



<b>Politique d'évaluation</b>	
<b>Date d'entrée en vigueur</b>	17 octobre 2023
<b>Objet</b>	Préciser les normes, processus, rôles et responsabilités à l'égard de l'évaluation
<b>Responsabilité</b>	Directrice ou directeur de la recherche, des mesures et de l'analyse des données
<b>Reddition de comptes</b>	Directrice générale ou directeur général des stratégies et des affaires publiques
<b>Approbation</b>	Comité de direction
<b>Préparé par</b>	Service de la recherche, des mesures et de l'analyse des données (RMAD)
<b>Politiques et obligations contractuelles connexes du Conseil des arts du Canada</b>	Plan stratégique du Conseil des arts du Canada Politique de recherche Politique de mesures du rendement Politique d'acquisition Politique sur la délégation de pouvoirs Code de conduite Politique de gestion de l'information Politique de gouvernance Politique de subventions Politique opérationnelle de la Division des programmes de subventions aux arts Politique opérationnelle de l'Équipe des prix Normes relatives aux données Architecture d'harmonisation des données Barèmes des honoraires pour la rémunération dans le cadre des activités de recherche et d'évaluation
<b>Politiques externes et législation connexes</b>	Politique sur les résultats du gouvernement du Canada <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> <i>Loi sur l'accès à l'information</i> <i>Loi sur les langues officielles</i> Directive sur le gouvernement ouvert du Secrétariat du Conseil du trésor <i>Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC)</i> <i>Guide de la Société canadienne d'évaluation pour une éthique de l'évaluation</i>

## 1. PRÉSENTATION

### 1.1 OBJECTIFS

La présente politique vise à :

- énoncer une approche cohérente et systématique encadrant les activités d'évaluation, notamment la collecte et l'analyse de données sur la conception, la prestation et les résultats des programmes, initiatives et activités<sup>1</sup> dans l'ensemble du Conseil des arts du Canada (le Conseil) à l'aide de pratiques exemplaires relatives à la production de rapports sur l'évaluation à l'intention du gouvernement<sup>2</sup>;
- définir les rôles et responsabilités concernant la collecte et l'analyse de données concernant la conception, la prestation et les résultats des programmes, initiatives et activités du Conseil.

La Politique d'évaluation améliore la gestion des programmes, initiatives et activités du Conseil en articulant les processus organisationnels visant à évaluer si les objectifs globaux des programmes, initiatives et activités sont atteints, à cerner les résultats inattendus (positifs et négatifs) et à déterminer comment adapter et peaufiner les modèles logiques et les théories du changement à la lumière de ces constats.

### 1.2 PORTÉE

La Politique d'évaluation établit des lignes directrices aux fins de l'évaluation des quatre domaines suivants pour le Conseil :

1. Programmes de subventions et fonds stratégiques
2. Programmes non liés aux subventions
3. Initiatives
4. Activités

### 1.3 RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES

**La directrice et chef de la direction ou le directeur et chef de la direction** est responsable de toutes les activités d'évaluation des programmes. Elle ou il doit veiller à ce que la directrice ou le directeur de la recherche, des mesures et de l'analyse des données ait accès au comité de direction, au besoin, et est également responsable d'approuver les plans d'évaluation.

**La directrice générale ou le directeur général des stratégies et des affaires publiques** doit s'assurer que la présente politique est mise en œuvre, respectée, suivie et évaluée de façon régulière. La personne titulaire de ce poste assume également la responsabilité administrative des évaluations.

---

<sup>1</sup> Aux fins de cette politique, « programmes » s'entend des programmes de subvention; des programmes non liés aux subventions et en dehors du modèle de financement (ex. : la Banque d'art, les prix et le Programme du droit de prêt public); « initiatives » s'entend de projets particuliers réalisés par le Conseil (ex. : des partenariats); et « activités » s'entend des principaux domaines d'activités du Conseil (ex. : ressources humaines et développement organisationnel; gestion de l'information et des technologies de l'information; communications, recherche, mesures et analyse des données).

<sup>2</sup> Gouvernement du Canada, *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*, 2010.

**La directrice ou le directeur de la recherche, des mesures et de l'analyse des données** est responsable de tous les aspects de l'évaluation, y compris, mais sans s'y limiter, l'élaboration du plan d'évaluation, la détermination et la gestion des budgets d'évaluation, la mise à jour annuelle du plan, l'approbation des méthodologies et des rapports, la production de rapports sur l'évaluation des programmes et la détermination de la publication des rapports. Elle ou il s'assurera que tous les programmes s'accompagnent d'indicateurs et de mesures de rendement appropriés, ainsi que de stratégies de collecte de données permettant l'évaluation des programmes.

**Le comité de direction** est responsable de surveiller le plan d'évaluation du Conseil et de s'assurer que les recommandations sont prises en compte et mises en œuvre. Il est également responsable de l'évaluation des programmes, initiatives et activités non liés aux subventions, le cas échéant, et de l'interprétation des résultats aux fins de l'atteinte des résultats escomptés, dans les limites de son mandat.

**La directrice générale ou le directeur général des programmes de subventions aux arts** est responsable de s'assurer que tous les programmes de subventions aux arts s'accompagnent d'indicateurs et de mesures de rendement appropriés, ainsi que de stratégies de collecte de données permettant l'évaluation des programmes, et que les réponses de la direction sont élaborées et mises en œuvre. Elle ou il peut également contribuer à l'élaboration du plan d'évaluation. Par l'entremise de la direction générale, le comité des programmes de subventions aux arts examinera les résultats des évaluations des programmes ainsi que les recommandations en découlant, et en discutera.

Dans les cas où une évaluation porte sur une politique, des procédures ou des programmes non liés aux subventions, **la directrice générale ou le directeur général** est responsable de sa mise en œuvre.

**La directrice générale adjointe ou le directeur général adjoint des programmes de subventions aux arts** dirige les améliorations apportées aux programmes de subventions à la lumière des mesures du rendement et des évaluations dans le but de garantir que les programmes de subventions atteignent les résultats et les objectifs établis. Elle ou il collabore étroitement avec la directrice ou le directeur de la recherche, des mesures et de l'analyse des données pour faire progresser le plan d'évaluation du Conseil ainsi que la mise en œuvre des recommandations découlant des évaluations.

**La directrice ou le directeur des opérations des programmes de subventions** est responsable de passer en revue les rapports d'évaluation des programmes de subventions et les recommandations en découlant, de guider les réponses de la direction et de veiller à ce que les programmes de subventions s'alignent sur le plan d'évaluation du Conseil.

**L'ensemble de la direction** est responsable de garantir que les données sur le rendement des programmes et tous les documents pertinents sur les programmes sont recueillis conformément aux normes, aux politiques et aux procédures du Conseil; de participer à l'élaboration du plan d'évaluation; de participer, à titre de parties prenantes des programmes internes, aux groupes consultatifs qui aident à mettre au point les évaluations; de rendre le personnel et les renseignements sur les programmes accessibles aux évaluatrices et aux évaluateurs en temps opportun pendant une

évaluation; d'aider à formuler les réponses de la direction aux recommandations découlant des évaluations de programmes, et de mettre en œuvre ces réponses.

**Le Bureau de la dirigeante principale ou du dirigeant principal de l'information** est responsable de la gestion des systèmes qui abritent les données nécessaires aux évaluations, de la gestion de l'information et des activités de conservation et d'élimination des données du Conseil. Il est également responsable de l'approvisionnement et du soutien à la technologie utilisée pour les évaluations.

**L'équipe des finances** est responsable de l'approbation des aspects financiers et procéduraux des contrats d'évaluation, conformément à la Politique d'acquisition et à la Politique sur la délégation de pouvoirs du Conseil.

## 1.4 DÉFINITIONS

**Évaluation** : La collecte et l'analyse systématiques de données quantitatives et qualitatives sur la conception, la prestation et les résultats des programmes, initiatives, et activités en vue de tirer des conclusions sur leur pertinence, leur rendement et leur efficience.

**Canadian Arts Data/ Données sur les arts au Canada (CADAC)** : Né d'un effort conjoint entre des organismes de soutien aux arts de partout au Canada, le CADAC est un système de collecte, de diffusion et d'analyse de données financières et statistiques sur les organismes artistiques canadiens.

**Données** : Unités d'information recueillies grâce à l'observation et qui peuvent être utilisées aux fins de calculs, de raisonnements, de discussions et de conclusions.

**Données qualitatives** : Renseignements (c.-à-d. idées, histoires et autres matériaux) généralement recueillis auprès de personnes participant à des entrevues, à des groupes de discussion ou à des rapports et sondages à questions ouvertes.

**Données quantitatives** : Renseignements recueillis pour décrire une situation au moyen de chiffres. Ces données sont habituellement obtenues à partir de questionnaires, d'enquêtes, de formulaires et d'autres systèmes de données statistiques.

**Données externes** : Renseignements recueillis auprès d'organisations externes, comme Statistique Canada. Comprennent les données de recherche recueillies par de tierces parties pour le Conseil dans le cadre de partenariats et de contrats.

**Données internes** : Renseignements recueillis par le Conseil auprès de candidates et de candidats, de gagnantes et de gagnants et d'autres utilisatrices ou utilisateurs, y compris les formulaires de candidature, les budgets et les formulaires de rapport final, soit en format électronique ou papier, provenant du CADAC et d'autres applications ou sources internes.

**Indicateurs** : Information permettant de suivre les retombées et les progrès d'un programme dans l'obtention de résultats recherchés (ex. : des artistes créent des œuvres faisant progresser la pratique artistique; de nouvelles œuvres sont créées; un

partenariat facilite l'accès du public à l'art). Une variable qui constitue un moyen simple et fiable de montrer le changement intervenu et d'indiquer dans quelle mesure les résultats définis ont été atteints. Les indicateurs doivent porter sur les résultats voulus et être raisonnables, utiles et pertinents.

**Intrants** : Ressources humaines, financières ou matérielles, connaissances ou capacités liées aux TI investies dans un programme, une initiative ou une activité afin d'obtenir un résultat (personnel, TI, infrastructure des technologies de l'information, locaux, budget, temps, formation, recherche, politiques, etc.).

**Modèle logique** : Feuille de route conceptuelle ou description de la façon dont le programme, l'initiative ou l'activité fonctionne en théorie pour obtenir les résultats voulus. Il s'agit de la séquence de changements « Si [...], alors [...] » que le programme entend mettre en œuvre par ses intrants, ses activités, ses extrants et ses résultats. Les modèles logiques montrent plutôt qu'ils ne dictent la façon dont un programme, une initiative ou une activité fonctionne.

**Mesures** : Instruments reposant sur des données ou un contenu quantitatif ou qualitatif qui aident à évaluer les indicateurs et qui pourraient inclure les tendances dans le temps (nombre et type de productions; perception des artistes de l'incidence de la subvention sur leur carrière, etc.).

**Résultats** : Changement que vise un programme, une initiative ou une activité – soit un changement de situation ou de comportement (chez la clientèle ou dans une communauté), une évolution des connaissances, des attitudes, des compétences, des pratiques, du fonctionnement, des valeurs, des conditions, de l'état – chez les participantes et participants pendant ou après leur interaction avec le programme. Parfois généraux, parfois précis, les résultats sont les avantages que retirent les personnes participant à un programme, à une initiative ou à une activité mesurés par rapport aux objectifs déclarés du programme.

**Résultats immédiats :**

Les premiers avantages ou changements vécus par une participante ou un participant, et ceux qui sont liés le plus étroitement au programme ou qui en sont influencés directement.

**Résultats intermédiaires :**

Les avantages ou changements secondaires vécus par une participante ou un participant et qui s'appuient sur des résultats initiaux, mais qui ouvrent la voie à des changements plus complexes.

**Résultats à long terme :**

Les buts ou le résultat ultime (parfois appelé l'état voulu) visés par le programme ou l'activité.

**Extrants** : Produits et services directs du programme, de l'initiative ou de l'activité, généralement mesurés en travail réellement effectué et exprimés en nombres (nombre d'échéances, de séances d'information, de demandes reçues, de subventions traitées et approuvées, nombre et type de partenariats, etc.). On peut toujours compter les extrants.

## 1.5 VALEURS ET PRINCIPES DIRECTEURS

Tous les projets d'évaluation entrepris par le Conseil doivent refléter les valeurs interreliées suivantes :

- Décolonisation
- Renforcement des capacités
- Fonctionnalité
- Pertinence
- Éthique

Ces valeurs sont vues comme interreliées et complémentaires. Elles devraient se recouper et se renforcer mutuellement (ex. : en renforçant les capacités de participation réelle des communautés aux processus d'évaluation et en utilisant des méthodes adaptées aux communautés, remettant ainsi en question le *statu quo* colonial). Dans toutes ses évaluations, le Conseil adopte une perspective axée sur l'équité et respecte ainsi ses engagements à l'égard de la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, de la lutte contre le racisme, de la décolonisation et du soutien des communautés autochtones.

Les activités d'évaluation doivent être réalisées de manière éthique, en particulier lorsque des communautés négligées et marginalisées sont appelées à y participer. Le Service de la RMAD suit le *Guide de la Société canadienne d'évaluation pour une éthique de l'évaluation* et l'*Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (EPTC).

Les évaluations doivent correspondre aux normes générales en matière de recherche et être fiables, indépendantes, cohérentes, rigoureuses et menées avec intégrité. Les évaluateurs et évaluatrices ne laisseront pas des relations ou des intérêts professionnels ou personnels influencer sur la portée de l'évaluation et les questions d'évaluation, ou sur la rigueur de leur méthodologie, ou limiter celles-ci. En outre, ils s'engageront à mener une réflexion afin de ne pas permettre à des idées préconçues ou à des préjugés d'influencer leur analyse ou d'affaiblir ou de biaiser les résultats et les conclusions de leur évaluation ou les recommandations qui en découlent.

## 2. POLITIQUE

Le Conseil entreprend des évaluations régulières de tous ses programmes (de subventions et autres), de toutes ses initiatives et de toutes ses activités afin d'évaluer leur pertinence, leur efficacité et leur efficience. L'évaluation fait partie du processus de gestion des programmes du Conseil.

Les évaluations visent à déterminer les retombées et à évaluer si les programmes ou les initiatives atteignent les résultats voulus. Les évaluations sont menées dans une optique globale, faisant appel à une collaboration et examinant l'écosystème de financement et les pratiques exemplaires du Conseil, plutôt que les programmes individuels. Cette optique facilite des approches d'enquête qui sont flexibles et ciblées sur des questions clés basées sur les priorités stratégiques du Conseil.

Les évaluations servent à déterminer les ajustements à apporter aux programmes existants ou à élaborer et à mettre en œuvre des initiatives stratégiques (aide au secteur

pour le rétablissement et la reconstruction, innovation et transformation numériques, prix pour les pratiques durables, etc.).

Les possibilités de réaliser des évaluations seront cernées en fonction des critères suivants :

- L'importance du programme, de l'initiative et de l'activité à la lumière des priorités stratégiques du Conseil
- La faisabilité du processus d'évaluation

Les activités d'évaluation priorisent une analyse intégrée qui comprend les éléments clés suivants :

- Une analyse des grands thèmes et des tendances importantes tirés d'une multitude de programmes d'évaluation
- Un examen des données liées à des thèmes transversaux provenant de multiples programmes, initiatives ou activités
- Une réflexion sur des questions précises concernant chaque programme, initiative ou activité ainsi que sur des questions systémiques comprises dans chaque évaluation de programme, d'initiative et d'activité

Les évaluations peuvent être effectuées à l'interne par le Service de la RMAD ou par des sous-traitants externes, au besoin. Toutes les évaluations de programmes ou les exercices évaluatifs (comme l'examen des programmes) requièrent l'approbation de la directrice ou du directeur de la recherche, des mesures et de l'analyse des données.

## 2.1 APPROCHES ET MÉTHODOLOGIES

Le Conseil entreprend deux grands types d'évaluation :

**Évaluations développementales** : évaluations de rétroaction ciblées et rapides qui guident la conception et les premières étapes de mise en œuvre d'innovations touchant les programmes, d'adaptations ou de nouvelles initiatives.

**Évaluations approfondies** : examen complet d'initiatives ou de programmes de subventions réalisé lorsque les programmes ou initiatives sont arrivés à maturité ou à un tournant de leur cycle de vie.

Une approche de méthodes mixtes est adoptée pour les évaluations réalisées au Conseil. Cette approche regroupe des méthodes quantitatives et qualitatives quant à la conception ainsi qu'à la collecte et à l'analyse de données.

## 2.2 RÉMUNÉRATION

Les conseillères et conseillers externes devraient généralement être rémunérés selon le barème des honoraires pour la rémunération des activités de recherche et d'évaluation.

De façon semblable, les participantes et participants aux activités de recherche et d'évaluation, notamment les entrevues et les groupes de discussion, devraient généralement être rémunérés selon le barème des honoraires pour la rémunération des activités de recherche et d'évaluation.

## 2.3 PLAN D'ÉVALUATION

La directrice ou le directeur de la recherche, des mesures et de l'analyse des données, en consultation avec d'autres membres de la direction, élaborera un plan d'évaluation quinquennal continu qui tient compte des processus de planification des activités, des budgets et des opérations du Conseil. Le plan d'évaluation sera mis à jour annuellement. Il accordera la priorité aux programmes et aux initiatives déterminés comme étant à risque élevé ou devant être examinés immédiatement. Les modifications au plan seront communiquées au comité de direction en temps opportun.

Bien que le Conseil ne soit pas officiellement tenu de respecter les lignes directrices du Conseil du Trésor, il faut noter que la présente politique du Conseil reflète les *Normes pour l'évaluation* de la Directive sur les résultats (2016) et de la Politique sur les résultats (2016) du gouvernement du Canada. Plus précisément, cette politique est conforme à la notion d'un plan d'évaluation quinquennal en continu qui permet l'évaluation des risques, des besoins et des priorités relevés par le Conseil.

## 2.4 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

On s'attend à ce que les évaluations menées par le Conseil donnent lieu à des recommandations utiles à la conception et à la mise en œuvre des politiques ou des programmes.

Les recommandations découlant des évaluations nécessitent une réponse de la direction ainsi qu'un plan de mise en œuvre, y compris des échéanciers et des responsabilités. La réponse de la direction devrait être élaborée par les membres de la direction ou les gestionnaires responsables du programme, et approuvée et présentée par la directrice générale ou le directeur général de la division au comité de direction aux fins d'approbation. La directrice générale ou le directeur général des stratégies et des affaires publiques est responsable d'assurer le suivi et le contrôle des recommandations de l'évaluation, par l'entremise de la directrice ou du directeur de la recherche, de la mesure et de l'analyse des données, et de produire des rapports à ce sujet à l'intention du comité de direction.

## 2.5 MODIFICATIONS AUX PROGRAMMES

Les programmes de subventions ne doivent pas faire l'objet de modifications importantes<sup>3</sup> sans avoir été évalués, à moins que la directrice et chef de la direction ou le directeur et chef de la direction ne le demande en raison de circonstances exceptionnelles<sup>4</sup>. Les programmes seront évalués de manière régulière conformément au plan d'évaluation du Conseil. Toutefois, si l'analyse des mesures de rendement, des

---

<sup>3</sup> Les modifications de programmes sont définies dans la politique opérationnelle de la Division des programmes de subventions aux arts (voir la section 7.3. Modifications aux programmes, aux fonds stratégiques ou aux profils).

<sup>4</sup> Les situations où les circonstances qui pourraient justifier de telles mesures comprennent une directive pangouvernementale, une recommandation d'examen spécial du BVG, ou une directive de la directrice générale et chef de la direction ou du directeur général et chef de la direction, ou du conseil d'administration.



commentaires du personnel ou de pairs évaluateurs, ou d'autres développements environnementaux révèle un problème au sein d'un programme, une évaluation ou un examen du programme pourrait être déclenché. Toutes les modifications importantes apportées à un programme doivent être approuvées par la directrice et chef de la direction ou le directeur et chef de la direction ou par le conseil d'administration, conformément à la Politique de gouvernance du Conseil.

Les résultats de l'évaluation d'un programme, les recommandations en découlant et les réponses et les plans d'action correspondants de la direction seront le principal facteur déclenchant des modifications importantes à la conception d'un programme.

De plus, toutes les modifications proposées à un programme de subventions seront approuvées par la directrice générale ou le directeur général des programmes de subventions aux arts, et intégrées dans les politiques et chartes du programme de subventions en question pour garantir l'uniformité lorsque les recommandations ont une incidence sur plus d'un programme<sup>5</sup>. Si des modifications doivent être apportées à la politique opérationnelle à la suite des résultats d'une évaluation, la directrice ou le directeur des opérations des programmes de subventions est responsable d'effectuer les modifications, qui doivent également être approuvées par la directrice générale ou le directeur général des programmes de subventions aux arts<sup>5</sup>.

## **2.6 PUBLICATION DES RÉSULTATS D'UNE ÉVALUATION**

Le Conseil a pour principe que les résultats des évaluations doivent être publiés sur son site web.

Les résultats d'une évaluation peuvent ne pas être publiés dans les circonstances suivantes :

- Ils sont incomplets ou susceptibles de comporter des problèmes sur le plan méthodologique ou des erreurs.
- Ils sont longs ou techniques et on juge que leur diffusion aurait peu d'intérêt.
- Les résultats de l'évaluation comprennent des renseignements protégés aux termes de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information*, comme des renseignements personnels, des renseignements sensibles ou de l'information organisationnelle interne.

**Approuvée par le comité de direction : le 17 octobre 2023**

---

<sup>5</sup> Ce processus est décrit à la section 7.3. Modifications aux programmes, aux fonds stratégiques ou aux profils de la politique opérationnelle de la Division des programmes de subventions aux arts.