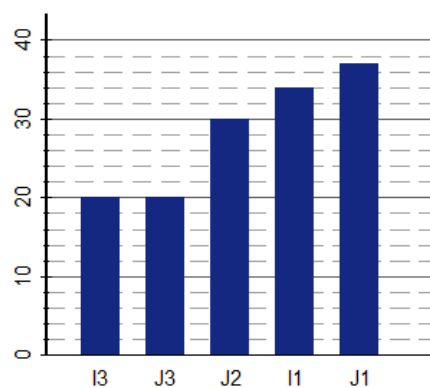
<sup>37</sup> [www.cfeebc.org](http://www.cfeebc.org).

développé [sur son site internet](#) des « kits pédagogiques » pour accompagner les acteurs et les décideurs dans la mobilisation des connaissances et la recherche de données probantes.

### 3. L'économie démographique est le secteur le plus couvert, juste devant la santé

Les domaines de politique publique les plus évalués au Canada sont **l'économie démographique (l'économie de la famille et de la population) (J1) et la santé (I1)**. Les politiques en matière d'emploi et de marché du travail (J2 et J3) viennent ensuite. Un dernier champ est composé des évaluations dans le domaine du bien-être, de la protection sociale et de la pauvreté (I3).

Figure 4 – Top 5 des codes JEL pour le Canada



Note de lecture : nombre d'apparitions d'un code JEL de catégorie 2 jusqu'en 2016.

Liste des codes JEL : **J1**-Économie démographique ; **I1**-Santé ; **J2**-Demande et offre de travail ; **J3**-Salaires, indemnités et coût du travail ; **I3**-Bien-être, protection sociale et pauvreté.

Source : EconLit, traitement des auteurs

Outre les revues économiques généralistes (*Canadian Public Policy (CPP)*, *Canadian Journal of Economics*), deux revues spécialisées sur la thématique santé publient des évaluations d'impact au Canada, la revue *Health Economics* et le *Journal of Health Economics*.

Dans la mesure où les évaluations émanent peu des sollicitations du gouvernement ou des organismes publics mais sont des « auto-saisines » par les chercheurs, il est **difficile d'interpréter cette répartition par secteurs de politiques publiques**.

#### Encadré 1 – Évaluations emblématiques

L'évaluation du projet « *Chez soi* ». En 2008, le gouvernement fédéral canadien a alloué 110 millions de dollars à la Commission de la santé mentale du Canada pour qu'elle entreprenne un projet de recherche portant sur les liens entre la santé mentale et l'itinérance. L'enjeu était de pouvoir mesurer de façon robuste les résultats des expérimentations du modèle « un logement d'abord » précédemment conduites dans les années 1990 à New York (*Pathway*



to Housing) et implantées localement à Toronto (*Streets to Homes*). Pour cela, le projet « Chez soi » a été expérimenté pendant quatre ans dans cinq villes tests du Canada. Il a consisté à fournir des services déterminants (aide au logement, accompagnement administratif, prestations de santé, etc.) à des personnes itinérantes aux prises avec la maladie mentale. Conduit en partenariat avec les universités présentes sur les cinq sites pilotes (McGill, Laval, Vancouver, etc.), le projet a été accompagné d'une évaluation à trois niveaux. Tout d'abord, une évaluation de la mise en œuvre du programme conformément aux objectifs de formation, d'assistance technique et de stratégie d'assurance de la qualité. Ensuite, une évaluation des effets de l'intervention réalisée au moyen d'une étude randomisée permettant de mesurer l'évolution de la situation des personnes prises en charge dans le cadre du programme (groupe test) par comparaison aux personnes recevant les services habituels (groupe contrôle). Et enfin, une évaluation socioéconomique du programme pour examiner les effets économiques du modèle « Chez soi » en prenant en compte ses coûts supplémentaires. L'expérimentation s'est caractérisée par son ampleur, puisqu'elle a touché 2 255 participants, dont 1 265 assignés de façon aléatoire (RCT) à l'intervention<sup>38</sup>. Les résultats intermédiaires des évaluations<sup>39</sup> ont permis de mettre en évidence les effets positifs du programme, à la fois sur la stabilisation des personnes dans le logement (le volet montréalais a ainsi estimé à 60 % le taux de personnes stabilisées dans le logement via l'approche « Chez soi » contre 30 % pour les personnes bénéficiant des services usuels) et sur les coûts économiques évités pour les autres services (hospitalisation, police, justice, etc.).

Le programme « *Passeport pour ma réussite* » a pour objectif d'améliorer les résultats scolaires des élèves issus des milieux défavorisés en leur offrant des modules de mentorat, du tutorat quotidien et des activités en groupe, le tout associé à la mise en place d'incitations de moyen et long terme visant à renforcer leur assiduité. Ce programme, lancé en 2001 auprès d'un échantillon test d'élèves résidant dans la zone de *Regent Park* à Toronto, a fait l'objet d'une évaluation confiée à une société de conseil indépendante (Goss Gilroy Inc.) qui a utilisé une méthode avant / après. Elle a montré que l'intervention avait permis dans certains cas d'améliorer de plus de 50 % l'accès des élèves défavorisés aux études secondaires<sup>40</sup>. Ce programme, décliné dans plusieurs provinces du pays, a également fait l'objet d'évaluations locales fondées sur des situations contrefactuelles, par exemple au Québec avec l'évaluation scientifique menée par le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTEQ)<sup>41</sup>.

*Les services de garde à contribution réduite du Québec.* La politique familiale au Québec se distingue par la mise en place, depuis 1997, d'un système de subvention directe des garderies par les parents, et non pas via des subventions fiscales comme dans les autres provinces canadiennes. Ce système, dit de « contribution réduite », a fait l'objet de plusieurs évaluations selon la méthode statistique des différences de différence<sup>42</sup>. L'évaluation la plus récente réalisée par trois chercheurs de l'université de Sherbrooke<sup>43</sup> complète ces évaluations et démontre que la mise en place au Québec de ce service de garde à contribution réduite a incité près de 70 000 mères de plus à occuper un emploi par rapport à l'absence d'un tel programme. En outre, leurs calculs montrent que le revenu intérieur (PIB) du Québec a été majoré de 5 milliards de dollars canadiens.

<sup>38</sup> P.N. Goering *et al.* (2011).

<sup>39</sup> [www.mentalhealthcommission.ca/English/at-home](http://www.mentalhealthcommission.ca/English/at-home).

<sup>40</sup> [www.passeportpoumreussite.ca/r%C3%A9sultats-recherche](http://www.passeportpoumreussite.ca/r%C3%A9sultats-recherche).

<sup>41</sup> [www.cteq.qc.ca/services/](http://www.cteq.qc.ca/services/).

<sup>42</sup> Voir notamment Lefebvre et Merrigan (2008).

<sup>43</sup> Fortin, Godbout et St-Cerny (2013).

## AXE II – PLACE DES ÉVALUATIONS D'IMPACT DANS LE PROCESSUS DE DÉCISION

### 1. Une faible ouverture des milieux administratifs aux universitaires, en dehors de quelques collaborations

#### 1.1. Une faible présence de chercheurs au sein de l'administration et peu de formation des fonctionnaires à l'évaluation d'impact

Au niveau fédéral, la politique de recrutement de la fonction publique canadienne relève d'un dispositif centralisé piloté par la Commission de la fonction publique<sup>44</sup>. Parmi les postes proposés dans l'administration fédérale, il existe des postes d'analystes pour des experts en sciences sociales et notamment en économie (postes EC, Économique et services de science sociale). Ces postes représentent 6,8 % des 259 000 agents de l'administration canadienne, et sont en progression constante depuis quinze ans<sup>45</sup>.

La fonction d'évaluation, obligatoire pour tous les ministères et agences du gouvernement<sup>46</sup> depuis la mise en place de la politique d'évaluation<sup>47</sup> (en 2001 et actualisée en 2009), est définie précisément par la directive sur la fonction d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor<sup>48</sup>. La directive qui définit l'évaluation comme « une fonction de collecte et d'analyse systématiques de données probantes sur les résultats des programmes » ne précise pas les rôles et responsabilités du personnel ministériel qui participe à l'évaluation et ne prévoit pas de modalités concernant la présence de chercheurs au sein des équipes d'évaluateurs.

Plusieurs ministères et organismes publics indiquent sur leurs sites internet que la bonne compréhension des programmes et de leur fonctionnement prime sur la maîtrise des compétences techniques et scientifiques<sup>49</sup>.

Les formations généralistes proposées aux agents publics par la Commission de la fonction publique ne couvrent pas l'évaluation des politiques publiques. Les deux grandes écoles de formation initiale et continue des fonctionnaires, l'École de la fonction publique du Canada (EFPC)<sup>50</sup>, au niveau fédéral, et l'ENAP, au Québec, ne proposent pas dans leur catalogue de modules de formation à l'évaluation d'impact.

La directive sur la fonction d'évaluation qui décrit les compétences attendues des équipes d'évaluation dans les ministères n'est pas non plus adossée à un programme de formation.

---

<sup>44</sup> [www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/recrutement/diplomes.html](http://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/recrutement/diplomes.html).

<sup>45</sup> Source : Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2016).

<sup>46</sup> La politique d'évaluation s'applique à toutes les organisations considérées comme étant des ministères aux termes de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En 2012, 87 ministères et organismes correspondaient à cette définition et 42 d'entre eux présentaient une fonction d'évaluation. 250 évaluations sont produites en moyenne par les 280 employés travaillant dans le domaine de l'évaluation au sein des administrations et organismes du gouvernement fédéral.

<sup>47</sup> [www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.asp).

<sup>48</sup> SCT / CEE (2014).

<sup>49</sup> [www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-634-x/2016001/section2/chap8-fra.htm](http://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-634-x/2016001/section2/chap8-fra.htm).

<sup>50</sup> [www.csp-s-efpc.gc.ca/index-fra.aspx](http://www.csp-s-efpc.gc.ca/index-fra.aspx).

Cependant, tous les évaluateurs de programmes des unités d'évaluation ministérielles adhèrent à la Société canadienne d'évaluation (SCE), laquelle est responsable de mettre en place un cadre de développement professionnel pour les évaluateurs. Cette formation, non obligatoire et distincte de la procédure d'accréditation (voir *infra*), est généraliste et ne propose qu'à la marge des actions de sensibilisation aux fonctionnaires non membres des unités ministérielles d'évaluation.

## 1.2. Des partenariats ponctuels entre l'administration et les chercheurs, centrés sur les expérimentations et les projets opérationnels

La principale initiative permettant de rapprocher chercheurs en évaluation et administrations publiques a été amorcée à partir des années 2000 avec la création des **Data Research Centers (DRC)** au sein des universités dans le but de faciliter la recherche sur les politiques<sup>51</sup>. Ces bureaux dédiés permettent aux chercheurs d'accéder aux micro-données confidentielles de Statistique Canada. Les partenariats montés entre Statistique Canada et les universités du pays ont permis de mettre en place 24 DRC, organisés en réseau<sup>52</sup>. Ce réseau organise annuellement une conférence présentant les résultats de recherche. Plusieurs DRC proposent également des ateliers ou des séminaires de formation<sup>53</sup>.

D'autres initiatives existent et offrent des points de contacts entre chercheurs et administrations mais ne s'adressent pas spécifiquement aux chercheurs en évaluation et portent majoritairement sur les démarches de sciences comportementales :

- Horizon de Politique Canada qui a remplacé en 2002 le Secrétariat de la recherche (qui était placé au sein des services du Premier ministre) a pour mission de faire vivre les partenariats entre chercheurs et administrations. Il est avant tout positionné sur les questions et méthodes de prospective, en particulier de prospective internationale. Dans certains cas, il peut faire appel à des experts dans les études et projets pilotes, par exemple dans le domaine de l'innovation pédagogique ou les projets mobilisant les sciences comportementales<sup>54</sup> ;
- avec la création en 2015 de l'Unité de l'impact et de l'innovation (UII) (précédemment le Centre d'innovation) rattachée au Premier ministre, le Canada dispose également d'une « nudge unit ». Cette dernière vise à mieux prendre en compte les apports de la recherche, notamment dans le domaine de l'économie comportementale, pour la conception des politiques publiques. En particulier L'Initiative Impact Canada<sup>55</sup> déployée par l'UII s'appuie sur les RCT pour évaluer les effets des expérimentations sur le modèle de la Behavioural Insights Unit (BIU)<sup>56</sup> qui a été la première unité de ce type développée au Canada par le gouvernement de l'Ontario ;
- en 2017, l'Agence canadienne du revenu a également conduit une expérimentation en faisant appel à des chercheurs en sciences comportementales. Il s'agissait plus

<sup>51</sup> [www.statcan.gc.ca/fra/cdr/index](http://www.statcan.gc.ca/fra/cdr/index).

<sup>52</sup> <https://crdcn.org/fr/find-a-rdc>.

<sup>53</sup> <https://crdcn.org/fr/health-services-program-monitoring-and-evaluation-127966>.

<sup>54</sup> <https://horizons.gc.ca/fr/2017/07/03/la-strategie-comportementale-en-survol-ethique-dans-lapplication-des-sciences-du-comportement-aux-politiques/>.

<sup>55</sup> [www.canada.ca/en/innovation-hub/services/impact-canada-initiative/info-sheet.html](http://www.canada.ca/en/innovation-hub/services/impact-canada-initiative/info-sheet.html).

<sup>56</sup> [https://files.ontario.ca/biu\\_progress\\_report\\_2018.pdf](https://files.ontario.ca/biu_progress_report_2018.pdf).

précisément de tester l'impact sur le comportement des usagers de nouveaux formats de courriers de recouvrement fiscal<sup>57</sup>.

## 2. Un cadre institutionnel et juridique intégrant de longue date le suivi et l'évaluation des programmes publics mais peu tourné vers l'évaluation d'impact

### 2.1. Une structuration institutionnelle favorable à la pratique évaluative au sens large

En tant que politique gouvernementale, l'évaluation fait l'objet d'un cadre formalisé et coordonné par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Ce cadre mis en place en avril 2001 et actualisé en 2009 puis en 2011 impose à chaque ministère et organisme public d'inclure l'évaluation dans ses pratiques de gestion. Il s'accompagne d'une directive et de normes de qualité spécifiques. Bien qu'il ne s'agisse pas d'évaluation scientifique de l'impact, cette politique a pour but de « favoriser la production de renseignements précis, objectifs et étayés de preuves pour aider les gestionnaires à prendre plus efficacement des décisions éclairées sur leurs politiques, programmes et initiatives afin de fournir des résultats aux Canadiens »<sup>58</sup>.

Ce cadre a donné lieu à la création, dans la plupart des ministères, d'unités d'évaluation (dirigées par un chef évaluateur) et la mise en place de comités de suivi des évaluations (présidés par un directeur du ministère) (voir Annexe 2). Chaque ministère est chargé de formaliser un plan d'évaluation ministériel organisant la production sur les années à venir (aujourd'hui ces plans sont quinquennaux) par son unité d'évaluation (généralement un bureau « audit et évaluation »). Sur la période 2009-2013, le nombre d'évaluations de programme produites annuellement s'élève, en moyenne, entre 120 et 160, réalisées par environ 450 ETP<sup>59</sup>.

Au sein du SCT, le CEE joue un rôle clé pour coordonner les administrations et les accompagner dans cette fonction évaluative. Pour ce faire, il disposait, dans ses premières années d'existence, d'un budget annuel d'un million et demi de dollars canadiens<sup>60</sup>. Le CEE établit chaque année un rapport sur l'activité des unités d'évaluation et sur la qualité des évaluations produites. Il veille également à la publication des rapports d'évaluation et s'assure de leur transmission au Parlement.

Selon notre analyse des rapports d'évaluation des trois des principales administrations fédérales disponibles sur leur site internet (santé<sup>61</sup>, emploi-développement social<sup>62</sup>, immigration<sup>63</sup>), les évaluations *ex post* réalisées ne peuvent pas être considérées comme des évaluations d'impact causal *stricto sensu* (voir Annexe 6). Cependant, sur les

<sup>57</sup> [www.cbc.ca/news/canada/nova-scotia/canada-revenue-agency-taxes-nudge-1.4081292](http://www.cbc.ca/news/canada/nova-scotia/canada-revenue-agency-taxes-nudge-1.4081292)

<sup>58</sup> SCT/CEE (2004), p.1

<sup>59</sup> Source : enquête d'évaluation de la capacité et surveillance du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (cité dans le rapport d'évaluation de la Politique nationale d'évaluation de 2009).

<sup>60</sup> S. Jacob (2006).

<sup>61</sup> [www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/evaluation.html](http://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/evaluation.html).

<sup>62</sup> [www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations.html](http://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations.html).

<sup>63</sup> [www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/rapports-statistiques/evaluations.html](http://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/rapports-statistiques/evaluations.html).

101 rapports d'évaluation réalisés sur la période 2010-2017, 26 incluent une analyse quantitative de l'impact (appelé généralement « impact différentiel ») reposant sur un contrefactuel via l'application de méthodes rigoureuses (comme les appariements). Cette analyse quantitative de l'impact fait partie de développements plus généraux évaluant l'ensemble des dimensions d'un programme (analyse de l'activité des opérateurs, des conditions de mise en œuvre, etc.). Ces méthodes sont très majoritairement mobilisées par l'unité d'évaluation du ministère chargé de l'emploi et du développement social pour lequel on compte 22 rapports recourant à ces techniques dans leurs analyses. Le ministère de la santé en compte trois tandis qu'aucune évaluation du ministère de l'immigration n'affiche ce type de méthodes.

Comme le souligne un rapport de 2013 du Contrôleur général du Canada, cette analyse de l'impact est le plus souvent limitée, dans les rapports d'évaluation de programme, par la disponibilité des données de mesure de l'efficacité des programmes<sup>64</sup>. Le cadre national d'évaluation impose donc à chaque ministère d'établir une programmation annuelle des évaluations qu'il entend lancer au sein d'un « Plan stratégique ». La planification fait partie des normes à respecter. Elle comprend l'analyse du besoin d'évaluation, l'anticipation des risques liés à l'évaluation, la comptabilité avec les priorités politiques du gouvernement et l'examen des méthodes les plus appropriées pour procéder à l'évaluation du programme. Ce dispositif laisse à chaque unité d'évaluation ministérielle le soin de choisir les méthodes qu'elle juge les plus appropriées pour évaluer ses programmes. Il donne toutefois lieu à des échanges et des arbitrages par le SCT. L'exemple du plan quinquennal d'évaluation du ministère canadien des affaires étrangères (Affaires mondiales Canada) est donné en Annexe 7.

Pour améliorer la qualité des évaluations de programme réalisées par les ministères, le CEE a publié en 2004 un guide détaillant les normes et des critères à respecter pour s'assurer de la qualité des évaluations<sup>65</sup>. Ces recommandations sont décomposées en quatre volets comprenant la pertinence de l'évaluation au regard des priorités du gouvernement, l'adaptation de la méthodologie utilisée avec les objectifs de l'évaluation, la capacité des conclusions à s'appuyer sur des preuves tirées de l'évaluation et la qualité des recommandations. Les orientations de la politique de l'évaluation tirent leur inspiration du « Magenta book » britannique<sup>66</sup>, le guide publié en 2011 sur les méthodes d'évaluation *ex post* et qui détaille les enjeux de l'évaluation, les grandes approches méthodologiques et les étapes du processus évaluatif (planification, collecte des données, conduite de l'évaluation, identification des impacts, présentation et diffusion des résultats). Ce guide prend aussi appui sur plusieurs guides « sectoriels » dont notamment le guide méthodologique publié en 2003 par Santé Canada intitulé *Evaluation Report Assessment Guide*<sup>67</sup> ou les standards du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation relatifs à l'évaluation des systèmes éducatifs au Canada et aux États-Unis. Ces deux documents décrivent les grandes étapes et

---

<sup>64</sup> BCG (2013). Dans son [rapport](#), le BCG souligne que « dans 14 des 20 évaluations échantillonnées dans trois ministères, des lacunes des données de mesure du rendement des programmes ont continué à limiter les évaluateurs dans la détermination de l'efficacité des programmes et les ont souvent obligés à s'appuyer sur des données plus subjectives ou à recueillir des données supplémentaires pour combler les lacunes ».

<sup>65</sup> *Guide for the Review of Evaluation Reports Prepared by the Centre of Excellence for Evaluation*, janvier 2004.

<sup>66</sup> *The Magenta Book: Guidance for Evaluation*, HM Treasury, avril 2011.

<sup>67</sup> [www.canada.ca/en/health-canada/corporate/transparency/corporate-management-reporting/evaluation.html](http://www.canada.ca/en/health-canada/corporate/transparency/corporate-management-reporting/evaluation.html).

les principes à respecter dans la démarche d'évaluation mais pas les méthodes d'évaluation. Ils précisent cependant les étapes et critères à respecter dans la mise en œuvre d'une évaluation : la faisabilité (adaptation de la méthodologie aux questions évaluatives, accès aux données, etc.), la transparence (publication des résultats), le pluralisme (mise en place d'un comité d'évaluation), l'utilité (production de recommandations à l'issue de l'évaluation), etc.

Plus largement, la réflexion en matière de qualité s'est traduite, dès le début des années 1990 par la réalisation fréquente d'analyses d'évaluations et de méta-évaluations (étude et synthèse de plusieurs évaluations sur la base de critères de qualité et d'utilité)<sup>68</sup>.

### Encadré 2 – Exemples de méta-évaluations produites au Canada

**Années 1990** – Au début des années 1990, le BCG a analysé 37 rapports d'évaluation produits entre 1988 et 1990 par les unités d'évaluation des ministères et organismes publics, appuyés ou non par des sociétés de conseil privées et des universitaires indépendants<sup>69</sup>. L'analyse détaillée de ces évaluations a mis en évidence plusieurs insuffisances selon le BVG. *Primo*, les rapports d'évaluation ne décrivent pas suffisamment les objectifs et les théories d'action (c'est-à-dire les hypothèses sur les enchaînements de cause à effet) des politiques publiques évaluées. *Secundo*, les recommandations, rassemblées dans une section « pistes à explorer » sont, la plupart du temps, trop peu étayées. Les raisons explicatives de ce constat résident dans la faiblesse des demandes provenant des hiérarchies ministérielles.

**2004** – Afin d'améliorer la qualité des évaluations produites par les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a établi une grille de qualité des évaluations fédérales qui comprenait une dizaine de critères interrogeant la pertinence, la méthodologie et la crédibilité des conclusions des rapports d'évaluation<sup>70</sup>.

**2014** – Une évaluation de la politique nationale d'évaluation de 2009 a été réalisée par le CEE (SCT), appuyée par des experts extérieurs<sup>71</sup>. Elle s'appuyait sur un sondage réalisé auprès de l'ensemble des gestionnaires de programmes, une analyse approfondie des rapports d'évaluation et la conduite d'études de cas. Elle a montré que la politique nationale d'évaluation mise en place en 2009 avait bien permis de couvrir les besoins de connaissances par les responsables de programmes au sein des ministères. En outre, la qualité méthodologique des évaluations a eu tendance à s'améliorer au fil des années, tout comme la disponibilité des rapports finaux d'évaluation. Pour autant, les évaluations fédérales produites par les ministères manquent d'incidence sur les orientations stratégiques, du fait de deux facteurs principalement : la déconnexion du calendrier de réalisation des évaluations avec le calendrier de décision, et l'inadéquation du périmètre des évaluations avec l'espace de décision. Par ailleurs, cette méta-évaluation souligne la difficulté pour les ministères de mener à bien les évaluations avec les autres activités (audit interne, suivi) demandées dans la durée des programmes (cinq ans).

**2015** – Entre 2009 et 2014, des évaluations décentralisées ont été réalisées par les responsables de programmes d'Affaires mondiales Canada (AMC), l'agence fédérale d'aide

<sup>68</sup> L'un des dispositifs d'assurance qualité les plus discutés au sein de la profession de l'évaluation est certainement la méta-évaluation (voir Birch et Jacob, 2005 ; Cook et Gruder, 1978 ; Cooksy et Caracelli, 2005 ; Mark, 2001 ; Scriven, 2005b ; Stufflebeam, 2001b ; Worthen, 2001).

<sup>69</sup> BCG (1991).

<sup>70</sup> SCT (2004).

<sup>71</sup> [www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html).

publique au développement. En 2015, une évaluation de la qualité de ces évaluations décentralisées a été confiée à une société de conseil indépendante (Itad Limited) afin d'apprécier la crédibilité, la fiabilité, la validité et l'utilisation des évaluations<sup>72</sup>. La méthode utilisée pour cette « méta-évaluation » a consisté à vérifier si les évaluations décentralisées d'AMC respectaient bien les normes de qualité pour l'évaluation du développement établies par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : gouvernance, transparence, implication des parties prenantes, méthodes d'évaluation, etc.

Par ailleurs, pour encourager la professionnalisation de la pratique de l'évaluation, la SCE s'est engagée depuis 2009 dans la mise en place d'un titre d'**évaluateur accrédité** (ÉA)<sup>73</sup>. Ce programme des titres professionnels est construit sur trois piliers : **un code de déontologie**, **des normes** professionnelles et **un ensemble de 36 compétences** théoriques et pratiques (connaissance des concepts de base de l'évaluation, maîtrise des méthodes de collecte et de traitement des données, compétences en gestion de projet, qualités interpersonnelles, etc.)<sup>74</sup>. Les compétences attendues ne mettent pas l'accent sur une discipline en particulier mais sur les dimensions professionnelles générales ; il n'est délibérément pas prescriptif du point de vue des méthodes et des techniques utilisées (quantitatives, qualitatives) afin d'encourager la pluridisciplinarité des évaluations. La procédure d'accréditation se déroule en deux étapes : la soumission par le postulant d'un dossier par lequel il atteste de l'ensemble des aptitudes et compétences requises pour le titre puis la sélection par un jury de professionnels disposant chacun de 25 années d'expérience dans le domaine de l'évaluation<sup>75</sup>. Ce titre d'évaluateur accrédité a fait l'objet en 2015 d'un bilan intermédiaire spécifique conduit par une équipe indépendante de la *Claremont Graduate University*<sup>76</sup> qui a analysé la connaissance du titre, les leviers et les obstacles à sa mise en œuvre et ses effets sur les pratiques professionnelles. Sur la base de ce référentiel, le Canada compte, en 2018, 395 évaluateurs accrédités dont la liste est disponible sur demande à la Société canadienne d'évaluation. D'après les échanges avec les experts interrogés, la proportion de chercheurs en économie parmi les membres accrédités est très faible.

On retiendra de ce panorama que la réflexion sur la qualité des évaluations, si elle est bien présente, reste cependant très générale, au niveau des principes et du processus évaluatif, mais ne livre aucune indication sur les méthodes en tant que telles ni sur les niveaux de preuve attendus.

<sup>72</sup> [http://international.gc.ca/gac-amc/publications/evaluation/2017/decentralized\\_evaluations-evaluations\\_decentralisees.aspx?lang=fr](http://international.gc.ca/gac-amc/publications/evaluation/2017/decentralized_evaluations-evaluations_decentralisees.aspx?lang=fr).

<sup>73</sup> <https://evaluationcanada.ca/fr/ea>.

<sup>74</sup> <https://evaluationcanada.ca/fr/competences-pour-les-evaluateurs-canadiens>.

<sup>75</sup> <https://evaluationcanada.ca/fr/ea>.

<sup>76</sup> [https://evaluationcanada.ca/txt/2016\\_pdp\\_evalrep\\_fr.pdf](https://evaluationcanada.ca/txt/2016_pdp_evalrep_fr.pdf).

## 2.2. Peu de dispositions juridiques relatives à l'évaluation d'impact mais une ouverture récente à l'expérimentation appelant des évaluations d'impact

La Loi sur la gestion des finances publiques impose depuis 2006 que tous les programmes permanents de subventions et de contributions soient examinés tous les cinq ans « sous l'angle de la pertinence et de l'efficacité »<sup>77</sup>, définies comme « l'évaluation de leurs effets et de leurs résultats, de la mesure dans laquelle ils atteignent leurs objectifs et de leur efficacité par rapport aux coûts engagés ».

Ce cadre rend obligatoire l'évaluation de tous les programmes en cours dont les dépenses réelles moyennes s'élèvent au moins à cinq millions de dollars (canadiens) par année (art. 4.3.15.4) et impose de justifier l'absence d'évaluation pour les programmes non couverts par le plan d'évaluation (art. 4.3.15.3). Le processus distingue également deux types d'évaluation selon le moment de mise en œuvre du programme : l'évaluation « formative » qui a lieu à mi-parcours du programme et l'évaluation « sommative » qui intervient à la fin de la mise en œuvre du programme. Ces textes juridiques détaillant la fonction d'évaluation de programme au Canada ne comportent pas de dispositions relatives à l'évaluation d'impact *ex post*.

Depuis décembre 2016 en revanche, les **directives relatives à l'expérimentation**<sup>78</sup> donnent un cadre juridique favorable au développement de méthodes d'expérimentation dans le but de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas à l'aide de méthodes rigoureuses (méthodes expérimentales, RCT, etc.)<sup>79</sup>. Elles rendent obligatoires pour les ministères de préciser, dans leurs plans ministériels 2017-2018, les modalités d'expérimentation mises en œuvre.

## 2.3. Des financements pour évaluer les programmes mais non fléchés sur les évaluations d'impact

Du fait du modèle institutionnalisé, les financements dédiés aux évaluations de programme sont sanctuarisés. Selon les années, ces montants peuvent varier mais ils se situent en moyenne, depuis 2009 et pour le niveau fédéral, autour de 60 millions de dollars canadiens<sup>80</sup>. Ces montants déterminés par chaque ministère dans le cadre de son dialogue de gestion avec le SCT sont principalement constitués par les salaires des équipes

<sup>77</sup> La *Loi fédérale sur la responsabilité* de décembre 2006 a modifié la *Loi sur la gestion des finances publiques* de manière à exiger que tous les programmes permanents de subventions et de contributions soient examinés tous les cinq ans sous l'angle de la pertinence et de l'efficacité. La *Politique sur les paiements de transfert* de 2008 et la *Politique sur l'évaluation* de 2009 ont plus tard défini ces examens comme étant des évaluations. La *Politique sur l'évaluation* de 2009 a introduit ensuite l'obligation de transmission des plans et des rapports d'évaluation au Parlement.

<sup>78</sup> [www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html](http://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html).

<sup>79</sup> L'expérimentation y est définie comme : « l'essai de nouvelles approches dans le but de déterminer ce qui fonctionne et ne fonctionne pas en s'appuyant sur une méthode rigoureuse » parmi lesquelles « une conception expérimentale délibérée », « des essais contrôlés randomisés, tests A/B, expériences contrefactuelles, données de base sur le rendement, tests avant/après », « l'affectation randomisée à des groupes de test et de contrôle ».

<sup>80</sup> D'après le rapport du CEE de 2009 :

[www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html#toc-exec](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html#toc-exec).



d'évaluation au sein des ministères. Entre un quart et un tiers de ces crédits, selon les années, est consacré au financement de tout ou partie des évaluations par des prestataires (sociétés privées, évaluateurs indépendants)<sup>81</sup>. L'exemple des ressources prévisionnelles du programme quinquennal d'évaluation du ministère canadien des affaires étrangères (Affaires mondiales Canada) est donné en Annexe 7.

Cette enveloppe est globale et ne flèche pas les crédits vers un type de méthodes d'évaluation plutôt que d'autres. Toutefois, depuis les directives relatives à l'expérimentation de 2016, le gouvernement encourage les ministères à consacrer plus de ressources à l'expérimentation et à la « mesure des répercussions » pour « *instaurer une culture plus propice à la mesure, à l'évaluation et à l'innovation dans la conception et la livraison des programmes* ». Dans ce cadre, le gouvernement demande explicitement aux ministres de réserver un pourcentage fixe des fonds de programmes pour la mise à l'essai de nouvelles approches destinées à instaurer une culture de la mesure<sup>82</sup>, de l'évaluation et de l'innovation en matière de conception et de mise en œuvre des programmes et des politiques. Ces directives ne se sont pas accompagnées de dotations spéciales et la directive de 2016 ne précise pas si ces expérimentations doivent être conduites par les unités d'évaluation de programme dans les ministères ni si elles s'ajoutent aux crédits déjà dévolus à l'évaluation. À la date de rédaction de la fiche, la directive de 2016 ne semble pas s'être traduite par la planification d'expérimentations dans les programmes ministériels.

### 3. Une diffusion des évaluations limitée aux cercles administratifs et une influence marginale sur les décisions publiques

#### 3.1. Une publication systématique sur les sites institutionnels des ministères

Conformément au cadre juridique de la politique nationale sur l'évaluation de 2009 (art. 4.3.16), les rapports d'évaluation de programme réalisés par les ministères et organismes publics **doivent faire l'objet d'une publication sur les sites internet** des administrations concernées. Si ces publications peuvent intervenir avec un délai, elles sont disponibles dans leur intégralité, y compris les annexes et les traitements statistiques réalisés. L'analyse que nous avons produite sur la centaine de rapports des trois ministères les plus importants montre que cette obligation est bien respectée avec 98 % de taux de publication (voir Annexe 6).

L'absence de page spécifique rend cependant peu accessible les travaux qui figurent la plupart du temps dans des rubriques « rapports et publications » et sont classés par année. En outre, les rapports ne sont disponibles que sur la période la plus récente : 2015 pour

---

<sup>81</sup> Selon le rapport d'évaluation de la politique d'évaluation de 2009 : « *Le nombre d'équivalents temps plein affectés à la fonction d'évaluation au sein du gouvernement est passé de 409 en 2007-2008 à 500 en 2011-2012, et les ressources financières sont demeurées relativement stables, autour de 60 millions de dollars* ».

<sup>82</sup> Les directives relatives à l'expérimentation précisent ainsi dans la partie « Exigences » : « *Les administrateurs généraux sont appelés à indiquer un pourcentage des fonds de programmes que leur organisme consacre déjà ou compte consacrer à l'expérimentation des nouvelles approches et à faire rapport des efforts d'expérimentation dans le Plan ministériel de 2017-2018* ».

[www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html](http://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html).

Emploi-Développement Social Canada<sup>83</sup> et 2012 pour Santé Canada<sup>84</sup>. Avant 2009 en effet, les évaluations conduites par les ministères n'avaient pas vocation à être publiées mais concouraient surtout à des usages opérationnels comme support d'aide à la décision pour les gestionnaires des programmes.

L'évaluation est avant tout conçue comme une pratique interne de gestion et d'aide à la décision. La directive sur la politique d'évaluation ne comporte **pas d'indications méthodologiques quant aux modalités d'association des parties prenantes** dans les évaluations *ex post*.

La phase de programmation des évaluations ministérielles et les comités ministériels d'évaluation n'associent d'ailleurs jamais de parties prenantes mais regroupent les cadres des différents services du ministère ainsi que les administrations partenaires.

### 3.2. De très rares initiatives de capitalisation et de diffusion des résultats

De façon classique, les centres de recherche (en particulier le CIRANO) mettent en ligne leurs publications et éditent parfois des synthèses de leurs études sous la forme de *policy briefs*. Ces derniers ne sont cependant pas spécifiques aux travaux d'évaluation.

Si Statistique Canada a pu publier certains travaux (working papers) sous l'intitulé « Evidence from Canada »<sup>85</sup>, l'institution ne propose pas de collection spécifique dédiée à la synthèse et à la vulgarisation des études.

Les organismes non institutionnels actifs dans la promotion des évaluations et des politiques publiques fondées sur les preuves (Mowat Center, BC Centre for Employment Excellence, Social Research and Demonstration Corporation Canada, E4D) n'éditent pas non plus de documents consacrés à la diffusion et à la vulgarisation des résultats des études et évaluations.

Dans le domaine des politiques sociales et de santé, ont été développées des initiatives de type « répertoire d'interventions probantes », inspirées des « Clearing Houses » aux États-Unis : Social Systems Evidence (SSE) et Health Systems Evidence (HSE). Lancés en 2017, SSE<sup>86</sup> et HSE<sup>87</sup> couvrent les principaux secteurs d'activités et domaines gouvernementaux dans le champ des politiques sociales et de santé et proposent des synthèses de données probantes ainsi que des revues systématiques basées sur des évaluations d'impact conduites à l'international. Ces deux initiatives sont financées principalement par l'université McMaster (Ontario). Les deux sites se présentent sous la forme d'un moteur de recherche permettant de retrouver des études, évaluations et synthèses dans une base de références comptant plus de 15 000 entrées (voir Annexe 8). Les études et synthèses référencées dans la base proviennent quant à elles de sources internationales, principalement américaines et britanniques : Campbell Collaboration, Evidence for Policy and Practice Information and Co-

<sup>83</sup> [www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations.html](http://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations.html).

<sup>84</sup> [www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/evaluation.html](http://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/evaluation.html).

<sup>85</sup> Voir notamment <https://crdcn.org/immigrants-and-crime-evidence-canada>.

<sup>86</sup> [www.socialsystemsevidence.org/about?lang=fr](http://www.socialsystemsevidence.org/about?lang=fr).

<sup>87</sup> [www.healthsystemsevidence.org](http://www.healthsystemsevidence.org).

ordinating Centre (EPPI-Centre), International Initiative for Impact Evaluation (3ie)<sup>88</sup> et le réseau des What Works Centres au Royaume-Uni.

Localement, le BC Centre for Employment Excellence en Colombie-Britannique a créé une « Knowledge Clearing House » dont le but est de capitaliser et synthétiser les recherches issues des évaluations dans le domaine de l'emploi et du marché du travail. Une initiative proche a été entreprise par le Centre for Research on Educational and Community Services (CRECS) de l'université d'Ottawa qui a développé sur son site internet des ressources pédagogiques pour accompagner les acteurs et les décideurs dans la recherche des données probantes dans le secteur de l'éducation et de la petite enfance (« trousse de mobilisation des connaissances », « communications prêtes pour le politique »).

Ces démarches restent cependant récentes (2017), circonscrites et s'apparentent pour le moment davantage à des bases de ressources en ligne qu'à des plateformes de capitalisation et de vulgarisation des résultats d'études et d'évaluations. Elles ne proposent en effet pas de lecture rapide et simplifiée des résultats et données probantes issus des travaux enregistrés dans la base de références.

Peu nombreuses et éclatées, les évaluations d'impact et leurs résultats ne font **pas l'objet de débats ni d'évènements organisés** directement par l'administration ou par des organismes extérieurs.

### 3.3. Une influence très limitée sur l'action publique, malgré une réflexion ancienne sur l'utilisation des évaluations

Les révisions successives du cadre de la politique nationale d'évaluation (1992, 1994, 2001 et 2009) ont cherché à apprécier l'utilisation des résultats des évaluations afin d'en améliorer la prise en compte dans l'élaboration et la conduite des programmes ministériels. Ces développements n'ont pas porté spécifiquement sur les évaluations d'impact mais peuvent également s'appliquer à ce type de production scientifique.

- **L'étude menée par J. Mayne en 1994** a joué un rôle central dans cette réflexion<sup>89</sup>. Portant sur les évaluations réalisées entre 1984 et 1991 par les ministères, l'étude montrait que la plupart des exercices d'évaluation de programme débouchaient sur des aménagements plus ou moins importants. Le spectre s'étend de l'absence d'utilisation (3 %) à la suppression du programme (4,5 %) en passant par la mise en place d'une réforme radicale (15 %), de modifications opérationnelles (40 %) ou d'une confirmation du programme (9,5 %). À ces éléments s'ajoute aussi une dynamique d'apprentissage (28 %) qui même si elle n'entraîne pas une adaptation immédiate du programme, offre aux gestionnaires une matière à réflexion pour l'orientation de leurs actions ultérieures.
- Dans **un audit mené en 2013**, le BCG a rappelé l'enjeu d'une plus grande utilité des évaluations en pointant les lacunes persistantes, principalement la non-disponibilité des

---

<sup>88</sup> Ce réseau, fondé en 2008 et implanté à New Delhi, Londres et Washington DC, soutient la réalisation d'évaluations d'impact dans le secteur du développement et encourage les politiques fondées sur la preuve dans les pays du Sud. Il est appuyé par trois fondations : the Bill & Melinda Gates Foundation, UKaid et the William and Flora Hewlett Foundation ; [www.3ieimpact.org/about-us](http://www.3ieimpact.org/about-us) .

<sup>89</sup> Mayne (1994).

informations au moment de la décision et l'accompagnement insuffisant du SCT dans la diffusion des recommandations des rapports d'évaluation<sup>90</sup>.

- Dans un **rapport de 2012**, le Centre d'excellence en évaluation a reconnu que les ministères manquaient de ressources et de méthodes pour assurer le suivi de l'utilisation des évaluations<sup>91</sup>.
- Dans le cadre de **l'évaluation menée en 2014 par le CEE sur la politique sur l'évaluation**, les rapporteurs ont mené une enquête auprès des gestionnaires et décideurs administratifs : celle-ci a révélé que les évaluations sont jugées utiles pour l'examen des dépenses par la majorité des gestionnaires de programme interrogés (63 %). Cette enquête a aussi montré que la plupart des grandes administrations avaient mis en place un processus officiel d'inclusion des résultats d'évaluation dans les présentations budgétaires (79 %) et les mémoires au Cabinet (65 %)<sup>92</sup>. Parmi les facteurs d'utilisation identifiés, les deux premiers concernent le portage politique de l'évaluation, via la mobilisation du comité ministériel de l'évaluation et le soutien de la direction de l'administration concernée.

Ces différentes études menées sur l'utilisation des évaluations se sont traduites par une **amélioration des modalités d'accompagnement et de surveillance** des ministères par le SCT dans l'élaboration et la mise en oeuvre de leurs plans d'évaluation. Ces améliorations ont porté par exemple sur l'instauration d'une phase de discussions préalables sur la pertinence des évaluations au regard du calendrier de décision politique ou la création d'indicateurs de suivi des recommandations. De surcroît, le SCT veille désormais à ce que lui soit transmis, à l'issue de l'évaluation, **un plan d'action** détaillant les mesures prises par le ministère pour mettre en application les résultats et les recommandations de l'évaluation.

Sur le terrain, des systèmes nouveaux tels que le système des **social impact bonds** (SIB) développés depuis 2014 par le gouvernement de l'Ontario constituent des formes d'incitations nouvelles. Ce système, créé en 2007 au Royaume-Uni par l'organisation Social Finance<sup>93</sup> permet de faire financer par des acteurs privés des projets d'intérêt général portés par des organisations non gouvernementales ou des associations, et dont la rémunération dépend des résultats obtenus. Le fonds mis en place par le ministère du développement économique et de l'emploi de l'Ontario a encouragé le financement de 83 projets dont quatre ont fait l'objet d'une évaluation d'impact en vue de leur généralisation<sup>94</sup>.

---

<sup>90</sup> BCG (2013), [www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201304\\_01\\_f\\_38186.html#hd4c](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201304_01_f_38186.html#hd4c).

<sup>91</sup> CEE (2012), [www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/rapport-annuel-2012-etat-fonction-evaluation.html](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/rapport-annuel-2012-etat-fonction-evaluation.html).

<sup>92</sup> CEE (2014), [www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html). Le rapport souligne que « dans le contexte du système de gestion des dépenses renouvelé, l'évaluation est positionnée comme une importante source de données probantes, neutres et dignes de foi sur l'optimisation des ressources des programmes, à l'appui des décisions de dépenses (...) notamment les données d'évaluation sont utilisées dans les nouvelles propositions de dépenses (comme dans le processus des mémoires au Cabinet) pour faciliter la comparaison des dépenses proposées avec les résultats des programmes existants ou antérieurs. »

<sup>93</sup> Social Finance (2016), [www.socialfinance.org.uk/what-we-do/social-impact-bonds](http://www.socialfinance.org.uk/what-we-do/social-impact-bonds).

<sup>94</sup> Sur l'insertion dans l'emploi des élèves en difficultés, le maintien dans le logement ordinaire des personnes atteintes de maladies mentales, sur la santé public des jeunes enfants en milieu rural et sur la réduction du risque d'emprisonnement des primo-délinquants ; [www.fin.gov.on.ca/en/reformcommission/chapters/ch8.html#ch8-g](http://www.fin.gov.on.ca/en/reformcommission/chapters/ch8.html#ch8-g).

L'étude de quelques évaluations d'impact de politiques publiques considérées comme marquantes dans les dix dernières années montre que l'influence des évaluations d'impact sur les décisions publiques au Canada est possible mais est **rare et limitée** (voir encadré 2)<sup>95</sup>.

### Encadré 3 – Suites données aux évaluations d'impact emblématiques

L'évaluation du programme « Chez soi » a été inscrite dès le départ dans le projet de recherche confié à la Commission nationale de Santé mentale du Canada (CNSMC). Les résultats de l'expérimentation dans cinq villes pilotes (Vancouver, Montréal, Moncton, Winnipeg et Toronto) devaient permettre d'accompagner la généralisation de ce type d'approches dites « logement d'abord ». Le projet « Chez soi », démarré en 2009 et achevé en 2013, a fait l'objet de rapports intermédiaires annuels présentant les résultats provisoires de l'expérimentation sur chaque site. Le rapport final remis en 2014 par la CNSMC conclut que le projet « Chez soi » constitue un « modèle Logement d'abord [qui] peut être appliqué avec succès partout au Canada »<sup>96</sup>. La CNSMC a joué un rôle actif dans la diffusion des résultats et la promotion du modèle, appelant à sa généralisation via la diffusion de supports et une campagne de communication auprès des décideurs publics des autorités provinciales et locales. La commission a également commandé en 2017 un rapport qualitatif afin de comprendre les facteurs de succès de la diffusion du modèle<sup>97</sup>. Chaque ville étant cependant libre de définir sa politique en matière de logement, la généralisation s'est faite au cas par cas. Dans certaines provinces comme l'Alberta, des guides et « toolkits » ont été réalisés pour accompagner le déploiement de la démarche<sup>98</sup>. Plusieurs collectivités ont ainsi mis en œuvre ce type d'approche : Edmonton, Red Deer, Lethbridge. Au Québec, en revanche, une controverse s'est cristallisée autour de la place du logement social dans le modèle et l'approche a fait l'objet de débats entre les associations spécialisées dans le logement et les promoteurs du modèle « logement d'abord »<sup>99</sup>.

L'évaluation du Passeport pour ma réussite a démontré des résultats très positifs du dispositif pour lutter contre le décrochage scolaire : le programme s'accompagne d'une amélioration des taux de diplomation d'au moins 60 %, en moyenne, et d'une augmentation du nombre de jeunes qui poursuivent des études collégiales ou universitaires allant jusqu'à 300 %. Au-delà de ces résultats, le dispositif est porté par une association, financée par des fondations et le Boston Consulting Group qui travaille avec les gouvernements des provinces, les partenaires communautaires, les écoles, les conseils scolaires et des bénévoles pour diffuser le modèle et lutter contre le décrochage scolaire.

L'évaluation des services de garde à contribution réduite du Québec, en dépit de ses résultats positifs, notamment sur l'emploi des mères et le PIB, n'a pas permis de déployer ce dispositif propre au Québec, dans le reste du pays<sup>100</sup>.

<sup>95</sup> La sélection est fondée sur les différents entretiens effectués (voir la liste des entretiens en bibliographie).

<sup>96</sup> CNSMC (2014) : « Le projet *Chez Soi* a démontré le succès de l'approche *Logement d'abord* et nous renseigne sur son fonctionnement en déterminant dans quels cas elle est efficace et à quel coût. Il nous aide aussi à comprendre comment le modèle *Logement d'abord* peut être adapté à l'échelle du Canada puisqu'il a été mis en œuvre dans cinq villes, chacune mettant l'accent sur un secteur particulier ».

<sup>97</sup> CNSMC (2017), [www.mentalhealthcommission.ca/Francais/chez-soi](http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/chez-soi).

<sup>98</sup> <http://housingfirsttoolkit.ca/fr/>.

<sup>99</sup> <http://drogues-sante-societe.ca/efficacite-de-lapproche-%E2%80%89logement-dabord%E2%80%89une-revue-systematique/>.

<sup>100</sup> [www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2014005-fra.htm](http://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2014005-fra.htm).



## Annexe 1

### Grille d'analyse par pays

#### Introduction : le contexte institutionnel de l'évaluation des politiques publiques

- **Dates et définitions clés concernant l'évaluation**
- **Cartographie des principaux acteurs de l'évaluation des politiques publiques** (entendu au sens large et pas seulement dans le sens plus étroit de l'évaluation d'impact avec contrefactuel).

#### Axe I – La production d'évaluations d'impact

- **Volume et évolution de la production académique**
  - Combien d'évaluations d'impact ont été publiées depuis une quinzaine d'années dans ce pays ?
  - Y a-t-il eu une augmentation notable du nombre d'évaluations d'impact ces dernières années ?
- **Principaux producteurs et focus sur quelques structures remarquables**
  - Description succincte des structures (origine, objectifs, ressources, etc.)
  - Domaines concernés, méthodes utilisées, ouverture aux expérimentations
  - Origine des évaluations : auto-saisines ou commandes extérieures (par qui ?)
- **Thématiques couvertes et évaluations emblématiques**
  - Domaines de la politique publique les plus traités (éducation, emploi, logement, santé, environnement, exclusion, fiscalité, etc.) à partir des codes JEL et explications possibles : offre (de données) plus importante, demande sociale ou politique dans certains secteurs ?

Encadré : exemples de projets emblématiques, auteurs des évaluations, budget, résultats.

#### Axe II – Place des évaluations d'impact dans les processus de décision et les pratiques

##### Critère 1 : Degré d'ouverture du milieu administratif aux chercheurs en économie

- **Politique de recrutement des chercheurs dans l'administration et de formation des fonctionnaires à l'évaluation d'impact**
  - Q1 : Existe-t-il des procédures RH permettant de recruter des chercheurs en économie sur des postes de cadres dans l'administration et permettant ensuite de valoriser ces expériences dans les carrières académiques ?

- Q2 : Existe-t-il des actions de sensibilisation et des formations (initiale et continue) à l'évaluation d'impact des politiques publiques pour les cadres de l'administration et les décideurs publics ?
- **Mise en place de partenariats entre l'administration et les chercheurs**
  - Q3 : Existe-il des formes de partenariats entre l'administration et la recherche en économie ?
    - *Si oui, lesquelles (conventions, conseils scientifiques, chaires, financement de structures, etc.) ?*
    - *Pour quoi faire ? (réfléchir aux modalités d'évaluation ex post d'une nouvelle mesure avant son instauration ; réaliser des évaluations ; accompagner des fonctionnaires pour qu'ils puissent eux-mêmes les réaliser ; synthétiser la littérature académique ; former aux méthodes)*

## **Critère 2 : Qualité des dispositifs formels favorisant la conduite d'évaluations d'impact des politiques publiques**

### • **Instances et structures**

- Q4 : Existe-t-il une instance de coordination des évaluations d'impact ex post ?
- Q5 : Existe-t-il une programmation annuelle ou pluriannuelle des évaluations d'impact ?
- Q6 : Existe-t-il une réflexion sur la qualité des évaluations d'impact réalisées par l'administration ?
  - *Quelles en sont les modalités : procédures classiques dans le champ académique (revue par les pairs, comités de lecture...), élaboration de guides méthodologiques, mise en place d'un système de suivi et de contrôle de la qualité de ces évaluations, fait par un acteur dédié, indépendant ?*

### • **Processus formalisés et cadre juridique**

- Q7 : Existe-t-il dans les textes juridiques (législatifs, réglementaires) des dispositions relatives à l'évaluation d'impact<sup>101</sup> ?
  - *Les exigences en termes d'évaluation sont-elles proportionnées à l'importance de la politique publique (par exemple, en termes budgétaires) ? Ces dispositions concernent-elles l'évaluation d'impact des politiques publiques (mesure des effets) ? Sont-elles prescriptives sur les méthodes à employer ?*
  - *Ces dispositions sont-elles nombreuses aujourd'hui dans le pays considéré (volume) ? Sont-elles systématiques (par exemple au-delà d'un certain seuil de dépenses) ? Concernent-elles tous les domaines de la politique publique ?*

---

<sup>101</sup> Par exemple, il peut s'agir de *post-implementation review* (PIR) dans le cas des études d'impact préalables des projets de loi, ou bien de *sunset* ou *review clause* pour les projets de loi. Une *sunset clause* est une disposition législative qui prévoit l'expiration d'une mesure à une date fixée et qui permet au Parlement de décider à cette date si la mesure doit être reconduite (en l'état ou après quelques modifications) ou supprimée compte tenu de ses résultats. Une *review clause* prévoit le réexamen d'une mesure dans un délai préétabli sans extinction automatique de la mesure.



- *Prévoient-elles une remise des travaux d'évaluation au Parlement ou au gouvernement ? Leur calendrier de réalisation est-il synchronisé avec l'agenda politique/législatif ?*

- **Financement**

- Q8 : Existe-t-il des financements dédiés à l'évaluation d'impact des politiques publiques ?

### **Critère 3 : Degré de diffusion et d'influence des évaluations**

- **Transparence**

- Q9 : Pour les acteurs administratifs seulement : les évaluations d'impact *ex post* sont-elles systématiquement publiées ? Sous quel délai ?
- Q10 : La démarche d'évaluation d'impact est-elle ouverte aux parties prenantes (comité pluraliste, consultation préalable...) ?

- **Diffusion et réception**

- Q11 : Des collections spécifiques sont-elles disponibles pour le grand public, les médias, les décideurs, les professionnels (*Policy Brief*, synthèses de la recherche, etc.) ?
- Q12 : Existe-t-il des plateformes d'accumulation et de vulgarisation des résultats des évaluations d'impact de politiques publiques ?
- Q13 : Existe-t-il des lieux ou des temps d'échanges et de mise en débat des résultats des évaluations d'impact ?

- **Utilisation et influence**

- Q14 : Existe-t-il une réflexion sur l'utilisation des résultats des évaluations d'impact dans la décision publique ou les pratiques ?
- Q15 : Existe-t-il des formes d'incitations ou de contraintes à l'utilisation des évaluations d'impact (par les décideurs, les fonctionnaires, les professionnels) ?

Encadré : exemples d'évaluations emblématiques et suites données à leurs résultats



## Annexe 2

### Dates clés de l'évaluation

<p><b>Fin années 1960 et années 1970 : les débuts de l'évaluation</b></p>	<p><b>Le <i>Planning Programming Budgeting System</i> (PPBS) et le <i>Policy and Expenditure Management System</i> (PEMS)</b>  Ces deux systèmes de gestion budgétaire, mis en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) proposent une modélisation destinée à mesurer la performance des ressources et moyens alloués dans le cadre des programmes gouvernementaux.</p>
<p><b>1977 : Circulaire n° 1977-47 du Conseil du Trésor : naissance de l'évaluation de programme</b></p>	<p><b>La circulaire du Conseil du Trésor n° 1977-47, intitulée <i>Évaluation des programmes effectuée par les ministères et organismes</i></b>  La circulaire prescrit aux responsables administratifs de réaliser des évaluations périodiques suivant un cycle quinquennal, dignes de foi et pertinentes des programmes dont ils assurent la gestion et de communiquer, dans des délais raisonnables, les résultats aux niveaux appropriés. En 1978, le SCT se dote d'une division d'évaluation de programme.</p>
<p><b>1981</b></p>	<p><b>Publication du Guide sur la fonction de l'évaluation de programme et les principes pour l'évaluation</b>  La définition de base qui est donnée de l'évaluation dans le chapitre 1 traduit la volonté de disposer d'un outil fiable d'aide à la décision : « <i>L'évaluation de programme dans les ministères et organismes fédéraux devrait comprendre la collecte systématique de renseignements vérifiables sur un programme ainsi que des preuves tangibles de ses résultats et de sa rentabilité</i> ».</p>
<p><b>1981</b></p>	<p><b>Création de la Société canadienne d'évaluation (SCE/CES)</b>  La SCE regroupe près de 2 000 professionnels, provenant majoritairement des administrations publiques mais aussi du monde de la recherche et du consulting privé. La SCE est à l'origine de la création en 1985 de la <i>Revue canadienne d'évaluation de programme</i>.</p>
<p><b>Années 1980 : les premières revues de politiques publiques</b></p>	<p><b>La revue menée par la Commission Nielsen (« Ministerial Task Force on Program Review »)</b>  Examen pendant un an (1986) de 989 programmes fédéraux représentant des dépenses annuelles de 92 milliards de dollars.</p>
<p><b>1991</b></p>	<p><b>Plan gouvernemental « Aborder les années 1990 : perspectives gouvernementales pour l'évaluation de programme »</b>  Ce plan lancé par le bureau du contrôleur général préconise une plus grande productivité des exercices d'évaluation. Ces derniers doivent chercher à mesurer le rendement des programmes et à interroger la pertinence des missions portées par ces derniers.</p>
<p><b>1994 -1995</b>  <b>2<sup>e</sup> vague de revue de programmes</b></p>	<p><b>La revue de programme 1994-1997 (Chrétien-Martin)</b>  Cette revue aboutit à la fin des années 1990 à la suppression de nombreux programmes fédéraux (représentant 10 % des dépenses publiques et 18,5 % des emplois publics) et au redressement. Elle change l'approche évaluative, passant d'une vision statisticienne et comptable, centrée sur le contrôle (audit), à une vision plus stratégique et managériale interrogeant les objectifs et les buts poursuivis par la mise en œuvre des programmes.</p>

<p><b>2001 : la nouvelle politique évaluative</b></p>	<p><b>La Directive sur les fonctions d'évaluation dans les ministères et organismes publics</b>          Cette nouvelle directive dispose qu'« il incombera aux administrateurs généraux de s'assurer que les plans d'évaluation ministériels élargissent la portée des évaluations à toutes les dépenses de programmes directes des ministères sur une période de cinq ans.</p> <p><b>La création du Centre d'excellence pour l'évaluation (CEE) auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor.</b>          Le CEE a pour mission d'offrir une assistance aux unités internes d'évaluation (environ 300 évaluateurs), d'orienter, de dynamiser mais également de surveiller la mise en œuvre de la politique évaluative. La définition de l'évaluation proposée par le CEE est la suivante : « <i>au gouvernement du Canada, l'évaluation est la collecte et l'analyse systématique de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats</i> » (...) <i>L'évaluation appuie les éléments suivants : la responsabilité par voie de rapports publics sur les résultats, la gestion des dépenses, la gestion axée sur les résultats, l'amélioration des politiques et des programmes</i> ».</p>
<p><b>2005 : référentiel professionnel pour les évaluateurs de programme</b></p>	<p><b>Référentiel de compétences professionnelles pour les évaluateurs et mise en place d'une accréditation</b>          À l'initiative de la SCE, un référentiel des compétences professionnelles requises pour l'exercice d'évaluation au Canada est adopté. Ce référentiel décrit « les connaissances, les compétences et les aptitudes que les évaluateurs de programme doivent posséder pour produire des évaluations solides ». Sur la base de ce référentiel, le Canada compte 395 Évaluateurs accrédités en 2018.</p>
<p><b>2011</b></p>	<p><b>Création de Horizon de politique Canada (HPC)</b>          L'organisme de prospective du gouvernement fédéral a pour fonction d'aider l'administration fédérale à prévoir les nouveaux enjeux en matière de politique au Canada. Pour cela, HPC travaille avec des partenaires de l'intérieur et de l'extérieur de l'administration. Il établit « des liens entre les personnes de diverses disciplines ayant des perspectives différentes pour inciter à la co-création de connaissances ».</p>
<p><b>2016</b></p>	<p><b>La politique sur les résultats remplace la politique sur l'évaluation</b>          Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2016, la politique sur les résultats « <i>établit les exigences fondamentales de la responsabilité ministérielle fédérale canadienne concernant l'information sur le rendement et l'évaluation, tout en soulignant l'importance des résultats dans la prise de décisions liées à la gestion, aux dépenses et aux rapports publics</i> ». Elle remplace la politique sur l'évaluation et introduit dans sa définition des éléments liés au recours aux données probantes et aux méthodes issues de la recherche.</p>
<p><b>2016</b></p>	<p><b>Directives relatives à l'expérimentation</b>          Ces directives renforcent l'engagement du gouvernement de consacrer un pourcentage fixe des fonds de programmes à l'expérimentation de nouvelles approches et à la mesure des répercussions pour instaurer une culture plus propice à la mesure, à l'évaluation et à l'innovation dans la conception et la livraison des programmes.</p>

## Annexe 3

### Principaux acteurs de l'évaluation

Type	Exemple	Date de création	Statut	Missions et types d'évaluation	Secteurs couverts
Organe de contrôle	Le Bureau du Contrôleur général du Canada (BCG)	1878	Mandat-taire du Parlement	Le BCG sert le Parlement en lui fournissant de l'information objective et factuelle et des conseils experts sur les activités du gouvernement, recueillis lors d'audits. En matière d'évaluation, le BCG, et notamment sa division d'évaluation de programme, veille à la promotion de l'évaluation en général et des bonnes pratiques en particulier. Il a ainsi été à l'initiative du premier guide de référence sur les méthodes et principes de l'évaluation de programme en 1981.	Tous secteurs mais spécialisation dans l'environnement depuis 1995.
Organes du Parlement	Les commissions parlementaires		Législatif	Les parlementaires ne pratiquent pas directement des évaluations mais se servent des rapports du BCG pour surveiller les activités gouvernementales et demander au gouvernement fédéral des comptes sur la manière dont il dépense et gère les fonds publics.	
Organes de l'exécutif	Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Contrôleur général	1977	Rattaché à l'exécutif	Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada fournit des conseils et des recommandations au comité de ministres du Conseil du Trésor sur la façon dont le gouvernement investit dans les programmes et les services, ainsi que sur la façon dont il en assure la réglementation et la gestion. Le Secrétariat aide à faire en sorte que l'argent des contribuables soit utilisé de manière judicieuse et efficace pour les Canadiens. Il vérifie les compétences et les capacités des unités internes d'évaluation au sein des départements ministériels ainsi que la qualité des travaux d'évaluation recueillis.	
	Les départements ministériels et leurs unités internes d'évaluation	Depuis 1978	Rattachés à l'exécutif	Depuis la circulaire de 1977, chaque département ministériel et organisme public est obligé de posséder en son sein une unité interne d'évaluation. Ces équipes de fonctionnaires et consultants internes représentent au Canada l'essentiel des évaluateurs (en moyenne 300 personnes), dont bon nombre sont accrédités par la Société canadienne d'évaluation (SCE).	

Type	Exemple	Date de création	Statut	Missions et types d'évaluation	Secteurs couverts
	Centre pour l'excellence de l'évaluation (CEE)	1985	Rattaché au Bureau du Secrétaire du Conseil du Trésor	Par ses conseils et ses orientations, le CEE exerce un leadership fonctionnel relativement à la mise en œuvre, à l'utilisation et au développement des pratiques d'évaluation à l'échelle du gouvernement fédéral. Via son site internet, il offre une gamme de renseignements, d'outils et de ressources utiles pour les professionnels de l'évaluation au gouvernement fédéral ainsi que pour les personnes qui s'intéressent à l'évaluation. Pour ce faire il disposait, dans ses premières années d'existence, d'un budget annuel <b>d'un million et demi</b> de dollars.	
Services d'études	Statistique Canada	1971	Rattaché à l'exécutif	Statistique Canada est le bureau de statistique national. L'organisme veille à ce que les citoyens aient accès à tous les renseignements importants sur l'économie, la société et l'environnement du Canada dont ils ont besoin pour assumer efficacement leur rôle de citoyens et de décideurs. L'organisme participe de la réglementation nationale sur les données, œuvre à leur ouverture, organise des consultations publiques, publie des analyses de données et pilote des études et travaux de recherche.	Tous secteurs
Organismes publics	Newfoundland and Labrador Centre for Applied Health Research (NLCAHR)	1999	Rattaché au gouvernement des provinces du Labrador et Newfoundland	Sur la base d'une subvention annuelle avec le Département de Santé et des Affaires sociales du gouvernement des provinces du Labrador et du NFL, le centre conduit des travaux de recherche appliquée visant à améliorer l'efficacité des politiques de santé et de bien-être. « Le centre vise à enrichir la somme des connaissances sur l'impact des recherches en santé et à faciliter l'usage plus efficient des données probantes issues des travaux de recherche ».	Santé, affaires sociales
	Canadian Institutes of Health Research (CIHR)	2000	Indépendants (mais rendent compte au Parlement via le ministère de la santé)	Les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) sont l'organisme fédéral de financement de la recherche en santé au Canada. Ces instituts, au nombre de 13, collaborent avec des partenaires et des chercheurs pour appuyer les découvertes et les innovations qui améliorent la santé de la population et le système de soins du Canada.	Santé
Sociétés savantes	Société canadienne d'évaluation	1981	Indépendant	La SCE regroupe près de 2 000 praticiens issus de différents milieux (administrations, universités ou sociétés privées de conseil). Elle promeut le leadership, la connaissance, la promotion des intérêts et le perfectionnement professionnel. Elle publie, depuis 1985, une revue scientifique bilingue ( <i>la Revue canadienne d'évaluation de programme</i> ), et recense les formations offertes par les différentes universités et les rapports disponibles sur internet.	Tous secteurs

Type	Exemple	Date de création	Statut	Missions et types d'évaluation	Secteurs couverts
Think tanks et organismes de recherche indépendants	Joint Committee for Standards in Educational Evaluation (JCSEE)	1975	Indépendants	Groupement d'associations professionnelles des États-Unis et du Canada soucieuses de la qualité de l'évaluation dans le domaine de l'éducation.	Éducation
	Social Research and Demonstration Corporation (SRDC)	1991	Indépendant	La SRDC est un organisme de recherche sans but lucratif, créé pour élaborer, mettre à l'essai sur le terrain et évaluer rigoureusement de nouveaux programmes. Sa mission consiste à aider les décideurs et les intervenants à déterminer les politiques et programmes qui améliorent le bien-être des Canadiens, en se penchant particulièrement sur les effets qu'ils auront sur les personnes défavorisées, et à améliorer les normes relatives aux éléments probants utilisées pour évaluer ces politiques.	Social, insertion, innovation, expérimentation
	& Centre pour l'excellence en emploi (CFEE)	2012	Rattaché au gouvernement fédéral et au gvt de Colombie-Britannique	Branche de la SRDC, le CFEE expérimente et teste de nouvelles approches dans le domaine de l'emploi. Le CFEE a aussi une mission de capitalisation et de diffusion de la recherche sur les dispositifs d'emploi et d'insertion.	Emploi
	Evidence for Democracy (ONG)	2011	Indépendant (ONG)	E4D promeut le développement des politiques publiques basées sur la preuve auprès du gouvernement. Il conduit pour cela un programme de recherche ainsi que de nombreuses actions auprès des médias et du grand public.	
	Institut de recherche en politiques publiques	1970	Indépendant	Sa mission consiste à améliorer les politiques publiques en produisant des recherches, en proposant de nouvelles idées et en éclairant les débats sur les grands enjeux publics auxquels font face les Canadiens et leurs gouvernements. L'indépendance de l'Institut est assurée par un fonds de dotation établi au début des années 1970 grâce aux contributions des gouvernements fédéral et provinciaux ainsi que du secteur privé.	Tous secteurs
	Mowat Centre	2012	Indépendant (rattaché à l'université de Toronto).	Le think tank rattaché à l'université de Toronto est l'organisation la plus active en matière de développement d'une politique nationale fondée sur la preuve. Le Mowat Centre rappelle régulièrement la nécessité de mettre en place une approche de type What Works Centre au Canada, inspirée des exemples britannique et américain.	Tous secteurs
	Fondation AGA KHAN Canada	1980	Indépendant	La branche canadienne de l'AKDN et le gouvernement canadien collaborent à travers une dizaine de projets communs dans les champs de la promotion de la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants.	Lutte contre la pauvreté, développement et santé

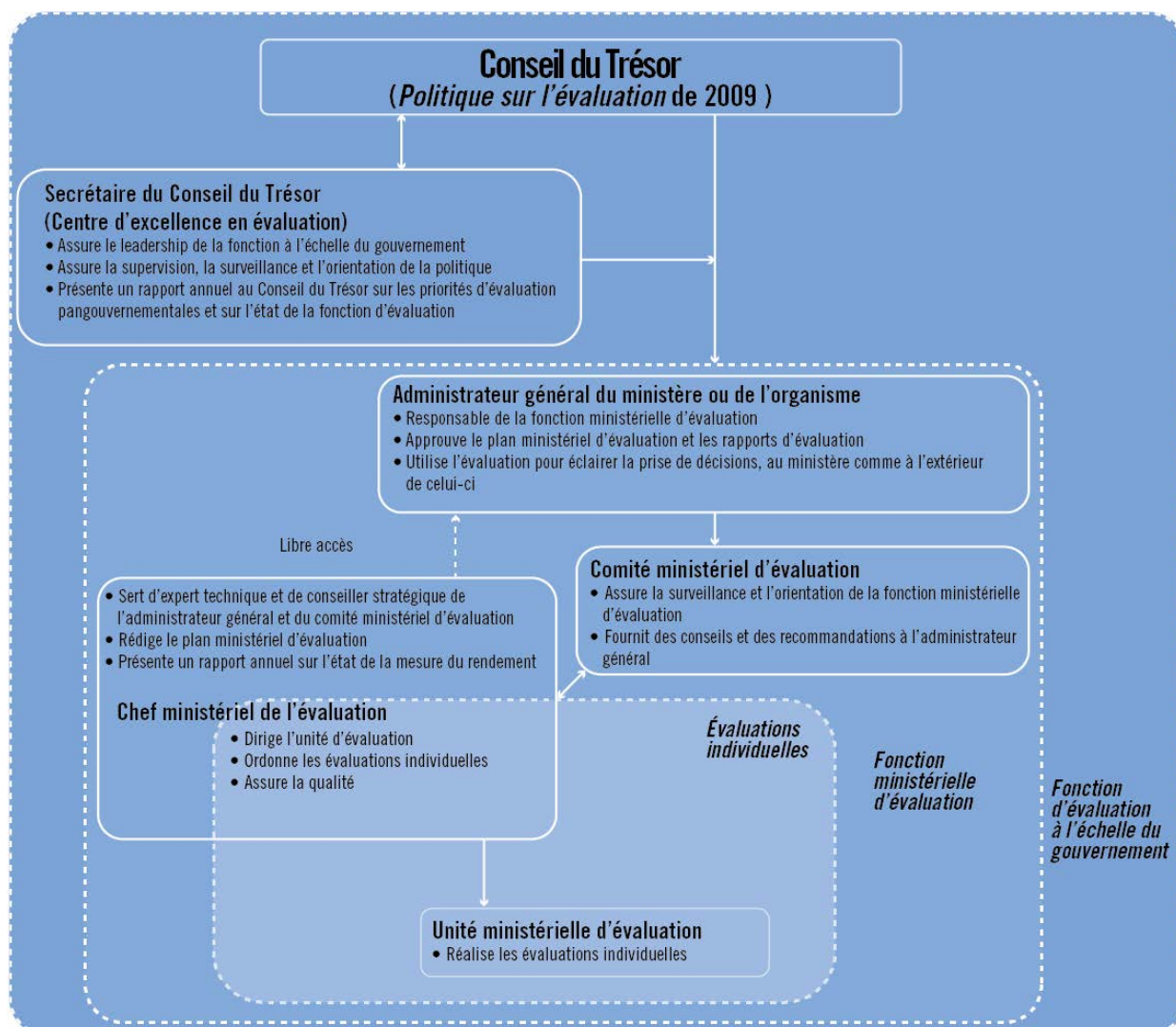
Type	Exemple	Date de création	Statut	Missions et types d'évaluation	Secteurs couverts
	Social Systems Evidence (SSE) Health Systems Evidence (HSE)	2017	Financées par l'université McMaster	Plateformes en ligne se définissant comme « le point d'accès le plus complet au monde de synthèses de données probantes » issues de la recherche sur les programmes, les services et les produits disponibles dans de nombreux secteurs gouvernementaux.	Tous secteurs
Universités	Université Laval (CRREP et CIQSS) Université McMaster ( <i>Department of Health Research Methods, Evidence</i> ) Université de British Columbian (UBC) ( <i>Child and Youth Trajectory Research Unit</i> et <i>Vancouver School of Economics</i> ) Université de Waterloo Université de Toronto ( <i>Département d'économie et Institute of Health Policy, Management and Evaluation</i> ) Université de Montréal (CIRANO) Université du Québec à Montréal (UQAM), McGill et Concordia (CIREQ)		Indépendantes	Quelques petites équipes de recherche au sein des Universités qui utilisent les techniques d'évaluation d'impact dans leurs travaux sur les politiques publiques.  Le CIRANO et le CIREQ constituent deux centres interuniversitaires.	Tous secteurs
École et instituts de formation	École nationale de l'administration publique (ENAP) & Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)	1969	Rattachée à l'université du Québec	L'ENAP a un centre de recherche sur les évaluations, le Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), entièrement voué à la recherche et à l'expertise en évaluation. L'essentiel de ses activités est consacré à l'évaluation de politiques et de programmes et à la mesure de la performance des organisations publiques.	Tous secteurs



## Annexe 4

### La fonction d'évaluation au gouvernement du Canada

La politique sur l'évaluation au Canada s'inscrit dans un cadre réglementaire précis, défini en 2009 par le Gouvernement fédéral. Le Conseil du Trésor, l'instance réunissant l'ensemble des membres du gouvernement sur les questions liées au budget fédéral et aux dépenses des programmes publics, en assure la responsabilité. Au niveau opérationnel, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) constitue la cheville ouvrière de la politique sur l'évaluation. Via son Centre d'excellence en évaluation (CEE, créé en 2005), il assure la promotion de l'évaluation auprès des ministères, diffuse les orientations politiques et techniques et formalise chaque année les priorités du gouvernement en matière d'évaluation de programme.



Source : SCT, *évaluation de la politique sur l'évaluation de 2009* (2014)

[www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/evaluation-politique-evaluation-2009.html)

Chaque ministère a ensuite la charge de mettre en place la « fonction d'évaluation », à travers une organisation spécifique comprenant un Chef de l'évaluation et un Comité d'évaluation au sein du ministère chargés d'élaborer les plans d'évaluation quinquennaux, de prévoir les ressources associées à chaque évaluation et de veiller à la publication de tous les rapports d'évaluation. Techniquement, chaque ministère dispose d'une unité d'évaluation (composée en général d'une dizaine de personnes) qui réalise les évaluations mais peut aussi en externaliser une partie à des évaluateurs indépendants.

## Annexe 5

## La grille d'examen des rapports d'évaluation (CEE)

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) est chargé d'accompagner les ministères dans la mise en œuvre de la fonction d'évaluation. Pour cela le Centre d'excellence en évaluation (CEE) diffuse des bonnes pratiques et des standards de qualité à prendre en compte dans les exercices d'évaluation. Chaque année, le CEE procède également à l'examen critique de l'ensemble des rapports d'évaluation transmis par les ministères sur la base de la grille d'analyse présentée ci-dessous. Les critères de qualité sont essentiellement formels et déclinés à quatre niveaux :

- la pertinence de l'évaluation par rapport aux enjeux du programme évalué ;
- la qualité des constats de l'évaluation (appelés « constatations ») ;
- la qualité des conclusions ;
- la qualité des recommandations.

Enjeux de l'évaluation	Constatations	Conclusions	Recommandations
Le rapport énonce les enjeux de l'évaluation conformément aux exigences de la Politique d'évaluation.	Le rapport présente les constatations qui portent sur les enjeux de l'évaluation.	Le rapport se termine par des conclusions qui portent sur les enjeux de l'évaluation.	Le rapport recommande des mesures correctives qui s'appuient sur des faits et qui sont reliées aux constatations du rapport d'évaluation et aux enjeux de l'évaluation.
Le rapport énonce les enjeux de l'évaluation qui s'apparentent aux enjeux soulevés dans d'autres documents connexes.	Compte tenu des méthodologies utilisées, le rapport présente des constatations logiques, valides et étayées qui ne se contredisent pas entre elles.	Le rapport présente des conclusions valides tirées des constatations de l'évaluation, compte tenu des méthodologies utilisées.	Le rapport souligne les responsabilités liées à la mise en œuvre des recommandations proposées, y compris les délais de réponse de la direction.
Le rapport aborde d'autres facteurs qui contribuent au succès, à la pertinence et à la rentabilité du programme, comme le financement ou l'établissement de partenariats.	Le rapport décrit des facteurs qui ont eu une incidence sur le succès, la pertinence et la rentabilité du programme.	Une section du rapport est consacrée aux répercussions futures des constatations de l'étude d'évaluation.	Les recommandations du rapport font état des perspectives d'avenir, des points à améliorer et des possibilités de financement ou de ressources.
Le rapport comprend un plan d'action établi à partir des recommandations.	Le rapport présente des mesures appropriées et réalistes en vue d'améliorer le programme, s'il y a lieu.	Le rapport sera pris en compte dans la restructuration et la mise en œuvre futures du programme.	Le rapport recommande des mesures correctives réalistes et pratiques assorties d'échéanciers.

Source : SCT, *Guide pour l'examen des rapports d'évaluation* préparé par le Centre d'excellence en évaluation (janvier 2004)

[www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/grer-gere-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/grer-gere-fra.asp)



## Annexe 6

# Analyse des rapports d'évaluation de trois champs ministériels de 2015 à 2018

Pour apprécier la volumétrie des évaluations ministérielles intégrant les méthodes quantitatives d'évaluation d'impact *ex post*, nous avons procédé à une analyse systématique des rapports d'évaluation publiés sur les sites internet institutionnels de trois ministères : Emploi et Développement social Canada (EDSC) ; Santé Canada ; Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Ce choix répond à deux critères : 1) il s'agit des trois champs ministériels relevant des compétences du Gouvernement fédéral ; 2) il s'agit des trois plus importants ministères du point de vue de la production d'évaluations (entendue au sens large).

Pour chaque rapport publié, nous avons comptabilisé ceux qui comportaient une méthode de mesure de l'impact causal, proche ou associée aux huit méthodes identifiées dans la base de données bibliométriques (expérience aléatoire, expérience naturelle, expérience quasi aléatoire, régression discontinue, méthode d'appariement, variables instrumentales, double-différence, régression).

Au total, sur les 101 rapports d'évaluation réalisés sur la période 2010-2017, 26 incluent une analyse quantitative de l'impact : 23 pour EDSC, 3 pour Santé Canada et 0 pour CIC (voir Tableau 1, page suivante). Appelées généralement mesure de l'« impact différentiel », ces démarches reposent sur un contrefactuel via l'application de méthodes rigoureuses, majoritairement des appariements. Cette mesure de l'impact fait partie de développements plus généraux évaluant l'ensemble des dimensions d'un programme (analyse de l'activité des opérateurs, des conditions de mise en œuvre, etc.). La liste complète des rapports identifiés est présentée dans le Tableau 2.

**Tableau 1 – Analyse globale des rapports sur les trois champs ministériels**

	Rapports d'évaluation	Rapports d'évaluation publics	Rapports comportant une mesure d'impact avec causalité
<b>Emploi-développement social</b> ( <i>Emploi et Développement social Canada – EDSC</i> )			
2018	18	18	12
2017	8	8	3
2016	6	6	4
2015	8	8	3
<b>Santé</b> ( <i>Santé Canada</i> )			
2018	7	7	1
2017	11	9	0
2016	9	9	0
2015	17	17	2
<b>Immigration</b> ( <i>Citoyenneté et Immigration Canada</i> )			
2018	2	2	0
2017	1	1	0
2016	6	6	0
2015	8	8	0
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>99 (98 %)</b>	<b>26 (25 %)</b>

Source : auteur, d'après les données des sites des trois ministères concernés.

Tableau 2 – Liste des rapports d'évaluation

Ministère	Année	Titre de l'évaluation
Santé Canada	2015	Évaluation du programme Ressources humaines en santé à l'intention des Premières Nations et des Inuits de 2008-2009 à 2012-2013
Santé Canada	2015	Évaluation du Plan d'action pour protéger la santé humaine des contaminants de l'environnement de 2008-2009 à 2012-2013
Santé Canada	2018	Évaluation des prestations supplémentaires en santé pour les membres des Premières Nations et les Inuits (Programme des services de santé non assurés) 2009-2010 à 2014-2015
EDSC	2015	Évaluation des projets pilotes de l'assurance-emploi n° 7, 9, 11, 13 et 16
EDSC	2015	Évaluation sommative du Programme de reconnaissance des titres de compétences étrangers
EDSC	2015	Évaluation de la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones et du fonds pour les compétences et les partenariats
EDSC	2015	Évaluation sommative de l'initiative horizontale Stratégie emploi jeunesse
EDSC	2016	Évaluation sommative des améliorations au Programme canadien de prêts aux étudiants découlant du budget de 2008
EDSC	2016	Évaluation d'initiatives de prolongation des prestations régulières d'assurance-emploi
EDSC	2016	Évaluation de l'automatisation et de la modernisation de l'assurance-emploi
EDSC	2016	Évaluation du Programme de travail partagé
EDSC	2016	Évaluation des prestations spéciales de l'assurance-emploi pour les travailleurs autonomes
EDSC	2017	Phase 1 de l'évaluation du prêt canadien aux apprentis
EDSC	2017	Évaluation sommative du Régime de pensions du Canada – Prestations de retraite et de survivant
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Terre-Neuve-et-Labrador sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Yukon sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Manitoba sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Nouvelle-Écosse sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Alberta sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Colombie-Britannique sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Ontario sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Île-du-Prince-Édouard sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Saskatchewan sur le développement du marché

<b>Ministère</b>	<b>Année</b>	<b>Titre de l'évaluation</b>
		du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Territoires du Nord-Ouest sur le développement du marché du travail
EDSC	2018	Évaluation de l'entente sur le développement du marché du travail Canada – Nunavut
EDSC	2018	Évaluation de l'entente Canada – Nouveau-Brunswick sur le développement du marché du travail





## Annexe 7

# Présentation du Plan de travail quinquennal continu en matière d'évaluation du développement (Affaires mondiales Canada)

En vertu de la Directive sur la fonction d'évaluation, chaque ministère est chargé de transmettre au SCT son plan quinquennal d'évaluation. Ce document précise les ressources prévisionnelles dévolues à la fonction d'évaluation au sein du ministère ainsi que la liste des évaluations à lancer pour les programmes.

Les ressources sont affectées selon trois postes : les salaires des personnels des unités d'évaluation du ministère, les montants des marchés et services contractuels (pour les évaluations externes) et les frais de fonctionnement et d'entretien (déplacements, collecte de données, matériel informatique, etc.).

Pour chaque programme soumis à évaluation, le ministère précise le responsable du programme et la nature de l'évaluation envisagée : formative/à mi-parcours (centrée sur la mise en œuvre), sommative/finale (centrée sur l'efficacité) ou mixte (les deux à la fois).

### A – Ressources consacrées à la fonction d'évaluation (en dollars canadiens)

Ressources consacrées à la fonction d'évaluation			
	Dépenses réelles (Exercice 2014-2015)	Dépenses prévues (budget) (Exercice 2015-2016)	Dépenses prévues (budget) (Exercice 2016-2017)
Salaires	1,7 M\$	1,7 M\$	1,7 M\$
Services contractuels – propres aux évaluations	1,8 M\$	1,8 M\$	2,0 M\$
Fonctionnement et entretien (excluant les services contractuels propres aux évaluations)	0,21 M\$	0,2 M\$	0,3 M\$
Total	3,71 M\$	3,7 M\$	4,0 M\$
ETP (nombre)	19	15	15

## B – Exigences d'évaluation exprimées au Secrétariat du Conseil du Trésor (extrait)

Présentation au SCT (titre abrégé)	Responsable	Exigences d'une évaluation exprimées au SCT et conditions du CT
1. Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique	PCE	Évaluation sommative à achever d'ici 2015-2016.
2. Pakistan (éradication de la dette)	DGP	Évaluation mixte menée par des partenaires en cours (2015).
3. Tanzanie (secteur de l'éducation)	DGP	Examen prévu en 2015-2016.
4. Secteur judiciaire de l'Autorité palestinienne	DGP	Projet retardé. Le calendrier de l'évaluation devra être établi de nouveau quand la redéfinition de la portée aura été approuvée.
5. Soutien à l'initiative de la Fondation Aga Khan Canada visant à appuyer les centres de santé régionaux pour les mères, les enfants et les nouveau-nés ainsi qu'un programme exhaustif de santé en Afghanistan	DGP	Évaluation menée par la Fondation Aga Khan Canada en cours
6. Financement du Fonds d'affectation spéciale pour la reconstruction de l'Afghanistan (exercices 2014-2015 à 2016-2017)	DGP	Évaluations à planifier et à gérer par l'entremise de la Banque mondiale
7. Projet de construction de palais de justice en Cisjordanie et bande de Gaza	DGP	Évaluation à mi-parcours en cours. Évaluation sommative à achever en 2017-2018.
8. Programme national d'irrigation au Mali (exercices 2014-2015 à 2018-2019)	DGP	Évaluation sommative à achever en 2018-2019.
9. Appui au secteur de l'éducation au Sénégal (exercices 2013-2014 à 2017-2018)	DGP	Évaluation à mi-parcours à achever en 2015-2016. Évaluation sommative à achever en 2018-2019.
10. Appui aux secteurs de la santé et de l'éducation au Bangladesh (exercices 2012-2013 à 2016-2017)	DGP	Évaluations conjointes des donateurs : Évaluation à mi-parcours achevée en 2014-2015. Évaluation sommative à achever en 2016-2017.
11. Appui au secteur agricole de l'Éthiopie par le biais du Programme de protection des moyens de production (PPMP) (exercices 2012-2013 à 2016-2017).	DGP	Évaluations conjointes des donateurs : Évaluation d'impact menée par la Banque mondiale terminée en 2013. Évaluation d'impact menée par la Banque mondiale à achever en 2015-2016.

Source : Affaires mondiales Canada

[www.international.gc.ca/gac-amc/publications/evaluation/workplans\\_lessons-lecons\\_plans\\_travail/dev-rydewp-ptqcm15.aspx?lang=fra#ann4](http://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/evaluation/workplans_lessons-lecons_plans_travail/dev-rydewp-ptqcm15.aspx?lang=fra#ann4)


## Annexe 8


# L'initiative de « Clearing House » de Health Systems Evidence

The screenshot shows the top section of the Health Systems Evidence website. It features a blue header with the title 'HEALTH SYSTEMS EVIDENCE' in white. Below the title is a tagline: 'The world's most comprehensive, free access point for evidence to support policy makers, stakeholders and researchers interested in how to strengthen or reform health systems or in how to get cost-effective programs, services and drugs to those who need them.' A search bar with the placeholder text 'Search...' and a close button is positioned below the tagline. At the bottom of the search bar area, there are links for 'Search tips' and 'Advanced search'. Below the search bar is a horizontal line with five dots, indicating a carousel of questions. The first question is selected and highlighted in red: 'What approaches have been evaluated for their benefits and harms? (or what approach works?) [systematic reviews of effects and overviews of reviews]'. Other questions in the carousel include: 'What approaches have been evaluated for their cost-effectiveness? (or is an approach cost-effective?) [economic evaluations and costing studies]', 'What else do we know about an approach or the problem it addresses? [systematic reviews addressing other question]', 'What's been tried elsewhere and the rationale documented? (and with what impacts)? [health reform descriptions]', 'What do we know about a problem, options and implementation considerations in a particular health system? [evidence briefs for policy]', and 'How does a particular health system work? [health system description]'. At the bottom of the carousel, there are logos for 'McMaster University' and 'McMaster HEALTH FORUM', along with links for 'Contact us' and 'Terms of use'.

HEALTH SYSTEMS EVIDENCE

The world's most comprehensive, free access point for evidence to support policy makers, stakeholders and researchers interested in how to strengthen or reform health systems or in how to get cost-effective programs, services and drugs to those who need them.

Search... 

 Search tips [Advanced search](#)

Do you have a particular type of question?

◀ ▶

**What approaches have been evaluated for their benefits and harms? (or what approach works?)** [systematic reviews of effects and overviews of reviews]



What approaches have been evaluated for their cost-effectiveness? (or is an approach cost-effective?) [economic evaluations and costing studies]

What else do we know about an approach or the problem it addresses? [systematic reviews addressing other question]

What's been tried elsewhere and the rationale documented? (and with what impacts)? [health reform descriptions]

What do we know about a problem, options and implementation considerations in a particular health system? [evidence briefs for policy]

How does a particular health system work? [health system description]

[Contact us](#) | [Terms of use](#)

Source : Health Systems Evidence, Mc Master University  
[www.healthsystemsevidence.org/](http://www.healthsystemsevidence.org/)



## Références et sources

### Entretiens

**Steve Jacob**, professeur au département de science politique de l'université Laval, *réalisé le 8 mai 2018*

**David N. Margolis**, directeur de recherche au CNRS / École d'économie de Paris (ancien chercheur au CIRANO à Montréal), *réalisé le 10 décembre 2018*

**Matthieu Chemin**, enseignant-chercheur, Département d'économie, université McGill, *réalisé le 13 décembre 2018*

**Catherine Haeck**, enseignant-chercheur, Département d'économie, UQAM, *réalisé le 17 janvier 2019*

**José Galdo**, enseignant-chercheur, Département d'économie, Carleton University, *réalisé le 21 janvier 2019*

**Benoît Gauthier**, évaluateur accrédité, ancien président de la Société canadienne d'évaluation, *réalisé le 26 janvier 2019*

**Jean-Pierre Voyer**, président et CEO, SRDC, *réalisé le 4 février 2019*

### Ouvrage, articles et rapports consultés

Abelson D.E. (2002), *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 246 p.

Bureau du Contrôleur Général (BCG) :

*Guide sur la fonction de l'évaluation de programme*, Ottawa, 1981.

*Aborder les années 90 : Perspectives gouvernementales pour l'évaluation de programmes*, Ottawa, 1991.

*Évaluation de la Politique sur l'évaluation de 2009*.

[Rapport du printemps 2013 du vérificateur général du Canada, chapitre 1 – Rapport Le Point sur l'évaluation de l'efficacité des programmes.](#)

Bourgeois I. et Whynot J. (2018), « Strategic evaluation utilization in the Canadian Federal Government », *Canadian Journal of Program Evaluation* 32(3), avril.

Cabatoff K. et Bion J.-Y. (1992), « La gestion des évaluations : cinq leçons de l'expérience canadienne », *Politiques et Management Public*, vol. 10, n° 4, Paris.

Centre d'excellence en évaluation (CEE) :

*Intersections sur la route de l'utilisation de l'évaluation au gouvernement du Canada*, Ottawa, 2012.

*Rapport annuel de 2012 sur l'état de la fonction d'évaluation*.

*Consultation auprès des administrateurs généraux sur la fonction d'évaluation*, Ottawa, 2011.

*Études de cas sur les facteurs d'efficacité et l'utilisation des évaluations effectuées au sein du Gouvernement du Canada*, Ottawa, 2005.

*Le processus décisionnel au gouvernement : le rôle de l'évaluation des programmes*, Ottawa, 2005.

Derlien H.-U. (1998), « Le développement des évaluations dans un contexte international », dans Busmann W., Kloti U. et Knoepfel P. (eds), *Politiques publiques : évaluation*, Paris, Économica.

Dobell R. et Zussman D. (2018), « Sunshine, scrutiny, and spending review in Canada, Trudeau to Trudeau: From program evaluation and policy to commitment and results », *Canadian Journal of Programme Evaluation*, 32/3, Special Issue.

Dobuzinskis L., Howlett M. et Laycock D. (dir.) (2007), *Policy Analysis in Canada: The State of the Art*, University of Toronto Press, Toronto.

Fortin P., Godbout L. et St-Cerny S. (2013), « L'impact des services de garde à contribution réduite du Québec sur le taux d'activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux », *Revue Interventions économiques*, 47.

Flynn R.J. et Bouchard D. (2005), « Randomized and quasi-experimental evaluations of program impact in child welfare in Canada: A review », *Canadian Journal of Program Evaluation*, 20(3), p. 65-100.

Furubo J.-E., Rist R. et Sandhahl R. (eds) (2002), *International Atlas of Evaluation*, New Brunswick & Londres, Transaction Publishers, p. 177.

Gauthier B. et al. (2004), « The lay of the Land: Evaluation practice in Canada today », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 19, n° 1.

Gertler P. J. et al. (2011), *L'évaluation d'impact en pratique*, Banque mondiale.

Goering P. N., Streiner D. I., Adair C., Aubry T. et coll. (2011), « The At Home/Chez Soi trial protocol: A pragmatic, multi-site, randomized controlled trial of a Housing First intervention for homeless individuals with mental illness in five Canadian cities », *British Medical Journal Open*.

Hardy V. (2015), « Evaluation and utilization of policy information in the Canadian Parliament: The influence of external policy actors », *Canadian Political Science Review*, vol. 9, n° 3, p. 99-130.

Jacob S. (2005), « La volonté des acteurs et le poids des structures dans l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques (France, Belgique, Suisse et Pays-Bas) », *Revue française de science politique*, vol. 55, n° 5-6, p. 835-864.

Jacob S. (2005), « Réflexions autour d'une typologie des dispositifs institutionnels d'évaluation », *Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 20, n° 2.

Jacob S. (2006), « Trente ans d'évaluation de programme au Canada : l'institutionnalisation interne en quête de qualité », *Revue française d'administration publique* 2006/3, n° 119.

Jordan J.-M. et Sutherland S.L. (1979), « Assessing the results of public expenditure : Program evaluation in the Canadian federal government », *Canadian Public Administration*, vol. 22, n° 4, p. 585.

Juillet L. (2004), « The office of ethics commissioner, accountability and public trust », in Doem G. B. (ed.), *How Ottawa Spends 2004-05: Mandate Change in the Martin Era*, Kingston and Montreal, McGill-Queen's University Press, p. 296-316.

Lacasse F. (1993), « Gestion et émasculature des évaluations : le cas du Canada », *Revue française d'administration publique*, n° 66.

Lahey R. (2011), « The Canadian monitoring and evaluation system », *PREM Notes and Special Series on the Nuts and Bolts of Government M&E Systems*, n° 11, World Bank, Washington, DC.

Lefebvre P. et Merrigan P. (2008), « Child-care policy and the labor supply of mothers with young children: A natural experiment from Canada », *Journal of Labor Economics*, vol. 26, n° 3, p. 519-548.

Linden R. (1991), « The impact of evaluation research on policing policy in Canada and the United States », *Société canadienne d'évaluation, Canadian Evaluation Society*, vol. 6, p. 29-45.

Maclean L. (2000), « Reflections on program evaluation, 35 years on », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 15, Special issue, p. 185-190.

Macqueen C. (1992), « Program evaluation in the Canadian federal government », dans Hudson J., Mayne J. et Thomlison R. (eds), *Action-Oriented Evaluation in Organizations: Canadian Practices*, Toronto, Wall & Emerson, p. 28-47.

Mayne J. (1994), « Utilizing evaluation in organizations: The balancing act », dans Leeuw F., Rist R. et Sonnichsen R. (eds), *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning*, New Brunswick & London, Transaction Publishers, p. 21.

Müller-Clemm W. et Barnes M. (1997), « A historical perspective on federal program evaluation in Canada », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 12, n° 1.

OCDE (2016), « What works: Towards evidence informed policy making », Issues Paper, 16 novembre.

Oreopoulos P. (2006), « The compelling effects of compulsory schooling: Evidence from Canada », *Canadian Journal of Economics*, vol. 39 (1), février, p. 22-52.

Ouimet M. *et al.* (2017), « Use of systematic reviews in Canadian government departments: Where do we need to go? », *Canadian Public Administration*, 60 (3), p. 397-416.

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (1997), *Repenser le rôle de l'État. Un gouvernement pour les Canadiens*, Ottawa.

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (2004), *Examen de la qualité des évaluations dans les ministères et les organismes*, Ottawa.

Segsworth R. (1990), « Auditing and evaluation in the government of Canada : some reflections », *Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 5, n° 1, p. 45.

Segsworth R. (1991), « Policy and program evaluation in the Government of Canada », dans Rist R. (ed.), *Program Evaluation and the Management. Patterns and Prospects Across Eight Nations*, New-Brunswick & London, Transaction Publishers, p. 22.

Segsworth R. (2005), « Program Evaluation in the Government of Canada : plus ça change... », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 2005, vol. 20, n° 3, p. 182.

Segsworth B. (1993), « Out of sequence and out of sync: Budgeting, auditing, and evaluation in Canada », dans Gray A., Jenkins B. et Segsworth B. (eds), *Budgeting, Auditing and Evaluation. Functions and Integration in Seven Governments*, New Brunswick & London, Transaction Publishers, p. 91.

Segsworth R. V. (2002), « Evaluation in the twenty-first century: Two perspectives on the Canadian experience », dans Furubo (J.-E.), Rist (R.) et Sandhahl (R.) (eds), *International Atlas of Evaluation*, New Brunswick & Londres, Transaction Publishers.

Stevahn L., King J., Ghere G. et Minnema J. (2005), « Establishing essential competencies for program evaluators », *American Journal of Evaluation*, 26(2), p. 43-59.

Turgeon J. (2000), « L'évaluation des politiques et des programmes au niveau du gouvernement fédéral canadien », dans Conseil national de l'évaluation, *L'évaluation au service de l'avenir. Rapport annuel 1999*, Paris, La Documentation française, p. 185.

Varone F. et Jacob S. (2004), « Institutionnalisation de l'évaluation et Nouvelle Gestion publique : un état des lieux comparatif », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 11, n° 2, p. 282.

Vedung E. (2000), *Public policy and program evaluation*, New Brunswick-London, Transaction Publishers.

## Principaux sites internet consultés

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada

[www.nserc-crsng.gc.ca/Students-Etudiants/PG-CS/BellandPostgrad-BelletSuperieures\\_fra.asp](http://www.nserc-crsng.gc.ca/Students-Etudiants/PG-CS/BellandPostgrad-BelletSuperieures_fra.asp)

Commission de la fonction publique du Canada

[www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/recrutement/diplomes.html](http://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/recrutement/diplomes.html)

[www.nrc-cnrc.gc.ca/fra/carrieres/programmes/diplomes\\_universitaires.html](http://www.nrc-cnrc.gc.ca/fra/carrieres/programmes/diplomes_universitaires.html)

Commission de la santé mentale du Canada et expérimentation « Chez soi »

[www.mentalhealthcommission.ca/Francais/chez-soi](http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/chez-soi)

[www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2016-11/at\\_home\\_sustainability\\_crosssite\\_report\\_fr.pdf](http://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2016-11/at_home_sustainability_crosssite_report_fr.pdf)



École nationale d'administration publique et CREXE

[www.enap.ca/enap/153/Quebec.enap](http://www.enap.ca/enap/153/Quebec.enap)

[www.crexe.enap.ca/24/Presentation.enap](http://www.crexe.enap.ca/24/Presentation.enap)

[www.crexe.enap.ca/120/Partenaires.enap](http://www.crexe.enap.ca/120/Partenaires.enap)

Horizon de politiques Canada

[www.horizons.gc.ca/en/file/1443](http://www.horizons.gc.ca/en/file/1443)

[www.horizons.gc.ca/en/content/case-evidence-based-policy](http://www.horizons.gc.ca/en/content/case-evidence-based-policy)

Health Systems Evidence (HSE) et Social Systems Evidence (SSE)

[www.socialsystemsevidence.org/about?lang=fr](http://www.socialsystemsevidence.org/about?lang=fr)

[www.healthsystemsevidence.org](http://www.healthsystemsevidence.org)

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation

[www.jcsee.org](http://www.jcsee.org)

Ministère de l'Emploi et du Développement social (ESDC)

[www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations/alphabetisation-competences-essentielles/sommaire.html](http://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/evaluations/alphabetisation-competences-essentielles/sommaire.html)

Ministère des Finances

[www.fin.gc.ca/fin-fra.asp](http://www.fin.gc.ca/fin-fra.asp)

[www.fin.gc.ca/n17/17-066-fra.asp](http://www.fin.gc.ca/n17/17-066-fra.asp)

Ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté (IRCC)

[www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/ressources/evaluation/pdf/evaluation-initiative-reinstallation-refugies-syriens.pdf](http://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/ressources/evaluation/pdf/evaluation-initiative-reinstallation-refugies-syriens.pdf)

[www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/rapports-statistiques/evaluations.html](http://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/rapports-statistiques/evaluations.html)

[www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/ressources/evaluation/pdf/evaluation-initiative-reinstallation-refugies-syriens.pdf](http://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/ressources/evaluation/pdf/evaluation-initiative-reinstallation-refugies-syriens.pdf)

Ministère de la Santé

[www.canada.ca/fr/sante-canada.html](http://www.canada.ca/fr/sante-canada.html)

[www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/evaluation.html](http://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/evaluation.html)

Ministère de l'Environnement

[www.canada.ca/fr/services/environnement/conservation/evaluation/examens-environnementaux/processus-evaluation-environnementale.html](http://www.canada.ca/fr/services/environnement/conservation/evaluation/examens-environnementaux/processus-evaluation-environnementale.html)

Nesta et Programme State of Change

[www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/public-and-social-labs/](http://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/public-and-social-labs/)

[www.nesta.org.uk/blog/states-of-change-public-innovation-learning-programme-launches-in-australia-and-canada/](http://www.nesta.org.uk/blog/states-of-change-public-innovation-learning-programme-launches-in-australia-and-canada/)

Programme des Chaires de recherche du Canada

[www.chairs-chaire.gc.ca/about\\_us-a\\_notre\\_sujet/index-fra.aspx](http://www.chairs-chaire.gc.ca/about_us-a_notre_sujet/index-fra.aspx)

[www.chairs-chaire.gc.ca/about\\_us-a\\_notre\\_sujet/publications/07-08\\_Bilan\\_de\\_l\\_annee.pdf](http://www.chairs-chaire.gc.ca/about_us-a_notre_sujet/publications/07-08_Bilan_de_l_annee.pdf)

Programme *Pathway to Education*

[www.passeportpourmareussite.ca/r%C3%A9sultatsrecherche?\\_ga=2.36128416.10629118.1533047073-2023215363.1533047073](http://www.passeportpourmareussite.ca/r%C3%A9sultatsrecherche?_ga=2.36128416.10629118.1533047073-2023215363.1533047073)

Revue canadienne d'évaluation de programme

[evaluationcanada.ca/canadian-journal-program-evaluation](http://evaluationcanada.ca/canadian-journal-program-evaluation)

[evaluationcanada.ca/fr/numeros-et-articles](http://evaluationcanada.ca/fr/numeros-et-articles)

Social Research and Demonstration Corporation (SRDC)

[www.srdc.org](http://www.srdc.org)

[www.srdc.org/news/learning-what-works-may-2018.aspx](http://www.srdc.org/news/learning-what-works-may-2018.aspx)

[www.srdc.org/news/recent-evidence-from-two-canadian-experiments-to-increase-access-to-higher-education-for-disadvantaged-youth.aspx](http://www.srdc.org/news/recent-evidence-from-two-canadian-experiments-to-increase-access-to-higher-education-for-disadvantaged-youth.aspx)

Société canadienne d'évaluation

<https://evaluationcanada.ca/fr/mission-et-vision>

<https://evaluationcanada.ca/fr/titre>

<https://evaluationcanada.ca/fr/histoires-succes-devaluateurs-qualifies>

Secrétariat du Conseil du Trésor et Centre d'excellence en évaluation (CEE)

[www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-demographique-fonction](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/aperçu-demographique-fonction)

[www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html](http://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/directives-relatives-experimentation-intention-administrateurs-generaux.html)

[www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation.html](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation.html)

[www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/politique-evaluation-fiche-information.html](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/politique-evaluation-fiche-information.html)

[www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/func-fonc-fra.asp)

[www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-reglementation-federale/lignes-directrices-outils/resumes-etude-impact-reglementation-guide-redaction-2009.html](http://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-reglementation-federale/lignes-directrices-outils/resumes-etude-impact-reglementation-guide-redaction-2009.html)

Scientifique en chef du Québec

[www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/impacts-de-la-recherche/](http://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/impacts-de-la-recherche/)

[www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Strategie-mob-connaiss\\_2014-2017.pdf](http://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Strategie-mob-connaiss_2014-2017.pdf)

Statistique Canada

[www.statcan.gc.ca/fr/debut](http://www.statcan.gc.ca/fr/debut)

[www150.statcan.gc.ca/n1/fr/type/analyses?MM=1](http://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/type/analyses?MM=1)

The Mowat Centre (Ontario)

<https://mowatcentre.ca>

The Newfoundland & Labrador Centre for Applied Health Research

[www.nlcahr.mun.ca](http://www.nlcahr.mun.ca)

Vérificateur général du Canada

[www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/admin\\_f\\_41.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/admin_f_41.html)

[www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_lp\\_f\\_933.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_lp_f_933.html)

Université Laval

[www.ecn.ulaval.ca/fr/recherche/groupes-de-recherche/crrep](http://www.ecn.ulaval.ca/fr/recherche/groupes-de-recherche/crrep)

[www.bibl.ulaval.ca/fichiers\\_site/ciqss/ciqss.pdf](http://www.bibl.ulaval.ca/fichiers_site/ciqss/ciqss.pdf)

[www.perfeval.pol.ulaval.ca](http://www.perfeval.pol.ulaval.ca)

Autres universités

[www.mschr.org/child-and-youth-developmental-trajectories-research-unit](http://www.mschr.org/child-and-youth-developmental-trajectories-research-unit)

<https://www.utoronto.ca>

<https://economics.ubc.ca>

<https://uwaterloo.ca/economics>

[www.economics.utoronto.ca](http://www.economics.utoronto.ca)

[www.mcgill.ca/economics](http://www.mcgill.ca/economics)

[www.cirano.qc.ca/fr/a-propos/cirano](http://www.cirano.qc.ca/fr/a-propos/cirano)

RETROUVEZ  
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie\\_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)



**FRANCE STRATÉGIE**

---

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.