Patrimoine canadien Canadian Heritage

Canada

PLAN D'ÉVALUATION MINISTÉRIEL 2017-2018 à 2021-2022

Direction des services d'évaluation

Secteur de la politique stratégique, de la planification et des affaires ministérielles

6 AVRIL 2017

This publication is also available in English.

Cette publication se trouve en format HTML sur le site Web canada.ca/patrimoine-canadien.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2017
Nº de catalogue : CH1-39F-PDF

ISSN : 2561-0171

Message du sous-ministre

J'approuve le Plan d'évaluation quinquennal du ministère du Patrimoine canadien pour les exercices 2017-2018 à 2021-2022, que j'ai soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, tel qu'exigé par la Politique sur les résultats.

Je confirme que ce Plan d'évaluation ministériel quinquennal continu :

- planifie l'évaluation, au moins tous les cinq ans, de tous les programme de subventions et de contributions en cours dont les dépenses réelles moyennes pour cinq ans sont supérieures ou égales à cinq millions de dollars par année, conformément aux exigences de l'article 42.1 de la Loi sur la gestion des fonds publics;
- répond aux exigences des Procédures obligatoires pour les évaluations;
- répond aux exigences du système de gestion des dépenses, notamment, selon le cas, les mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor et les examens portant sur alignement des ressources.

Je m'assurerai que ce plan sera mis à jour tous les ans et je fournirai des renseignements sur sa mise en œuvre au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, tel qu'exigé.

Je suis convaincu que les évaluations contribueront à l'amélioration des programmes de Patrimoine canadien.

Original signé par :

Graham Flack
Sous-ministre
Patrimoine canadien

Date: Le 6 avril 2017

Table des matières

Sommaire ……..6

1. Introduction 7

Contexte 7
Évolution du contexte de l'évaluation – Accent renouvelé sur les résultats 7

2. Contexte de la planification 9

Contexte ministériel 9
Mandat et rôle de Patrimoine canadien 9
Priorités de PCH 10
Contexte ministériel et changement 10

3. Direction de l'évaluation 11

Rôle de la fonction d'évaluation à PCH 11
Structure de gouvernance pour l'évaluation 12
Priorités de la DSÉ 12
Risques et stratégies d'atténuation de la DSÉ 14
Structure organisationnelle et planification des ressources 14
Ressources financières 14
Gestion des projets d'évaluation et optimisation des ressources 15

4. Réalisations de 2016-2017 17

Projets d'évaluation menés en 2016-2017 17
Autres activités réalisées en 2016-2017 18

5. Aperçu de l'exercice de planification annuel 22

Processus de planification 22

6. Projets d'évaluation prévus 24

Portée des dépenses de programmes directes 24
Calendrier du PEM pour la période 2017-2018 à 2021-2022 24
Planification d'autres activités d'évaluation en 2017-2018 26

Annexe 1 – Architecture d'alignement de programmes de 2017-2018 de PCH 28

Annexe 2 – Fonction d'évaluation à PCH 29

Annexe 3 – Calendrier des évaluations pour les exercices 2017-2018 à 2021-2022 30

Annexe 4 – Modèle logique de la DSÉ 34

Annexe 5 – Risques et stratégies d'atténuation de la DSÉ pour 2017-2018 35

Annexe 6 – Résumé du Rapport annuel du Chef de l'évaluation 36

Annexe 7 - Aperçu des résultats des consultations lors de la planification des évaluations 37

Liste des acronymes et des abréviations

AAP	Architecture d'alignement des programmes
BDPV	Bureau du dirigeant principal de la vérification
CdE	Chef de l'évaluation
CMR	Cadre ministériels des résultats
CRPIE	Comité sur les résultats, la planification intégrée et l'évaluation
CT	Conseil du Trésor
DPD	Dépenses de programmes directes
DSÉ	Direction des services d'évaluation
ÉÉ	Études d'évaluabilité
ETP	Équivalent temps plein
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
MC	Mémoire au Cabinet
PAD	Plans d'action de la direction
PCH	Patrimoine canadien
PEM	Plan d'évaluation ministériel
PM	Plan ministériel
PMSC	Projet de modernisation des subventions et des contributions
PIR	Profils de l'information sur le rendement
PSPAM	Politiques stratégiques, de la planification et des affaires ministérielles
RDPA	Réponses de la direction et plans d'action
RH	Ressources humaines
RP	Répertoire des programmes
RS	Résultat stratégique
S et C	Subventions et contributions
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
UPP	Unité des pratiques professionnelles

Sommaire

Ce document présente le Plan d'évaluation ministériel 2017-2018 à 2021-2022 de Patrimoine canadien. Le plan inclut 46 projets d'évaluation, dont neuf continueront de l'exercice précédent. De plus, le Ministère participera à une évaluation horizontale dirigée par un autre ministère.

Il s'agit d'une année de transition vers la mise en œuvre complète de la Politique sur les résultats, entrée en vigueur le 1er juillet 2016. Les ministères ont jusqu'en novembre 2017 pour remplacer les Architectures d'alignement des programmes, les Cadres de mesure du rendement et les Stratégies de mesure du rendement par des Cadres ministériels des résultats, des Répertoires des programmes et des Profils de l'information sur le rendement.

Ce Plan constitue la suite logique du Plan d'évaluation ministériel 2016-2017 à 2020-2021; il couvre l'ensemble des dépenses de programmes directes de Patrimoine canadien pour les cinq prochaines années, basé sur l'Architecture d'alignement des programmes de 2017-2018. Il présente une mise à jour des projets d'évaluation réalisés en 2016-2017 et résume aussi les autres activités entreprises par la Direction des services d'évaluation en renforcement de la fonction d'évaluation au 31 mars 2017.

De plus, ce document décrit l'approche méthodologique utilisée pour élaborer le Plan, les projets devant débuter dans la première année du cycle et les ressources dédiées pour 2017-2018, les priorités de la Direction des services d'évaluation ainsi que l'approche privilégiée pour réaliser le Plan d'évaluation ministériel.

Après avoir été présenté aux comités de gouvernance du Ministère, le Plan a été approuvé par le Sous-ministre le 6 avril 2017.

1. Introduction

Contexte

Le présent document décrit le Plan d'évaluation ministériel (PEM) 2017-2018 à 2021-2022 du ministère du Patrimoine canadien (PCH) (le Ministère), développé conformément aux exigences législatives et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

Le but du PEM est de s'assurer que le Ministère respecte les obligations de reddition de comptes liées aux évaluations tout en se dotant d'un plan stratégique pour la fonction d'évaluation. Le Plan constitue également un outil de gestion important pour la Chef de l'évaluation (CdE), et appuie le Sous-ministre (SM) dans l'accomplissement de ses obligations en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor (CT) relatives à l'évaluation.

Exigences

LGFP (42.1) : Chaque ministère procède à un examen quinquennal de chaque programme en cours relevant de sa responsabilité afin d'en évaluer l'utilité et l'efficacité.

Politique sur les résultats du CT : un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui [...] précise clairement la couverture prévue des évaluations, notamment la couverture des dépenses organisationnelles [...] au cours de la période de planification.

Évolution du contexte de l'évaluation – Accent renouvelé sur les résultats

L'année 2017-2018 marque le début d'une importante transition en ce qui concerne la fonction d'évaluation pour la plupart des ministères fédéraux, y compris PCH. L'entrée en vigueur, en 2016, de la nouvelle Politique sur les résultats (la Politique) du CT, remplaçant la Politique sur l'évaluation (2009), oblige tous les ministères à revoir leurs outils pour être conformes avec les nouvelles exigences. Les ministères ont jusqu'au 1er novembre 2017 pour mettre entièrement en œuvre les exigences de la Politique et ses instruments[1] connexes.

Politique sur les résultats	
Objectifs : Contribuer à une meilleure réalisation des résultats à l'échelle du gouvernement Permettre une meilleure compréhension des résultats que le gouvernement cherche à atteindre et atteint ainsi que des ressources utilisées pour y parvenir	**Résultats attendus :** Les ministères établissent clairement les objectifs à atteindre et les critères d'évaluation de leur succès Les ministères mesurent et évaluent leur rendement et utilisent les informations qui en découlent afin de gérer et d'améliorer les programmes, les politiques et les services Les ressources sont attribuées afin d'obtenir un rendement permettant d'optimiser les résultats, l'attribution se faisant notamment au moyen des présentations au Conseil du Trésor, des examens relatifs à l'alignement des ressources, et de façon interne par les ministères eux-mêmes Les parlementaires et le public reçoivent des informations transparentes, claires et utiles sur les résultats atteints par les ministères et sur les ressources utilisées à cette fin

[1] Voir la section sur la date d'entrée en vigueur de la Politique sur les résultats. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Politique sur les résultats, sur Internet : https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300.

Comme souligné par le SCT, « la Politique sur les résultats établit les exigences fondamentales de la responsabilité ministérielle fédérale canadienne concernant l'information sur le rendement et l'évaluation, tout en soulignant l'importance des résultats dans la prise de décisions liées à la gestion, aux dépenses et aux rapports publics[2] ». En établissant les attentes liées à la mesure du rendement et à l'évaluation, la Politique veille à ce que ces deux fonctions soient solides et efficaces.

Le présent PEM reflète la transition de PCH vers l'adoption de la Politique. Conformément à celle-ci, le document précise clairement la couverture prévue des évaluations durant un cycle de cinq ans et garantit que le Ministère a prévu et entreprendra :

- les évaluations de tous les programmes de subventions et de contributions (S et C) en cours dont les dépenses réelles moyennes pour cinq ans sont supérieures ou égales à cinq millions de dollars par année;
- les évaluations exigées en raison des lois applicables et des engagements pris dans les présentations au Conseil du Trésor du Canada ayant été approuvées;
- les évaluations demandées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- les activités d'évaluation requises pour soutenir les évaluations effectuées par l'administration centrale ou les examens de l'alignement des ressources.

Les programmes de PCH sont, pour la majeure partie, des programmes de S et C et, par conséquent, assujettis aux exigences de la LGFP et de la Politique en ce qui concerne l'évaluation des dépenses de programmes tous les cinq ans. À cet égard, le Ministère a donc une marge de manœuvre limitée en termes de flexibilité. Toutefois, la CdE collaborera avec la haute gestion pour s'assurer que la conception des évaluations permette de respecter les exigences de la Politique, tout en répondant aux besoins d'information de la gestion et des intervenants clés de chaque programme.

Dépenses réelles moyennes de PCH sur cinq ans

- Programmes de S et C ≥ 5 M$: 84 %
- Programmes de S et C < 5 M$: 1 %

[2] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Politique sur les résultats, sur Internet : https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300

2. Contexte de la planification

Contexte ministériel

Mandat et rôle de Patrimoine canadien

Le mandat du Ministère est énoncé dans la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien* et met l'accent sur le renforcement et la promotion « de l'identité et des valeurs, du développement culturel et du patrimoine canadien[3] ». La *Loi* établit les responsabilités spécifiques de la ministre du Patrimoine canadien et de la ministre des Sports et des Personnes handicapées. La ministre de Patrimoine canadien est responsable devant le Parlement des activités du Ministère et des 18 autres organismes qui composent son portefeuille.

Comme précisé dans le Plan ministériel (PM) 2017-2018 de PCH[4], le Ministère et les organismes de son portefeuille jouent un rôle vital dans la vie culturelle, civique et économique des Canadiens. Les programmes mis en œuvre favorisent un environnement où les Canadiens peuvent profiter d'expériences culturelles dynamiques, célébrer notre histoire et notre patrimoine, et bâtir des collectivités fortes. Le Ministère investit dans l'avenir en appuyant les arts, nos deux langues officielles, les langues autochtones, nos athlètes et le système sportif.

Les trois résultats stratégiques (RS) et les activités de base du Ministère sont précisés dans l'Architecture d'alignement des programmes (AAP) 2017-2018 (présenté à l'annexe 1); ils représentent approximativement 1,44 milliard de dollars en programmes, politiques, initiatives et services. Le tableau 1, ci-dessous, présente le Budget principal des dépenses du Ministère en fonction de ses RS et des services internes.

Tableau 1 : Budget principal des dépenses 2017-2018 de PCH[5]

Résultats Stratégiques	RS1 Les expressions artistiques et le contenu culturel canadien sont créés et accessibles au pays et à l'étranger			RS2 Les Canadiens partagent, expriment et apprécient leur identité canadienne			RS3 Les Canadiens participent et excellent dans les sports
Programmes	Arts	Industries culturelles	Patrimoine	Appartenance au Canada	Engagement et participation communautaire	Langues officielles	Sport
Prévisions des dépenses	548 047 899 $			615 640 889 $			206 380 885 $
Services internes	Services internes						
Prévisions des dépenses	74 627 098 $						
Budget total	**1 444 696 770 $**						

Source : Plan ministériel 2017-2018 du ministère du Patrimoine canadien, p. 33.

[3] Plan ministériel 2017-2018 du ministère du Patrimoine canadien, sur Internet : http://canada.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-PCH2-PCH-InstitutionalProfile/STAGING/texte-text/planMin-DeptPlan-2017-18_1488904358539_fra.pdf.
[4] Plan ministériel 2017-2018 du ministère du Patrimoine canadien, sur Internet : http://canada.pch.gc.ca/DAMAssetPub/DAM-PCH2-PCH-InstitutionalProfile/STAGING/texte-text/planMin-DeptPlan-2017-18_1488904358539_fra.pdf.
[5] Inclut les salaires, le fonctionnement et l'entretien, les immobilisations, les S et C ainsi que le coût des régimes d'avantages sociaux des employés.

Priorités de PCH

Les lettres de mandat[6] remises aux deux ministres par le Premier ministre précisent certaines priorités clés qui sont reflétées dans le PM 2017-2018 :

1- Mettre en œuvre un plan visant à aider le secteur créatif à s'adapter au virage numérique et à promouvoir la culture canadienne qui reflète la diversité du Canada au pays et à l'étranger.

2- Favoriser la diversité et l'inclusion en vue d'accroître le sentiment d'appartenance et de fierté des Canadiens et de stimuler la croissance économique inclusive.

3- Renforcer la dualité linguistique du Canada et accroître l'appréciation qu'ont les Canadiens des avantages de la dualité linguistique.

4- Promouvoir et célébrer la culture autochtone, et promouvoir, revitaliser et préserver les langues autochtones.

5- Axer le système sportif sur la participation et l'excellence.

Contexte ministériel et changement

Découlant des principales priorités ministérielles pour la mise en œuvre du plan du gouvernement visant à renforcer les industries culturelles et créatives du Canada, à renforcer la dualité linguistique et à revitaliser et préserver les langues autochtones; des consultations auprès des Canadiennes et Canadiens ont eu lieu en 2016-2017. Dans l'éventualité des changements prévus, la Direction des services d'évaluation collaborera avec les représentants du SCT sur de possibles options quant aux évaluations planifiées de certains programmes susceptibles d'être touchés.

[6] Lettre de mandat de la ministre du Patrimoine canadien, sur Internet : http://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-de-la-ministre-du-patrimoine-canadien.

3. Direction de l'évaluation

Rôle de la fonction d'évaluation à PCH[7]

La Direction des services d'évaluation (DSÉ) fait partie du Secteur des politiques stratégiques, de la planification et des affaires ministérielles (PSPAM), et la Sous-ministre adjointe (SMA) du secteur joue le rôle de CdE. La DSÉ a pour mandat de fournir des évaluations de qualité, en temps, opportun en vue d'appuyer la reddition de comptes, la prise de décisions, la gestion des dépenses et l'amélioration continue des programmes et de l'élaboration des politiques à PCH.

Outre la conduite de projets d'évaluation, constituant ses principales activités, la DSÉ entreprend diverses activités visant à soutenir et à renforcer la fonction d'évaluation au Ministère par l'entremise de son Unité des pratiques professionnelles (UPP). En plus des responsabilités de planification, de reddition de comptes et de liaison interne et externe, l'UPP développe des outils et des documents d'orientation, tout en mettant en œuvre des idées novatrices en vue d'assurer l'efficacité et l'efficience de la fonction.

La DSÉ est positionnée de façon stratégique au sein du PSPAM pour jouer un rôle important dans l'élaboration de nouvelles politiques publiques, la conception de programmes et l'efficacité opérationnelle.

La DSÉ soutient efficacement le Ministère dans la démonstration des résultats pour les Canadiens en réalisant, chaque année, une dizaine de projets d'évaluation. Une fois par année, la DSÉ fait un suivi systématique des plans d'action de la direction en réponse aux recommandations découlant des évaluations, tel qu'approuvés par le SM.

Rétroaction des clients

« Les conclusions de l'évaluation ont appuyé l'amélioration des politiques et des programmes ainsi que la prise de décisions. »

« Les recommandations appuyaient les nouvelles priorités de la nouvelle Ministre, ce qui a amélioré l'efficacité du processus décisionnel. »

Source : sondage postérieur à l'évaluation 2015-2016

Le rôle de l'évaluation évolue au sein du Ministère. La DSÉ fait des progrès dans ses efforts pour améliorer l'utilisation stratégique de l'évaluation et de renforcer son impact pour le Ministère. Avec l'entrée en vigueur de la Politique, la DSÉ a connu et, prévoit un accroissement dans la demande de services-conseils en matière d'évaluation pour soutenir la mise en œuvre de la Politique (contribution à l'élaboration du Cadre ministériel des résultats (CMR) et des Profils d'information sur le rendement (PIR), soutien aux groupes de travail internes sur le rendement et les résultats et examen de mémoires au Cabinet (MC) et de présentations au Conseil du Trésor (présentations au CT), y compris leurs annexes respectives sur les résultats). De plus, afin de soutenir les initiatives d'innovation du Ministère, la DSÉ contribuera à certains projets d'expérimentation. Les cycles de planification et de reddition de comptes des projets d'expérimentation sont plus courts que ceux des autres projets, et l'évaluation des résultats exigera des méthodes d'évaluation différentes afin d'obtenir des conclusions rapides pour éclairer les étapes suivantes. Dans le contexte de la Politique, l'évaluation pourrait jouer un plus grand

[7] La fonction d'évaluation à PCH et le modèle logique de la DSÉ sont présentés aux annexes 2 et 4, respectivement.

rôle aux étapes de conceptualisation et de conception des nouveaux programmes afin de garantir que la théorie des programmes est solide et bien articulée, ou aux étapes intermédiaires du cycle de vie d'un programme afin d'évaluer s'il est en voie d'obtenir les résultats prévus.

Structure de gouvernance pour l'évaluation

La CdE, la SMA de PSPAM, est supportée par la directrice et le personnel de la DSÉ. Il existe à PCH un Comité sur les résultats, la planification intégrée et l'évaluation (CRPIE) qui joue le rôle de comité ministériel d'évaluation. Le CRPIE sert d'organe décisionnel concernant les questions qui ont trait au PEM, aux évaluations et aux activités se rapportant à l'évaluation. Il examine les questions reliées à la reddition de comptes, la planification, la mesure du rendement et la gestion intégrée du risque. La CdE préside le Comité et assure la soumission en temps opportun du PEM, des cadres de référence et les rapports d'évaluation, les résultats de suivi sur la mise en œuvre des plans d'action de la direction en réponse aux recommandations découlant des évaluations. Une fois l'aval du Comité obtenu, ces documents – à l'exception des cadres de références – sont présentés pour approbation au Comité exécutif qui est présidé par le SM.

Priorités de la DSÉ

La DSÉ soutient les priorités du Ministère et du gouvernement du Canada en garantissant l'excellence à travers des produits et services d'évaluation pertinents. En 2017-2018, la DSÉ mettra l'accent sur les priorités qui suivent.

Priorités du Plan de changement

1- Soutenir le programme de transformation de PCH

- Élaborer un cadre d'évaluation pour le programme de transformation du Ministère
- Lancer et mener des activités continues de collecte de données pour évaluer le programme Canada 150
- Soutenir la mise en oeuvre de la Politique sur les résultats en :
  * donnant des conseils sur la préparation des annexes traitant des résultats dans les MC et les présentations au CT;
  * collaborant à la préparation des Profils d'information sur le rendement de tous les programmes ainsi qu'à l'atteinte des objectifs du Projet de modernisation des subventions et contributions

2- Accroître l'utilisation et l'impact des produits et services d'évaluation

- Élaborer un plan de communication stratégique à l'appui du plan d'action pour un gouvernement ouvert et transparent, et rendre des comptes sur l'incidence des évaluations

3- Améliorer la capacité de la DSÉ en :

- faisant la promotion d'un milieu axé sur la pensée novatrice;
- mettant en oeuvre le Plan des ressources humaines de la DSÉ;
- soutenant le développement de la communauté de l'évaluation à l'échelle du gouvernement fédéral (groupes de travail avec le Centre d'excellence en évaluation)

Priorités du Plan de durabilité

4- Exécuter des projets rentables

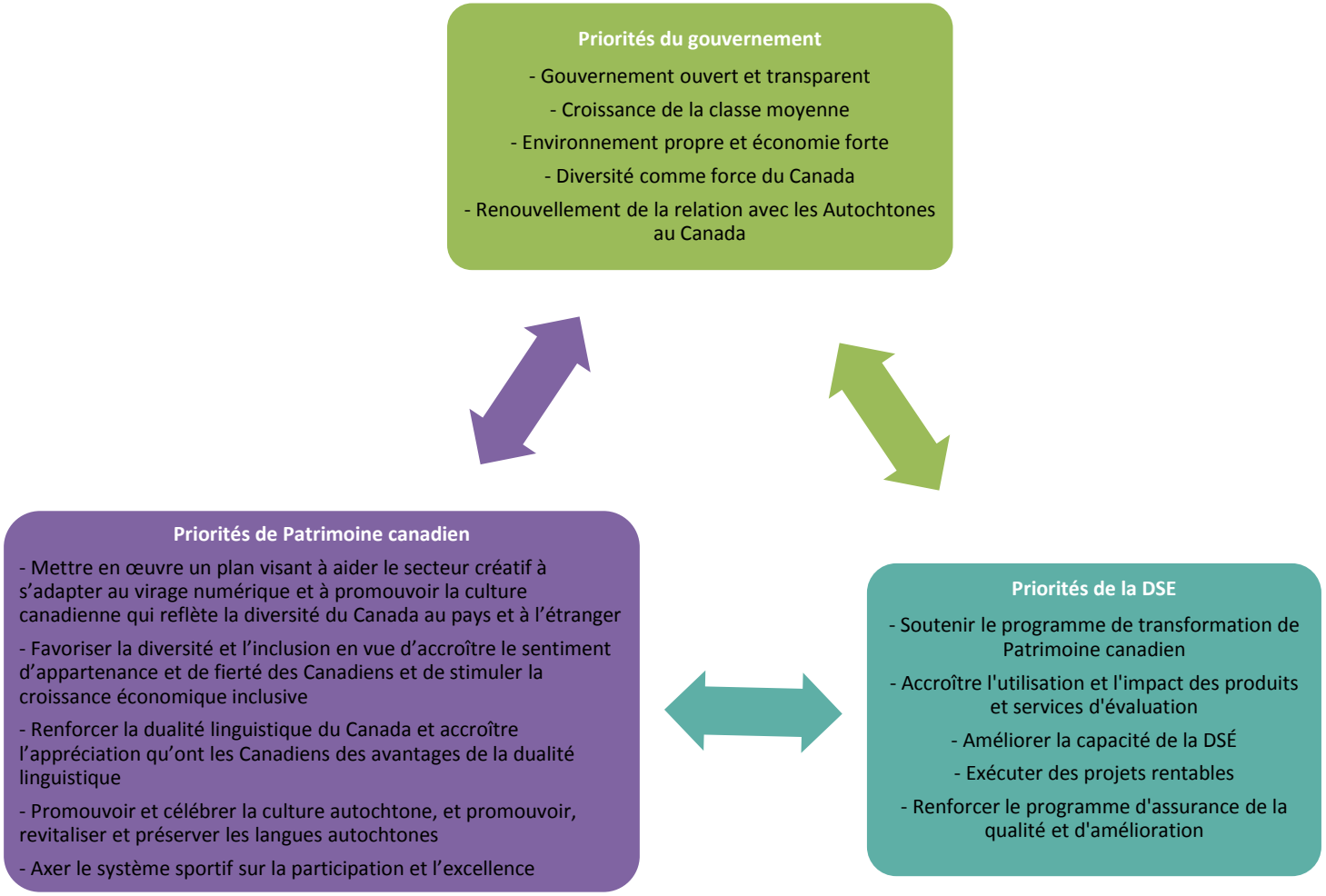
- Continuer de réaliser des gains d'efficacité au sein du processus de planification des évaluations
- Mener des projets conjoints de vérification et d'évaluation des programmes et des services internes
- Mettre en oeuvre des projets d'évaluation en temps opportun, dans le respect du budget et des normes professionnelles

5- Renforcer le programme d'assurance de la qualité (AQ) et d'amélioration

- Créer un comité interne d'examen de l'AQ
- Effectuer des évaluations externes de l'AQ pour certains rapports d'évaluation à haut risque

La Direction continuera de travailler à la réalisation de ses priorités au cours de la prochaine année.

Harmonisation des priorités du gouvernement, du Ministère et de la DSÉ



Risques et stratégies d'atténuation de la DSÉ

Dans le cadre du processus de planification du PEM, la DSÉ a procédé à une évaluation de risques pour cerner et atténuer les risques en termes de planification et de couverture des évaluations et des activités connexes menées par la Direction. Cette approche proactive vise à assurer que la DSÉ réalise ses priorités annuelles. Afin de soutenir une planification efficace, la DSÉ fait également des liens avec les principaux risques du Ministère. Les principaux risques et stratégies d'atténuation de la DSÉ, alignés aux risques du Ministère, sont présentés à l'annexe 5.

Structure organisationnelle et planification des ressources

La DSÉ compte 17 équivalents temps plein (ETP), dont 11 dédiés exclusivement au PEM. Les autres employés font partie de l'UPP et du bureau de la directrice.

La DSÉ a élaboré un plan des ressources humaines (RH) visant à renforcer la capacité de l'évaluation. Le plan servira au recrutement, à la gestion des talents, au perfectionnement professionnel, etc. La Direction a également créé des descriptions de travail génériques pour la plupart des postes dédiés à l'évaluation, et a renouvelé son personnel. La DSÉ a donc peaufiné et validé sa méthodologie basée sur des données historiques afin de s'assurer de posséder la capacité nécessaire pour mettre en œuvre le plan et respecter les échéanciers. Cette démarche tient compte de la quantité de ressources requises et disponibles ainsi que de la durée de chaque projet d'évaluation en fonction du niveau de risque et de la complexité. Étant donné la charge de travail prévue pour 2017-2018, la DSÉ continuera de faire appel à des ressources externes spécifiques pour réaliser le PEM.

Priorités en matière de RH

L'innovation au cœur de toutes les activités!

- ✓ Augmenter la capacité interne par le perfectionnement et la formation
- ✓ Augmenter le transfert des connaissances
- ✓ Soutenir les projets de transformation
- ✓ Promouvoir le perfectionnement des employés
- ✓ Recruter davantage de membres de minorités visibles et d'Autochtones
- ✓ Promouvoir le mieux-être ainsi que la santé physique et mentale des employés
- ✓ Aider les employés à élargir et à maintenir leur connaissance de leur deuxième langue officielle
- ✓ Soutenir la professionnalisation des évaluateurs

Source : Plan des RH 2016-2017 à 2019-2020 de la DSÉ

L'année 2017-2018 sera consacrée au renforcement de capacité de la fonction pour satisfaire aux exigences de la Politique tout en soutenant la transition du Ministère vers cette nouvelle Politique en 2017.

Ressources financières

Depuis 2016-2017, la DSÉ dispose d'un budget permanent pour la réalisation des projets d'évaluation. La Direction a donc une plus grande stabilité et peut s'assurer de disposer de la capacité interne nécessaire pour réaliser son plan d'évaluation. Pour l'exercice 2017-2018, le budget de base de la DSÉ est réparti comme suit.

Tableau 2 : Budget de la DSÉ pour l'exercice 2017-2018

DSÉ	Prévisions budgétaires 2017-2018
Salaires (services votés)	1 500 000 $
Dépenses non salariales*	80 000 $
Fonds à recevoir des secteurs**	**800 000 $**
Total	**2 380 000 $**
ETP	**17**

* Budget de fonctionnement, non affecté à la réalisation du PEM.
** Ce montant inclut les fonds alloués aux évaluations dans des présentations au CT.

Gestion des projets d'évaluation et optimisation des ressources

La DSÉ s'engage à toujours chercher des façons économiques de réaliser les évaluations. À la lumière des objectifs stratégiques, la Direction a recours à une démarche hybride selon laquelle les projets sont réalisés à l'interne tout en utilisant des ressources externes ciblées. Une proportion de plus en plus grande du travail d'évaluation est effectuée à l'interne non seulement en utilisant les ETP de la DSÉ, mais aussi en recourant à l'expertise d'autres services du Ministère dont le Groupe de recherche sur les politiques et la Direction générale de la gestion des finances (planification financière et Centre d'expertise en S et C) ainsi que les directions de la gestion des ressources. Des ressources externes sont engagées pour mener des études spécialisées ou pour combler des besoins temporaires. Cette démarche hybride garantit la souplesse et la valeur ajoutée de la DSÉ.

Les améliorations en matière de planification apportées par la Direction ont eu une incidence considérable en termes de réduction des risques de retard des projets et, subséquemment, ce qui a à son tour réduit les coûts des évaluations et la charge de travail connexe. Afin de mener efficacement ses activités, la DSÉ continuera de mettre en œuvre des stratégies visant à offrir des produits et des services d'évaluation pertinents, de haute qualité, en temps opportun et de façon économique. Ces stratégies incluent mais ne se limitent pas à :

- établir des options de calibration pertinentes pour les évaluations lorsqu'approprié;
- accorder la souplesse nécessaire aux programmes et aux professionnels de l'évaluation à chaque étape au besoin;
- inclure une période de contingence à l'étape de planification de chaque projet afin de pouvoir réagir en cas d'imprévu;
- envisager l'application de méthodes et processus d'évaluation novateurs, tel qu'encouragé par la nouvelle Politique pour surmonter les difficultés (p. ex. disponibilité de données sur le rendement);
- collaborer avec le Bureau du dirigeant de la vérification (BDPV) de PCH pour réduire les chevauchements ou le fardeau excessif pour les programmes;
- évaluer les risques liés au programme aux fins de planification de l'évaluation pour déterminer de façon efficace les ressources requises pour un projet;

- considérer la possibilité de regrouper des programmes aux fins d'évaluation, dans certains cas. Les évaluations groupées peuvent permettre d'économiser des ressources humaines et financières, mais elles comportent généralement un niveau de risque relativement élevé;
- engager le dialogue avec chaque programme dès le début du projet et en continu afin de produire des évaluations pertinentes qui répondent à leurs besoins.

4. Réalisations de 2016-2017

Projets d'évaluation menés en 2016-2017

Le tableau qui suit montre les progrès réalisés par la DSÉ dans le cadre du PEM 2016-2017 à 2020-2021. Il y a eu 14 projets actifs, dont deux études d'évaluabilité[8], couvrant des programmes, des initiatives et des services internes. Neuf projets se poursuivront en 2017-2018.

- ✓ 16 programmes et initiatives
- ✓ 1 évaluation groupée
- ✓ 1 évaluation horizontale dirigée par PCH
- ✓ 2 études d'évaluabilité
- ✓ 1 service interne (projet conjoint vérification-évaluation)

Tableau 3 : Projets d'évaluation menés en 2016-2017

Nº	# AAP	Nom du programme	État[a] / Date de fin prévue	Tel que planifié
Terminé ou en processus d'approbation				
1	2.2.2	Évaluation : Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine	Approuvée en octobre 2016	✓
2	1.3.2	Évaluation : Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada	Approuvée en décembre 2016	✓
3		Projet conjoint de vérification et d'évaluation des contrôles budgétaires	Approuvé en mars 2017	✓
4	2.1.3	Étude d'évaluabilité : Cérémonial d'État et protocole (Programme des lieutenants-gouverneurs)	Terminée en août 2016	✓
5	1.1.1, 1.1.2, 1.1.4	Étude d'évaluabilité : groupé des arts (Fonds du Canada pour la présentation des arts, Fonds du Canada pour les espaces culturels et Fonds du Canada pour l'investissement en culture)	Terminée en janvier 2017 (groupé des arts)	
Évaluations se poursuivant en 2017-2018				
1	2.3.1	Programme Développement des communautés de langue officielle	Avril 2017 (évaluation groupée)	✓
	2.3.2	Programme Mise en valeur des langues officielles		
2	2.3.3	Programme de coordination des langues officielles – (A) Coordination horizontale de la Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration, communautés	Avril 2017 (au départ, février 2017)	Selon la date révisée
3		Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : Éducation, immigration, communautés[b]	Avril 2017 (évaluation horizontale dirigée par PCH)	✓
4	1.3.4	Institut canadien de conservation	Mai 2017 (au départ, janvier 2017)	Selon la date révisée
5	2.1.1	Programme des célébrations et commémorations	Septembre 2017	✓
6	2.1.3	Cérémonial d'État et protocole (Programme de financement fédéral des lieutenants-gouverneurs)	Février 2018	✓
7	2.2.5	Programme du multiculturalisme	Mars 2018	✓
8	1.2.10	TV5	Avril 2018	✓
9	2.2.4	150e anniversaire de la Confédération	Mars 2019	✓

a) En date du 31 mars 2017
b) Inclus dans 2.3.1 et 2.3.2

[8] L'information sur les études d'évaluabilité est fournie dans la section « Autres activités menées en 2016-2017 », dans la sous-section « Innovation ».

Autres activités réalisées en 2016-2017

Outre la conduite des projets d'évaluation, la DSÉ a entrepris et achevé diverses autres activités durant le dernier exercice. Certaines de ces activités sont décrites ci-dessous :

- **Avis et conseils**

La DSÉ fournit de façon continue des services-conseils à la haute gestion du Ministère dans une variété de domaines, y compris des avis et conseils relatifs à la préparation d'une vingtaine de MC et de présentations au CT en 2016-2017, ainsi que sur d'autres documents de planification et de rendement (p. ex. PM, Rapport ministériel sur le rendement, les Modalités de programmes, etc.). À la lumière de la Politique sur les résultats, la DSÉ a également offert des services-conseils lors de la rédaction du CMR et des PIR.

- **Mesure du rendement – Rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement des programmes à l'appui de l'évaluation à PCH**

Dans l'optique d'assurer la crédibilité et l'utilité des évaluations, la représentativité et la fiabilité des données sur le rendement des programmes s'avèrent essentielles. Axé sur l'examen de la responsabilité, de la capacité, de la pertinence et de l'accessibilité ainsi que de l'utilisation, le plus récent Rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement à l'appui de l'évaluation[9] fait état des constatations découlant de cet examen, lesquelles démontrent que le Ministère a fait d'importants progrès dans la promotion de ses pratiques de mesure du rendement. Huit possibilités d'amélioration ont été identifiées en vue de renforcer le régime de rendement au Ministère.

Il continue d'exister des lacunes au chapitre des données sur le rendement dans certains domaines, ce qui risque d'être aggravée par les efforts consacrés à réaliser des gains d'efficience en réduisant les obligations en matière de rapports en vertu des ententes de financement. Cela pourrait conduire à des évaluations moins granulaires et susceptibles d'avoir une incidence sur la capacité du Ministère à démontrer des résultats au regard de la résultologie. La DSÉ continue d'offrir des services-conseils aux programmes sur les stratégies de mesure de rendement afin que les évaluateurs puissent mieux évaluer les résultats obtenus par ces derniers.

- **Suivi de la mise en œuvre des Plans d'action de la direction (PAD) en réponse aux recommandations découlant des évaluations**

Conformément à la Politique, la CdE est responsable de rendre compte au CRPIE, au moins une fois par année, de la mise en œuvre des PAD en réponse aux recommandations découlant des évaluations qui ont été approuvés. Pour la première fois, des tableaux de bord affichant les résultats de la mise en œuvre de ces plans d'action en 2015-2016 ont été publiés sur l'intranet du Ministère suite à l'approbation du SM.

[9] Le Rapport a été soumis à la gouvernance en juin 2015 par le chef de l'évaluation.

En 2016-2017, l'UPP a entrepris un examen approfondi des outils existants dans le but de renforcer les processus et démontrer l'incidence des recommandations découlant des évaluations. Un *Guide d'élaboration des réponses de la direction et des plans d'action (RDPA) en réponse aux recommandations des évaluations* a été élaboré afin d'aider les programmes à rédiger des documents solides. Ce guide est disponible sur l'intranet de PCH. De plus, un *Guide sur le rapport de l'état d'avancement de la mise en œuvre des plans d'action de la direction en réponse aux recommandations des évaluations* a été élaboré et sera publié sur l'intranet du Ministère au début de 2017-2018. Ces deux guides ont été préparés en consultation avec une équipe spéciale présidée par la directrice de la DSÉ et comprenait les directeurs de planification, des représentants des services ministériels et des responsables de programmes.

En mars 2017, il y a eu un exercice de mise à jour des recommandations dont les résultats seront communiqués aux comités de gouvernance en avril 2017, puis affichés sur l'intranet du Ministère par la suite.

- **Renforcement de capacités et professionnalisation**

Les appuis au renforcement des capacités de la DSÉ visent essentiellement l'offre d'activités de formation qui répondent aux besoins en matière d'acquisition de connaissances ou de perfectionnement des évaluateurs. Conformément à ces objectifs, la direction a organisé diverses activités, dont des ateliers, des séances d'apprentissage ou de formation en groupe et des séries d'activités d'apprentissage durant les réunions du personnel, afin d'aider les évaluateurs à approfondir leurs compétences actuelles et à acquérir de nouvelles connaissances sur des sujets d'intérêt (p. ex. approches, technologies et outils en matière d'évaluation, etc.).

Parmi les sujets abordés en 2016-2017

- **Ateliers / formation**
  - Narration : composer et communiquer des récits convaincants
  - Formation à l'intention des services d'évaluation sur la production de rapports dans le « Système de gestion de l'information relative aux subventions et aux contributions »
  - Formation sur la gestion des S et C
  - Visualisation des données
  - Examen de documents et NVivo
  - Exercice *Insights Discovery*
- **Séries d'activités d'apprentissage durant les réunions du personnel**
  - Nouvelle structure de gouvernance
  - Résultologie – Mise à jour de la situation
  - Tableau de bord sur les normes de service
  - Exposé sur le Cadre de responsabilisation de gestion de 2015-2016
  - Modifications au processus de publication

Dans le but d'améliorer et d'enrichir la main-d'œuvre, les employés sont encouragés à participer aux activités pertinentes liées aux évaluations (internes et externes). Les évaluateurs participent fréquemment au Congrès annuel et à d'autres activités de la Société canadienne d'évaluation. Sept employés sont membres de la Société canadienne d'évaluation, et la DSÉ continuera de soutenir l'affiliation des évaluateurs à cet organisme en 2017-2018.

- **Innovation**

  - **Rapport annuel du Chef de l'évaluation**

Le premier Rapport annuel du Chef de l'évaluation de PCH a été soumis au Comité exécutif en octobre 2016. Ce rapport inaugural a été rédigé en soutien à l'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la gestion axée sur les résultats et à la prise de décisions fondées sur des données probantes. Il poursuivait le double objectif suivant: 1) relever les principales tendances, les enjeux transversaux et les thèmes récurrents des rapports d'évaluation complétés en 2015-2016; 2) souligner leur incidence sur le processus décisionnel, la gestion axée sur les résultats et l'amélioration des politiques et des programmes.

Une analyse des constatations et des recommandations contenues dans les rapports d'évaluation a fait ressortir plusieurs points et thèmes communs, résumés ci-dessous. La mise en œuvre de cette initiative rehausse la capacité de PCH de tenir compte de l'incidence des évaluations sur l'amélioration des programmes et de renforcer la gestion axée sur les résultats.

Constatations transversales et recommandations connexes

Pertinence **40 %** | Efficacité **53 %**

Efficience **80 %** | Mesure du rendement **73 %**

Source : Sommaire du Rapport annuel du CdE (annexe 6)

  - **Projet conjoint vérification-évaluation des contrôles budgétaires**

En 2016-2017, une mission conjointe de vérification et d'évaluation des contrôles budgétaires a été menée afin d'offrir un examen complet du cadre de budgétisation et d'établissement de prévisions financières afférents au Crédit 1 à PCH. Cette mission conjointe était une première pour le BDPV et la DSÉ également une initiative novatrice qui visait à réduire l'impact opérationnel pour le client, tout en apportant une valeur ajoutée à la gestion. Ce projet novateur est considéré comme ayant des retombées positives et à valeur ajoutée pour le Ministère; cette approche est recommandée pour les projets futurs (lorsqu'approprié). En se basant sur les leçons apprises dans le cadre de ce projet et les avantages offerts aux principaux intervenants, deux autres projets conjoints vérification-évaluation sont envisagés dans le cadre du PEM 2017-2018 à 2021-2022.

- **Résultologie**

La DSÉ renforcera la gestion axée sur les résultats en collaboration avec des partenaires ministériels sous la direction du Chef de la résultologie. Les évaluateurs participent au Groupe de travail sur la résultologie afin de fournir une expertise en matière de résultats et d'évaluation de l'efficacité du travail ainsi que l'harmonisation des ressources et des priorités. Ce travail se poursuivra tout au long du prochain exercice.

Études d'évaluabilité (ÉÉ): leçons apprises

La DSÉ a lancé, en 2016-2017, un projet pilote visant à déterminer l'utilité d'entreprendre des ÉÉ afin d'examiner la mesure dans laquelle le programme est prête pour l'évaluation à venir. En termes de leçons apprises, tant la DSÉ que les programmes tirent profit des ÉÉ. Pour assurer la pertinence et l'efficacité de ces études, il a été suggéré qu'une ÉÉ soit effectuée pour les programmes suivants : à risque élevé, nouveaux, grandement modernisés ou encore ceux n'ayant jamais été évalués. Également, il a été suggéré que l'ÉÉ soit calibrée pour la conception du programme et pour les enjeux relatifs aux données de rendement, à la mise en œuvre des recommandations ou à la modification du contexte.

- **Projets expérimentaux**

En 2016-2017, différents secteurs de PCH ont lancé des projets expérimentaux dans le but de moderniser les programmes. La DSÉ a fourni un soutien à certains groupes, en fonction des besoins, et a participé au groupe de travail chargé de fournir des conseils stratégiques à la gouvernance.

- **Activités de soutien régulières**

Afin s'acquitter plus efficacement de son mandat, la DSÉ entreprend diverses activités, notamment : la revue de mi-année du PEM 2016-2017 à 2020-2021, les réponses aux activités de planification (plan d'affaires intégré, cadre de responsabilisation de gestion, etc.), le suivi et la mise à jour mensuels de l'avancement des projets d'évaluation et des autres activités en cours au moyen d'un tableau de bord, la réalisation de sondages postérieurs aux projets et de sondages annuels, les activités liées à la publication des rapports d'évaluation, la diffusion d'information (intranet, Accès à l'information et protection des renseignements personnels) et la gestion de l'information (restructuration du système de classement électronique pour la migration vers GCDocs).

5. Aperçu de l'exercice de planification annuel

Processus de planification

La DSÉ s'est reportée aux instructions relatives à l'élaboration du PEM fournies dans la section 4 du Guide *provisoire* sur les résultats du CT.

Le présent plan reflète la planification des évaluations sur un cycle de cinq ans conformément aux exigences de la LGFP et du SCT. L'univers d'évaluation est fondé sur l'AAP 2017-2018 de PCH qui répertorie les dépenses de programmes directes (DPD) du Ministère. En utilisant l'AAP comme critère de base pour déterminer les unités évaluables[10], la DSÉ s'assure de couvrir l'ensemble des DPD du Ministère.

Pour l'exercice annuel de planification 2017-2018, la DSÉ a lancé un processus de consultation interne et externe, avec une portée beaucoup plus large, afin d'éclairer l'élaboration du PEM. Ces consultations avaient pour but de :

- sensibiliser la haute gestion (tant des programmes que des services internes) à la nouvelle Politique sur les résultats et à son incidence sur les évaluations afin :
  - d'identifier les priorités ministérielles en ce qui concerne l'évaluation, et de prendre en considération les besoins spécifiques et les préoccupations exprimés par les programmes en vue d'ajuster le calendrier d'évaluation en fonction des changements dans le contexte et des risques.
- assurer la coordination avec le BDPV afin :
  - d'harmoniser le PEM avec le plan de vérification axé sur le risque;
  - de s'assurer qu'il n'y a pas de double emploi ni de fardeau indu pour les programmes;
  - d'explorer la possibilité de mener des projets conjoints.
- communiquer avec les représentants du SCT afin :
  - de demander conseils sur la couverture des évaluations et d'obtenir des précisions sur les exigences liées aux évaluations dirigées par l'administration centrale ainsi que les activités d'évaluation à l'appui des examens d'alignement de ressources;

Consultations

Interne :

- Secrétariat fédéral Canada 150
- Secteur du sport, des événements majeurs et des commémorations
- Secteur des affaires culturelles
- Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions
- Bureau du dirigeant principal de la vérification
- Services internes et affaires ministérielles
- Secteur de la politique stratégique, de la planification et des affaires ministérielles
- Sous-ministres adjoints

Externe :

- Représentants du SCT
- Autres ministères et organismes fédéraux

Un aperçu des constatations est donné à l'annexe 7.

[10] L'AAP 2017-2018 du Ministère inclut 37 unités évaluables (programmes, initiatives et activités de politiques), auxquelles des sous-sous-programmes ou d'autres initiatives sont ajoutés au besoin. De plus, la DSÉ considère chacun des dix services internes comme une unité évaluable.

  - d'échanger, dans le cadre du projet pilote, sur l'incidence de la nouvelle Politique sur le processus de planification.

- communiquer avec d'autres ministères et organismes fédéraux concernant les évaluations des initiatives horizontales que PCH pourrait diriger ou pourrait être appelé à contribuer en tant que partenaire.

Dans le cadre du processus de planification, la DSÉ a également entrepris une analyse du risque aux fins de planification des projets d'évaluation afin de mettre à jour l'information sur les programmes et d'obtenir la Mise à jour annuelle des niveaux de référence pour l'année à venir en collaboration avec la Gestion financière. L'analyse de risque et les consultations, ainsi que l'examen des documents (documents et lignes directrices du CT et du Ministère) ont servi à élaborer le calendrier des évaluations tout en s'assurant d'une distribution équilibrée des ressources et des efforts ainsi que le respect des exigences du SCT.

Une fois élaboré, le plan est d'abord soumis à la CdE; il est ensuite présenté au CRPIE pour aval, et au Comité exécutif pour approbation, puis finalement recommandé au SM pour approbation finale. L'attestation de l'approbation du SM suit la page titre du présent document.

6. Projets d'évaluation prévus

Portée des dépenses de programmes directes

Par l'entremise du PEM 2017-2018 à 2021-2022, toutes les dépenses prévues du Ministère sont évaluées, y compris des évaluations de tous les programmes de S et C en cours dont les dépenses réelles moyennes pour cinq ans s'élèvent au moins à cinq millions de dollars par année , conformément à l'article 42.1 de la LGFP et à la Politique sur les résultats.

Dépenses prévues par le Ministère en 2017-2018 : 1 44 M$

- Programmes de S et C ≥ 5 M$: 88,72 % (21 programmes)
- Programmes de S et C < 5 M$: 1,21 % (4 programmes)
- Autre : 10,07 %
  - Programmes sans S et C : 3,97% (7 programmes)
  - Activités de politique : 0,93% (5 activités de politique)
  - Services internes : 5,17% (10 services internes)

Le tableau 4, ci-dessous, présente un aperçu de l'ensemble des DPD qui seront couvertes par les évaluations pour le prochain cycle de cinq ans. Les montants représentent le Budget principal des dépenses, tel indiqué dans le PM 2017-2018 de PCH.

Tableau 4 : Aperçu de la couverture totale des dépenses de programmes directes par exercice

	Exercice financier	Montant ($)	% de couverture*
	Prévision totale des dépenses de programmes directes	1 356 625 530 $	100 %
	Couverture annuelle		
1	Année 1 – 2017-2018	517 323 113 $	36 %
2	Année 2 – 2018-2019	62 906 119 $	4 %
3	Année 3 – 2019-2020	257 710 131 $	18 %
4	Année 4 – 2020-2021	480 965 115 $	33 %
5	Année 5 – 2021-2022	37 721 052 $	3 %
6	**Dépenses de programmes directes**	**1 356 625 530 $**	**94 %**
7	**Services internes****	**74 627 098 $**	**5 %**
8	**Activités de politiques****	13 444 142 $	1 %
9	**Total des dépenses de programmes directes**	**1 444 696 770 $**	**100 %**

* La distribution du pourcentage de couverture étant basée sur la date de fin de projet, soit la date d'approbation du rapport d'évaluation par le Sous-ministre, les taux de couverture varient en conséquence. Pour les années 2 et 5, bien que les taux soient bas, il est important de noter qu'il y aura 12 et 17 projets actifs respectivement.
**Les évaluations des services internes débuteront à partir de 2019-2020, et celles des activités de politiques sont prévues en 2021-2022.

Calendrier du PEM pour la période 2017-2018 à 2021-2022

Au total, 46 projets d'évaluation (dont neuf qui se poursuivent de l'exercice précédent) devraient être complétés au cours des cinq prochaines années, y compris des évaluations des activités

politiques et des services internes ainsi que des projets groupés et horizontaux. PCH participera également à l'évaluation horizontale de la Stratégie emploi jeunesse, dirigée par Emploi et Développement social Canada. Le calendrier des évaluations (présenté en détail à l'annexe 3) dresse la liste de tous les projets devant être menés par le Ministère de 2017-2018 à 2021-2022.

Outre les dates prévues des évaluations, le calendrier indique pour chacun des sous-programmes et initiatives à évaluer : le budget, le niveau de risque associé au programme aux fins de planification des évaluations, le montant approuvé pour chaque programme en fonction du nouveau modèle de financement entré en vigueur en 2016-2017, ainsi que les dates de vérification prévues pour les trois prochaines années. Les dates de vérification ont été ajoutées au plan pour favoriser une meilleure coordination avec les programmes et pour permettre une meilleure utilisation des produits de vérification.

Le tableau qui suit répartit les évaluations par RS pour la période 2017-2018 à 2021-2022.

Tableau 5 : Répartition des évaluations par résultat stratégique

Année	RS1	RS2	RS3	Services internes[11]	Total
2017-2018	2	6			8
2018-2019	2	1			3
2019-2020	5	2		1	8
2020-2021	5	2	3	2	12
2021-2022	5	3		7	15
Total	19	14	3	10	46

Il est à noter que des changements pourraient être apportés au plan en raison de différents facteurs; y compris les programmes susceptibles d'être affectés par des décisions stratégiques à la suite des consultations publiques.

Le tableau 6, qui suit, dresse la liste des cinq nouveaux projets d'évaluation pour sept programmes qui seront lancés en 2017-2018.

[11] Bien que les évaluations des services internes doivent commencer en 2019-2020, la DSÉ envisage d'entreprendre des projets conjoints vérification-évaluation avec le Bureau du dirigeant principal de la vérification.

Tableau 6 : Nouveaux projets d'évaluation qui seront lancés en 2017-2018

Nº	# AAP	Nom du programme	Dates prévues de début et de fin des évaluations
1	1.1.1	Fonds du Canada pour la présentation des arts (groupée 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.4)	Mai 2017 – avril 2019
	1.1.2	Fonds du Canada pour les espaces culturels (groupée 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.4)	
	1.1.4	Fonds du Canada pour l'investissement en culture (groupée 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.4)	
2	1.1.3	Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts	Septembre 2017 – novembre 2018
3	1.1.5	Programme de financement du Harbourfront Centre	Avril 2017 – mars 2018
4	1.2.5	Fonds de la musique du Canada	Novembre 2017 – avril 2019
5	1.2.6	Fonds du livre du Canada	Novembre 2017 – avril 2019

Le niveau d'effort requis pour les nouvelles évaluations sera modulé en fonction de la complexité et du niveau de risque estimé de chacun des projets.

En incluant les projets lancés l'année précédente qui se poursuivront en 2017-2018 (n=9) et ceux qui commenceront en 2017-2018 (n=5), un total de 17 programmes et initiatives seront engagés dans des projets d'évaluation au cours de cet exercice.

Planification d'autres activités d'évaluation en 2017-2018

- **Groupe de travail sur le Projet de modernisation des subventions et des contributions (PMSC)**

La DSÉ jouera un rôle clé dans la réalisation des deux objectifs suivants :

1- optimiser la collecte et l'utilisation des données en appui à la production de rapports sur le rendement
2- élaborer une méthodologie permettant de mesurer l'efficacité financière du PMSC, y compris les indicateurs d'efficience pour l'exécution des programmes.

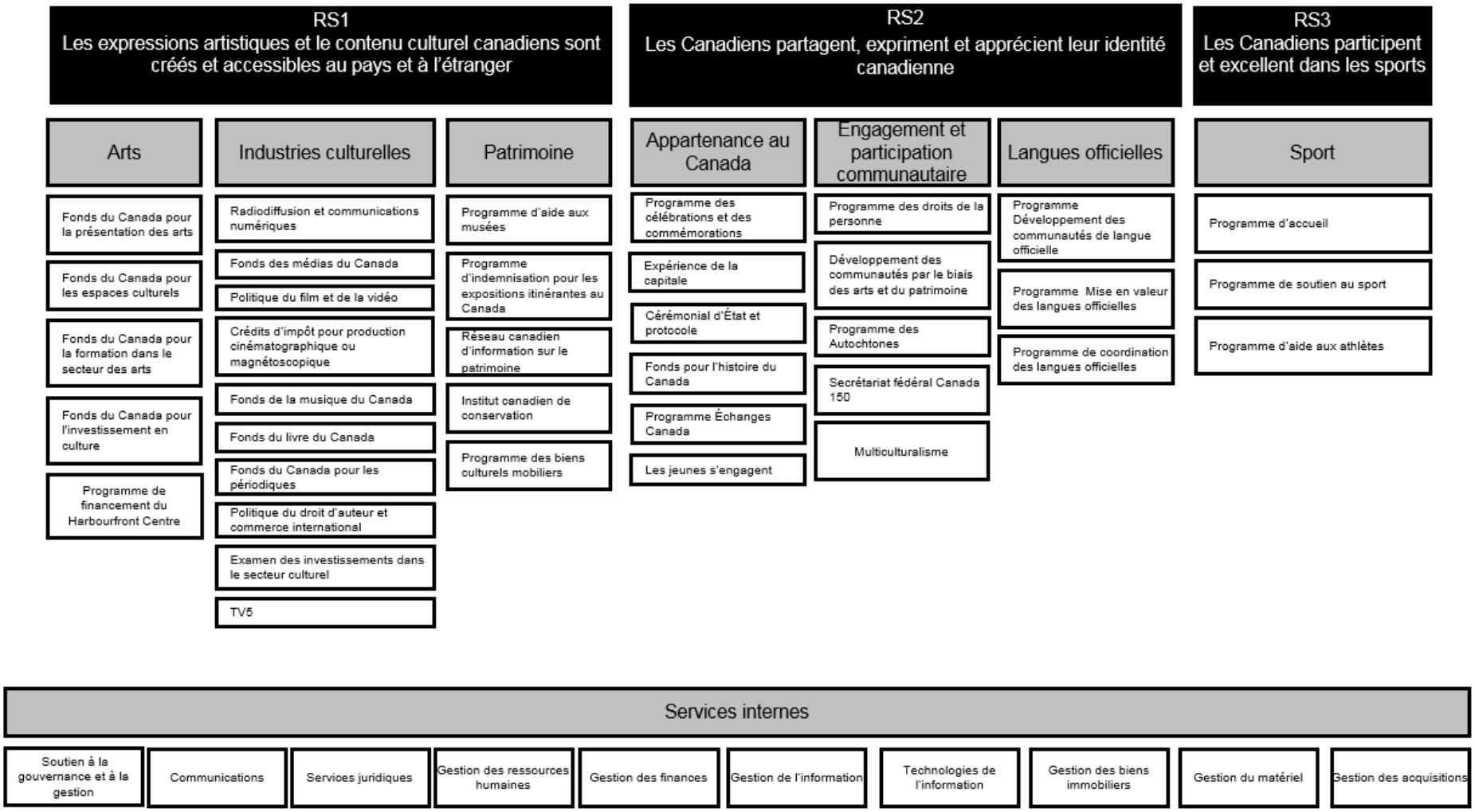
- **Diriger le projet de micro-subventions**

La DSÉ dirigera le développement d'une conception méthodologique et d'un cadre d'évaluation qui permettront de mettre à l'essai l'outil de financement par micro-subventions, un nouveau mécanisme de financement. Ces travaux devraient mener à la mise à l'essai de l'outil et fournir des données sur le rendement et sur des considérations opérationnelles aux fins de prise de décisions.

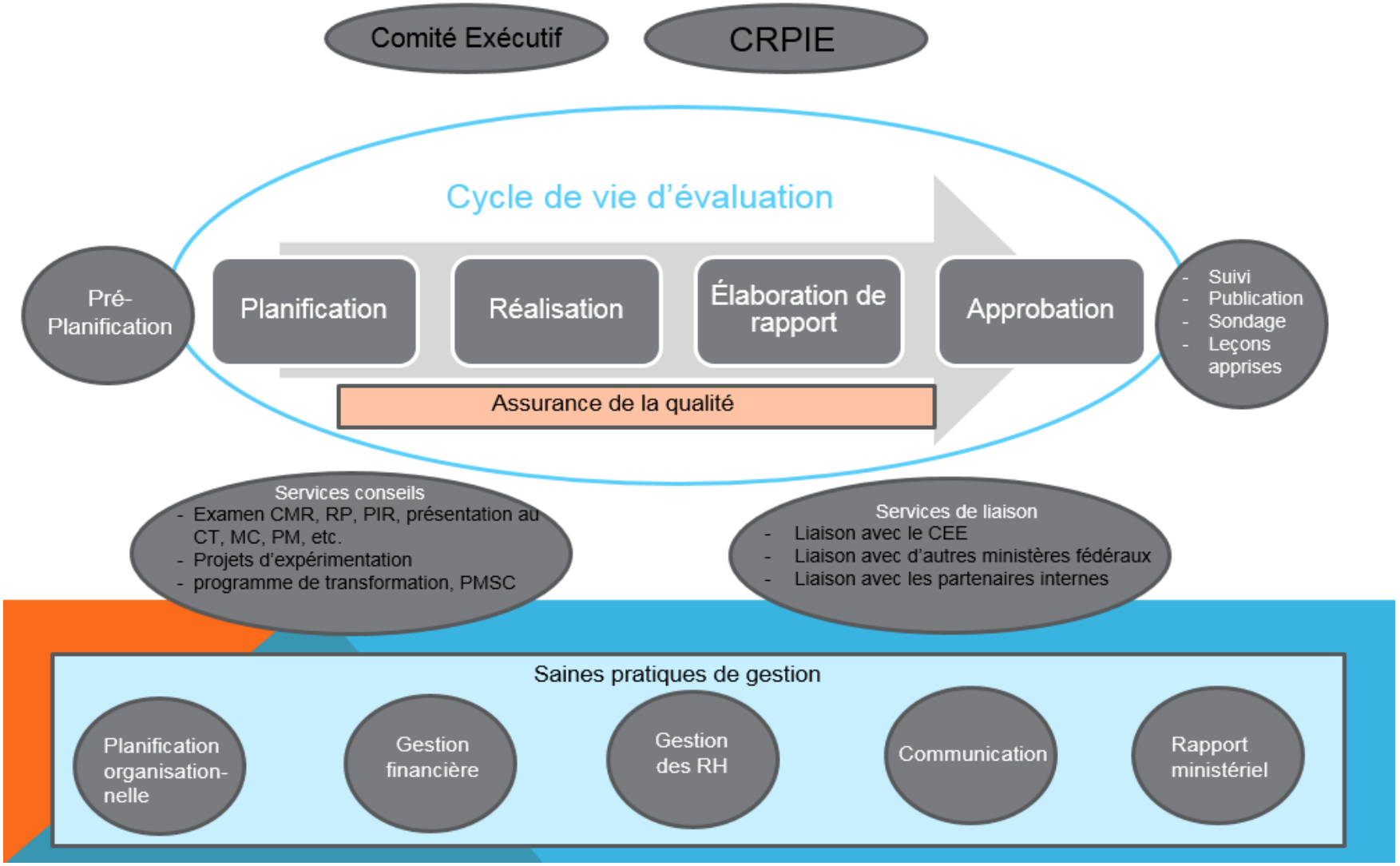
Le tableau ci-dessous résume les activités à être entrepris par la DSÉ.

Activités	Description
Avis et conseils	
Services-conseils	• Avis et conseils relatifs à l'élaboration de divers documents ministériels y compris les MC, les présentations au CT, le PM, le Rapport ministériel sur le rendement, le Profil de risque de l'organisation, le CMR, le répertoire des programmes
	• Conseils et avis relatifs aux PIR des programmes de PCH et à la conception de programme
Activités liées au cycle de vie des évaluations	
Processus de publication	• Publication des rapports d'évaluation et activités connexes
Leçons apprises	• Tenue de séances de leçons apprises internes et avec les parties prenantes des projets
Sondage annuel	• Obtention de rétroaction de la haute gestion sur la valeur et l'utilité des produits et services d'évaluation
Sondage postérieur au projet	• Obtention de rétroaction des membres du Groupe de travail sur l'évaluation sur la valeur et l'utilité des produits et services d'évaluation pour des projets récemment terminés
Renforcement des capacités	• Poursuite des activités de formation en groupe et des séances d'information pour le personnel
Boîte à outils	• Poursuite de l'innovation et de la normalisation des outils, des techniques et des processus en appui à la réalisation des projets d'évaluation ainsi qu'à l'élaboration d'exemples de pratiques exemplaires liées à l'évaluation
Activités de planification et de reddition de compte	
Plan d'évaluation ministériel	• Revue de mi-année du PEM 2017-2018 à 2021-2022 • Mise à jour annuelle du PEM 2018-2019 à 2022-2023
Mesure du rendement	• Préparation du rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement à l'appui de l'évaluation, en collaboration avec le Chef de la mesure du rendement
Liaison interne	• Activités à l'appui des initiatives ministérielles et d'intégration (planification, gestion du risque, mesure du rendement de la DSÉ, etc.)
Liaison externe	• Soutien et participation à des initiatives pangouvernementales • Liaison avec le SCT, d'autres ministères, etc.
Gestion de l'information	• Mise en œuvre et entretien du nouveau logiciel TeamMate • Restructuration du système de classement électronique pour la migration vers GCDocs • Coordination de la soumission des documents requis, dont des dossiers connexes à l'Accès à l'information et protection des renseignements personnels, aux communications et aux activités de services Web
Suivi des recommandations et des plans d'action de la direction découlant des évaluations	• Suivi des progrès réalisés à l'égard de la mise en œuvre des recommandations et des plans d'action de la direction approuvés par le SM
Innovation	
Rapport annuel du Chef de l'évaluation	• Préparation du Rapport annuel du Chef de l'évaluation de PCH
Assurance de la qualité (AQ), activités d'innovation et d'amélioration continue	• Élaboration de méthodologie, guides, outils et gabarits • Exercices d'AQ axés sur le risque • Élaboration et maintien d'activités relatives au processus et rapports connexes
Site Web de la DSÉ	• Poursuite de l'élaboration d'un plan de communication stratégique et refonte du site Web de la DSÉ
Projets expérimentaux	• Soutien à des projets expérimentaux dans le cadre de la modernisation de programmes
Projet de transformation	• Soutien dans le contexte de la transformation à PCH

Annexe 1 – Architecture d'alignement de programmes de 2017-2018 de PCH



Annexe 2 – Fonction d'évaluation à PCH



Annexe 3 – Calendrier des évaluations pour les exercices 2017-2018 à 2021-2022

Ce calendrier d'évaluation a été élaboré à partir : du PEM 2016-2017 à 2020-2021; de dispositions législatives; d'exigences du Conseil du Trésor; d'engagements pris dans les présentations au Conseil du Trésor; de consultations avec les cadres supérieurs, les tables de gestion des secteurs, les représentants du SCT et des ministères et organismes fédéraux; de la coordination avec le Bureau du dirigeant principal de la vérification; de renseignements fournis dans les fiches de risque aux fins d'évaluation par les programmes et des niveaux de référence à jour obtenus de la Direction générale de la gestion financière. Les échéanciers ainsi établis tiennent compte des priorités et risques ministériels en matière d'évaluation tout en prenant en considération les besoins particuliers et les préoccupations exprimés par les programmes.

#	RS	# AAP	Sous-programme	Dépenses prévues (PM 2017-2018) $	Niveau de risque lié à l'évaluation[12]	Vérifications prévues 2017-2018 à 2019-20	Montant approuvé (modèle de financement de la DSÉ) $	Autres services (incluant ÉÉ, service et conseil sur Présentations au CT, théorie de programme, CMR, etc.)	Date de début avant 2017-2018	Année 1 2017-2018	Année 2 2018-2019	Année 3 2019-2020	Année 4 2020-2021	Année 5 2021-2022
Affaires culturelles														
1	RS1	1.1.1	Fonds du Canada pour la présentation des arts (groupée 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.4)	38 736 833	Modéré		126 100			Début : Mai 2017		Fin : Avril 2019		
2	RS1	1.1.2	Fonds du Canada pour les espaces culturels (groupée 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.4)	113 377 079	Élevé	2018-2019	126 100			Début : Mai 2017		Fin : Avril 2019		
3	RS1	1.1.3	Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts	24 523 234	Modéré		126 100			Début : Septembre 2017	Fin : Novembre 2018			
4	RS1	1.1.4	Fonds du Canada pour l'investissement en culture (groupée 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.4)	25 271 766	Modéré		126 100			Début : Mai 2017		Fin : Avril 2019		
5	RS1	1.1.5	Programme de financement du Harbourfront Centre	5 088 360	Modéré		-			Début Avril 2017 / Fin Mars 2018 (T4)				
6	RS1	1.2.1	Radiodiffusion et communications numériques	5 688 187	À déterminer	2018-2019	-							Début : Avril 2021
7	RS1	1.2.2	Fonds des médias du Canada	135 142 119	Élevé		184 600				Début : Mai 2018		Fin : Avril 2020	
8	RS1	1.2.3	Politique du film et de la vidéo	1 650 139	À déterminer		-							Début : Avril 2021
9	RS1	1.2.4*	Crédits d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique	129 295	À déterminer	2019-2020	-							Début : Avril 2021
10	RS1	1.2.5	Fonds de la musique du Canada	28 223 078	Modéré		126 100			Début : Novembre 2017		Fin : Avril 2019		

[12] Le niveau de risque aux fins de planification des projets d'évaluation est basé sur les six facteurs suivants : (1) importance relative du programme (en matière de budget), (2) capacité de gestion du rendement et solidité de la théorie du programme, (3) complexité du programme, (4) sensibilité – intérêt du public et visibilité, (5) état de préparation en vue de l'évaluation et (6) besoins particuliers en information du programme et/ou de la haute gestion. Le niveau de risque global est primordial dans la détermination du niveau d'efforts et des ressources nécessaires pour la conduite des projets d'évaluation.

#	RS	# AAP	Sous-programme	Dépenses prévues (PM 2017-2018) $	Niveau de risque lié à l'évaluation[12]	Vérifications prévues 2017-2018 à 2019-20	Montant approuvé (modèle de financement de la DSÉ) $	Autres services (incluant ÉÉ, service et conseil sur Présentations au CT, théorie de programme, CMR, etc.)	Date de début avant 2017-2018	Année 1 2017-2018	Année 2 2018-2019	Année 3 2019-2020	Année 4 2020-2021	Année 5 2021-2022
11	RS1	1.2.6	Fonds du livre du Canada	40 543 607	Modéré		126 100			Début : Novembre 2017		Fin : Avril 2019		
12	RS1	1.2.7	Fonds du Canada pour les périodiques	78 969 763	Modéré		126 100				Début : Novembre 2018		Fin : Avril 2020	
13	RS1	1.2.8	Politique du droit d'auteur et commerce international	5 394 356	À déterminer									Début : Avril 2021
14	RS1	1.2.9	Examen des investissements dans le secteur culturel	840 755	Modéré									Début : Avril 2021
15	RS1	1.2.10	TV5	11 314 950	Modéré				Mars 2017		Fin : Avril 2018			
Citoyenneté, Patrimoine et Régions														
16	RS1	1.3.1	Programme d'aide aux musées	17 914 842	Modéré		126 100				Début : Février 2019		Fin : Juillet 2020	
17	RS1	1.3.2	Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada	410 839	Modéré		126 100					Début : Septembre 2019	Fin : Février 2021	
18	RS1	1.3.3	Réseau canadien d'information sur le patrimoine	2 636 323	Élevé		62 600						Début : Avril 2020	
19	RS1	1.3.4	Institut canadien de conservation (continuité du plan 2015-2016)	11 391 897		2018-2019	126 100		Mars 2016	Fin : Mai 2017 (T1)				
20	RS1	1.3.5	Programme des biens culturels mobiliers	1 059 066	Modéré		126 100					Début : August 2019	Fin : Janvier 2021	
21	RS2	2.1.4	Fonds pour l'histoire du Canada	5 097 370	Modéré		126 100					Début : Novembre 2019		Fin : Avril 2021
22	RS2	2.1.5	Programme Échanges Canada	19 688 855	Modéré		126 100				Début : Décembre 2018		Fin : Mai 2020	
23	RS2	2.1.6	Les jeunes s'engagent	2 131 857	Modéré		126 100						Début : Mars 2021	
24	RS2	2.2.2	Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine	23 030 898	Modéré		126 100					Début : Novembre 2019		Fin : Avril 2021
25	RS2	2.2.3	Programme des Autochtones	21 398 746	Élevé		184 600	Début : août 2017		Avis et conseil sur la théorie du programme	Début : Février 2019		Fin : Janvier 2021	
26	RS2	inclus dans 2.2.3	Initiative des langues autochtones	-										
27	RS2	2.2.5**	Multiculturalisme	15 966 722	Élevé	2018-2019			Mars 2017	Fin : Mars 2018 (T4)				

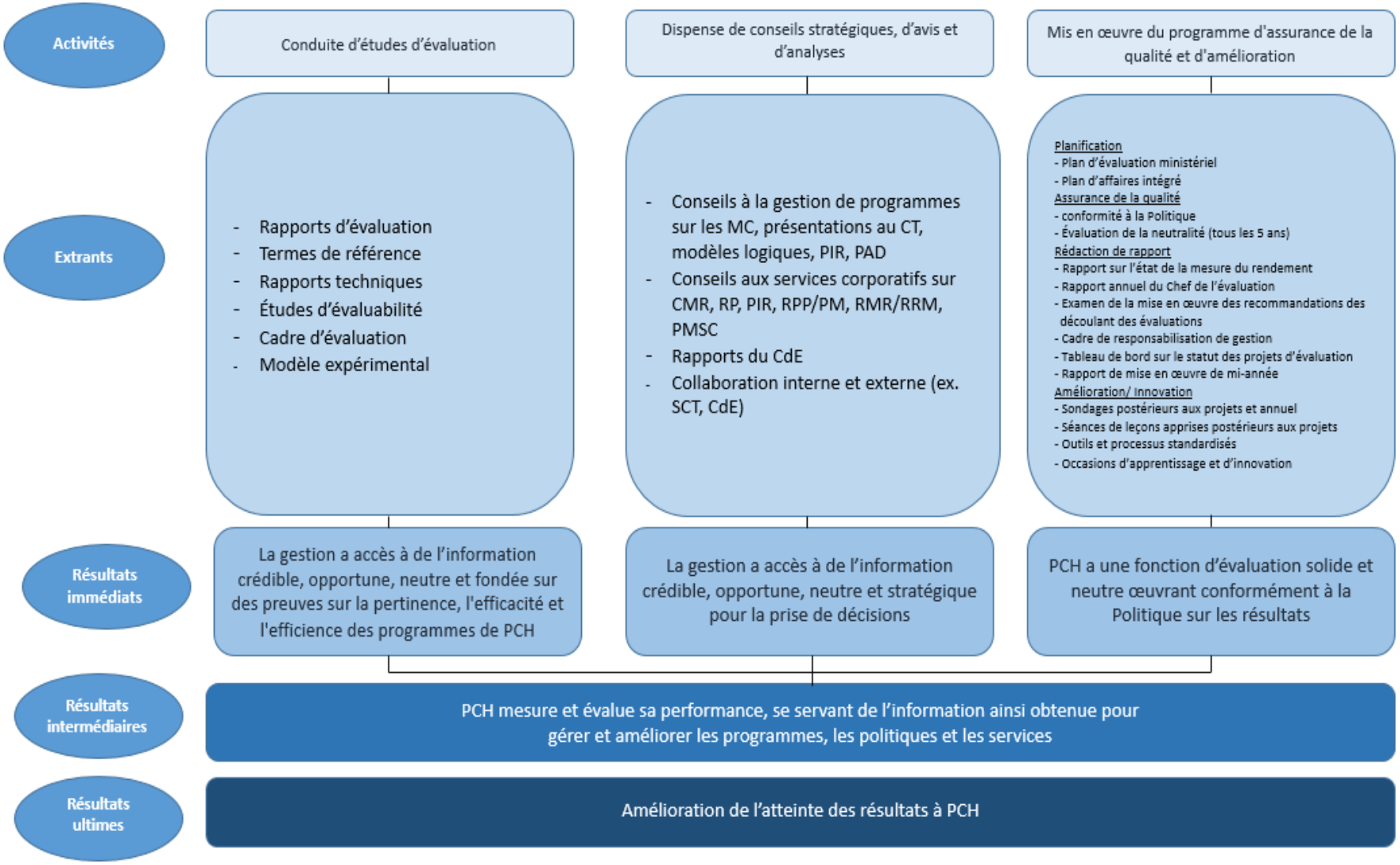
#	RS	# AAP	Sous-programme	Dépenses prévues (PM 2017-2018) $	Niveau de risque lié à l'évaluation[12]	Vérifications prévues 2017-2018 à 2019-20	Montant approuvé (modèle de financement de la DSÉ) $	Autres services (incluant ÉÉ, service et conseil sur Présentations au CT, théorie de programme, CMR, etc.)	Date de début avant 2017-2018	Année 1 2017-2018	Année 2 2018-2019	Année 3 2019-2020	Année 4 2020-2021	Année 5 2021-2022
28	RS2	2.3.1	Programme Développement des communautés de langue officielle (groupée 2.3.1 et 2.3.2) (continuité du plan 2015-2016)	244 978 753	Élevé		126 100		Août 2015	Fin : Avril 2017 (T1)				
29	RS2	2.3.2	Programme Mise en valeur des langues officielles (groupée 2.3.1 et 2.3.2) (continuité du plan 2015-2016)	115 281 287			126 100							
30	RS2	2.3.3	Programme de coordination des langues officielles **A**. Coordination horizontale de la Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 (continuité du plan 2015-2016)	3 207 087	Modéré				Octobre 2015	Fin : Avril 2017 (T1)				
			B. Coordination interministérielle (article 42 de la LLO)	Inclus dans A			126 100				Début : Avril 2018	Fin : Septembre 2019		
31	RS2		Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 (continuité du plan 2015-2016)	Inclus dans 2.3.1 et 2.3.2	Élevé				Juin 2015	Fin : Avril 2017 (T1)				
Sport, évènements majeurs et commémorations														
32	RS2	2.1.1	Programme des célébrations et des commémorations	115 969 320	Modéré		126 100		Mai 2016	Fin : Septembre 2017 (T2)				
33	RS2	2.1.2	Expérience de la capitale	11 557 768	Modéré	2018-2019	126 100				Début : Août 2018	Fin : Janvier 2020		
34	RS2	2.1.3	Cérémonial d'État et protocole (Programme de subvention fédérale pour les lieutenant-gouverneurs)	5 439 687	Modéré		126 100		Septembre 2016	Fin : Février 2018 (T4)				
35	RS3	3.1.1	Programme d'accueil (groupée 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3)	25 986 159	Modéré		126 100				Début : Janvier 2019		Fin : Décembre 2020	
36	RS3	3.1.2	Programme de soutien au sport (groupée 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3)	151 743 079	Modéré		126 100				Début : Janvier 2019		Fin : Décembre 2020	
37	RS3	3.1.3	Programme d'aide aux athlètes (groupée 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3)	28 651 647	Modéré		126 100				Début : Janvier 2019		Fin : Décembre 2020	
Politique stratégique, planification et affaires ministérielles														
38	RS2	2.2.1	Programme des droits de la personne	4 824 603	Élevé		184 600	EA : début : février 2018 fin : juin 2018		EA		Début : Février 2020		Fin : Janvier 2022
Autre														
39	RS2	2.2.4	150e anniversaire de la confédération	27 067 935	Élevé	2016-2017	Inclus dans la présentation au CT		Début : 2016-2017 et en continu		Fin : Mars 2019			

#	RS	# AAP	Sous-programme	Dépenses prévues (PM 2017-2018) $	Niveau de risque lié à l'évaluation[12]	Vérifications prévues 2017-2018 à 2019-20	Montant approuvé (modèle de financement de la DSÉ) $	Autres services (incluant ÉÉ, service et conseil sur Présentations au CT, théorie de programme, CMR, etc.)	Date de début avant 2017-2018	Année 1 2017-2018	Année 2 2018-2019	Année 3 2019-2020	Année 4 2020-2021	Année 5 2021-2022
Services internes														
40			Gestion des acquisitions	789 265									Début : Mai 2020	
41			Communications	10 882 197		2018-2019					Début : Juillet 2018	Fin : Octobre 2019		
42			Gestion des finances	5 771 893										Début : Mai 2020
43			Gestion des ressources humaines	8 944 015		2018-2019							Début : Mai 2020	
44			Gestion de l'information	3 735 632		2019-20						Début : Mai 2019	Fin : Octobre 2020	
45			Technologies de l'information	12 191 114								Début : Mai 2019	Fin : Octobre 2020	
46			Services juridiques	420 281									Début : Mai 2020	
47			Soutien à la gouvernance et à la gestion	28 138 480									Début : Mai 2020	
48			Gestion du matériel	600 231									Début : Mai 2020	
49			Gestion des biens immobiliers	3 153 990									Début : Mai 2020	
Initiatives horizontales d'autres ministères fédéraux														
50			Stratégie jeunesse emploi (évaluation gérée par Emploi et développement social Canada / PCH Jeunesse Canada au travail)						Mai 2016	Continu	Continu	Fin: Janvier 2020		

N.B.: La date de fin d'une évaluation correspond à la date de signature du rapport par le Sous-ministre.

* Le Sous-programme Crédits d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique est financé principalement par les recettes nettes en vertu d'un crédit, ce qui réduit le montant des dépenses prévues.
** Le programme Multiculturalisme est sous deux secteurs : l'exécution du programme est sous Citoyenneté, Patrimoine et Régions et l'activité de politique sous Politique stratégique, planification et des affaires ministérielles.

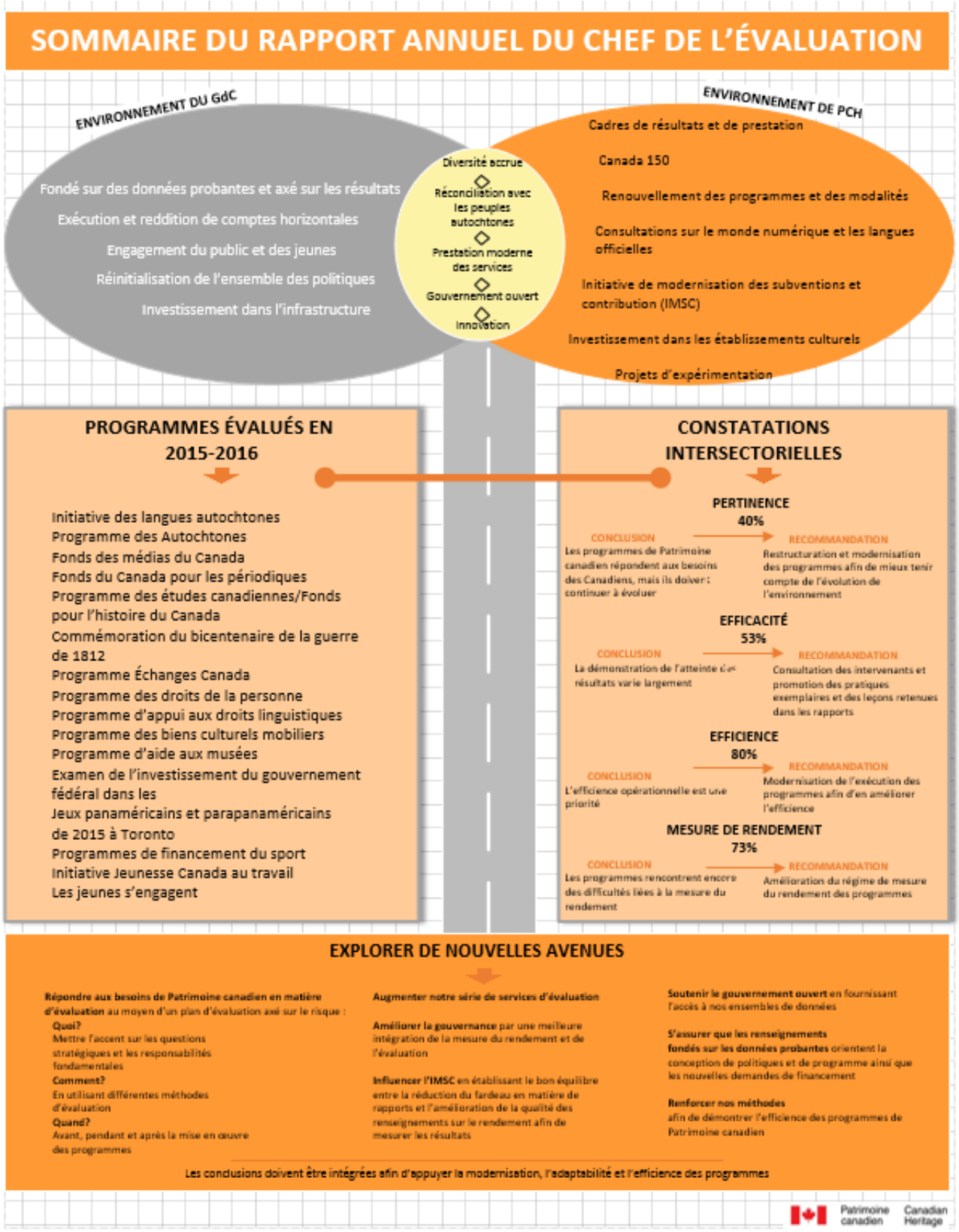
Annexe 4: Modèle logique de la DSÉ



Annexe 5 – Risques et stratégies d'atténuation de la DSÉ pour 2017-2018

PCH – Profil de risque ministériel 2015-2018	DSÉ – risques Lien avec l'AAP : Services internes	Impact (très faible, mineur, modéré, élevé, extrême)	Probabilité (rare, peu probable, probable, très probable, presque certain)	Tolérance au risque	Stratégie d'atténuation de la DSÉ (suivi mensuel)
Prestation des services et des programmes entièrement modernisée Innovation et état de préparation à l'élaboration de politique	Différents niveaux de compréhension de la gestion et des programmes à l'égard de la valeur et de l'utilisation des produits (constatations et recommandations) et services (conseil et analyse) d'évaluation en tant qu'agent de changement dans la modernisation des programmes, le développement des politiques et les décisions stratégiques pouvant influer sur les résultats, la capacité et l'efficacité du Ministère.	Modéré	Probable	Le risque résiduel dépasse le seuil de tolérance et, avant d'entreprendre une quelconque action risquée, des efforts considérables sont nécessaires afin de minimiser les impacts et la probabilité que le risque survienne.	- Élaborer un plan de communication stratégique ciblé - Élaborer des produits de communication et des présentations ciblant des auditoires différents Échéance : été 2017 Responsable : directrice et gestionnaire de l'UPP Le Chef de l'évaluation fera rapport, au moins une fois par année, au CRPIE sur: - la mise en œuvre des plans d'action de la direction approuvés en réponse aux recommandations des évaluations; - les impacts des évaluations incluant les leçons apprises, les mesures correctives prises et l'influence sur les décisions en matière d'affectation des ressources. Échéance: continue Responsable : gestionnaire de l'UPP
Innovation et état de préparation à l'élaboration de politique	Une piètre assurance de la qualité pourrait générer des incohérences, des inefficacités, une perte de productivité, l'incapacité à répondre aux exigences de la haute gestion et du Secrétariat du Conseil du Trésor.	Mineur	Probable	Le risque résiduel peut être tolérable compte tenu des contrôles prévus et étant donné qu'il existe une communication claire sur la façon dont les risques seront gérés et ces contrôles examinés et testés.	Normaliser les outils et les processus Échéance: continue Responsable : gestionnaire de l'UPP Améliorer le processus d'examen de la qualité axé sur le risque Échéance: été 2017 Responsable : gestionnaire de l'UPP
Prestation des services et des programmes entièrement modernisée Innovation et état de préparation à l'élaboration de politique	L'insuffisance de capacité et de ressources entrave la livraison en temps opportun, l'efficacité et la qualité des produits et services.	Modéré	Peu probable	Le risque résiduel peut être tolérable compte tenu des contrôles prévus et étant donné qu'il existe une communication claire sur la façon dont les risques seront gérés et ces contrôles examinés et testés.	Mettre en œuvre le plan des RH de la DSÉ Échéance: continue Responsable : directrice Participer en collaboration avec le SCT au groupe de travail interministériel afin d'accroître la capacité d'évaluation Échéance: continue Responsable : directrice et gestionnaire de l'UPP
Prestation des services et des programmes entièrement modernisée Innovation et état de préparation à l'élaboration de politique	La non-disponibilité de données complètes, fiables et de qualité sur le rendement en raison de la capacité limitée des programmes peut avoir un impact sur le plan d'évaluation et entraver la qualité des projets d'évaluation.	Modéré	Probable	Le risque résiduel dépasse le seuil de tolérance et, avant d'entreprendre une quelconque action risquée, des efforts considérables sont nécessaires afin de minimiser les impacts et la probabilité que le risque survienne.	Le Chef de l'évaluation : - apportera un soutien aux responsables de programme en vérifiant dans chaque mémoire au Cabinet et présentation au Conseil du Trésor, que les plans relatifs à l'information sur le rendement et aux évaluations sont suffisants et que l'information sur les évaluations passées est exacte et équilibrée; - conseillera le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation sur la validité et la fiabilité des indicateurs de résultats ministériels figurant dans le Cadre ministériel des résultats, notamment leur utilité pour appuyer les évaluations; - conseillera les responsables de programme sur la disponibilité, la qualité, la validité et la fiabilité des indicateurs et de l'information dans le Profil de l'information sur le rendement, notamment leur utilité aux fins d'évaluation. Échéance: continue Responsable: gestionnaires d'évaluation

Annexe 6 – Résumé du Rapport annuel du Chef de l'évaluation



Annexe 7 - Aperçu des résultats des consultations lors de la planification des évaluations

De janvier jusqu'au début février 2017, la DSÉ a entrepris des consultations avec les gestionnaires de programmes de chacun des secteurs. Ci-dessous, un résumé des conclusions tirées de ces consultations.

Réflexion sur le rendement de la DSÉ

La DSÉ a reçu de la rétroaction positive concernant l'approche utilisée dans le cadre des évaluations; particulièrement sur la façon dont elle a fait évoluer et a amélioré le processus d'évaluation au cours des dernières années ainsi que sur la collaboration avec les représentants des programmes et des secteurs pour rendre compte des résultats. Il existe une bonne collaboration entre la DSÉ et les responsables de programme.

Innovation dans la prestation de service de la DSÉ

L'approche d'évaluation groupée utilisée par la DSÉ en vue de rendre le processus d'évaluation plus efficace est appréciée. Cette approche est perçue comme étant pratique tant en termes de ressources nécessaires à la réalisation des évaluations que pour l'atteinte globale des résultats. Il a été recommandé que la DSÉ continue à regrouper des programmes similaires aux fins d'évaluation.

L'essai d'entreprendre un projet conjointement par la vérification et l'évaluation est considéré comme ayant des effets positifs incluant des gains d'efficience et la réduction du fardeau indu pour le personnel des programmes devant contribuer à la fois à une vérification et à une évaluation. Par exemple, le projet conjoint vérification-évaluation des contrôles budgétaires a été bien reçu et les recommandations ont été considérées comme perspicaces conduisant à des changements dans la gestion financière au sein du Ministère.

Un environnement changeant

Certains programmes pourraient être touchés par des décisions stratégiques suite aux consultations visant à faire évoluer la programmation pour mieux appuyer la création, la découverte et l'exportation de contenu canadien dans un monde numérique.