

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	3
2. ÉTUDES DE CAS DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DU FONDS DES MÉDIAS DU CANADA	6
2.1 Description du mandat	7
2.2 Recension des écrits	8
2.3 Méthodologie	11
2.4 Résultats	15
3. ENTREVUES DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE DE COMMÉMORATION DU BICENTENAIRE DE LA GUERRE DE 1812.....	17
3.1 Description du mandat	17
3.2 Recension des écrits	19
3.3 Méthodologie	23
3.4 Résultats	24
CONCLUSION.....	26
RÉFÉRENCES	28

16 MARS 2015

INTRODUCTION

Le programme de maîtrise en évaluation de programmes offert à l'École Nationale d'Administration publique vise à former des analystes et des conseillers en mesure de planifier et de mettre en œuvre une démarche rigoureuse d'évaluation d'un programme, d'un projet ou d'une politique. Le stage en tant que partie du cursus de l'étudiant à la maîtrise est l'occasion de mettre en pratique les concepts théoriques acquis durant les études, dans un contexte organisationnel.

Durant la période entre le 22 septembre 2014 et le 12 décembre 2014, nous avons eu l'occasion d'effectuer un stage au sein de la Direction des services d'évaluation (DSE) du ministère du Patrimoine canadien (PCH).

Le présent rapport de stage est un exposé écrit dans lequel nous présentons les deux volets de notre mandat : réalisation de onze études de cas dans le cadre de l'évaluation du Fonds des médias du Canada (FMC) et, participation à la planification et à la collecte des données qualitatives (entrevues) comme partie intégrante de l'évaluation de la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812.

Le rapport est composé de quatre parties. Dans la première partie, nous décrivons l'organisme d'accueil et sa structure organisationnelle. Une attention particulière est portée à la présentation du mandat et des responsabilités de la Direction des services d'évaluation où nous avons effectué notre stage.

La deuxième partie et la troisième partie sont chacune consacrées à la présentation des principaux éléments relatifs aux deux volets de notre mandat. Dans chacun des cas, nous faisons un retour sur le mandat confié, sur la méthodologie suivie et sur les résultats obtenus. Une brève recension des écrits accompagne chacune des parties, dont l'une, concernant les études de cas et l'autre, par rapport aux entretiens semi-dirigés.

La conclusion est l'occasion de faire un retour sur les principaux apprentissages que nous avons faits durant le stage effectué au PCH.

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Le ministère du Patrimoine canadien est un organisme fédéral créé en 1993 dont le mandat législatif est formulé dans la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*¹. La mission du ministère est de « favoriser un environnement dans lequel tous les Canadiens profitent pleinement d'expériences culturelles dynamiques, célèbrent leur histoire et leur patrimoine, et contribuent à bâtir des communautés créatives² ».

Le ministère veille à l'application de plusieurs lois, dont la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les langues officielles* (partie VII), la *Loi sur les musées*, la *Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels*, la *Loi sur le statut de l'artiste*, la *Loi sur l'activité physique et le sport* (conjointement avec Santé Canada). Le ministère partage également ses responsabilités concernant la *Loi sur le droit d'auteur* et la *Loi sur l'investissement Canada* avec Industrie Canada³.

Les quatre secteurs du ministère qui œuvrent à la mise en application de ces lois sont les suivants :

- Sport, événements majeurs et Régions
- Politique stratégique, planification et affaires ministérielles
- Affaires culturelles
- Citoyenneté et participation.

La structure organisationnelle du ministère inclut également plusieurs services corporatifs :

- Communications
- Gestion des ressources humaines et du milieu de travail

¹ Patrimoine Canadien (2014), *Patrimoine Canadien. Rapport sur les plans et les priorités 2014-15*, p.3.

² *Ibid*, p.4.

³ Patrimoine Canadien (2014), *Plan d'évaluation ministériel 2014-2015 à 2018-2019*, Direction des services d'évaluation, Juillet 2014, p. 4.

- Bureau des valeurs et de l'éthique
- Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
- Services juridiques
- Affaires du portefeuille
- Secrétariat général.

Jusqu'à récemment, la Direction des services d'évaluation était une unité à l'intérieur du Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation. Depuis le 30 juin 2014, la DSE relève du sous-ministre adjoint responsable du secteur de la politique stratégique, de la planification et des affaires ministérielles, tout comme trois autres directions : la Direction de la gestion financière, la Direction de politique, planification et recherche stratégiques et la Direction générale du dirigeant principal de l'information.

Le mandat principal de la DSE est de mettre en application la *Politique sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor dont l'objectif est de :

créer une base de données d'évaluation fiables et détaillées et de l'utiliser pour appuyer l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions par le Cabinet et la préparation des rapports à l'intention du public, en créant une base de données d'évaluation fiables et détaillées⁴.

Les principales responsabilités de la DSE de PCH sont de :

- Préparer un plan d'évaluation quinquennal continu en consultation avec les gestionnaires de programmes,
- Effectuer des évaluations et des études spéciales, selon les exigences,
- Évaluer annuellement la mesure du rendement à l'appui d'évaluations et en rendre compte au sous-ministre adjoint⁵.

⁴ *Politique sur l'évaluation*, Conseil du Trésor, 2009, document en ligne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024§ion=text>, consultée le 3 septembre 2014.

⁵ Tiré du document interne *L'évaluation des programmes à Patrimoine canadien : un aperçu*. Automne 2014.

La DSE joue également un rôle-conseil à l'étape de préparation de chaque présentation au Conseil du Trésor, des mémoires au Cabinet, des stratégies de mesure de rendement, d'évaluation et de risque d'un programme.

Pour ce qui est de la réalisation des évaluations, dans le passé, la DSE faisait appel presque exclusivement à des experts-conseil de l'extérieur. Depuis 2011-2012, la direction est en train d'implanter une approche mixte, le travail d'évaluation étant dorénavant partagé entre l'équipe d'évaluateurs internes et les consultants externes.

La DSE est formée de deux équipes d'évaluateurs auxquelles s'ajoute une unité de pratiques professionnelles en évaluation. Le *Plan d'évaluation ministériel 2014-2015 à 2018-2019* a mis en évidence que le nombre de projets d'évaluation prévu pour l'année 2014-2015 nécessitait l'embauche de ressources supplémentaires⁶. C'est dans ce contexte de surcharge de travail qu'un stage d'une durée de 16 semaines débutant le 22 septembre 2014 et se terminant le 12 décembre 2014 nous a été confié. Le stage a été effectué sous la supervision de Mme Roxane Nault et de Mme Mireille Losier, gestionnaires d'évaluation. Mme Françoise Mailhaut, conseillère spéciale à l'évaluation a également joué un rôle important en tant que personne ressource.

Notre mandat s'est décliné en deux parties : réaliser douze études de cas dans le cadre de l'évaluation du *Fonds des médias du Canada* et participer à la collecte de données qualitatives (entrevues avec des informateurs clés) pour l'évaluation de la commémoration de la guerre de 1812.

⁶ Patrimoine Canadien/ Canada Heritage, *Plan d'évaluation ministériel 2014-2015 à 2018-2019*, Direction des services d'évaluation, Juillet 2014, p. 28.

2. ÉTUDES DE CAS DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DU FONDS DES MÉDIAS DU CANADA

Le *Fonds des médias du Canada* est né en avril 2010 de la fusion de deux programmes antérieurs : le *Fonds canadien de télévision* et le *Fonds des nouveaux médias du Canada*. Le mandat du FMC est de promouvoir la production de contenus canadiens (audiovisuels, applications mobiles, médias numériques, etc.) grâce à deux volets : convergent et expérimental. Le volet convergent soutient la création de contenus télévisuels et numériques convergents, accessibles aux Canadiens partout et en tout temps. Le volet expérimental, quant à lui, finance des projets médias numériques et d'applications logicielles avant-gardistes⁷.

La démarche d'évaluation du programme a débuté en mars 2014 et est censée se terminer à la fin de l'année fiscale suivante, au 31 mars 2015. La période couverte par l'évaluation est de 2010 - 2011 (année de création du programme) à 2013-2014. Plusieurs méthodes de collecte et d'analyse des données ont été utilisées: revue de la littérature, revue documentaire, entrevues avec des informateurs-clés et études de cas.

Une étude de faisabilité précédant le début de la démarche d'évaluation a mis en évidence le fait qu'une partie des données relatives au rendement des projets à contenu numérique ne sont pas encore produites. Il s'agit d'informations concernant la valeur ajoutée des projets numériques par rapport aux émissions de télévision auxquelles ils sont associés (volet convergent), le potentiel commercial et d'innovation des projets financés par l'intermédiaire du volet expérimental et, les caractéristiques de l'auditoire des projets numériques financés autant dans le cadre du volet convergent que du volet expérimental.

⁷ Canada Media Fund/Fonds des médias du Canada, *Rapport sur les activités de programme 2011-2012*, p. 8.

Afin de pallier ces lacunes et d'alimenter les indicateurs insuffisamment documentés, l'équipe d'évaluation a prévu la réalisation de douze études de cas ayant comme objet des projets faisant partie autant du volet convergent (contenu numérique) que du volet expérimental.

2.1 Description du mandat

Durant la période entre le 22 septembre et le 12 décembre 2014, nous avons réalisé les activités suivantes en lien avec l'élaboration des études de cas dans le cadre de l'évaluation du FMC :

- Participer à la planification des activités, y compris à l'identification des critères d'échantillonnage et à la sélection des projets faisant partie de l'échantillon,
- Concevoir une matrice d'évaluation contenant les questions d'évaluation, les indicateurs et la méthode de collecte des données (entrevues et analyse de données secondaires),
- Élaborer les outils de collecte de données qualitatives (guides d'entrevue semi-dirigée avec les bénéficiaires des projets financés dans les deux volets du FMC),
- Réaliser les entrevues avec les informateurs-clés et analyser les informations obtenues,
- Communiquer avec les représentants du FMC et de Téléfilm pour préciser les informations à fournir (documents présentés par les bénéficiaires lors de la demande de financement et statistiques d'auditoire transmises par les bénéficiaires une fois les projets mis en œuvre),
- Analyser les données secondaires à partir des documents déposés par les bénéficiaires en appui aux demandes de financement, des statistiques sur l'auditoire des projets et leur utilisation et, les sites Web des projets,
- Rédiger les études de cas.

Les activités du mandat confié se sont généralement déroulées comme prévu dans l'offre de stage que nous avons présentée le 23 septembre 2014. Pour ce qui est de l'échéancier initial, plusieurs modifications y ont été apportées. Ainsi, les validations nécessaires lors de l'étape de sélection des projets (par les gestionnaires d'évaluation, par les représentants du programme et par les consultants externes) et, lors de l'élaboration de guides d'entrevues ont eu comme effet de retarder d'environ trois semaines le début de la collecte des données auprès des représentants des projets ciblés.

Nous avons profité de ce délai pour effectuer une partie de l'analyse documentaire portant sur l'étude des demandes de financement (démonstration du côté innovant ou de la valeur ajoutée des projets, stratégies de promotion et de distribution, modèles d'affaires proposés). Nous avons par la suite dressé des « fiches de projet », résumant les principaux éléments factuels quant aux questions d'évaluation à l'étude et dont nous nous sommes servies lors de la réalisation des entrevues. Ces fiches nous ont permis de préciser certaines questions et de valider l'atteinte ou non des résultats prévus par les projets. Une partie de ces éléments factuels ont également été inclus dans les études de cas.

2.2 Recension des écrits

L'approche méthodologique privilégiée dans la réalisation du mandat a été l'étude de cas qui consiste à étudier un aspect particulier d'une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle⁸. Utilisées dans le cadre d'une évaluation de programme, les études de cas permettent « un examen approfondi plutôt qu'étendu de cas ou de projets précis⁹ », tout en contribuant à la compréhension de la manière dont un programme a été mis en œuvre. Par conséquent, il est important de choisir des cas

⁸ SIMON, N. Roy (2003). « L'étude de cas », dans Gauthier, Benoît (sous la dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 160.

⁹ Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Direction du sous-contrôleur général, *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes, Pratiques d'examen et études*. Revue gouvernementale et services de qualité, Troisième édition, p. 82.

pertinents dont l'analyse permet de tirer des conclusions extrapolables à l'ensemble de la population à l'étude.

Selon Yin¹⁰, l'utilisation des études de cas devient pertinente lorsque l'évaluateur doit répondre à des questions de type « comment » et « pourquoi ». Selon le même auteur, le modèle logique d'un programme devrait servir de point de départ dans le choix des cas les plus appropriés, ceux qui sont en mesure de fournir des informations utiles pour une évaluation.

L'évaluateur peut envisager l'utilisation de plusieurs types d'études de cas. Par exemple, Robert Stake (1995)¹¹ fait la distinction entre trois types d'études de cas : intrinsèque, instrumentale et collective. L'étude de cas intrinsèque prend souvent la forme d'une seule étude de cas, qui présente un intérêt particulier pour l'évaluateur et dont l'analyse est faite en profondeur. L'étude de cas instrumentale est utilisée afin d'obtenir des informations qui nous aident à comprendre un autre aspect d'une évaluation, alors qu'une étude de cas collective s'appuie sur la collecte de données à partir de cas multiples

Yin¹² parle plutôt de deux grandes catégories d'études de cas : des cas uniques et des cas multiples. Ainsi, si une étude comprend plus qu'une étude de cas, il s'agit alors d'études de cas multiples dont le contexte est différent pour chacun des cas. Les études de cas multiples permettent à l'évaluateur d'explorer les différences autant à l'intérieur qu'entre les divers cas. Étant donné que la comparaison servira comme méthode d'analyse principale, il est important que les cas soient choisis de manière à permettre d'identifier les points communs et les différences.

¹⁰ Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Fourth Edition, Sage Publications, Inc., p.4.

¹¹ Baxter, Pamela, et Susan Jack (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers* en *The Qualitative Report*, Volume 13, Number 4, December 2008, p. 547.

¹² *Ibid*, p. 549-551.

En outre, qu'il s'agisse d'une étude de cas unique ou d'études de cas multiples, l'évaluateur peut adopter une approche descriptive, exploratoire ou bien explicative. Concrètement, une étude de cas descriptive est adaptée aux questions de type « Quel/quelle est...? » et permet d'arriver à un portrait descriptif détaillé d'un certain cas. L'étude de cas exploratoire répond à une question de type « Quel/quelle..? » et arrive à générer des questions ou des propositions qui vont servir comme base de départ pour d'autres études de cas. Dans les études de cas de type explicatif, le but est de répondre à des questions telles « Comment? et pourquoi? » en choisissant des cas à partir de la théorie du programme.

Les études de cas se basent sur l'utilisation d'une multitude de sources de données : sources documentaires, archives, entrevues, observations directes ou participatives. La triangulation de ces diverses sources de données est un moyen de renforcer la crédibilité des résultats obtenus dans les études de cas.

L'utilisation des études de cas présente plusieurs avantages et inconvénients. D'une part, elle permet à l'évaluateur de réaliser une analyse plus approfondie sur la manière dont un programme est mis en œuvre. D'autre part, comme les études de cas sont généralement coûteuses et exigent beaucoup de temps pour être réalisées, il est difficile d'arriver à un échantillon de cas statistiquement fiable. De ce point de vue, l'utilisation des études de cas n'est pas sans un certain souci en regard de la capacité de généralisation des résultats ainsi obtenus¹³.

Dans le cadre de notre stage, nous avons réalisé des études de cas multiples à l'intérieur de chacun des deux volets du FMC. De cette manière, nous avons identifié les points communs et les différences entre les projets de type jeux et les projets ayant en contenu interactif riche (volet expérimental) et entre les projets faisant partie des quatre genres

¹³ Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Direction du sous-contrôleur général, *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes, Pratiques d'examen et études*. Revue gouvernementale et services de qualité, Troisième édition, p. 84

financés par l'intermédiaire du volet convergent. Quant à l'approche utilisée, elle a été à la fois descriptive et explicative, ce qui nous a permis de dresser un portrait exhaustif des projets au sujet des questions d'évaluation.

2.3 Méthodologie

Dans cette section, nous présentons les principales activités concernant la préparation et la planification de la démarche de réalisation des études de cas et, la collecte et l'analyse des données (secondaires et perceptuelles).

Sources de données

Les deux principales sources d'information que nous avons utilisées ont été :

- les documents présentés par les représentants des projets lors des demandes de financement, ainsi que les données sur l'auditoire rapportées une fois les productions financées par le FMC ont été mises en œuvre et,
- les entrevues réalisées auprès des représentants des projets choisis.

Échantillonnage

Afin de sélectionner les projets pouvant faire l'objet d'études de cas, nous avons utilisé un échantillonnage de type qualitatif. Après une analyse des principaux types de projets numériques financés grâce aux deux volets (convergent et expérimental) et, à la suite d'une rencontre avec l'un des responsables du programme à PCH, nous avons défini les critères d'échantillonnage suivants :

Volet convergent (projets numériques) : 8 projets

- ✓ *Genre* : dramatique (quatre projets), documentaire (deux projets dont un de type série et l'autre de type ponctuel), enfants (un projet), variétés (un projet)
 - Pour le genre dramatique : diffuseurs privés et publics
- ✓ *Langue* : français, anglais

- Pour le genre dramatique : français (deux projets), anglais (deux projets)
- ✓ Les projets de diffusion des contenus de télévision sur une plateforme numérique ou de vidéo sur demande ont été exclus de la sélection, car il ne s'agit pas de projets numériques à valeur ajoutée.

Volet expérimental : 4 projets

- ✓ *Type de contenu* développé : jeux (deux projets) et contenu interactif riche (deux projets)
- ✓ *Budget total* du projet et *proportion du financement accordé par le FMC* par rapport au financement total du projet (au moins 50 % du budget total du projet était constitué de la part de financement accordé par le FMC)
- ✓ *Cumul de financement* : le projet a obtenu plusieurs enveloppes de financement (autant pour la phase de développement que pour celle de production)
- ✓ *Emplacement géographique* des compagnies ou des studios de production : Montréal, Toronto, Vancouver.

Outil de planification des études de cas et outils de collecte des données

Avant de procéder à la collecte des données nous avons dressé une matrice d'évaluation contenant plusieurs colonnes, de la manière suivante :

Questions d'évaluation	Indicateurs	Entrevues avec les informateurs clés	Analyse documentaire
------------------------	-------------	--------------------------------------	----------------------

Cet outil de planification a été réalisé en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, nous avons ciblé dans le cadre de référence de l'évaluation¹⁴ les questions et les sous-questions d'évaluation, ainsi que les indicateurs pour lesquels les

¹⁴ Canadian Heritage. Patrimoine Canadien, *Evaluation of the Canada Media Fund Program, Terms of Reference*, Evaluation Services Directorate, June 2014, pp. 12-19.

études de cas devaient apporter des éléments de compréhension supplémentaires. Les questions d'évaluation portaient principalement sur l'efficacité du programme, voire la mesure dans laquelle le programme a atteint ses objectifs immédiats, intermédiaires et ultimes. Les sous-questions d'évaluation concernaient la performance des projets numériques en ce qui a trait à leur auditoire ou à leur potentiel culturel et commercial.

Les indicateurs correspondant aux questions d'évaluation étaient majoritairement des indicateurs quantitatifs. Étant donné que les études de cas constituent une méthode de collecte et d'analyse de données qualitative, nous avons reformulé certains indicateurs afin de mieux les adapter aux besoins de ce volet de l'évaluation. En voici quelques exemples :

Énoncé initial des indicateurs	Énoncé reformulé
Nombre annuel et pourcentage des projets financés dans le volet expérimental qui ont un potentiel commercial, par genre et par langue	Mesure dans laquelle les projets financés par l'intermédiaire du volet expérimental sont développés à des fins commerciales, par genre et par langue.
Nombre annuel et pourcentage des projets financés dans le volet expérimental qui ont un potentiel commercial,	Mesure dans laquelle les projets financés par l'intermédiaire du volet expérimental sont développés et sont accessibles au public, par genre et par langue.
Preuves et pourcentage des projets appuyés dans le cadre du Volet expérimental qui sont considérés comme étant des succès	Mesure dans laquelle les projets soutenus par le Volet expérimental sont considérés comme étant des succès et preuves à l'appui.

Dans un deuxième temps, nous avons formulé des questions d'entrevue nous permettant de collecter des informations pertinentes pour alimenter chacun des indicateurs. De plus, nous

avons identifié une série d'éléments de preuve factuels nous permettant de valider l'atteinte des objectifs et des résultats prévus par les projets choisis. Une partie de ces éléments sont issus du *Cadre de mesure du rendement en médias numériques*¹⁵, document préparé par le FMC en collaboration avec un comité consultatif réunissant des intervenants-clés de l'industrie et dont l'objectif est de trouver une approche commune pour mesurer le succès des projets numériques, notamment en ce qui a trait à leur auditoire (nombre et caractéristiques).

Les deux guides d'entrevue que nous avons élaborés à partir du cadre d'évaluation (l'un destiné aux bénéficiaires du volet convergent et l'autre, à ceux du volet expérimental) ont été validés par l'équipe d'évaluation interne et par les consultants externes.

Nous avons également préparé une lettre d'invitation précisant le mandat de l'équipe d'évaluation et le contexte général de l'évaluation. La lettre a par la suite été validée par la directrice de la DSE.

Le but des entrevues a été de déterminer en quelle mesure les objectifs établis initialement par les bénéficiaires des projets en regard des indicateurs à l'étude avaient été atteints et de recueillir des commentaires plus généraux concernant la satisfaction des personnes interviewées en ce qui a trait au programme et à la pertinence du cadre des mesures de rendement des projets numériques établi par le FMC.

Collecte des données

Les phases de planification et de préparation terminées, nous avons acheminé des courriels contenant la lettre d'invitation aux représentants des projets ciblés. Dans les jours suivant l'envoi, nous avons contacté par téléphone chacune de ces personnes pour fixer des rendez-

¹⁵ CMF/FMC Fond des médias du Canada, *Cadre de mesure du rendement en médias numériques 2012-2013*, 5 mai 2012, http://www.cmf-fmc.ca/documents/files/fr/programmes/rapport-mn/2012-13_DMMEF-Rapport.pdf.

vous téléphoniques. Douze entrevues téléphoniques ont été entre le 20 octobre 2014 et le 15 novembre 2014. Les entrevues ont été enregistrées et les faits saillants retranscrits.

Analyse des données

En ce qui concerne l'analyse des données, nous avons tenté de déterminer la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats prévus initialement par les bénéficiaires ont été réalisés une fois les projets mis en œuvre. La triangulation des données factuelles et perceptuelles tirées de l'analyse documentaire et des entrevues a été la technique utilisée à cette fin.

Dans chacune des sections des études de cas, nous avons présenté, tout d'abord, les résultats attendus par rapport aux indicateurs à l'étude. Ces informations étaient contenues dans les documents accompagnant les demandes de financement déposées auprès du FMC. Par la suite, nous avons validé la mesure dans laquelle les objectifs poursuivis avaient été atteints à partir des points de vue exprimés par les informateurs clés lors des entrevues et, lorsque disponibles, grâce aux données quantitatives fournies par le FMC (ex. : revenus obtenus, nombre de personnes ayant visité les sites des projets, etc.).

La deuxième étape de l'analyse a consisté à produire une interprétation regroupée à partir du genre des projets (volet convergent) ou du type de contenu numérique (volet expérimental), sous la forme d'une conclusion. L'objectif principal de cette étape a été de déterminer les éléments communs ou divergents aux divers projets se rapportant aux questions d'évaluation.

2.4 Résultats

Le mandat initial prévoyait la réalisation de douze études de cas dont nous en avons réalisé onze et ce, pour plusieurs raisons. Les personnes que nous avons ciblées comme informateurs clés représentant les projets ont été les producteurs ou les personnes directement impliquées dans la réalisation des contenus numériques. Dans le cas de l'un des

projets du Volet convergent (genre dramatique), nous n'avons pas pu mener l'entrevue avec le producteur (il venait de démissionner). De plus, les données sur l'auditoire du projet ne couvraient qu'une seule année, alors que le projet avait reçu du financement de la part de FMC durant cinq ans. Étant donné l'insuffisance et le manque de pertinence des données relatives à ce projet, nous avons décidé de commun accord avec la gestionnaire d'évaluation de ne pas finaliser l'étude de cas en question. Enfin, les délais serrés de réalisation de l'évaluation n'ont pas permis de remplacer ce projet par un autre.

Les études de cas ont été rédigées en français ou en anglais en fonction de la langue dans laquelle les entrevues ont été menées et, les documents utilisés lors de l'analyse documentaire ont été écrits. Nous avons fait valider les études de cas au fur et à mesure par la gestionnaire d'évaluation et nous les avons acheminées par la suite aux consultants externes chargés de la réalisation du rapport final d'évaluation du FMC.

Les principales sections des études de cas du volet expérimental ont été les suivantes :

- a) Introduction : brève présentation du bénéficiaire et du projet financé par le FMC.
- b) Aperçu du projet : nom du projet, année de financement, type de contenu, plateforme de diffusion, description du projet, marché linguistique, auditoire cible, montant de financement accordé par le FMC (phase de production), montant total du budget (phase de production)
- c) Potentiel commercial : mesure dans laquelle les prévisions relatives aux revenus ont été réalisées et stratégies de promotion mises en œuvre
- d) Innovation et succès : innovation, reconnaissance et visibilité, contribution à la croissance de l'industrie numérique
- e) Auditoire et mesure dans laquelle le projet est adopté par l'industrie et par le public
- f) Cadre de mesure du rendement en médias numériques.

Les principales sections des études de cas du volet convergent ont été les suivantes :

- a) Introduction : brève présentation du bénéficiaire et du projet
- b) Aperçu du projet : nom du projet, année de financement, type de contenu, plateforme, télédiffuseur, description du projet numérique, marché linguistique, auditoire cible, montant de financement accordé par le FMC, montant total du budget
- c) Valeur ajoutée de la composante numérique : mesure dans laquelle les projets numériques apportent une valeur ajoutée aux productions télévisuelles auxquelles ils sont rattachés
- d) Auditoire et utilisation des contenus numériques sur d'autres plateformes que la télévision
- e) Cadre de mesure du rendement en médias numériques.

3. ENTREVUES DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DE L'INITIATIVE DE COMMÉMORATION DU BICENTENAIRE DE LA GUERRE DE 1812

Le deuxième volet du stage a consisté en la réalisation d'entrevues avec des informateurs clés dans le cadre de l'évaluation de l'initiative de commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812.

3.1 Description du mandat

La commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812 est une initiative horizontale qui s'inscrit dans le programme *Célébrations et commémorations* du Patrimoine canadien. Le PCH a mis en place un Secrétariat fédéral responsable de la coordination de l'initiative à échelle fédérale. Les principales activités du Secrétariat ont été d'assurer la gestion de

subventions et de contributions pour le financement des projets de commémoration de la guerre de 1812, de mettre en œuvre les activités de sensibilisation nationale et, de coordonner la participation fédérale aux activités de commémoration.

Ce projet à portée pancanadienne s'est déroulé entre 2011 et 2014 et ses principaux ont été de :

- contribuer à une plus grande sensibilisation des Canadiens quant à la guerre de 1812, en tant que moment déterminant de l'histoire canadienne,
- créer des occasions d'engager le public canadien dans des événements et des activités reliés à la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812 et
- renforcer l'identité canadienne¹⁶.

La démarche d'évaluation de la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812 a débuté en septembre 2014 et sera finalisée à la fin de mars 2015. Elle est essentiellement axée sur l'évaluation du rendement (efficacité, efficience, économie), de la structure et de la mise en œuvre de cette initiative. L'évaluation permettra également de tirer des constats en lien avec les leçons apprises à la suite de la mise en œuvre des activités. La période visée par l'évaluation est de 2011-12 à 2013-14, couvrant les trois ans du déroulement de l'initiative.

Durant la période s'étalant du début octobre au 12 décembre 2014 (fin de notre stage), nos activités dans le cadre de l'évaluation de la commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812 ont été les suivantes :

- Participer à la rencontre de démarrage avec l'équipe du programme et à l'étape de finalisation du cadre de référence et du plan de travail de l'évaluation,
- Participer à la planification de la collecte de données d'entrevue : rédiger la lettre d'invitation adressée aux intervenants clés, contacter les informateurs clés, assurer

¹⁶ Canadian Heritage/Patrimoine canadien, *Commemoration of the War of 1812. Performance Measurement, Evaluation and Risk Strategy*, August 2012, p.3.

les suivis nécessaires pour le déroulement des entrevues par téléphone ou en personne,

- Élaborer le guide d'entrevue semi-dirigée à utiliser auprès des informateurs clés,
- Contribuer à la réalisation d'entrevues avec les informateurs clés.

Toutes les activités prévues dans le plan de travail présenté dans l'offre de stage n'ont pas été réalisées, notamment à cause de changements intervenus dans l'échéancier de l'évaluation. La période consacrée à la collecte des données qualitatives a été prolongée jusqu'à mi-janvier 2015. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure de réaliser toutes les entrevues, d'analyser les données obtenues et d'élaborer le rapport technique des entrevues avec les informateurs clés.

3.2 Recension des écrits

Dans son ouvrage, *Qualitative Designs and Data Collection*, Michael Q. Patton distingue trois types d'entrevues utilisées dans l'évaluation de programme :

1. l'entrevue de type conversation informelle,
2. l'approche du guide d'entrevue à caractère général (*general interview guide approach*) et,
3. les entrevues normalisées à questions ouvertes (*the standardized open-ended interview*)¹⁷.

Le premier type d'entrevues consiste dans un échange spontané d'informations entre les interlocuteurs, qui découle du flux naturel d'une interaction. Dans le cas du deuxième type d'entrevues, l'évaluateur détermine un set de thèmes qui sont abordés avec chacun des participants. Le guide d'entrevue a plutôt le rôle d'une liste de contrôle qui permet, durant l'entrevue, de s'assurer que tous les points principaux sont

¹⁷ Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3 édition, Sage Publications, Inc., p. 342.

discutés. Enfin, le dernier type d'entrevue consiste dans un set de questions ordonnées qui sont posées de la même manière à tous les répondants.

Toutefois, tel que l'auteur souligne, il est possible de combiner ce divers type d'entrevues selon les buts de l'évaluation. C'est en combinant plusieurs stratégies que l'évaluateur a l'occasion d'explorer certains sujets plus en profondeur ou même de poser des questions qui n'étaient pas prévues au début.

Les entrevues fournissent des informations sur les expériences et les points de vue des intervenants. Dans un autre ouvrage¹⁸, les auteurs utilisent une autre typologie des entrevues, qui est toutefois semblable à celle proposée par Patton. Ainsi, les entrevues utilisées dans le cadre d'une évaluation peuvent être structurées, semi-structurées ou non structurées. Dans les entrevues structurées, l'évaluateur pose les mêmes questions, dans le même ordre, à chacun des informateurs clés. Dans les entrevues semi-structurées, les questions et leur ordre peuvent varier en fonction du jugement de l'évaluateur qui décide de la manière la plus appropriée d'obtenir les informations les plus pertinentes. Les entrevues semi-dirigées sont le type d'entrevues généralement utilisées dans les évaluations de programme¹⁹.

Lorraine Savoie-Zajc définit l'entrevue semi-dirigée de la manière suivante :

une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche²⁰.

Cette interaction permet d'arriver à une compréhension approfondie du sujet à l'étude, qui se construit conjointement avec la personne interviewée.

¹⁸ Bamberger, Michael et al. (2006). *Real World Evaluation. Working under Budget, Time, Data, and Political Constraints*, SAGE Publications.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Savoie-Zajc, Lorraine (2003). « L'entrevue semi-dirigée », dans Gauthier, Benoît (sous la dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 296.

Selon la même auteure, l'entrevue semi-dirigée se situe à mi-chemin entre l'entrevue dirigée et non dirigée (non structurée) et son choix comme outil de collecte des données est redevable à trois postulats :

- Le postulat de l'entrevue envisagée comme unité de sens où les différentes parties sont interconnectées et acquièrent un sens uniquement les unes en relation avec les autres. Ce postulat est dérivé du paradigme constructiviste, dominant dans les sciences sociales au cours des dernières décennies
- Le deuxième postulat découle de la théorie de l'interactionnisme symbolique et met de l'avant la signification donnée par l'autre à une situation
- Le troisième postulat part de la nature de la réalité, qui dépend de la subjectivité de l'acteur et de ses caractéristiques (âge, sexe, statut socioéconomique, etc.)²¹.

Le déroulement d'une entrevue semi-dirigée s'inscrit dans une dynamique relationnelle et communicationnelle qui dépasse la simple conversation. Les thèmes et les sous-thèmes des entretiens semi-dirigés sont prédéterminés et se traduisent dans un certain nombre de questions. Le choix du nombre et du type d'informateurs clés est important, les personnes étant choisies en fonction de la pertinence de leur expertise par rapport au sujet à l'étude.

L'évaluateur aura à concilier le choix d'un nombre initial de participants et le respect du critère de saturation (l'ajout de nouvelles données n'apporte plus d'éléments de nouveauté à la compréhension d'un phénomène). Ainsi, il est possible qu'un nombre initial de participants soit établi, mais qu'il soit sujet à des changements en cours de route, selon le degré de saturation atteint.

²¹ *Ibid*, p. 297-298.

La principale force des entrevues semi-dirigées est de donner accès direct au vécu des personnes interviewées, alors que sa limite découle de l'incapacité d'une entrevue qui se déroule dans « l'ici et le maintenant » de surprendre toute la richesse de l'expérience d'un individu²².

L'un des enjeux des entrevues en évaluation de programme est de formuler des questions pertinentes qui traduisent les questions d'évaluation dans un langage clair et adapté aux interlocuteurs. Dans l'ouvrage *A practitioner handbook on evaluation*²³, plusieurs caractéristiques d'une question pertinente sont nommées. Ainsi, une bonne question d'entrevue doit :

- avoir un but spécifique qui peut être établi par la personne qui la pose,
- contenir une seule idée,
- être claire et ne pas présenter des ambiguïtés,
- stimuler la pensée des répondants,
- requérir une réponse claire et sans ambiguïtés,
- se référer à une information accessible aux personnes qui posent les questions et à celles qui y répondent.

Dans le cadre de l'évaluation de l'initiative de la commémoration de 1812, nous avons opté pour une approche combinée, consistant dans l'utilisation d'un guide standardisée qui nous a permis d'aller chercher des éléments supplémentaires en cours d'entrevue, lorsque le besoin d'avoir davantage de précisions s'est imposé.

²² *Ibid.*

²³ Stockmann, Reinhard (2011). *A Practitioner Handbook on Evaluation* edited by Reinhard Stockmann, Edward Elgar Publishing Limited, p. 238.

3.3 Méthodologie

Dans cette section du rapport de stage, nous présenterons les principaux éléments relatifs à la préparation, à la planification et à la réalisation de la collecte des données qualitatives comme partie intégrante de l'évaluation de l'initiative de commémoration du bicentenaire de la guerre de 1812.

Matrice d'évaluation et guide d'entrevues semi-dirigées

L'équipe d'évaluation a élaboré une matrice d'évaluation incluant les principales questions et sous-questions d'évaluation, les indicateurs (qualitatifs et quantitatifs), ainsi que l'outil de collecte de données et la source d'information. La matrice a été conçue en s'appuyant sur le document *Performance Measurement, Evaluation and Risk Strategy* (PMERS) de l'initiative et, en appliquant une démarche de calibration. À la suite de cette démarche de calibration, l'évaluation de l'initiative s'est surtout concentrée sur l'efficacité de l'initiative (atteinte des résultats immédiats), sur son efficience et, sur sa structure et sur sa mise en œuvre.

C'est en se servant de cet outil général de planification de l'évaluation que nous avons construit le guide d'entrevue. Ainsi, dans un premier temps, nous avons identifié les indicateurs qualitatifs associés aux entrevues et, par la suite, nous avons formulé des questions correspondant à chacun de ces indicateurs.

Le guide d'entrevue incluant 27 questions réparties entre les thèmes suivants : rôles et responsabilités, efficacité (objectifs immédiats, objectifs intermédiaires et objectif ultime), économie, efficience et leçons apprises. Plusieurs questions ont eu comme objectif l'identification des facteurs de succès ayant contribué à la mise en œuvre des trois grandes activités du programme (gestion des subventions et des contributions, coordination fédérale et campagne de sensibilisation nationale). De plus, nous avons

tenté, à travers les questions formulées, de déterminer les défis rencontrés par le programme, tout comme les leçons apprises à la suite de cette initiative.

Un seul guide d'entrevue (en anglais et en français) a été élaboré autant pour les représentants du PCH que pour les intervenants externes. Toutefois, lors des entrevues avec les représentants du programme, ces derniers ont eu la possibilité de choisir de répondre uniquement aux questions qui visaient leurs responsabilités. Dans le guide d'entrevue pour les intervenants externes (représentants d'autres ministères ou agences fédérales), nous avons choisi d'inclure uniquement des questions se rapportant aux activités de coordination fédérale exercées par le Secrétariat fédéral.

Collecte des données

Pour la collecte des données par entrevue, nous avons acheminé aux informateurs clés des courriels contenant la lettre d'invitation préalablement validée par la directrice du service. Dans les jours suivant l'envoi, nous avons contacté par téléphone chacune de ces personnes pour fixer des rendez-vous en personne ou téléphoniques.

Nous avons participé à la réalisation de huit entrevues avec des informateurs clés (principalement membres du Secrétariat fédéral). Les entrevues, majoritairement menées en personne, ont duré entre une heure et deux heures et ont été enregistrées. Par la suite, nous avons effectué la transcription des faits saillants de chacune des entrevues auxquelles nous avons participé.

3.4 Résultats

Le mandat qui nous a été confié dans le cadre de l'évaluation de la commémoration de la guerre de 1812 prévoyait la réalisation de l'ensemble de la collecte de données qualitatives (une vingtaine d'entrevues) entre la fin du mois de septembre 2014 et la fin du mois d'octobre 2014, suivie par l'analyse des données et la rédaction du rapport technique

consacré à cette ligne d'évidence. Pour les raisons mentionnées ci-dessus, nous n'avons réalisé qu'une partie du mandat initial.

Toutefois, nous avons eu l'occasion de participer à quelques étapes importantes de la démarche d'évaluation, dont les rencontres de démarrage avec les représentants du programme et les rencontres de travail de l'équipe d'évaluation ayant comme objectif la finalisation du cadre de référence. Lors de ces activités, nous avons formulé des commentaires sur les documents de planification de l'évaluation, dont la matrice d'évaluation de l'initiative.

De plus, nous avons réalisé le guide d'entrevue et nous avons réalisé une partie de la collecte des données qualitatives. Ainsi, au moment de la fin du stage, nous avons participé à la réalisation de huit entrevues avec des informateurs clés.

CONCLUSION

Le stage, d'une durée de 18 semaines, s'est déroulé au sein de la Direction des services d'évaluation de PCH et s'est révélé être une expérience fort utile, qui nous a permis d'approfondir nos compétences et connaissances. Ceci n'aurait pas été possible sans l'appui des gestionnaires d'évaluation qui ont assuré notre encadrement et qui nous ont confié des mandats impliquant des responsabilités similaires à celles d'une professionnelle en évaluation. Le stage effectué nous a aidés à la fois à nous familiariser à l'univers de l'évaluation dans un organisme fédéral et à mettre en pratique nos connaissances et compétences acquises à l'ENAP et lors de nos expériences de travail antérieures.

Ainsi, nous avons été en mesure de développer les études de cas dans le cadre de l'évaluation du FMC, ce qui nous a permis d'appliquer une méthodologie mixte et de réaliser des analyses qui ont enrichi le contexte de l'évaluation du programme. Nous avons appris comment diminuer les limites d'une méthode dont le pouvoir d'extrapolation des résultats est parfois contesté, en proposant des critères de sélection des cas et en développant une démarche d'analyse similaire d'un projet à l'autre. Nous avons également eu l'opportunité de développer de nouvelles compétences linguistiques, en conduisant des entrevues et en écrivant des études de cas autant en anglais qu'en français.

Nous avons également pu participer à des rencontres de travail avec les représentants des programmes et avec des consultants externes, ce qui nous a aidés à nous familiariser avec les habiletés communicationnelles et relationnelles exigées de la part des membres des équipes d'évaluation dans un contexte organisationnel fédéral. De plus, nous avons pu nous

approprié de nouvelles connaissances quant aux exigences des mandats spécifiques à cet environnement de travail, telle la calibration des démarches d'évaluation.

Cette activité d'intégration a entièrement répondu à nos attentes, tout en nous aidant à découvrir les diverses facettes du travail d'analyste en évaluation des programmes dans un ministère fédéral. Au-delà de tout, ce que nous avons apprécié le plus est de se sentir partie intégrante d'une équipe de professionnels compétents et de pouvoir contribuer aux activités d'une direction dynamique et innovante.

RÉFÉRENCES

BAMBERGER, Michael, Jim RUGH, et Linda MABRY (2006). *Real World Evaluation. Working under Budget, Time, Data, and Political Constraints Review of Evaluation Methods and Approaches and Their Applications*, SAGE Publications, 468 pages.

BAXTER, Pamela, et Susan JACK (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers* en *The Qualitative Report*, Volume 13, Number 4, December 2008, p. 544-559.

CANADIAN HERITAGE/PATRIMOINE CANADIEN (2014). *Evaluation of the Canada Media Fund Program, Terms of Reference*, Evaluation Services Directorate, June 2014, 31p (document interne).

CANADIAN HERITAGE/PATRIMOINE CANADIEN, *Plan d'évaluation ministériel 2014-2015 à 2018-2019*, Direction des services d'évaluation, Juillet 2014, 36 pages.

CANADIAN HERITAGE/PATRIMOINE CANADIEN (2012). *Commemoration of the War of 1812. Performance Measurement, Evaluation and Risk Strategy*, August 2012, 18 pages.

CANADA MEDIA FUND/FONDS DES MÉDIAS DU CANADA, *Rapport sur les activités de programme 2011-2012*, 202 pages.

CANADA MEDIA FUND/FONDS DES MÉDIAS DU CANADA, *Cadre de mesure du rendement en médias numériques 2012-2013*, 5 mai 2012, 29 pages.

CONSEIL DU TRÉSOR (2009). *Politique sur l'évaluation*, [en ligne] <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024§ion=text>, consultée le 3 octobre 2014.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2003). « L'entrevue semi-dirigée », dans Gauthier, Benoît (sous la dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp. 293-316.

PATRIMOINE CANADIEN (2014). *Patrimoine canadien. Rapport sur les plans et les priorités 2014-15*, [en ligne]. <http://www.pch.gc.ca>, consulté le 3 octobre 2014.

PATTON, Michael Quinn (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* 3 édition, Sage Publications, Inc., 598 pages.

Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Direction du sous-contrôleur général, *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes, Pratiques d'examen et études*. Revue gouvernementale et services de qualité, Troisième édition, 156 pages.

SIMON, N. Roy (2003). « L'étude de cas », dans Gauthier, Benoît (sous la dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p.159-184.

STOCKMANN, Reinhard (2011). *A Practitioner Handbook on Evaluation* edited by Reinhard Stockmann, Edward Elgar Publishing Limited, 392 pages.

