



# Renouvellement de la Politique d'évaluation et la stratégie de formation

Présentation par :

Rafika Amira

Centre d'excellence en évaluation

Secrétariat du conseil du trésor du Canada

**3 novembre 2006**



## Le renouvellement de la Politique prend son envol

- Facteurs déterminants du changement
- Aperçu de la politique proposée
- Stratégie intégrée de formation et de renforcement de la capacité



## Facteurs déterminants du renouvellement de la politique d'évaluation

- En vertu de la *Loi fédérale sur l'imputabilité*, il faudra examiner la pertinence et l'efficacité de tous les programmes de paiements de transfert au cours d'un cycle de cinq ans
- Le gouvernement s'est engagé, dans le budget de 2006, à tenir compte des résultats et de l'optimisation des ressources pour établir les priorités et prendre les décisions dans le cadre d'un nouveau SGD
  - L'évaluation sera essentielle pour remplir cet engagement.
- Même avant ces développements, il était clair que la politique d'évaluation en vigueur ne satisfaisait pas les besoins des administrateurs généraux et ne fournissait pas aux évaluateurs le soutien nécessaire à la satisfaction des besoins en renseignements du gouvernement (rapport Breen, 2005)
- Le BVG souligne toujours la nécessité d'évaluer les programmes en cours, en plus des programmes de paiements de transfert

« ... L'approche du gouvernement pour le contrôle des dépenses repose sur les trois principes suivants :

- les programmes gouvernementaux doivent cibler les résultats et l'optimisation des ressources;
- les programmes gouvernementaux doivent être conformes aux responsabilités du gouvernement fédéral;
- les programmes qui ne servent plus les fins pour lesquelles ils ont été établis devraient être éliminés. »

« En tenant compte de ces principes, le gouvernement entreprend un examen de son système de gestion des dépenses ».

[Le discours du budget de 2006 \(p.18\)](#)



## Exigences possibles en matière d'évaluation d'un Système de gestion des dépenses renouvelé

- Accent mis sur l'optimisation des ressources – pertinence et rendement
- Évaluation de tous les programmes (dépenses de programme directes) sur une période de cinq ans
- Élaboration d'une série d'approches d'évaluation
- Investissements dans la capacité (portée, normes, formation et développement de la communauté d'évaluation)



## Mise à jour sur le renouvellement de la Politique d'évaluation du CT

- Diagnostic poussé de la fonction d'évaluation actuelle
  - Vastes activités de recherche et exercices de réflexion menés au cours des deux dernières années
  - Consultations avec des sous-ministres, des SMA, des chefs de l'évaluation, des gestionnaires de programme et des organismes professionnels externes
  - La Politique d'évaluation en vigueur (2001) est considérée comme « faible »
- Consultations en cours sur les propositions de politique
  - Communauté d'évaluation (série de réunions durant l'été (comité des DG, trois groupes de travail composés de chefs de l'évaluation et petits organismes)
  - Consultations internes au SCT
  - Discussions avec des universitaires (huit universités et organismes professionnels)
- L'élaboration d'une ébauche de politique et d'une directive et de normes d'évaluation connexes est très avancée
- Élaboration parallèle d'un plan d'action en vue de la mise en œuvre de la politique



# Portée de la Politique d'évaluation renouvelée



## Objectif proposé de la politique et priorité

**Objectif de la politique : Une fonction d'évaluation capable d'appuyer l'utilisation systématique de ses constatations afin d'éclairer la prise de décisions concernant les politiques et les dépenses et de favoriser l'amélioration des programmes**

En se fondant sur un diagnostic de la fonction présenté antérieurement, une politique renouvelée et sa directive connexe se concentreraient sur les secteurs suivants :

1. Recentrer l'évaluation sur l'optimisation des ressources
2. Élargir la portée des évaluations
3. Responsabilisation distincte et gouvernance flexible
4. Veiller à avoir accès à des évaluateurs compétents, qui appliquent de claires normes d'évaluation
5. Satisfaire aux besoins en évaluation des petits organismes
6. Accroître la capacité du SCT de diriger et d'utiliser les renseignements provenant des évaluations

## 1. Recentrer l'évaluation sur l'optimisation des ressources

- Établir un équilibre entre l'amélioration des programmes et l'évaluation du rendement des programmes (identification des possibilités d'investissement et de réattribution)

### Propositions de politique :

- Recentrer les évaluations sur les résultats et l'optimisation des ressources (pertinence et rendement des programmes)
  - Attentes claires en ce qui concerne la nature exacte d'un rapport d'évaluation et qui peut entreprendre une évaluation
  - Veiller à ce que les évaluations à l'appui du processus décisionnel fournissent des conclusions sur la pertinence et l'efficacité des programmes
- Mettre en place de nouvelles approches d'évaluation qui appuient la rigueur de l'évaluation et sa réalisation en temps opportun – établir un lien entre la complexité d'évaluation et les risques associés à un programme

### Série d'approches d'évaluation proposées

- Évaluation stratégique
- Évaluation d'impact
- Évaluations de l'optimisation des ressources
- Évaluation de la mise en œuvre



## 2. Élargir la portée des évaluations

- La *Loi fédérale sur l'imputabilité* prévoit que tous les programmes de paiements de transfert soient évalués en cinq ans
- Le SGD renouvelé aura une portée élargie au-delà des programmes de S et C, et prévoira un examen de toutes les dépenses de programme directes sur une période de cinq ans

### Propositions de politique :

- Évaluer 100% des dépenses des programmes (dépenses de programme directes) au cours d'un cycle de cinq ans grâce à une combinaison de ce qui suit :
  1. Réorienter les examens de la direction vers des questions touchant l'optimisation des ressources
  2. Augmenter l'efficacité de l'exercice en adoptant une série d'approches d'évaluation souples fondées sur la taille, la complexité et les risques
  3. Investir suffisamment de ressources dans la fonction d'évaluation
- Plans d'évaluation ministériels (quinquennal) renouvelables
  - Le plan guiderait l'application d'une série vaste d'outils d'évaluation basée sur les risques, la taille et l'impact du programme
- Mettre en place un plan d'évaluation à l'échelle du gouvernement élaboré par le CT qui est lié aux plans ministériels et qui dirige les examens horizontaux

### 3. Responsabilisation distincte et gouvernance flexible

- Les ministères ont besoin de régimes de gestion de l'évaluation qui répondent le mieux à leurs besoins individuels

#### Propositions de politique :

Une approche de gestion souple repose sur les résultats obtenus par les ministères qui ont instauré des pratiques exemplaires répondant aux principes suivants :

- l'évaluation sert à informer le processus décisionnel de gestion
- les administrateurs généraux et leurs équipes sont les principaux utilisateurs (c'est-à-dire assure un leadership et l'utilisation des résultats)
- les rapports d'évaluation sont examinés par un comité dont la structure est adapté au ministère
- l'approche clarifie les rôles et responsabilités du chef de l'Évaluation :
  - Résultats d'évaluation communiqués directement à l'administrateur général; classification des chefs de l'évaluation selon les besoins des ministères
  - s'assure que les nouvelles initiatives de dépenses sont axées sur les résultats (c'est-à-dire dans le contexte de l'attribution)
  - veille à ce que l'on dispose d'information provenant d'évaluation aidant à la gestion des dépenses (c'est-à-dire dans le contexte de la réattribution)

#### 4. Accès à des évaluateurs compétents, qui appliquent de claires normes d'évaluation

- Les administrateurs généraux ont constaté un manque d'évaluateurs qualifiés et remettent en question leur neutralité/professionnalisme
- Les chefs de l'évaluation estiment que l'accès à des évaluateurs qualifiés constitue un défi clé et soulignent l'absence de possibilités de formation au gouvernement du Canada

#### Propositions de politique :

- En utilisant une approche graduelle sur trois ans, instaurer l'accréditation du chef de l'évaluation et des évaluateurs
  - Ensemble coté de compétences
  - Formation accréditée
  - Adhésion à une association professionnelle (c.-à-d. Société canadienne d'évaluation)
- Normes claires orientant la fonction
- Accent sur la neutralité
  - Critères d'affectation neutre des ressources aux projets d'évaluation – retirer aux gestionnaires de programmes le rôle de client principal et de source de financement des évaluations
  - Protocoles visant la participation des intervenants et des bénéficiaires des programmes

## 5. Satisfaire aux besoins en évaluation des petits organismes

- La plupart des petits organismes ne remplissent pas les exigences de la politique d'évaluation en vigueur – aucune distinction fondée sur la taille ou le genre d'organisation
- Les petits organismes font état d'obstacles précis lorsqu'ils veulent remplir les exigences de la politique, notamment des problèmes au chapitre des ressources et de la capacité\*

### Propositions de politique :

- Une approche différente est requise – favoriser la souplesse et le partage des ressources
- Une série d'options est prise en considération -- recommander une « approche de regroupement » :
  - Création de cinq regroupements de petits organismes fondés sur le mandat de ceux-ci
  - Établissement d'économies d'échelle grâce à des « services d'évaluation partagés »
  - Stratégie d'investissement du CT qui est fondée sur les risques pour l'infrastructure et les opérations (c.-à-d. deux à quatre évaluateurs à plein temps par regroupement et financement de projets)
  - Structure et responsabilité de la gestion interorganismes

SOURCE : \* Étude sur la Direction de la vérification interne et de l'évaluation du SCT et Analyse de rentabilisation 2004-2005 du CEE sur les petits organismes  
12







## 6. Accroître la capacité du SCT de diriger et d'utiliser les renseignements provenant des évaluations

- Le SCT surveillera la qualité des évaluations et des plans d'évaluation

### Propositions de politique :

- Réorienter l'actuel Centre d'excellence en évaluation du SCT vers le Bureau d'évaluation en mettant l'accent sur son nouveau rôle dans les domaines suivants :
  - Utiliser les constatations découlant des évaluations pour remettre en question l'efficacité et l'importance des programmes et fournir des renseignements facilitant la prise des décisions par le CT et le Cabinet
  - Vérifier la pertinence et la qualité des plans et des études
  - Présenter des rapports au CT sur la santé de la fonction
  - Assurer le leadership de la communauté et promouvoir la capacité d'évaluation, afin d'appuyer la mise en œuvre des politiques
- Coordonner les évaluations horizontales clés avec le plan d'évaluation à l'échelle du gouvernement élaboré par le CT



# Stratégie intégrée de formation et de renforcement de la capacité



## Stratégie de formation et renforcement de la capacité

La mise en œuvre de la politique nécessitera :

- des stratégies d'amélioration des capacités ministérielles pour recruter des évaluateurs qualifiés
- un soutien à l'appui d'occasions de formation continues
- une mise en œuvre graduelle sur trois ans

### 1. **Stratégie de formation**

#### A) À l'interne :

- Programme de perfectionnement professionnel et de certification pour les chefs de l'évaluation et les évaluateurs

#### B) À l'externe :

- Collaboration avec les universités

### 2. **Recrutement :**

- Instaurer des bassins centralisés d'évaluateurs externes et internes préqualifiés – projet pilote en cours (TC et SCT)

### 3. **Introduire une offre à commandes principale nationale pour les services d'évaluation**

- DDP en cours de préparation avec TPSGC





## Stratégie de formation- programme de perfectionnement professionnel et de certification au sein du gouvernement

- Le Programme de perfectionnement professionnel et de certification vise à accroître les compétences et le professionnalisme des évaluateurs
  - D'autres fonctions ont déjà adopté une telle approche – les secteurs d'acquisitions, biens immobiliers et gestion de matériel
- L'élaboration des compétences de base constitueront une composante clé du processus de la certification
  - Elles formeront la base pour l'établissement d'une norme en matière de compétence requise pour la certification
- L'élaboration des cours directement liés au profil des compétences
- Des examens sur les connaissances portant sur les compétences fonctionnelles seront administrés
- Plusieurs outils seront disponible – site Internet, outil d'évaluation de compétences de base ect.





## Stratégie de formation- programme de perfectionnement professionnel et de certification au sein du gouvernement ...

- Des consultations exhaustives auront lieu dans la communauté de l'évaluation
  - Des groupes de travail composés de représentants de la communauté de l'évaluation et d'autres intervenants clés seront organisés
- Faire appel à l'Office des normes générales du Canada (TPSGC) et à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) ou à une ou plusieurs autres entités
- Le centre psychologique de la Commission de la fonction publique sera un partenaire clé dans ce processus



## Stratégie de formation- collaboration avec les universités

- Accroître la formation externe en promouvant l'élaboration de programmes menant à un diplôme universitaire en évaluation
- Organisation des symposiums annuels avec un consortium d'universités
  - Faciliter le partage des meilleurs pratiques
- Fournir aux universités des capitaux de démarrage pour l'élaboration des cours en évaluation



## Prochaines étapes

- À l'heure actuelle, la date cible d'approbation de la Politique est la fin novembre
- Date d'entrée en vigueur de la politique est le 1er avril, 2007
  - Mise en œuvre graduelle de la politique sur trois ans, y compris la stratégie de formation

