



# L'expérience fédérale en évaluation

Rencontre avec les intervenants  
en évaluation, SQÉP  
Québec, 19 février 2010

**Préparé par:**

**Centre d'excellence en évaluation  
Secteur de la gestion des dépenses  
Secrétariat du Conseil du Trésor**



# La présentation

- ✓ L'expérience fédérale en évaluation
- ✓ Les moyens permettant d'assurer la qualité de la pratique de l'évaluation
- ✓ Les critères appuyant la qualité des évaluations



## Le contexte

- ✓ Les Canadiens souhaitent recevoir des services de grande qualité, des programmes de grande valeur et que les résultats soient atteints à un coût raisonnable. Ils s'attendent donc à ce que l'argent des contribuables soit dépensé conformément aux priorités établies.
  - ✓ Le gouvernement du Canada a posé des gestes concrets:
    - Adoption de la Loi fédérale sur la responsabilité :
      - ... qui exige que les programmes de paiements de transfert soient évalués tous les cinq ans.
    - Le renouvellement du système de gestion des dépenses :
      - ... pour faire en sorte que les programmes soient axés sur les résultats et l'optimisation des ressources.
- ✘ Ces gestes ont favorisé le renouvellement de la Politique sur l'évaluation

# L'engagement du gouvernement canadien



Le gouvernement s'est engagé à fonder l'établissement des priorités et la prise de décisions sur les résultats et l'optimisation des ressources grâce à un [Système de gestion des dépenses](#) (SGD) renouvelé.

- ✓ Les examens stratégiques visent à assurer que les dépenses globales du gouvernement appuient des programmes pertinents, efficaces et efficaces.
- ✓ La prise de décisions doit reposer sur des renseignements objectifs basés sur des preuves tangibles.
- ✓ L'évaluation sera un élément critique pour tenir cet engagement.



En vertu de la [Loi fédérale sur la responsabilité](#), la pertinence et l'efficacité de tous les programmes de paiements de transfert doivent être évalués tous les cinq ans.

Le Vérificateur général mentionne régulièrement la nécessité d'évaluer les programmes permanents, pas seulement les paiements de transfert.

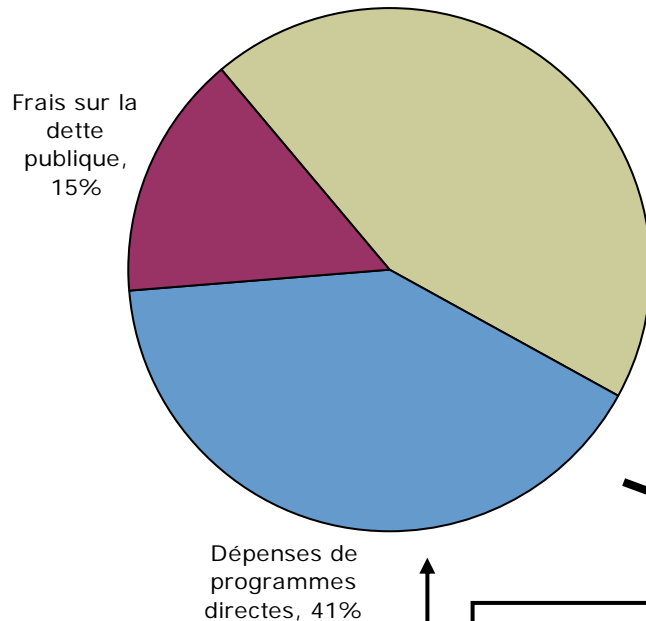


## Système de gestion des dépenses

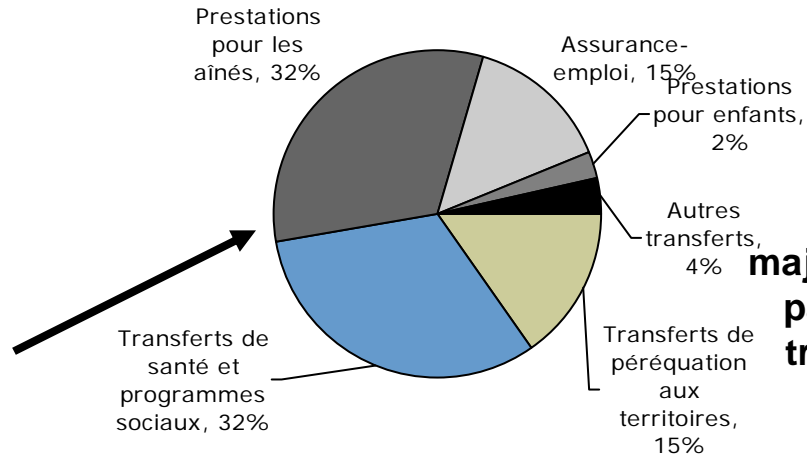
- Le système de gestion des dépenses (SGD) est le cadre permettant d'identifier et de mettre en œuvre le plan de dépenses du gouvernement en appui à ses priorités
  - Il guide la prise de décisions relativement à l'affectation et la réaffectation des ressources, y compris au regard de l'établissement des priorités, des décisions fiscales et du Budget, et du mode de livraison efficace et efficient des programmes
  - Il appuie aussi l'examen minutieux et l'approbation des parlementaires

# Aperçu des dépenses fédérales 2008-2009: l'importance de l'évaluation...

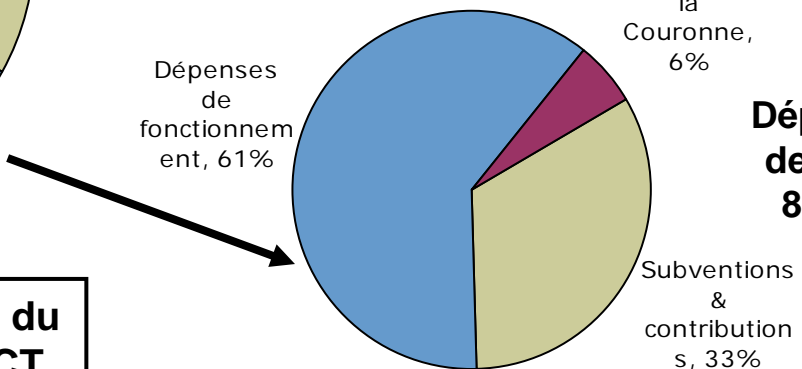
**Dépenses totales 220.6 milliards \$ (Année fiscale 2008-2009)**



**Focus du CT/SCT**



**Paiements majeurs et autres paiements de transfert 97.2 milliards \$**



**Dépenses directes des programmes 89.7 milliards \$**

Source: Budget des dépenses – Partie I 2008-2009

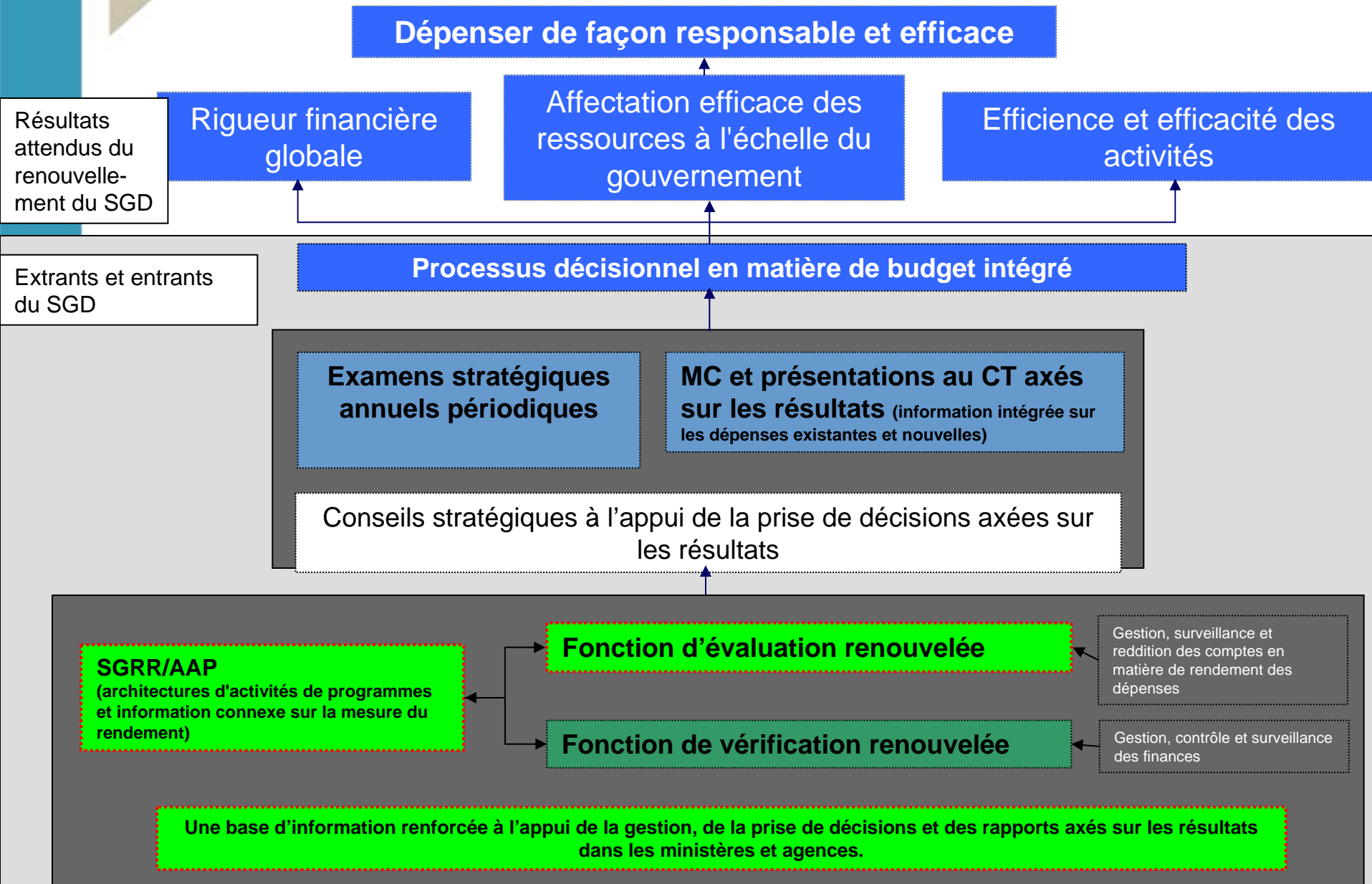




# Trois piliers soutiennent le Système de gestion des dépenses renouvelé

- ✓ **Gestion axée sur les résultats: toutes les dépenses doivent être gérées, afin d'obtenir des résultats et de générer des extrants** transparents pour les Canadiens :
  - Avoir des mesures de réussite claires.
  - Être évalué de façon officielle et systématique régulièrement.
  - Témoigner de l'optimisation des ressources.
  
- ✓ **Rigueur d'entrée de jeu: Gérer la croissance générale des dépenses.** Les nouvelles propositions doivent :
  - Inclure des mesures de réussite claires.
  - Fournir de l'information fiable sur la manière dont les propositions s'inscrivent dans les dépenses courantes.
  - Donner des options pour la réaffectation du financement.
  
- ✓ **Examens stratégiques: Évaluer toutes les dépenses une fois tous les quatre ans** afin d'assurer:
  - L'harmonisation aux grandes priorités et résultats.
  - La pertinence et le rendement (incluant l'efficacité et l'efficience).
  - Les prises de décision doivent reposer sur de l'information objective basée sur des faits.

# Gestion et prise de décisions axées sur les résultats : Une fonction d'évaluation forte en est la clé







# La Loi sur la responsabilité

- ✓ La Loi est entrée en vigueur en 2006.
- ✓ En vertu de cette loi, le gouvernement a instauré l'évaluation systématique des programmes de subventions et de contributions.
  - Sous réserve des instructions que le Conseil du trésor peut donner et sauf disposition contraire de celles-ci, chaque ministère procède à un examen quinquennal de chaque programme de versement de subventions ou de contributions en cours relevant de sa responsabilité afin d'en évaluer l'utilité et l'efficacité (*art. 42.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques*).
- ✓ Pour y arriver, la fonction d'évaluation au gouvernement du Canada devait relever certains défis.



## Quelques défis que nous avons à relever pour appuyer efficacement le SGD et la Loi sur la responsabilité...

- ✓ Les problèmes de qualité des évaluations, de prestation au bon moment et d'accent stratégique nuisent au recours systématique à l'évaluation pour étayer la prise de décision.
  - Programmes évalués généralement de faible importance financière – non stratégique.
  - Environ 10 % des dépenses annuelles évaluées – pourcentage trop faible.
  - Évaluation souvent trop longue et difficile à comprendre.
  - Évaluation pouvant être perçue comme étant biaisée, si dirigée/financée par les programmes.
  
- ✓ Les problèmes de capacité compliquent la tenue de l'évaluation :
  - Il faut davantage d'évaluateurs formés.
  - Il faut uniformiser les compétences pour les évaluateurs.
  
- ✓ Le « produit » d'évaluation, qui n'avait pas évolué ces vingt dernières années, peut désormais s'appuyer sur une nouvelle culture de gestion axée sur les résultats au gouvernement du Canada. Cette culture de gestion devra s'enraciner dans le « produit d'évaluation.

# Politique sur l'évaluation de 2009: 3 instruments clés

## Objectif de la politique :

*Constituer une base exhaustive et fiable d'information probante sur l'évaluation servant à appuyer l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions par le Cabinet et la communication d'information au public.*

## Trois instruments :

Politique sur l'évaluation

Directive sur la fonction d'évaluation

Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada



## Les objectifs de la nouvelle Politique

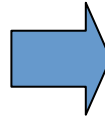
- **Améliorer la base de renseignements utilisée pour la gestion des dépenses** - importance accrue accordée à l'optimisation des ressources (pertinence et rendement des programmes)
- Assurer une couverture exhaustive de tous les programmes grâce à un **cycle quinquennal régulier et systématique**
- **Accroître la crédibilité** grâce aux normes convenues, aux outils d'évaluation flexibles et à la neutralité de la fonction d'évaluation
- **Améliorer la qualité** en ayant en place les capacités, les personnes et les systèmes appropriés
- **Favoriser l'apprentissage et l'amélioration continus** en renforçant la capacité du Secrétariat du Conseil du Trésor de jouer un rôle de chef de file, d'assurer une surveillance et d'utiliser l'information provenant des évaluations

# Nouvelle Politique sur l'évaluation

## Dispositions

### • Accroître et recentrer la portée de l'évaluation

- élargir la portée des dépenses de programmes directes
- mettre l'accent sur l'optimisation des ressources
- faire preuve de flexibilité dans l'approche des évaluations et de leurs niveaux d'effort en fonction du risque et de la qualité de l'information sur le rendement

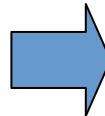


## Résultats recherchés

- Les administrateurs généraux et les ministres ont accès à des renseignements complets en temps opportun sur le rendement des programmes
- Éléments probants à l'appui de la gestion des dépenses
- Allocation efficace des ressources d'évaluation

### • Renforcer la gouvernance

- clarifier les responsabilités de l'administrateur général, du chef de l'évaluation
- clarifier le rôle du comité d'évaluation ministériel

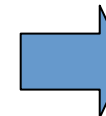
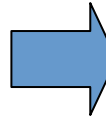
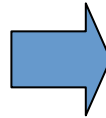
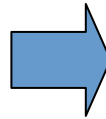


- Les principaux « clients » des évaluations sont clairement identifiés
- Fonction d'évaluation neutre et efficace contribuant de façon systématique aux prises de décisions

# Nouvelle Politique sur l'évaluation (suite)

## Dispositions

- Normes d'évaluation claires
- Un rôle clair en ce qui a trait à la mesure du rendement
- Compétences requises
- Le SCT assure la surveillance, joue un rôle de facilitateur et agit à titre de partenaire stratégique



## Résultats recherchés

- Des évaluations plus efficaces disponibles plus rapidement
- Application de normes uniformes et connues pour l'ensemble du gouvernement

- Appui à la mesure du rendement pour améliorer les évaluations

- Évaluateurs compétents

- Gérance améliorée de la fonction d'évaluation du GC



# Compétences des évaluateurs

- ✓ La qualité de la fonction d'évaluation dépend de la compétence des chefs de l'évaluation et des évaluateurs.
  - Des exigences de compétences pour les chefs de l'évaluation devront être rencontrés d'ici 2013.
  - Des compétences intellectuelles, en gestion, et en relations humaines sont recherchées, ainsi que des qualités personnelles. Elles s'appuient sur:
    - Indicateurs de comportement.
    - Expérience et connaissance.
  
- ✓ Version provisoire d'un profil de compétences destiné aux évaluateurs opérationnels (de niveau subalterne, intermédiaire ou supérieur) et aux chefs de l'évaluation.
  - Un curriculum est en développement, avec la collaboration d'organismes fédéraux, pour appuyer le développement des compétences. Il servira de guide pour le développement professionnels des évaluateurs fédéraux.



# Normes d'évaluation

Les normes d'évaluation proposées pour le gouvernement du Canada déterminent des exigences minimales pour la conduite des évaluations afin d'en assurer la qualité, la neutralité et l'utilité. Elles s'adressent au chef de l'évaluation et aux évaluateurs et portent sur les volets suivants :

- ✓ Protocoles, gouvernance et participation des intervenants dans les évaluations individuelles
- ✓ Planification et conception des évaluations individuelles
  - Évaluations rentables et fondées sur les risques
  - Norme de mesure et d'analyse
- ✓ Gestion de projets d'évaluation
  - Respect de l'éthique
  - Compétences des équipes
  - Gestion de projets
  - Gestion de l'information, protection des renseignements personnels et confidentialité
- ✓ Rédaction de rapports et utilisation des rapports d'évaluation
- ✓ Surveillance et rapports





# Qualité de la fonction d'évaluation

L'évaluation est valorisée par l'administrateur général et elle est utilisée à l'appui des décisions relatives aux dépenses et aux politiques

## Éléments de preuve :

- 6.1 Qualité des évaluations, et notamment la mesure dans laquelle elles se concentrent sur l'optimisation des ressources et l'amélioration des programmes.
- 6.2 Neutralité de la fonction d'évaluation (gouvernance et ressources).
- 6.3 Proportion des programmes évalués de l'organisme.
- 6.4 Utilisation des évaluations pour soutenir la prise de décisions dans l'organisme.

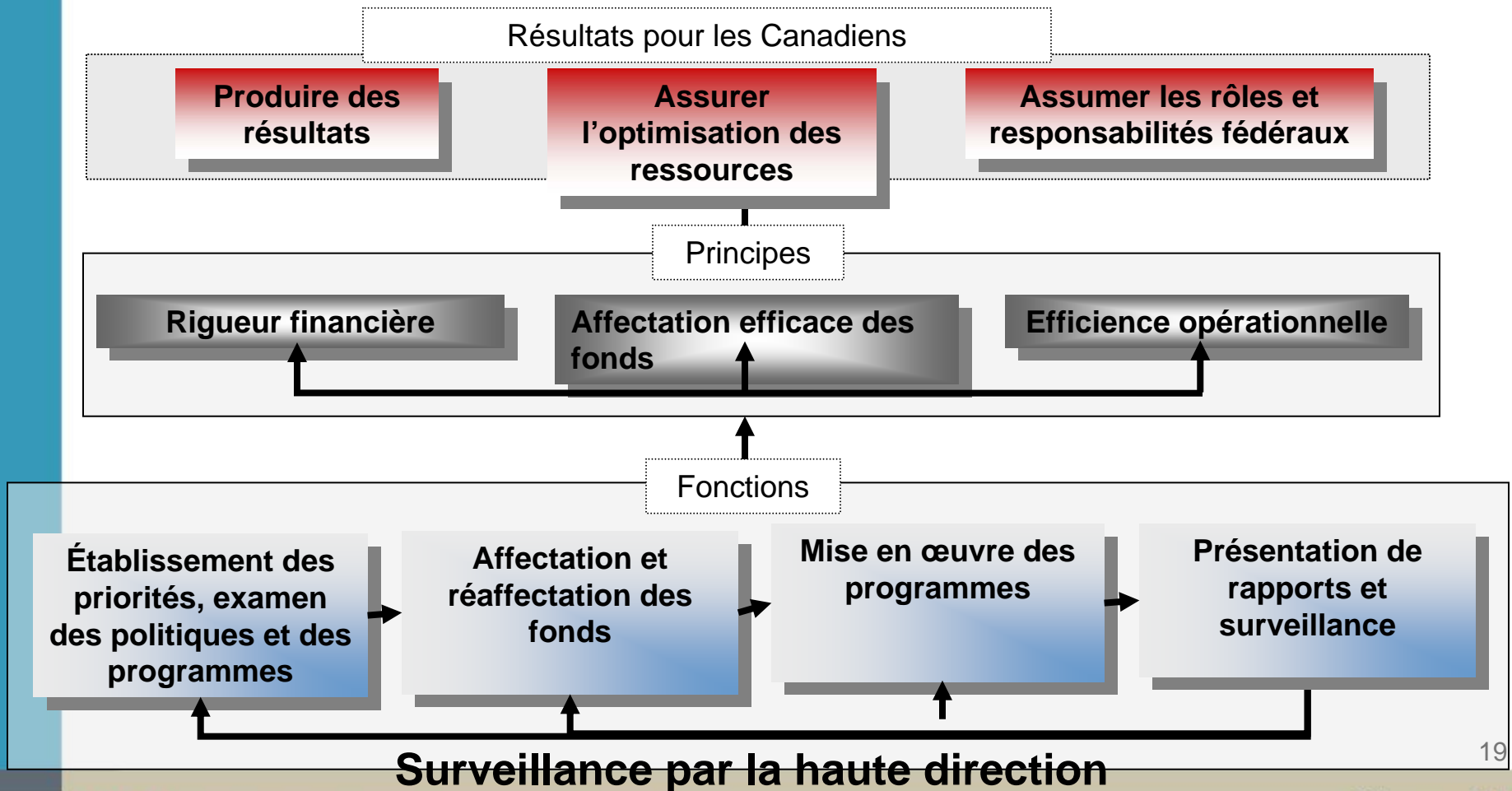


# Qualité des rapports d'évaluation

- ✓ Les critères de qualité présentement utilisés dans le cadre de responsabilisation de gestion (processus annuel):
  - Les enjeux de la Politique sont couverts (pertinence et rendement)
  - Les évaluations sont appuyées par une solide méthodologie:
    - les risques sont considérés dans le choix de la méthode d'évaluation;
    - les instruments de collecte de données; les méthodes de collecte de données sont suffisamment décrites pour permettre d'évaluer la rigueur méthodologique;
    - les données proviennent de plusieurs sources;
    - la perspective des parties prenantes est considérée.
  - Les limites des évaluations sont clairement définies.
  - Les conclusions découlent logiquement des constatations et sont supportées par des données qualitatives et quantitatives suffisantes.
  - Les recommandations découlent logiquement des conclusions et elles sont réalistes.
  - Les évaluations sont accompagnées d'une réponse de la gestion et d'un plan d'action.

# La vision : un système de gestion des dépenses efficace axé sur les résultats

## Surveillance et reddition de compte par le Parlement





# Annexes





# Évaluation – Questions fondamentales

## (Selon l'annexe A de Directive sur la fonction d'évaluation)


- **Question 1** : Besoin continu du programme (Évaluation de la mesure dans laquelle un programme répond à un besoin manifeste et satisfait aux attentes des Canadiens.)
- **Question 2** : Conformité aux priorités du gouvernement (Évaluation des liens entre les objectifs du programme et (i) les priorités du gouvernement fédéral et (ii) les résultats stratégiques des ministères.)
- **Question 3** : Bien-fondé dans l'optique du gouvernement (Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme).
- **Question 4** : Atteinte des résultats escomptés (immédiats, intermédiaires et ultimes) (Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (incl. les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) en référence aux cibles et la portée du programme; Évaluation de la conception du programme, incluant les liens et la contribution des extrants aux résultats.)
- **Question 5** : Démonstrations d'efficience et d'économie (Évaluation de l'utilisation des ressources du programme relativement à la production des extrants et des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés.)



# Responsabilités de l'administrateur général : principaux produits livrables

## Dispositions de la politique :

- ✓ Mettre en place une fonction d'évaluation robuste et neutre, et nommer un chef d'évaluation.
  - Assurer que le chef d'évaluation ait un accès direct et exempt d'obstacles à l'administrateur général.
- ✓ Mettre sur pied un comité d'évaluation ministériel (CEM).
- ✓ Donne son approbation à la présentation annuelle au SCT, un plan d'évaluation quinquennal continu couvrant toutes les dépenses directes de programmes et les composantes administratives des programmes prévus par la loi.
- ✓ Prend les dispositions nécessaires pour assurer la mesure permanente de la performance dans l'ensemble du ministère, afin d'appuyer efficacement l'évaluation des programmes.
- ✓ Approuve en temps opportun les rapports d'évaluation, les réponses de la direction et les plans d'action.



# Chef de l'évaluation – Responsabilités clés

## Exigences de la directive

- ✓ Posséder les compétences exigées par le SCT.
- ✓ Gérer des unités d'évaluation qui font en sorte que les évaluations sont menées d'une manière neutre et rentable.
- ✓ Soutenir le CEM.
- ✓ Élaborer un plan d'évaluation ministériel quinquennal continu, portant sur toutes les dépenses de programmes directes et l'aspect administratif des grands programmes législatifs.
- ✓ Mener des examens et donner des conseils concernant :
  - les stratégies de mesure du rendement pour s'assurer qu'elles appuient efficacement l'évaluation.
  - les dispositions ayant trait à l'imputabilité et au rendement dans les documents du Cabinet.
  - le CGR de la SGRR.
  - un état de la mesure du rendement à l'appui de l'évaluation (rapport annuel au CEM).
- ✓ Soumettre l'intégralité des rapports d'évaluation (y compris les réponses de la direction et les plans d'action) au SCT dès qu'ils sont approuvés par l'administrateur général.
  - afficher les rapports d'évaluation sur la page Web des ministères réservée à cette fin.
- ✓ S'assurer que le travail d'évaluation et les personnes qui participent aux évaluations connaissent et respectent les Normes d'évaluation.



# Responsabilités des gestionnaires de programmes

## Selon la directive proposée:

- ✓ Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de mesure continue du rendement de leurs programmes
- ✓ S'assurer que des données crédibles et fiables sur le rendement sont recueillies afin d'appuyer l'évaluation de façon efficace
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre, en temps opportun et de façon efficace, une réponse de la direction et un plan d'action
- ✓ Consulter le chef de l'évaluation au sujet des stratégies de mesure du rendement pour toutes les dépenses de programmes directes, nouvelles et en cours