

Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté

Lignes directrices

Bureau de la Stratégie de réduction de la pauvreté
Secrétariat du Conseil du Trésor

Le 7 avril 2015

ontario.ca/reductiondelapauvrete

Table des matières

OBJECTIF	3
DEMANDEURS ADMISSIBLES.....	5
DATES ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE	6
Quel est le plan de mise en œuvre du Fonds?	6
Quelle est différence entre la déclaration d'intérêt et l'appel de propositions?	6
APERÇU DES CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ.....	7
Résumé des critères d'admissibilité.....	7
Partenariats et collaboration	7
Analyse de rentabilisation	8
Recours à un évaluateur tiers et cadre d'évaluation	8
Innovation	9
Capacité organisationnelle.....	9
Indicateurs	9
Questions et réponses	11
Annexe : exemples et méthodes d'évaluation.....	13

OBJECTIF

Nous vous remercions de votre intérêt à l'égard du Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté (le Fonds). Nous sommes enthousiastes à la perspective de collaborer avec vous pour aider des personnes à réaliser leur potentiel et avoir une incidence réelle et durable sur leur vie.

Les faits en bref au sujet du Fonds

- Il s'agit d'un investissement de 50 millions qui s'échelonne sur six ans.
- Le Fonds appuiera les solutions locales à la pauvreté par l'identification et l'évaluation d'approches communautaires viables et novatrices pour prévenir la pauvreté ou aider des personnes à en sortir.
- Le Fonds cible des groupes susceptibles d'être touchés par la pauvreté, y compris des femmes, des chefs de famille monoparentale, des personnes handicapées, des jeunes, des nouveaux arrivants, des minorités visibles, des personnes âgées ainsi que des membres des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones en milieu urbain.
- Le Fonds soutiendra des projets menés par des communautés et des organismes autochtones, à l'intérieur et à l'extérieur des réserves.

Le processus de demande d'aide financière se déroule en deux étapes : celle de la déclaration d'intérêt (DI) et celle de l'appel de propositions (AP) officiel. Le formulaire de demande pour l'étape de la DI est actuellement disponible. Le Bureau de la Stratégie de réduction de la pauvreté doit publier un AP officiel dans le cadre du Fonds en mai 2015, et il en profitera alors pour publier aussi le formulaire de demande à remplir pour l'étape de l'AP ainsi que de l'information connexe.

Le formulaire de demande présenté à l'étape de la DI aidera les partenaires communautaires à renforcer leur proposition en vue de l'AP. Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, la présentation d'une DI vous offre l'occasion de fournir des renseignements préliminaires au sujet de votre idée. De notre côté, nous nous engageons à vous fournir une rétroaction pour vous aider à renforcer votre proposition en vue de l'AP officiel.

Nous nous réjouissons de prendre part à ce processus avec vous, non seulement pour contribuer à parfaire votre proposition, mais aussi pour avoir une meilleure idée de la capacité offerte dans le secteur afin de bâtir des partenariats et de mener des évaluations. Nous savons que les données actuelles comportent des lacunes et nous vous invitons à nous signaler toute question à laquelle vous ne pourriez répondre. Si vous avez des questions à nous poser, n'hésitez pas à communiquer avec nous à prso@ontario.ca.

Pourquoi est-il avantageux de présenter une déclaration d'intérêt?

- Vous recevrez une rétroaction sur votre proposition succincte ainsi que des conseils pour l'améliorer avant la présentation de votre proposition officielle.
- La DI permet de cerner les occasions de collaboration et de créer ou resserrer les liens avec des partenaires (milieu universitaire, professionnels de l'évaluation ou organismes communautaires).
- Nous établirons la capacité d'évaluation au sein de votre organisme et mesurerons le niveau d'intérêt à cet égard.

Remarque : La participation à l'étape de la DI n'est pas une condition préalable à la présentation d'une demande au cours de l'AP officiel. Cette étape est recommandée, car la rétroaction que vous recevrez alors vous aidera à renforcer votre proposition en vue de l'AP officiel.

De plus, la participation à l'étape de la DI n'a aucune incidence sur la réussite d'un organisme à l'étape de l'AP, et elle ne garantit aucunement une décision positive pour le financement d'une proposition.

Veillez présenter le formulaire rempli de votre DI d'ici le 5 mai 2015 à prso@ontario.ca.

Le Bureau de la Stratégie de réduction de la pauvreté vous enverra une rétroaction dans les deux semaines suivant la réception de votre DI. Nous vous encourageons à nous faire parvenir votre DI le plus tôt possible afin que vous receviez nos commentaires à temps pour en tenir compte dans votre demande pour l'AP officiel.

Au sujet du Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté

En 2014, le gouvernement de l'Ontario a renouvelé ses efforts de prévention et de réduction de la pauvreté en lançant sa seconde stratégie, [Réaliser notre potentiel](#). Cette stratégie repose sur quatre piliers principaux : continuer de rompre le cycle de la pauvreté pour les enfants et les jeunes; progresser vers l'emploi et la sécurité du revenu pour les groupes vulnérables; mettre fin à l'itinérance; investir dans des solutions efficaces en recourant à des données probantes pour mesurer la réussite.

Le quatrième pilier porte sur l'utilisation de données probantes et associe la lutte contre la pauvreté à l'investissement dans des mécanismes de soutien efficaces. Il rappelle que la pauvreté est un enjeu complexe et que les ressources sont limitées. Le gouvernement est résolu à mesurer notre réussite, au moyen de 11 indicateurs, pour que nous puissions faire une différence par nos investissements. (De plus amples détails sont fournis sur les indicateurs à la page 9.) Il s'est engagé à financer des programmes en fonction de l'analyse de données probantes, et le Fonds a été conçu pour appuyer cette orientation.

Alors que le gouvernement s'activait à élaborer la Stratégie de réduction de la pauvreté (SRP), des partenaires municipaux et communautaires lui ont fait part de

l'utilité de se prévaloir de solutions communautaires locales, comme celles qui seront proposées au moyen de la déclaration d'intérêt, et de favoriser des partenariats de collaboration dans l'ensemble de l'Ontario. La création du Fonds compte parmi les réponses à cet avis qui lui a été formulé.

Le Fonds appuiera les efforts d'éventuels bénéficiaires pour réduire la pauvreté en leur accordant une aide financière afin de mettre en valeur et d'évaluer des programmes originaux qui visent à prévenir et à réduire la pauvreté, et qui promettent des résultats positifs pour les groupes à risque, notamment des femmes, des chefs de famille monoparentale, des personnes handicapées, des jeunes, des nouveaux arrivants, des minorités visibles, des personnes âgées ainsi que des membres des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones en milieu urbain.

Nous souhaitons obtenir les meilleurs résultats possibles pour les personnes qui s'efforcent de sortir de la pauvreté, et c'est pourquoi nous devons coopérer pour y parvenir. Grâce au Fonds, nous mettrons à profit les efforts de collaboration et les partenariats pour soutenir vos programmes et interventions, par une contribution en nature ou au moyen d'autres accords de partenariat novateurs.

Nous espérons que les projets financés grâce au Fonds se traduiront par la mise en œuvre d'une série de programmes qui, selon la portée de chacun, faciliteront l'établissement de diverses cibles au bénéfice des personnes aux prises avec la pauvreté. L'éventail est vaste, de l'amélioration de l'accès aux services au perfectionnement des compétences, en passant par l'inclusion et le bien-être sur les plans social et économique. Nous veillerons aussi à ce que les peuples autochtones prennent part au Fonds pour en assurer la pertinence culturelle. Par ailleurs, nous n'ignorons pas que l'incidence de certains résultats d'évaluation sur la situation des destinataires peut sembler limitée, et nous y voyons une occasion de renforcer les interventions prévues pour assurer l'efficacité des programmes.

DEMANDEURS ADMISSIBLES

Les demandeurs admissibles comprennent les organismes sans but lucratif, les organismes de bienfaisance enregistrés, les administrations municipales, les conseils d'administration de district des services sociaux et d'autres organismes publics, ainsi que les Premières Nations. Le gouvernement encourage particulièrement les Premières Nations, les Métis, les Inuits et les organismes au service d'Autochtones en milieu urbain à présenter des demandes.

DATES ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Processus de déclaration d'intérêt : avril 2015

- Les organismes locaux présentent une proposition succincte, d'ordre conceptuel, en vue d'un premier examen et d'une rétroaction.

Demande officielle – appel de propositions : mai et juin 2015

- Les propositions sont soumises en mai.
- Un comité interministériel analyse et évalue les propositions en fonction des critères d'admissibilité au financement.

Début des projets : automne 2015

Quel est le plan de mise en œuvre du Fonds?

L'année 2015-2016 permettra au gouvernement de l'Ontario et à l'ensemble du secteur d'apprendre. Nous savons qu'un fonds gouvernemental axé sur la démonstration et l'évaluation de projets novateurs est un concept nouveau, et nous souhaitons travailler avec un large éventail de partenaires pour garantir le succès du Fonds.

Trois rondes sont prévues pour la présentation de demandes et le financement de projets dans le cadre du Fonds, en 2015, en 2016 et en 2017. Le financement peut durer jusqu'à trois ans afin que les interventions débouchent sur des résultats concrets.

La mise en œuvre du Fonds débutera sous la forme d'un processus de DI, dès avril 2015, puis se poursuivra sous celle d'un AP officiel. Nous nous attendons à ce que les projets commencent en septembre 2015.

Quelle est différence entre la déclaration d'intérêt et l'appel de propositions?

La déclaration d'intérêt (DI) vise à donner une idée succincte de la portée envisagée pour une proposition officielle. Des réponses approfondies aux critères établis pour le Fonds seront exigées lors de l'AP officiel. (Voir l'aperçu des critères ci-dessous.) Il sera possible de se procurer le formulaire de demande dans le cadre de l'AP, y compris les précisions et conseils connexes, à l'approche de la date de présentation des propositions.

Tout demandeur pourra présenter une proposition à l'étape de l'AP, même s'il n'a pas pris part à l'étape de la DI. La présentation d'une DI est recommandée, car la rétroaction fournie alors pourrait renforcer votre proposition en vue de l'AP officiel.

APERÇU DES CRITÈRES D'ADMISSIBILITÉ

À la deuxième ronde du processus de demande d'aide financière dans le cadre du Fonds (l'AP officiel), les demandeurs devront préciser la mesure dans laquelle leur projet répond aux critères d'admissibilité ci-dessous. L'aperçu de ces critères permet de connaître l'information que nous souhaitons obtenir auprès des demandeurs à l'étape de l'AP officiel. Cet aperçu, fourni sous la forme d'une liste, vise à aider les demandeurs à approfondir les propositions ayant fait l'objet d'une DI et à jeter les bases de leur proposition officielle, plus détaillée.

Résumé des critères d'admissibilité

Le Fonds accordera la priorité aux propositions qui répondent aux critères suivants :

- La proposition d'une intervention novatrice, à l'échelle locale, qui met l'accent sur la prévention ou le soutien à la transition pour aider des personnes à sortir de la pauvreté;
 - Les groupes cibles touchés de façon disproportionnée par la pauvreté comprennent des femmes, des chefs de famille monoparentale, des personnes handicapées, des jeunes, des nouveaux arrivants, des minorités visibles, des personnes âgées ainsi que des membres des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones en milieu urbain;
- La mobilisation d'un vaste éventail de partenariats communautaires et d'efforts de collaboration pour améliorer les services et leur mode de prestation;
- La production d'une analyse de rentabilisation probante pour le projet (qui comprend, par exemple, une étude de l'environnement, un résumé de la recherche actuelle, des exemples tirés d'autres provinces ou territoires, etc.);
- L'officialisation d'un partenariat avec un évaluateur tiers (p. ex. des experts du milieu universitaire ou des professionnels du secteur) pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre d'évaluation;
- Une présentation claire du plan de viabilité ou d'adaptation par étapes à la fin du projet;
- La communication et la publication des résultats de l'évaluation et d'autres données.

Partenariats et collaboration

Les faits incitent à penser que la prestation de services en fonction d'une approche cloisonnée et isolée ne donne pas les meilleurs résultats pour la clientèle. Une démarche misant sur de solides partenariats et des services à la fois intégrés et complémentaires serait plus efficace, particulièrement pour des clients aux besoins complexes. On s'attend à ce que tous les demandeurs s'efforcent de former de nouveaux partenariats et de renforcer ceux existants dans l'ensemble du secteur au moment de préparer leur proposition en vue de l'AP officiel. Les demandeurs devront

mettre en valeur les principaux partenariats sur lesquels ils misent pour optimiser les retombées du programme ou du service proposé. Ces partenariats pourraient inclure ceux établis avec différents intervenants communautaires, experts du milieu universitaire, représentants de municipalités, autres fournisseurs de services, etc. La description des partenariats pourrait faire état de l'approche de mise en œuvre choisie et des avantages particuliers qu'apportent les partenaires du projet.

Analyse de rentabilisation

Les gouvernements n'ignorent pas que la pauvreté se manifeste sous différentes formes, selon le contexte propre à chaque collectivité. L'analyse de rentabilisation que produira chaque demandeur fournira de précieuses données, issues de la recherche, à l'appui de différents programmes, interventions et services, en plus de faciliter l'adaptation de telles données au contexte de chaque collectivité.

Le demandeur doit expliquer dans cette section-ci de sa proposition les raisons pour lesquelles son intervention aura une incidence sur les personnes aux prises avec la pauvreté. Nous sollicitons des propositions qui reposeront sur diverses sources de recherche, où sont approfondies différentes théories sur les solutions les plus efficaces pour prévenir la pauvreté ou aider des personnes à en sortir. La consultation de divers travaux de recherche et d'autres études fondées sur des données probantes, comme l'expérience observée dans d'autres provinces et territoires, aidera à établir d'éventuels liens de causalité et à faire ressortir leur pertinence par rapport aux objectifs du programme. L'analyse de rentabilisation doit mettre en relief différentes ressources qui corroborent les données théoriques du programme relativement à une intervention particulière.

Recours à un évaluateur tiers et cadre d'évaluation

Tous les demandeurs travailleront de concert avec un évaluateur tiers pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre d'évaluation adapté à leur projet. Cette collaboration doit être clairement énoncée dans la proposition officielle soumise pour l'AP. Dans leur DI, les demandeurs devront préciser comment l'approche d'évaluation choisie soutiendra leur travail ainsi que les données probantes dont ils disposent déjà et les questions auxquelles ils souhaitent répondre au moyen de l'évaluation. À titre de référence, nous avons inclus quelques exemples de méthodes d'évaluation et d'études de cas dans une annexe débutant à la page 12.

Innovation

L'innovation est une notion qui peut signifier plusieurs choses pour différentes personnes, d'où l'importance de ne pas opter pour une approche normative au moment de décrire en quoi les projets proposés sont novateurs. L'innovation marque une volonté de faire les choses différemment et d'adapter ses méthodes de façon à produire des résultats positifs pour les clients. Les demandeurs devront fournir leur définition de l'innovation et décrire en quoi leur projet est novateur. Nous souhaitons découvrir des idées qui remettent en cause le statu quo et repoussent les limites des modes de fonctionnement pour mobiliser les efforts et provoquer le changement à l'échelle communautaire.

Capacité organisationnelle

L'un des angles sous lesquels les propositions seront évaluées au cours de l'étape de l'AP officiel sera la capacité du demandeur de collaborer avec des partenaires pour procéder à une évaluation du projet. Nous évaluerons également les antécédents dans la prestation de services à des clientèles composant les groupes cibles du Fonds. À l'étape de la DI, le fait de devoir vous adresser à d'autres acteurs dans vos réseaux ou à vos partenaires pourrait vous aider à cerner les composantes d'une évaluation de votre programme ou de votre service, en plus de renforcer votre profil global en matière de prestation de services pour votre projet.

Indicateurs

Comme le souligne la SRP, le gouvernement recueillera des données afin de distinguer les mesures efficaces de celles qui ne le sont pas. En évaluant les secteurs où des avancées ont été réalisées, nous tirerons des enseignements et cernerons des solutions que nous pourrions reproduire ailleurs.

Le gouvernement a établi 11 indicateurs pour faciliter le suivi de nos efforts dans la lutte contre la pauvreté :

1. Le poids à la naissance;
2. La maturité scolaire (Instrument de mesure du développement du jeune enfant);
3. Le progrès scolaire (3^e et 6^e années combinées);
4. Les taux d'obtention du diplôme d'études secondaires;
5. La mesure de faible revenu (MFR 50);
6. Le niveau de pauvreté (MFR 40);
7. La mesure relative au logement en Ontario;
8. Le fait de n'être ni aux études, ni en emploi, ni en formation;

9. Le chômage de longue durée;
10. Les taux de pauvreté des populations vulnérables;
11. Un indicateur axé sur l'itinérance (en cours d'élaboration).

Tant à l'étape de la DI qu'à celle de l'AP, les demandeurs devront préciser les indicateurs de la SRP pour lesquels leur programme ou leur intervention pourrait produire des résultats auprès des clients. Ensemble, par la combinaison de nos efforts et la considération des enseignements tirés de projets financés, nous pouvons faire des progrès mesurables pour aider des personnes à réaliser leur potentiel.

Pour de plus amples détails sur les indicateurs, prière de consulter les pages 44 à 47 de la [Stratégie de réduction de la pauvreté : Réaliser notre potentiel.](#)

Questions et réponses

Comment puis-je présenter une demande auprès du Fonds?

Le Fonds se distingue par l'importance accordée à une évaluation rigoureuse. Afin d'aider les organismes communautaires à préparer des propositions fructueuses, le processus de demande est divisé en deux étapes.

Première étape : la déclaration d'intérêt – d'avril à mai 2015

- Les organismes communautaires sont invités à soumettre une déclaration d'intérêt (DI) dans laquelle ils fourniront des précisions au sujet d'un programme, d'une initiative ou d'une intervention viable dont ils souhaitent une évaluation. Le Bureau de la Stratégie de réduction de la pauvreté (BSRP) est disposé à fournir une rétroaction au sujet des projets proposés pour contribuer à leur renforcement en vue de l'appel de propositions.
- Les DI peuvent être soumises jusqu'au 5 mai 2015.
- Les organismes ne sont pas tenus de participer à cette étape pour présenter une proposition à la deuxième étape.
- Le formulaire de demande et les lignes directrices sont accessibles à : Ontario.ca/reductiondelapauvrete.

Deuxième étape : l'appel de propositions officiel – de mai à juin 2015

- Les organismes communautaires seront invités à répondre à un appel de propositions (AP) officiel en remplissant une demande qui contiendra des réponses approfondies aux critères du Fonds. Les organismes qui auront préparé une DI pourront se servir de celle-ci pour jeter les bases de leur proposition officielle, plus détaillée, dans le cadre de l'appel de propositions.

Qui peut présenter une demande?

Le Fonds pour les initiatives locales de réduction de la pauvreté est destiné à un vaste éventail de groupes : les organismes sans but lucratif, les organismes de bienfaisance enregistrés, les organismes du secteur parapublic comme les administrations municipales et les conseils d'administration de district des services sociaux, ainsi que les communautés et les organismes autochtones.

Quels sont les critères d'admissibilité au Fonds?

- La proposition d'une intervention novatrice, à l'échelle locale, qui met l'accent sur la prévention ou le soutien à la transition pour aider à sortir de la pauvreté
 - Les groupes cibles touchés de façon disproportionnée par la pauvreté comprennent des femmes, des chefs de famille monoparentale, des personnes handicapées, des jeunes, des nouveaux arrivants, des

minorités visibles, des personnes âgées ainsi que des membres des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones en milieu urbain.

- La mobilisation d'un vaste éventail de partenariats communautaires et d'efforts de collaboration pour améliorer les services et leur mode de prestation
- La production d'une analyse de rentabilisation probante pour le projet
- L'officialisation d'un partenariat avec un évaluateur tiers (p. ex. des experts du milieu universitaire ou des professionnels du secteur) pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre d'évaluation
- Une présentation claire du plan de viabilité ou d'adaptation par étapes à la fin du projet
- La communication des résultats de l'évaluation et d'autres données

Comment puis-je en apprendre davantage sur le volet prioritaire de l'évaluation?

Les lignes directrices relatives à la DI offrent une vue d'ensemble de certains cadres d'évaluation. Le Bureau de la Stratégie de réduction de la pauvreté examine des moyens d'accroître l'accès aux réseaux d'universitaires et d'autres experts afin d'appuyer les organismes plus petits pour le volet de l'évaluation.

Comment utilisera-t-on les connaissances acquises grâce au Fonds?

Le Fonds a entre autres pour objectif de favoriser la collaboration avec les organismes et de repérer les programmes qui sont concluants et ceux qui le sont moins. Les bénéficiaires du Fonds devront communiquer les principales conclusions, les résultats détaillés de leur évaluation et les enseignements tirés pour déterminer si les résultats sont positifs ou plus faibles qu'ils ne l'avaient prévu. Ces renseignements seront accessibles auprès des organismes communautaires, des partenaires municipaux ainsi que des ministères et organismes gouvernementaux pour orienter les prochaines étapes de notre lutte contre la pauvreté.

Quel est le montant prévu des subventions?

Le montant de chaque subvention dépendra du type de projet et des méthodes d'évaluation proposées. Les demandeurs devront présenter une analyse de rentabilisation qui estimera le financement nécessaire selon les méthodes de recherche et d'évaluation envisagées.

Nous considérons la possibilité de verser des subventions jusqu'à trois ans pour permettre aux responsables des programmes de produire des résultats.

Annexe : exemples et méthodes d'évaluation

Évaluation de la mise en œuvre ou du processus

L'évaluation de la mise en œuvre ou du processus suppose la conception d'une approche globale pour recueillir de l'information sur l'introduction d'un programme et l'identification des obstacles à une utilisation optimale des services. L'approche proposée doit décrire les processus opérationnels qui permettront d'atteindre les résultats souhaités, mesurer l'efficacité du programme et évaluer la mesure dans laquelle les services offerts correspondent aux buts du programme. Une connaissance approfondie et précise du programme est nécessaire, non seulement pour assurer la correspondance des volets le composant aux résultats, mais aussi pour pouvoir reproduire ce programme ailleurs.

L'évaluation de la mise en œuvre et du processus peut se faire en tout temps, et pas forcément aux premières étapes. Rien ne garantit qu'un programme mis en œuvre sur plusieurs années produira toujours les résultats souhaités ou fonctionnera comme prévu. Idéalement, ce type d'évaluation comprend une description des données et des indicateurs de rendement quantitatifs et qualitatifs pour établir la mesure dans laquelle le programme atteint ses objectifs, de même qu'un mécanisme assurant une collecte constante de données pour fournir cette information.

Étude de cas : l'évaluation de la mise en œuvre et du processus d'un programme de justice pour les jeunes

Trois ans après la mise en œuvre d'un programme de soutien et de réinsertion de jeunes contrevenants (intitulé « FREE »), d'une durée de dix semaines, le ministère de la Justice pour les jeunes de l'Australie et la haute direction d'un centre de détention pour jeunes délinquants ont décidé de procéder à une évaluation. Comme il s'agissait d'une première, il a été convenu d'entreprendre une évaluation approfondie du programme qui serait d'abord axée sur la mise en œuvre et le processus suivi, puis sur l'incidence et les résultats.

L'évaluation de la mise en œuvre et du processus visait :

- à déterminer la mesure dans laquelle le programme FREE avait été élaboré et mis en œuvre selon le projet à l'origine de sa création;
- à décrire les activités réalisées, qu'elles aient été prévues ou non, les obstacles rencontrés aux étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre ainsi que la façon dont ils ont été surmontés;
- à fournir de l'information sur les « pratiques exemplaires » et les limites quant à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un programme d'une telle nature dans son contexte particulier;

- à cerner les volets clés du programme FREE, à la fois sous l'angle des participants et celui des responsables de la mise en œuvre;
- à repérer les aspects à modifier afin de mieux répondre aux objectifs du programme et à améliorer son contenu.

La première phase devait durer six mois, puis l'évaluation devait devenir permanente, une fois les nouveaux systèmes de collecte de données introduits. Lorsque les premiers résultats seraient accessibles, au bout de six mois, l'évaluation de l'incidence et des résultats débiterait et se poursuivrait pendant environ un an.

L'évaluation de la mise en œuvre et du processus a commencé par l'établissement d'un profil détaillé du programme, qui indiquait le but général, les objectifs particuliers et une description précise des activités, des volets et des résultats prévus. Quatre grands volets ont été cernés : le soutien à l'éducation; la santé, la condition physique et les loisirs; le soutien psychosocial; les mesures de dédommagement auprès de la communauté et la réinsertion.

Plusieurs méthodes ont été conçues et utilisées pour recueillir de l'information de façon systématique auprès de diverses sources (interviews auprès du personnel et de jeunes contrevenants, formulaires remplis par le personnel et les jeunes, examens de documents et observations, etc.). Chaque activité de programme a été considérée séparément afin de déterminer les aspects qui seraient mesurés et la façon de procéder. Par exemple, la création de solides partenariats communautaires comptait parmi les activités du volet du dédommagement auprès de la communauté et de la réinsertion, et les mesures comprenaient le nombre de contacts avec la communauté, le nombre de partenariats créés et le nombre d'ententes de dédommagement. Parmi les méthodes de collecte de données figuraient des examens de documents et des interviews auprès du personnel et de membres de la communauté.

Le processus d'évaluation prévoyait aussi l'identification d'enjeux particuliers pour chaque volet du programme afin de comparer la mise en œuvre réelle avec ce qui avait été prévu. Pour le volet de l'éducation, par exemple, plusieurs questions ont été examinées, entre autres la mesure dans laquelle des thèmes particuliers (gestion des finances personnelles, perfectionnement professionnel, aptitudes sociales, etc.) ont été couverts, les éléments jugés les plus pertinents et utiles par les participants, et le taux de participation. Les méthodes utilisées pour la collecte de données comprenaient un examen de toutes les ressources éducatives, les interviews auprès du personnel et de jeunes participants ainsi que des observations en classe.

Alors que se poursuivaient la collecte et l'analyse des données, le personnel a commencé à cerner les principaux indicateurs de rendement du programme ainsi que l'information susceptible d'être intégrée à un futur mécanisme constant de collecte de données.

Les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre ont montré que, si la plupart des volets du programme avaient été introduits comme prévu, certaines modifications avaient été apportées, plus particulièrement sur le plan des partenariats communautaires. Le nombre insuffisant d'employeurs locaux désireux d'embaucher de

jeunes contrevenants représentait un obstacle majeur, rapidement repéré. Le registre des offres d'emploi que prévoyait le programme n'avait pas été créé, et il fallait déployer plus d'efforts pour atteindre la communauté de façon générale afin de sensibiliser davantage le public et faire accepter le programme et ses participants. Tout au long du processus d'entrevue, de nombreuses suggestions ont été faites quant aux façons d'améliorer les perspectives d'emploi pour les jeunes contrevenants, et ces suggestions ont été ajoutées aux recommandations finales du rapport d'évaluation.

L'évaluation de la mise en œuvre et du processus a permis de poser les bases pour la phase suivante, l'évaluation de l'incidence et des résultats, décrite dans la prochaine section.

Évaluation de l'incidence et des résultats

Une évaluation de l'incidence et des résultats vise à déterminer l'effet réel d'un programme, ses avantages, les changements positifs et négatifs qu'il entraîne ainsi que les conséquences attendues et inattendues. Un élément central de cette évaluation est la possibilité que les résultats perçus soient causés par le programme lui-même ou des facteurs externes. Idéalement, on parvient à établir cette possibilité par le recours à un schéma expérimental où les sujets sont divisés aléatoirement entre un groupe témoin (ou expérimental) et un groupe de référence.

Une évaluation de l'incidence et des résultats comprend habituellement les éléments suivants :

- une description des résultats du programme (c.-à-d. modifications à l'état, au statut, au comportement, au fonctionnement, à l'attitude, aux sentiments, aux perceptions, etc.), y compris les résultats imprévus ou non souhaités;
- l'identification des résultats inattendus ou non souhaités, entre autres :
 - le fait qu'un programme ait un effet inverse à celui souhaité;
 - le fait qu'un programme ait des retombées positives imprévues;
 - le fait qu'un programme ait des conséquences négatives imprévues;
- l'établissement de liens entre les résultats et :
 - des facteurs particuliers, comme des données démographiques, des conditions économiques, un contexte organisationnel, des ressources;
 - des interventions particulières, comme des comparaisons au fil du temps avec d'autres groupes, l'identification de facteurs de confusion qui peuvent dissimuler ou améliorer des effets apparents;
 - l'identification de pratiques ou d'activités efficaces;
 - l'identification de pratiques ou d'activités inefficaces;
- la recherche de facteurs qui influent sur l'efficacité d'une intervention, entre autres :
 - des données démographiques;
 - les conditions économiques générales;
 - le contexte organisationnel;
 - les ressources disponibles;

- la détermination du mérite ou de la valeur, par exemple :
 - une comparaison des résultats réels avec ceux prévus, les normes de rendement ou les critères de réussite;
 - une comparaison avec d'autres programmes aux visées similaires;
- l'examen et l'analyse de l'information sur le rendement par rapport aux résultats du programme.

Étude de cas : l'évaluation de l'incidence et des résultats d'un programme de justice pour les jeunes

Une fois l'évaluation de la mise en œuvre et du processus régissant le programme FREE¹ terminée, l'incidence de la participation à ce programme a été analysée. Cette évaluation de l'incidence et des résultats avait pour objet de déterminer la mesure dans laquelle :

- des aptitudes sociales clés et d'autres connaissances relatives à la vie ont été acquises par les participants;
- les résultats prévus ont été atteints, sous l'angle des participants et celui des responsables de la mise en œuvre, et par rapport à des méthodes objectives;
- le taux de récidive a diminué, et il est possible de relier cette diminution au programme.

Un schéma quasi expérimental reposant à la fois sur des données quantitatives et qualitatives a été utilisé. Les données provenaient de diverses sources, y compris les commentaires du personnel et des contrevenants, de mesures psychométriques normalisées avant et après le programme, d'observations et d'examens de documents. De plus, il a été possible d'établir le taux de récidive après la libération à partir d'un système d'information sur la libération des contrevenants.

Dans l'ensemble, 12 résultats prévus ont été cernés, de l'amélioration de la santé et de la condition physique à la diminution des taux de récidive des participants au programme. Plusieurs méthodes et mesures ont été élaborées pour évaluer la mesure dans laquelle chaque résultat a été atteint.

Par exemple, les mesures relatives à la santé et à la condition physique comprenaient les données sur la masse grasse, le nombre de tours courus par les jeunes et l'évaluation de la condition physique par le personnel. Les méthodes d'évaluation de ce résultat comprenaient la mesure du changement en fonction des masses grasses, une comparaison du rendement à la course pendant les deux premières semaines par rapport aux deux dernières et une comparaison des notes attribuées par le personnel au début du programme et à la toute fin.

¹ Voir l'exemple précédent pour obtenir des renseignements contextuels sur ce programme.

Afin de procéder à l'analyse comparative de l'incidence du programme sur les participants, un groupe témoin a été mis sur pied à partir d'un autre centre de détention sans programme similaire au FREE. Le groupe témoin était semblable à celui des participants au programme FREE quant au niveau de risque, aux antécédents criminels, à la nature et à la durée de la peine actuelle et au milieu carcéral.

Chaque groupe comptait 50 jeunes. Outre les mesures décrites ci-dessous, huit outils psychométriques ont été utilisés pour mesurer et comparer les deux groupes par rapport à plusieurs attributs associés à divers résultats.

Les tests ont été effectués au début du programme de dix semaines et immédiatement après la fin. Les taux de récidive ont été comparés une année plus tard. Les résultats de l'évaluation finale ont fait ressortir d'importantes différences (intervalle de confiance de .01) entre les groupes, et les participants au programme FREE ont obtenu des notes plus élevées pour chacun des résultats mesurés.

Bien que l'évaluation ait conclu que le programme FREE avait une incidence importante et positive sur les participants, plusieurs éléments à améliorer ont aussi été cernés. Le ministère s'est appuyé sur les résultats de l'évaluation pour lancer des discussions sur la planification pour des programmes similaires dans cinq autres centres de détention.

Il est également envisagé d'adapter et d'élargir le programme pour inclure les établissements pour adultes.

Examen du programme

L'examen du programme est une évaluation générale et systématique des activités, des processus et des mécanismes d'un programme afin d'en établir les gains d'efficacité, les économies, les possibilités de remaniement avec un autre ordre de gouvernement ou les autres options de prestation. Cet examen est nécessaire lorsque la préoccupation prépondérante tient à la pertinence du programme, aux activités ou au besoin de réaliser des économies.

Étude de cas : l'examen d'un programme de tutorat destiné aux élèves

Un ministère de l'Éducation d'un État du sud des É.-U. offrait des services de tutorat à des élèves dans vingt écoles secondaires accusant un faible rendement depuis dix ans. Lorsque le gouvernement fédéral a annoncé qu'il réduirait les subventions de 40 p. 100, le ministère de l'Éducation a décidé de procéder à un examen du programme afin de déterminer les éléments où les coûts pourraient être réduits, d'envisager le remplacement de services actuels par ceux d'autres organismes ou d'éliminer complètement les services de tutorat.

Un évaluateur externe a été embauché pour effectuer l'examen. Il s'est vite aperçu que seulement cinq des 20 écoles s'étaient dotées de mécanismes adéquats de mesure du rendement et consignaient constamment des données pour leurs services de tutorat. Les 15 autres écoles avaient peu de données disponibles, voire aucune, et quatre d'entre elles ne pouvaient même pas fournir les listes d'inscription d'élèves.

Aussi l'évaluateur s'interrogeait-il sur la mesure dans laquelle le programme de tutorat avait été mis en œuvre dans ces quatre écoles.

En consultation avec le comité d'examen des programmes du ministère, l'évaluateur a décidé de répartir les écoles en trois groupes pour son examen. Pour les écoles ayant cumulé suffisamment de données, il a mené un sondage auprès des enseignants et des élèves afin de cerner les perceptions à l'égard du programme, plus particulièrement en ce qui avait trait à des indicateurs clés, comme l'obtention du diplôme et le passage aux études postsecondaires. Il s'est servi de leurs données pour déterminer les taux d'utilisation, l'augmentation des résultats scolaires et le coût des services par élève. Au terme de cet examen, il a pu conclure que le programme de tutorat était très efficace et rentable, et il a recommandé le maintien des subventions accordées par l'État à leur niveau actuel. Quelques recommandations ont été formulées pour contenir les coûts, entre autres le recours à des enseignants de collèges des environs s'étant portés volontaires pour aider à la mise en œuvre du programme.

Le deuxième groupe, qui comportait 11 écoles dont les données avaient été jugées insuffisantes, a été encouragé à introduire des mécanismes de mesure du rendement semblables à ceux du premier groupe. L'évaluateur a mené un sondage plus pointu auprès des enseignants, des élèves, des administrateurs et des parents afin de cerner leurs perceptions à l'égard de la pertinence et de l'efficacité du programme, et de connaître leur satisfaction globale. Dans deux écoles, il a été déterminé que très peu d'élèves avaient bénéficié du programme, et on a donc recommandé d'y cesser la mise en œuvre. Dans les neuf autres écoles, les résultats étaient semblables à ceux consignés dans le premier groupe. Les mêmes recommandations ont donc été formulées.

Le troisième groupe était constitué de quatre écoles sans aucune donnée consignée pour le programme. Après une enquête minutieuse, l'évaluateur a conclu que le programme n'y avait jamais été mis en œuvre. Dans le cas de deux écoles, les faits indiquaient clairement que des services de tutorat seraient absolument bienvenus, et les deux ont obtenu une subvention de six mois pour mettre sur pied un programme sous la direction du ministère de l'Éducation. Il leur a aussi été prescrit d'élaborer des mécanismes de mesure du rendement similaires à ceux des autres écoles. Les deux dernières écoles n'étaient pas prêtes à s'engager en faveur du programme, et le comité d'examen a recommandé d'interrompre le versement de subventions. Une vérification juricomptable dans les deux écoles a été menée après l'examen du programme afin de déterminer l'ampleur de leurs problèmes financiers et administratifs, et de recommander d'autres mesures correctives.

Évaluation de l'efficacité (coût-avantages/coût-efficacité)

L'évaluation de l'efficacité sert à déterminer la valeur ou les avantages d'un programme par rapport à son coût. Le choix d'axer un tel exercice sur les avantages ou sur l'efficacité, ou ces deux aspects à la fois, dépend de la nature de l'évaluation.

Une analyse coût-avantages compare le coût total de la mise en œuvre d'un programme avec le total des avantages nets, alors qu'une analyse coût-efficacité se rapporte à la rentabilité d'un programme en fonction du coût requis pour la production de chaque résultat.

Ce type d'évaluation a généralement lieu après une certaine période de mise en œuvre pour que les données réelles puissent être mises à profit.

Les évaluateurs sont souvent mis au défi de trouver la bonne information pour déterminer le coût réel d'un programme ainsi que ses avantages. Ils doivent prendre des décisions quant aux facteurs à inclure ou à exclure dans le calcul du coût, et voir s'il est possible de comptabiliser des coûts sociaux et avantages clés. Diverses approches analytiques sont possibles, y compris l'analyse de séries chronologiques, les simulations stochastiques et déterministes, l'analyse micro-économique et les modèles micro-économiques.

Étude de cas : l'évaluation de l'efficacité d'un service ferroviaire subventionné

Pendant 35 ans, un important État du sud-ouest des É.-U. subventionnait 80 p. 100 des coûts d'exploitation d'un réseau ferroviaire reliant plusieurs collectivités éloignées et la capitale. Lorsqu'un rapport d'un récent recensement a indiqué que la population des petites villes avait diminué de 40 p. 100 depuis l'introduction de ce service ferroviaire, le ministère des Transports s'est demandé s'il était logique, sur le plan économique, de maintenir une subvention aussi importante. Il a donc embauché un expert-conseil chargé de mener une analyse des coûts par rapport aux avantages et à l'efficacité du service ferroviaire, notamment pour évaluer l'efficacité des outils de gestion généraux, des mécanismes internes de contrôle financier et du processus de surveillance de conseil d'administration de l'organisme responsable (Rail Services Agency).

La première phase de l'évaluation consistait à mesurer l'achalandage en fonction de la fréquence du service. L'expert-conseil s'est rendu compte qu'il existait peu de données sur cet aspect – seules les recettes totales pour chaque journée de service étaient consignées. Aucun profil des usagers du service n'avait été dressé, on ignorait la fréquence d'utilisation et il n'y avait pas eu de sondage auprès de la clientèle. Aucune ventilation des données n'avait été effectuée pour chaque trajet afin de comparer les coûts et les taux d'utilisation. Après avoir soulevé le besoin de telles données auprès du conseil d'administration de l'organisme responsable et du ministère des Transports, l'expert-conseil a réalisé un sondage auprès du personnel et des clients, d'une durée de deux mois. Il a été demandé au personnel d'enregistrer le nombre de passagers utilisant chaque tronçon de chaque trajet au cours de cette période.

On a procédé à une analyse des tendances statistiques pour mesurer les changements démographiques et cerner les nouveaux besoins en matière de transport en commun, à l'échelle des collectivités et à celle de l'État. Après avoir rencontré chaque chambre de commerce locale, l'expert-conseil a effectué une analyse économique de chaque petite ville pour évaluer l'impact d'une réduction ou d'une interruption du service ferroviaire.

L'expert-conseil a préparé trois modèles opérationnels pour évaluer l'impact que chacun aurait sur le service ferroviaire en soi, sur le ministère des Transports et sur la collectivité locale. Il est ressorti de cette analyse une meilleure compréhension des objectifs de la politique des transports de cet État, de la mesure dans laquelle ces objectifs étaient atteints au moyen du service ferroviaire actuel et des modifications qui s'imposaient pour optimiser le service et limiter les coûts.

L'évaluation a permis de constater que trois villes se distinguaient par des taux d'utilisation beaucoup plus élevés et rentables que les six autres. Il a été convenu de réduire la subvention totale et d'interrompre le service dans les 12 trajets les moins utilisés. Le service offert pour un trajet a été accru, en raison de sa popularité élevée auprès des touristes et de sa rentabilité, et il a été décidé d'offrir un service plus fréquent durant la saison touristique, en plus de proposer des soupers au coucher du soleil. Une autre recommandation a été approuvée par l'État, soit de soutenir la mise en œuvre d'un projet pilote de six mois pour trouver d'autres attractions touristiques dans la région et envisager de nouvelles stratégies de commercialisation afin de générer de nouvelles sources de revenus, à la fois pour le service ferroviaire et les municipalités locales.

L'évaluation de l'efficacité s'est également traduite par de nombreuses améliorations aux pratiques commerciales de la Rail Services Agency. Les rapports trimestriels de cet organisme sont devenus beaucoup plus détaillés et centrés sur la clientèle. On y trouve désormais des renseignements utiles sur les nouveaux besoins, des commentaires des usagers et des indicateurs clés mesurant l'atteinte des résultats.

