



Santé
Canada

Health
Canada

Examen des fonctions d'évaluation et de mesure du rendement de Santé Canada

Rapport final

Approuvé par le

Comité ministériel de vérification et d'évaluation
Santé Canada

13 avril 2007

TABLE DES MATIÈRES

- Direction de la mesure et de l'évaluation du rendement du Ministère: Renseignements généraux à l'intention du Comité ministériel de vérification et d'évaluation.
- Rapport : Examen des fonctions d'évaluation et de mesure du rendement de Santé Canada

**EXAMEN DES FONCTIONS
DE MESURE ET D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (MER) DE SANTÉ CANADA :
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX À L'INTENTION DU COMITÉ MINISTÉRIEL DE VÉRIFICATION ET
D'ÉVALUATION**

(Une nouvelle politique d'évaluation du Conseil du Trésor devrait paraître sous peu; par conséquent, aucun plan d'action de la gestion n'est proposé à l'heure actuelle)

Introduction

La politique de Santé Canada veut que tous les rapports d'évaluation comptent un plan d'action de la gestion qui réponde aux recommandations émanant de l'évaluation. Toutefois, le gouvernement du Canada procède actuellement à l'examen de sa politique d'évaluation, dans le cadre du Renouveau du Système de gestion des dépenses (SGD). La nouvelle politique pourrait avoir une grande incidence sur la fonction d'évaluation des ministères et des organismes. Ainsi, l'élaboration d'un plan d'action de la gestion serait prématurée avant la parution de la nouvelle politique d'évaluation et de la directive, des lignes directrices et des normes associées.

Note: Lorsque la nouvelle politique d'évaluation du gouvernement du Canada sera publiée, une réponse intégrée à l'examen de ces fonctions sera élaborée pour discussion et approbation par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation.

L'objectif du présent document consiste par conséquent à présenter certains points à examiner de même qu'une analyse de situation en vue de clarifier le contexte relatif aux constatations, conclusions et recommandations de l'examen, en vue de mieux éclairer toute discussion que le Comité ministériel de vérification et d'évaluation puisse souhaiter tenir à la suite du dépôt du présent rapport, ou plus tard lorsque la nouvelle politique d'évaluation sera publiée.

Au moment d'étudier les constatations et recommandations de l'examen, veuillez prendre note que celles-ci se fondent sur un échantillon non représentatif des cadres supérieurs de Santé Canada et d'autres membres du personnel des directions générales (y compris l'ARLA), de même que des analystes du Secteur des programmes sociaux et culturels et du Centre d'excellence pour l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
<p>Principal enjeu/thème - organisation fonctionnelle et gouvernance</p> <p>Recommandation :</p> <p>1. La DMERM devrait tenter de trouver de nouveaux modèles organisationnels pour la mesure et l'évaluation du rendement (MER) du Ministère.</p> <p>Constatations :</p> <p><input type="checkbox"/> Certains problèmes ont été associés à la méthode actuelle d'évaluation « étalée », notamment les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Certaines des évaluations clés effectuées par une direction générale ou un programme ne sont pas jugées suffisamment objectives, en particulier par le SCT et le Parlement. ▶ Il existe une possibilité de chevauchement ou de recoupement des efforts déployés pour certaines études d'évaluation en particulier, ce qui laisse entendre qu'il faudrait reconfigurer cette fonction en vue d'arriver à une approche plus économique. 	<p>Au moment d'étudier cette recommandation et les « points à examiner », veuillez prendre note que la nouvelle politique d'évaluation du Conseil du Trésor (conjointement à la directive, aux lignes directrices et aux normes associées), qui devrait paraître à temps pour entrer en vigueur le 1^{er} avril 2007, comportera probablement des dispositions susceptibles d'avoir une incidence importante sur l'organisation de la fonction d'évaluation au sein des ministères et organismes.</p> <hr/> <p>Analyse de situation relative à la fonction d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Au cours des dernières années, en partie à cause de la planification et d'autres tâches nécessaires au respect des exigences énoncées dans la Politique sur les paiements de transfert du CT, parue en juin 2000, les directions générales ou, dans certains cas, les domaines de programmes, ont mis sur pied leurs « propres » services ou fonctions de vérification et d'évaluation. <p>La plupart de ces services de vérification et d'évaluation ne sont pas dotés d'une masse critique ou d'une capacité suffisantes à l'évaluation. La plupart (si ce n'est la totalité) du travail d'évaluation de fond réalisé par les directions générales ou domaines de programmes se fait par l'entremise de sociétés d'experts-conseils externes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Santé Canada doit, pour chaque évaluation, trouver le « bon » équilibre ou la « bonne » tension entre les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▶ veiller à l'objectivité, à l'autonomie et à la neutralité (perçues); ▶ consacrer les connaissances et l'expertise en la matière nécessaires à l'évaluation, et obtenir un plus grand soutien ou une plus grande identification des programmes avec les résultats des évaluations. ▶ Les évaluations pourraient être instituées par tous les gestionnaires, en vue de répondre à un vaste éventail de besoins en matière de gestion, qu'ils soient d'ordre opérationnel ou stratégique. De plus, Santé Canada se voit imposer un nombre important d'évaluations par des parties externes telles le Conseil du Trésor. ▶ Santé Canada se consacre à toute une gamme de domaines et d'activités complexes. Les évaluateurs peuvent être appelés à examiner divers domaines du Ministère, souvent à l'intérieur de délais serrés. Aucune organisation n'est capable d'établir et de maintenir à elle seule l'expertise en matière d'évaluation et les connaissances du sujet nécessaires en vue de parer à toute éventualité liée au travail.

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
	<p>▶ Par le passé, la DMERM a tenté d'équilibrer le travail d'évaluation, particulièrement celui lié aux évaluations « clés », par la mise sur pied d'équipes d'évaluation qui rassemblaient l'expertise technique concernant les évaluations, les connaissances des priorités gouvernementales et ministérielles et l'objectivité ou l'indépendance d'un groupe d'évaluation autonome avec l'expertise en la matière du personnel du programme. Un comité consultatif ou de surveillance était souvent de la partie afin d'accroître l'objectivité.</p> <p>En raison principalement de contraintes de temps et de ressources humaines, particulièrement au sein des secteurs de programmes où des experts en la matière doivent être consacrés à une évaluation pour de longues périodes de temps, cette méthode n'a pas été utilisée fréquemment.</p> <p>Questions à des fins d'examen/de discussion par le CMVE :</p> <p>▶ Quels sont les avantages et désavantages perçus par les membres relativement à la création et au maintien d'unités d'évaluation au sein des directions générales?</p> <p>▶ Quels sont les rôles et responsabilités (attendus) des unités d'évaluation des directions générales? Sont-ils, à un niveau organisationnel moins élevé, les mêmes que ceux des unités ministérielles?</p> <p>Si les rôles et responsabilités sont les mêmes :</p> <p>Les unités seront-elles directement chargées de réaliser ou de gérer les évaluations? Dans l'affirmative, est-il raisonnable de s'attendre à ce qu'elles mettent en place et maintiennent l'expertise, l'autonomie, l'objectivité et la capacité nécessaires à la bonne réalisation ou gestion des évaluations? Les directions générales sont-elles prêtes à faire les investissements (initiaux et permanents) nécessaires?</p> <p>(À l'heure actuelle, à peu près toutes les évaluations menées par les directions générales ou les programmes sont données à contrat à des sociétés d'experts-conseils. Par conséquent, le potentiel interne n'est pas mis en valeur, et l'apprentissage et la mémoire institutionnelle passent aux mains de l'entreprise. De plus, ces sociétés sont rarement familières avec le contexte ministériel ou programmatique concernant les mesures à prendre en matière d'évaluation ou de gestion.)</p>

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
	<p>Y-a-t-il un besoin de distinction claire entre le travail d'évaluation du Ministère et celui des unités d'évaluation des directions générales? Dans l'affirmative, quels pourraient être les principes directeurs ou critères relatifs aux évaluations? (Remarque : il est attendu que la nouvelle politique d'évaluation du CT prescrive que les unités d'évaluation ministérielles soient responsable de l'évaluation de la « responsabilisation », des évaluations sommatives et des évaluations « stratégiques », tandis que les unités des directions générales pourront réaliser les évaluations « opérationnelles » ou les évaluations de « projets » centrées sur les processus de gestion ou qui aident les titulaires de subventions ou de contributions à fournir les renseignements sur le rendement dont Santé Canada a besoin pour procéder à l'évaluation des programmes.)</p> <p>Ou :</p> <p>Y-a-t-il en place (ou devrait-il y avoir en place) des unités de planification et de coordination chargées de cibler les besoins d'évaluation des directions générales et d'établir le lien entre les directions générales/secteurs de programmes et la DMERM en vue de répondre à ces besoins?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Principes opérationnels de la réaffirmation du Comité : Sans égard au lieu où sont réalisées les évaluations, le CMVE continuera de détenir le pouvoir final de décision pour toutes les évaluations (à l'exception des évaluations de projets), de même que la fonction d'évaluation. La DMERM continuera d'élaborer et de surveiller les politiques, normes et pratiques ministérielles en matière d'évaluation de même que l'efficacité fonctionnelle des évaluations. ▶ Certains (dont les répondants des directions générales!!... de même que du SCT) ont faire part de préoccupations quant à l'objectivité et à l'autonomie du travail des unités d'évaluation des directions générales. Quelles seraient les relations entre les unités d'évaluation ministérielles et celles des directions générales/secteurs de programmes en ce qui a trait à la production de rapports? Devrions-nous songer à une nouvelle structure de gouvernance ou opérationnelle? Par exemple, un modèle de « fonction centralisée - opération décentralisée/coimplantée » comme celui utilisé pour l'administration financière a été suggéré à titre de solution par l'évaluateur externe chargé du présent examen.

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
<p>☐ Certaines (deux ou trois) des personnes interrogées étaient d'avis que la DMERM n'était pas dotée d'une expertise suffisante. Ils ont recommandé qu'elle se dote, en tant que centre de leadership de l'évaluation, d'un plus grand nombre d'experts en matière de santé et de hauts fonctionnaires.</p>	<p>Analyse de situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Veuillez vous référer à l'analyse de situation relative à l'évaluation, ci-dessus, au sujet de l'expertise en la matière. ▶ Le point relatif au « nombre suffisant de hauts fonctionnaires » a en partie trait à la façon dont est financée la DMERM. La pratique ministérielle veut que le financement dont bénéficie Santé Canada pour l'évaluation et la mesure du rendement soit conservé et géré par les secteurs de programmes. Cependant, il arrive souvent que ce financement ne soit pas désigné séparément et qu'il soit dépensé à la « prestation de programmes », de sorte que, lorsque le travail d'évaluation et de mesure du rendement est requis, il constitue un « impératif non financé ». Cette situation est exacerbée par le point de vue dans certains milieux voulant que la mesure du rendement n'ait pas à être faite avant la réalisation de l'évaluation, habituellement vers la fin de vie d'un programme à durée limitée ou « dans un futur lointain » pour les programmes de services votés. (Le budget de la DMERM est d'environ 1,7 million de dollars par année (RASE compris) ou constitue 0,05 % du budget de Santé Canada.) Le système de classification des emplois, qui estime « indirecte » l'incidence du travail d'évaluation et lui accorde donc une moins grande importance qu'aux postes comparables, mais dont l'incidence et la complexité sont « directes », consiste en un enjeu connexe. <p>Questions à des fins d'examen et de discussion par le CMVE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Le financement relatif à la mesure et à l'évaluation du rendement devrait-il être en quelque sorte « clôturé »? (La recette empirique générale tirée de la documentation sur l'évaluation de même que des lignes directrices d'ONG sur le financement des fondations veut que 2 % à 5 % du budget d'un programme soit prévu pour l'évaluation, et certains gonflent ce chiffre jusqu'à 10 %, selon la complexité, la taille et autres attributs du programme, de même qu'en fonction des exigences de l'évaluation. La recherche du SCT a montré que certains autres pays affectaient 1 % des dépenses directes à l'évaluation.) Dans l'affirmative, de quelle façon devrait-il être géré (p. ex. l'« entiercement » et la gestion par la DMERM grâce à un processus de « soumissions » en fonction des domaines de programmes, ou incorporer les fonds au budget de la DMERM et tenir la direction responsable du maintien des « normes de service » convenues)? Dans la négative, quel système doit être mis en place afin d'assurer que le travail de mesure et d'évaluation du rendement à faire soit effectué?

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
<p>❑ Les cadres supérieurs de Santé Canada ont un besoin immédiat d'information sur le rendement. Bien que certains appuient l'initiative d'AAP/de SRRG, ce cadre ne fournira pas suffisamment de renseignements pour aider les gestionnaires à gérer les organisations, les programmes et les services. Un point central assurant le leadership en matière de mesure du rendement est nécessaire au sein de Santé Canada. Ce bureau central élaborerait la stratégie de mesure du rendement, en coordonnerait la mise en oeuvre dans chaque direction générale, coordonnerait le RMR annuel, etc.</p>	<p>▶ (Les analystes du Secteur des programmes du SCT et du Centre d'excellence pour l'évaluation suggèrent fortement qu'une phrase semblable à celle-ci figure sur toutes les présentations au CT : « Le financement octroyé aux engagements en matière d'évaluation s'élève à XX \$ et sera placé sous la gestion du chef de l'évaluation ».</p> <p>Analyse de situation concernant le leadership fonctionnel de la mesure du rendement :</p> <p>▶ La mesure du rendement est généralement reconnue en tant que responsabilité intégrale des cadres hiérarchiques. Par conséquent, la tendance a toujours été de s'attendre à ce qu'ils « fasse le travail » comme ils le peuvent.</p> <p>Bien que cette approche ait pu fonctionner (plus ou moins) au sein d'un milieu « d'observance » où l'importance était accordée aux processus et aux extrants, la priorité de plus en plus grande accordée aux résultats a rendu plus complexe la détermination, la mesure et la production de rapports en matière de rendement, de même que « l'objectivité » de l'information sur le rendement.</p> <p>▶ De plus, le rendement est mesuré à différents niveaux d'organisations, à des fins différentes et, souvent, par différentes parties. Il n'existe pas d'approche ou de cadre unique qui saurait répondre à tous les besoins (ou la plupart de ceux-ci). De plus, en vue de procéder à une bonne évaluation du rendement, ces divers éléments de l'histoire du rendement doivent être analysés et intégrés à un tout cohérent, ce qui nécessite une perspective ainsi qu'un niveau de connaissances et d'expertise techniques supérieur qui risque de ne pas être bien développé chez bon nombre de cadres hiérarchiques (s'il est en fait raisonnable de s'attendre à ce qu'une telle perspective et une telle connaissance ou expertise technique fassent partie de leurs responsabilités).</p> <p>▶ Certaines directions générales et certains domaines de programmes établissent des services et cadres de mesure et de gestion du rendement et (faute de politiques, principes et pratiques ministériels approuvés) adoptent et mettent sur pied leurs propres approches, concepts et perspectives, parfois avec la participation de la DMERM.</p>

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bien qu’au sein du Ministère, la DMERM soit (habituellement) reconnue comme la première responsable en terme de connaissances techniques, la responsabilité de la mesure/gestion du rendement y est dispersée (p.ex. la DGPS pour les RPP et les SGRR/AAP; la DGCM pour les RMR, la planification opérationnelle, les rapports du CRG et l’approbation des CGRR de même que pour des directives au sujet de l’information sur le rendement dans l’AAP; enfin, des unités de mesure du rendement des directions générales relatives à des initiatives propres à une direction générale) sans aucun organisme chargé d’établir des politiques, pratiques et concepts communs, de sorte que l’information sur le rendement provenant de divers secteurs et systèmes puisse être intégrée et comparée entre les organismes. <p>Questions à des fins d’examen/discussion par le CMVE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ À confirmer par le Comité : besoin d’un « responsable fonctionnel » à l’échelle du Ministère concernant la mesure et la gestion du rendement, doté d’une responsabilité spécifique pour établir des politiques et des pratiques ministérielles et surveiller leur mise en oeuvre ainsi que faciliter l’uniformité et l’harmonisation verticales et horizontales. (Même avec un « responsable fonctionnel », la DGPS pourrait se charger des RPP/SGRR/AAP et la DGCM des RMR, etc., sauf que, désormais, la mesure du rendement s’effectuerait en vertu d’un cadre « commun ». La désignation d’un « responsable fonctionnel » ne fait qu’officialiser la plupart des pratiques actuelles et fournir à la haute direction une reconnaissance et un appui explicites à leur égard.) ▶ Tandis que les programmes devraient demeurer responsables de la mise en oeuvre de la mesure et de la gestion du rendement dans leurs secteurs d’activités, à quel moment ou sous quelles conditions la DMERM devrait-elle être impliquée? Quand devrait-elle attendre d’être invitée à participer au processus et quand devrait-elle s’immiscer sans invitation?

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
<p>Principal enjeu/thème - rôles et responsabilités</p> <p>Recommandation :</p> <p>2. Une fois l'approche organisationnelle choisie et son profil établi, clarifier : les rôles et responsabilités pour les évaluations clés, le processus d'évaluation, restructuration/création de réseaux à l'attention des spécialistes chargés de la mesure et de l'évaluation du rendement de Santé Canada.</p> <p>3. La DMERM devrait préparer une trousse d'outils d'évaluation à distribuer dans tout le Ministère.</p> <p>Constatations :</p> <p><input type="checkbox"/> Les rôles et responsabilités pour la réalisation des études d'évaluation manquent de clarté dans l'ensemble du Ministère. Voici les principaux problèmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mauvaise connaissance ou compréhension des critères servant à déterminer le moment où une évaluation constitue une « évaluation clé ». ▶ Imprécision concernant les rôles et responsabilités relativement aux études d'évaluations clés du côté de la DMERM et des directions générales. ▶ Inquiétudes au sujet du processus général d'évaluation, notamment le rôle de la DMERM dans l'approbation des études d'évaluation dirigées par les directions générales. 	<p>Au moment d'étudier la recommandation et les points à examiner, veuillez prendre note que la nouvelle politique d'évaluation du Conseil du Trésor (conjointement à la directive, aux lignes directrices et aux normes associées), qui devrait paraître à temps pour entrer en vigueur le 1^{er} avril 2007, comportera probablement des dispositions susceptibles d'avoir une incidence importante sur les rôles et responsabilités des parties impliquées dans l'évaluation au sein des ministères et organismes. En particulier, la politique exigera sans doute que l'unité d'évaluation du gère les évaluations de type bilan et qu'elle approuve celles des processus de gestion effectuées par d'autres unités.</p> <hr/> <p>Analyse de situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Santé Canada possède des documents décrivant en détail les cadres et processus relatifs aux « évaluations clés » et, plus généralement, la façon dont travaille la DMERM avec les directions générales et les régions en ce qui a trait aux évaluations. ▶ Les « évaluations clés » sont présentées au CMVE qui les approuve ensuite. Bien qu'il existe des lignes directrices à propos du moment où la DMERM « doit » mener ce genre d'évaluation, les directions générales bénéficient de souplesse en matière de leadership lorsque, par exemple, elles ont elles-mêmes déjà entrepris d'importants travaux à cet égard. Peu importe qui dirige le dossier, la DMERM demeure chargée d'assurer la rigueur, l'objectivité et la réalisation opportune des évaluations (au lieu d'attendre que le processus soit trop avancé ou la résolution de problèmes trop coûteuse) – c.-à-d. que le leadership dans les dossiers des directions générales ne signifie pas que la DMERM leur accorde une entière liberté. ▶ Une fois les « évaluations clés » approuvées par le CMVE, la DMERM contacte les secteurs de programmes en vue de les aviser de la désignation « clé » et du processus d'évaluation à suivre, de leur transmettre les coordonnées de sa personne-ressource et de demander le nom de celle du programme.

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
<p>❑ L'actuel réseau de mesure de l'évaluation et du rendement ne semble pas bien fonctionner. En effet, il n'est pas connu de tous les spécialistes de l'évaluation; il s'agit d'un groupe bénévole, non obligatoire; et, souvent, les réunions sont annulées et manquent de structure. Toutefois, tous conviennent de la nécessité d'un tel réseau.</p>	<p>► La gestion des évaluations, lorsqu'elles sont dirigées par une direction générale ou un programme, incombe souvent à des employés qui ne sont pas régulièrement chargés de travaux de ce genre (ou bien informés à ce sujet) et ne connaissent pas les exigences et processus fonctionnels – et n'y deviennent pas exposés (ou intéressés) – jusqu'à ce qu'ils se trouvent dans cette situation.</p> <p>Questions à des fins d'examen/discussion par le CMVE :</p> <p>► Il s'agit essentiellement d'une question de communication – la DMERM dirige l'information à la bonne personne, au bon moment... et la direction générale/le programme chargé d'une évaluation cherche les bons renseignements, auprès de la bonne personne, au bon moment. Étant donné l'analyse de situation, le CMVE constate-t-il des secteurs précis d'améliorations?</p> <p>Analyse de situation :</p> <p>► Les employés chargés (de façon sporadique ou régulière) de la mesure et de l'évaluation du rendement dans les secteurs de programme n'ont souvent pas accès rapidement à d'autres personnes susceptibles de les aider à régler des problèmes techniques qui surviennent dans l'exécution de leurs fonctions.</p> <p>► Souvent, les décisions et les développements du CMVE de même que d'autres cadres supérieurs et organismes centraux à l'égard de la mesure et de l'évaluation du rendement ne parviennent pas (avec suffisamment de détails concernant le « pourquoi » et le « comment » ou un délai d'exécution suffisant) au personnel opérationnel responsable de leur mise en oeuvre.</p> <p>► La DMERM a mis sur pied le Réseau de mesure et d'évaluation du rendement de Santé Canada à titre de forum officieux d'échange d'information ouvert à tous ceux intéressés par la mesure ou l'évaluation du rendement en vue de traiter des deux questions ci-dessus. Tout employé de Santé Canada qui manifeste un intérêt à faire partie du Réseau est accepté de même que tous les planificateurs et les membres des unités d'évaluation des directions générales.</p> <p>L'information est partagée dès sa réception -- c.-à-d. pas seulement pendant les réunions. L'élaboration des programmes se fait selon les besoins exprimés par les membres et les réunions se tiennent uniquement lorsque des questions de fond devant faire l'objet de discussion sont proposées.</p> <p>Questions à des fins d'examen/discussion par le CMVE :</p> <p>► Le CMVE croit-il qu'il y a un problème? Dans l'affirmative, s'agit-il d'une haute priorité devant être réglée?</p>

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
<p>Principal enjeu/thème - planification et réalisation d'évaluations</p> <p>Recommandation :</p> <p>4. Effectuer annuellement des examens rétrospectifs d'un échantillon de projets d'évaluation clés. En tant que partie intégrante du cadre de mesure du rendement pour la DMERM, les examens rétrospectifs seront, une fois par année, réalisés sur un échantillon d'études d'évaluation clés. Ces examens fourniront des informations utiles à propos des leçons apprises et aideront à améliorer continuellement le processus d'évaluation.</p> <p>Constatations :</p> <p><input type="checkbox"/> L'appui offert par la DMERM dans le cadre d'études d'évaluation précises s'est avéré irrégulier, ce qui a donné de bons résultats de même que des expériences décourageantes.</p>	<p>Analyse de situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ En raison des ressources limitées et du volume des travaux de mesure et d'évaluation du rendement au sein du Ministère, l'appui fourni par la DMERM à tout projet particulier en la matière est fondé sur une évaluation du « risque », notamment de la capacité des personnes chargées de sa réalisation. ▶ Bien que cette constatation et les précédentes portant sur les rôles et responsabilités ne découlent pas directement de l'examen, elles soulèvent néanmoins la question des compétences et connaissances techniques en matière d'évaluation que les employés des programmes chargés d'effectuer ou de gérer les évaluations devraient apporter à cette responsabilité. Ceux ne possédant pas les compétences et connaissances requises seront découragés par la courbe d'apprentissage à laquelle ils font face (et souvent, ils ne savent même pas à quoi ressemble cette « courbe »), en particulier s'ils dirigent des évaluations à « faible risque ».

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La réalisation d'études d'évaluation prend parfois trop de temps et celles-ci deviennent par conséquent inutiles à la prise de décision. Il a été principalement proposé à la DMERM d'effectuer des études davantage ciblées et personnalisées, c.-à-d. qui se centrent sur quelques enjeux et ne visent pas la perfection. ▶ Certaines (deux ou trois) des personnes interrogées au sein des directions générales ont réclamé l'établissement d'un partenariat avec la DMERM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Actuellement, les évaluations sont effectuées et gérées par les secteurs de programme ou la DMERM. Peu importe qui se charge de la gestion, les deux parties collaborent entre elles dans toutes les évaluations. ▶ Le moment des évaluations dépend de divers facteurs, notamment le fait de savoir si leur réalisation débute suffisamment tôt pour qu'elles soient complétées à temps, la disponibilité des ressources (fonds et personnel doté des connaissances et compétences requises), la disponibilité de l'information pour les évaluateurs de même que la réception à temps des commentaires des personnes clés devant être consultées. ▶ De nombreux secteurs considèrent encore les évaluations comme un processus de conformité. La tendance consiste à investir (en argent et en personnel) le minimum nécessaire pour s'en « débarrasser ». ▶ En raison des contraintes de temps, les « sondages de fin d'entrevue » menés par les évaluateurs, comprenant l'obtention de commentaires de la part des principales parties impliquées dans une évaluation, n'ont pas été réalisés aussi rigoureusement ou régulièrement qu'il aurait été souhaité. ▶ La DMERM collabore toujours d'une façon ou d'une autre avec les secteurs de programme sous évaluation. La « qualité » de cette collaboration se révèle toutefois affectée par les attitudes ou perceptions ainsi que les attentes manifestées par les parties dans le cadre de cette relation. <p>Cet enjeu touche davantage l'« ouverture et la transparence » de toutes les parties, particulièrement en ce qui concerne les « programmes cachés » susceptibles d'avoir une incidence sur la manière d'effectuer une évaluation et sur l'élément qui en fait l'objet.</p>
	<p>Questions à des fins d'examen/discussion par le CMVE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Confirmation du principe opérationnel par le CMVE : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bien que la « conformité » soit importante, l'utilité des données d'évaluation à la prise de décisions ministérielle l'est tout autant. ▶ Dans le cadre des « sondages de fin d'entrevue », l'équipe des évaluations devrait, pour chacune d'entre elles, obtenir, de la part de la direction du programme, une analyse déterminant si l'évaluation a fourni les renseignements requis à leurs fins, au moment opportun.

Principaux enjeux et recommandations émanant du rapport	Points à examiner par le CMVE
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les présentations des évaluations auprès du CMVE se concentraient, en général, sur l'obtention d'une approbation en vue d'une diffusion publique. Faudrait-il demander aux membres de fournir une analyse concernant la quantité et la qualité des données d'évaluation à la prise de décisions du Ministère à titre de principaux gestionnaires <i>ministériels</i>? Par exemple, quels renseignements l'évaluation aurait-elle fournis à leur avis, les a-t-elle effectivement fournis, les attentes étaient-elles raisonnables en de telles circonstances, à quel degré les renseignements étaient-ils utiles (pour la prise de décisions actuelle ou future)?

**Document préparé par : Direction de la mesure et de l'évaluation du rendement du Ministère
Direction générale du contrôleur ministériel
6 juin 2006**



Health
Canada

Santé
Canada

EXAMEN DES FONCTIONS D'ÉVALUATION ET DE MESURE DU RENDEMENT DE SANTÉ CANADA

Rapport final

Le 31 mars 2006

Préparé par

Garry Sears
Directeur général
Kelly Sears Consulting Group



Canada^{ca}

Table des matières

	Page
RÉSUMÉ	iii
Objectifs, enjeux et processus du projet	1
Évaluation et mesure du rendement dans les directions générales	4
Clarté des responsabilités et des rôles liés à l'évaluation	13
Commentaires sur le soutien fourni par la DMERM	15
Mesure du rendement : enjeux clés et principales lacunes	18
Approche à l'évaluation organisationnelle répartie	22
Modèles organisationnels possibles pour l'évaluation et la mesure du rendement	27
Figure 1 : Modèles organisationnels pour l'évaluation et la mesure du rendement	29
Figure 2 : Modèles organisationnels pour l'évaluation et la mesure du rendement	30
Attentes et besoins des intervenants et lacunes en matière d'information sur l'évaluation et la mesure du rendement	31
Figure 3 : Attentes et besoins des intervenants et lacunes en matière d'information sur l'évaluation et la mesure du rendement	33
Résultats découlant du groupe de discussion de la DMERM	34
Recommandations	37
ANNEXE A	40
Liste des personnes consultées pendant l'étude	40
ANNEXE B	43
Guides d'entretien	43

RÉSUMÉ

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

- ❑ La Direction de la mesure et de l'évaluation du rendement du Ministère (DMERM) a fait appel aux services d'une société d'experts-conseils externe pour effectuer un examen des fonctions d'évaluation et de mesure du rendement de Santé Canada (SC).
- ❑ Les principaux objectifs de l'étude étaient les suivants :
 - Évaluer si les décideurs de SC reçoivent les renseignements dont ils ont besoin sur le rendement et l'efficacité des programmes et des services offerts par le Ministère.
 - Évaluer la qualité de l'information sur l'évaluation et la mesure du rendement qu'offre le Ministère à ses intervenants clés, y compris les organismes centraux et le Parlement.
 - Fournir des recommandations afin d'aborder les questions liées à l'évaluation et à la mesure du rendement, dont les changements à apporter à la structure organisationnelle à l'égard de ces deux fonctions.

TRAVAIL EFFECTUÉ

- ❑ Vingt représentants de toutes les directions générales de SC ont été interviewés en personne : Direction générale de la politique de la santé, Direction générale des produits de santé et des aliments, Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs, Direction générale des services de gestion, Direction générale du contrôleur général, Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits, Direction générale des affaires publiques, de la consultation et des régions (DGAPCR) et Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a également tenu une réunion (N=5 participants) afin d'obtenir des commentaires sur la qualité de l'information sur l'évaluation et la mesure du rendement fournie par SC.
- ❑ On trouve à l'annexe A une liste des personnes consultées au cours de l'étude (annexe C). Chaque personne a reçu par courriel, avant l'entretien, un guide d'entretien structuré (annexe B).
- ❑ Vers la fin de l'étude, on a interviewé le directeur de la DMERM afin de connaître son opinion sur certaines des principales questions à l'étude, dont l'approche à l'évaluation organisationnelle répartie utilisée actuellement et le niveau d'indépendance et d'objectivité des études d'évaluation. Un groupe de discussion de la DMERM

(N= 7 participants) formé d'un échantillon de gestionnaires d'évaluation et d'évaluateurs a également abordé des questions semblables à ce moment-là. (Le guide de discussion utilisé par ce groupe est également fourni à l'annexe B).

- ❑ Pour choisir les personnes à interroger, la DMERM a demandé au préalable à chaque direction générale de dresser une liste de trois personnes ayant participé à l'évaluation ou à la mesure du rendement des programmes au sein de la direction générale. Pendant que les entretiens avaient lieu au sein de chaque direction générale, quelques noms ont été ajoutés pour que l'on puisse obtenir plus d'information sur les activités liées à l'évaluation et à la mesure du rendement de chacune.
- ❑ Le groupe de discussion et les entretiens ont été tenus entre la fin de novembre 2005 et le début de février 2006. L'ébauche du rapport a été présenté au début de mars, et la version finale, à la fin du même mois.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

- ❑ Bien qu'il reste un certain nombre de questions concernant l'évaluation et la mesure du rendement chez Santé Canada (SC) à aborder, on constate plusieurs belles réalisations :
 - Les pratiques de gestion de l'évaluation et de la mesure du rendement sont de plus en plus « ancrées » dans la culture organisationnelle de SC. En effet, plusieurs nouveaux éléments montrent cette tendance. La Politique sur les paiements de transfert (exigeant que les présentations faites au CT contiennent de l'information liée à l'évaluation) est en grande partie responsable de l'augmentation du nombre d'études d'évaluation menées au cours des dernières années. Les SMA des directions générales ont déclaré qu'ils cherchent à propos du rendement de leur organisme, de l'information fondée sur des « indicateurs de rendement clés » précis. Le projet AAP/SGRR a encouragé les gestionnaires à réfléchir sur les résultats et les effets de la politique gouvernementale.
 - La DMERM a mis en place un processus pour l'élaboration d'un plan d'évaluation axé sur les risques déterminant un ensemble d'« évaluations clés » à mener. Ce plan est élaboré annuellement.
 - Plusieurs gestionnaires (dont un cadre supérieur et trois représentants de directions générales) ont indiqué que les rapports d'évaluation ont fourni des renseignements utiles sur les forces et les faiblesses de programmes particuliers et que ces rapports ont été plus utiles que les rapports de vérification des mêmes programmes.
 - Le SCT a mentionné que, selon l'évaluation ministérielle du CGR, la fonction d'évaluation est jugée acceptable. Cette appréciation est fondée sur plusieurs caractéristiques, dont l'existence d'un plan d'évaluation axé sur les risques, d'un comité ministériel de vérification et d'évaluation présidé par le SM délégué ainsi que d'un processus permettant de faire le suivi des recommandations sur l'évaluation. L'examen des rapports d'évaluation fait par le Centre d'excellence en évaluation du SCT en 2004-2005 était généralement positif. Parmi les possibilités

de perfectionnement, mentionnons l'amélioration de l'affichage des rapports d'évaluation terminés sur le site Web du Ministère et sur celui du SCT.

- ❑ Les directions générales ont leur propre niveau de capacité en matière d'évaluation et de mesure du rendement des programmes. Certaines ont établi une unité de coordination des activités d'évaluation et de mesure du rendement (ainsi que d'autres processus de gestion stratégiques, comme la planification, la vérification, etc.) au sein de leur direction générale, tandis que d'autres en établissent une actuellement. Les directions générales ayant des moyens limités ont tendance à se tourner vers la DMERM pour obtenir des conseils et du soutien. Celles ayant de plus grandes capacités préfèrent mener toutes les études d'évaluation de leur organisme, tout en demandant des conseils à la DMERM au besoin. Une plus grande autonomie des diverses directions générales pourrait entraîner des conflits plus fréquents entre les directions générales et la DMERM. Par exemple, une direction générale pourrait croire que la qualité d'un produit d'évaluation particulier est suffisante, et la DMERM estimer qu'il ne satisfait pas aux normes du Ministère.
- ❑ La majorité des personnes interviewées dans les directions générales ont déclaré que les rôles et les responsabilités liés à l'évaluation ne sont pas suffisamment clairs. Parmi les éléments portant à confusion, mentionnons : 1) l'identité de la personne responsable des évaluations « clés »; 2) les critères utilisés afin de déterminer quelles sont les évaluations clés; 3) les situations où la DMERM participera ou non aux évaluations de moindre importance (menées par les directions générales).
- ❑ La plupart des personnes interviewées (y compris celles qui ont critiqué le rôle et le rendement de la DMERM) ont confirmé que la DMERM joue un rôle important dans l'évaluation. Certains cadres supérieurs ont demandé avec insistance à la DMERM d'entreprendre des études d'évaluation plus ciblées, c'est-à-dire se penchant sur moins de questions importantes, afin de produire des rapports plus rapidement. Plusieurs personnes interviewées s'attendaient à ce que la DMERM fasse appel à davantage de spécialistes en évaluation et à de plus nombreux experts du domaine de la santé. Enfin, les personnes interviewées qui ont eu des relations difficiles avec la DMERM au cours d'une étude d'évaluation particulière ont insisté pour qu'on favorise une approche fondée sur une plus grande collaboration.
- ❑ En ce qui concerne la mesure du rendement, toutes les personnes interviewées qui ont abordé cette question ont convenu que le Ministère a besoin d'un centre de liaison qui élaborerait la politique et la stratégie sur la mesure du rendement et qui coordonnerait la mise en oeuvre d'activités connexes (y compris l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie et du cadre de la mesure du rendement, l'AAP et la SGRR de même que le RMR). Les cadres supérieurs de SC ont grandement besoin d'information sur le rendement. Bien qu'on soutienne l'AAP et la SGRR, ces projets ne permettent pas d'obtenir suffisamment de renseignements pour faciliter la gestion d'organismes, de programmes ou de services. Au niveau des programmes ou de la direction générale, on élabore plusieurs cadres de mesure du rendement, mais ceux-ci sont élaborés de façon indépendante, c'est-à-dire sans direction, soutien ni coordination ministérielle. Plusieurs

personnes interviewées ont recommandé qu'on crée au Ministère un centre de liaison à l'égard de la mesure du rendement. Ce bureau élaborerait une stratégie et coordonnerait sa mise en oeuvre ainsi que le RMR annuel, etc. Le cadre général de la stratégie devrait comprendre certains objectifs et indicateurs communs tout en permettant à chaque direction générale ou programme de concevoir un cadre répondant à ses propres besoins.

- ❑ Plusieurs directions générales de SC améliorent leurs capacités d'évaluation. Si l'on tient compte de l'expérience de ses évaluateurs et de ses progrès relatifs à la réorganisation de sa stratégie d'évaluation (dont le regroupement de programmes qui seront évalués conformément à l'AAP de la DG), la DGSPNI détient la capacité la plus « expérimentée ». Les capacités de la DGSESC et de la DGPSA s'améliorent progressivement; par exemple, on a augmenté le nombre d'employés, et on détermine actuellement les rôles et les responsabilités de chacun.
- ❑ On a cerné plusieurs problèmes concernant l'approche actuelle à l'évaluation « répartie ». Les principales préoccupations sont les suivantes : 1) le fait que les évaluations clés menées par une direction générale ou par l'entremise d'un programme ne peuvent être jugées suffisamment objectives, particulièrement par le SCT et le Parlement (ainsi que par le portefeuille de la santé dans le cadre des études horizontales); 2) les possibilités de chevauchement du travail consacré à des études d'évaluation particulières, ce qui porte à croire que la fonction pourrait être organisée différemment afin de réaliser des économies.

RECOMMANDATIONS

Le tableau suivant présente les principaux problèmes cernés par l'étude de même que les recommandations correspondantes.

Question principale	Recommandation
<ul style="list-style-type: none"> ❑ On a cerné plusieurs problèmes concernant l'approche à l'évaluation « répartie », dont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Le fait que les évaluations clés menées par une direction générale ou par l'entremise d'un programme ne peuvent être jugées suffisamment objectives, particulièrement par le SCT et le Parlement. • Possibilité de chevauchement du travail consacré à des études d'évaluation particulières, ce qui porte à croire que la fonction pourrait être organisée différemment afin de réaliser des économies. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La DMERM devrait trouver d'autres modèles organisationnels relatifs à l'évaluation et à la mesure du rendement pour le Ministère. <p>Pour commencer, les deux modèles organisationnels proposés dans le présent rapport pourraient servir de guide.</p> <p>Une fois qu'un modèle a été choisi, la prochaine étape serait d'élaborer le modèle organisationnel détaillé (c.-à-d. la structure, les postes touchés, les classifications, les ressources nécessaires, etc.).</p>

Question principale	Recommandation
<p>❑ Certaines personnes interviewées ont déclaré que la DMERM manque d'expertise. Elles recommandent que la DMERM, à titre de centre de leadership en matière d'évaluation, fasse appel à de plus nombreux experts du domaine de la santé et cadres supérieurs.</p> <p>❑ Les cadres supérieurs de SC ont grandement besoin de renseignements sur le rendement. Bien qu'on soutienne l'AAP et la SGRR, ces projets ne permettront pas d'obtenir suffisamment de renseignements pour faciliter la gestion d'organismes, de programmes et de services. On exige la création d'un centre de liaison au sein de SC pour établir un leadership en matière de mesure du rendement. Ce bureau central élaborerait une stratégie et coordonnerait sa mise en oeuvre ainsi que le RMR annuel, etc.</p>	
<p>❑ Les responsabilités et les rôles relatifs aux études d'évaluation ne sont pas suffisamment clairs à l'échelle du Ministère. Les principales préoccupations sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les critères pour déterminer si une évaluation est une « évaluation clé » ne sont pas bien connus ou compris. • Les responsabilités et les rôles établis par la DMERM et par la direction générale et relativement aux études d'évaluation clés ne sont pas clairs. • On se questionne sur le processus général d'évaluation, y compris le rôle de la DMERM dans l'approbation des études d'évaluation menées par la direction générale. <p>❑ On estime que le réseau actuel d'évaluation et de mesure du rendement ne fonctionne pas très bien. Certains évaluateurs ne le connaissent pas. Il s'agit d'un forum bénévole et non obligatoire. De plus, les réunions sont souvent annulées et manquent de structure. Toutefois, tout le monde convient qu'un réseau est nécessaire.</p>	<p>2. Une fois que l'approche organisationnelle est choisie et définie, passer en revue et mettre en oeuvre les suggestions d'amélioration suivantes notées dans le présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les responsabilités et les rôles relatifs aux évaluations clés, examiner de façon critique, en collaboration avec des intervenants, le processus d'évaluation actuel et le réorganiser. • Lorsque l'on procède à une étude d'évaluation clé, un évaluateur principal (de la direction) de DMERM devrait mener le projet. Les représentants de l'unité d'évaluation de la direction générale appuieraient l'étude. • Établir des réseaux productifs bien acceptés pour l'évaluation et la mesure du rendement, permettant aux spécialistes de se rassembler pour partager des expériences, des préoccupations et des pratiques exemplaires. La DMERM devrait consulter des intervenants afin de restructurer les réseaux.

Question principale	Recommandation
<p>❑ Les responsabilités et les rôles relatifs aux études d'évaluation ne sont pas suffisamment clairs à l'échelle du Ministère. Les principales préoccupations sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les critères pour déterminer si une évaluation est une « évaluation clé » ne sont pas bien connus ou compris. • Les responsabilités et les rôles établis par la DMERM et par la direction générale et relativement aux études d'évaluation clés ne sont pas clairs. • On se questionne sur le processus général d'évaluation, y compris le rôle de la DMERM dans l'approbation des études d'évaluation menées par la direction générale. 	<p>3. La DMERM devrait préparer une trousse d'évaluation qui serait distribuée à l'échelle du Ministère. Celle-ci comprendrait, entre autres, les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des documents de référence clés, dont la politique d'évaluation de SC, les normes, le plan d'évaluation, etc. • Les rôles et les responsabilités de chacun (DMERM, CMVE, unités d'évaluation des directions générales, SMA des directions générales, etc.). • Le processus d'élaboration et d'approbation du plan d'évaluation. • Les procédures opérationnelles réglementaires relatives aux études d'évaluation, y compris des modèles utiles. Des exemples d'éléments de la procédure opérationnelle réglementaire, notamment les étapes clés d'une étude, les rôles et les responsabilités de toutes les parties à chaque étape, le processus d'approbation de chaque document d'évaluation d'une étude, etc. • Les évaluations finales d'un projet, c'est-à-dire les analyses rétrospectives du projet menées par un tiers (voir la recommandation n° 4). • Les programmes d'apprentissage pour l'évaluation. • Le réseau d'évaluation ministériel.
<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien que la DMERM a fourni à certaines études d'évaluation n'est pas constant; certaines expériences ont été positives, alors que d'autres ont entraîné de la frustration. • L'exécution des études d'évaluation prend parfois trop de temps et, par conséquent, n'est pas utile au processus décisionnel. On suggère principalement à la DMERM de mener des études plus ciblées et mieux adaptées, c'est-à-dire qu'on devrait se concentrer sur quelques questions et ne pas chercher la perfection. • Certains membres du personnel des directions générales interviewés ont demandé qu'on établisse un partenariat avec la DMERM. 	<p>4. Mener annuellement des analyses rétrospectives formelles d'un échantillon de projets d'évaluation clés. Dans le cadre de la mesure du rendement de la DMERM, les analyses rétrospectives seraient menées annuellement sur un échantillon d'études d'évaluation clés. Ces analyses fourniraient des renseignements utiles sur les leçons apprises et permettraient d'améliorer de façon continue le processus d'évaluation.</p>

OBJECTIFS, ENJEUX ET PROCESSUS DU PROJET

- ❑ La Direction de la mesure et de l'évaluation du rendement du Ministère (DMERM) a fait appel aux services d'une société d'experts-conseils externe, Kelly Sears Consulting Group, pour effectuer un examen des fonctions d'évaluation et de mesure du rendement à l'échelle de Santé Canada.
- ❑ Les principaux objectifs de l'étude étaient les suivants :
 - Évaluer si les décideurs de SC reçoivent les renseignements dont ils ont besoin sur le rendement et l'efficacité des programmes et des services offerts par le Ministère.
 - Évaluer la qualité de l'information sur l'évaluation et la mesure du rendement qu'offre le Ministère à ses intervenants clés, y compris les organismes centraux et le Parlement.
 - Fournir des recommandations afin d'aborder les questions liées à l'évaluation et à la mesure du rendement, dont les changements à apporter à la structure organisationnelle à l'égard de ces deux fonctions.
- ❑ La sélection d'un échantillon de personnes à interviewer s'est déroulée de la façon suivante : la DMERM a d'abord envoyé une lettre d'appel à chaque direction générale pour leur demander de dresser une liste des gestionnaires participant à des activités d'évaluation ou de mesure du rendement des programmes de leur organisation. La société Kelly Sears a ensuite rencontré le chargé de projet de la DMERM afin de choisir l'échantillon initial. Le but premier était d'exécuter 20 entretiens dans toutes les directions générales de SC. L'objectif était d'interviewer le SMA ou la personne désignée de chaque direction générale, les représentants de l'unité organisationnelle responsable de la coordination des activités d'évaluation et de mesure du rendement de chaque direction générale (le cas échéant) et un échantillon des gestionnaires de programmes ayant participé à des études d'évaluation dernièrement. Au cours des entretiens, quelques autres personnes ont été ajoutées à la liste à la suite de recommandations de certaines personnes interviewées (p. ex. afin d'obtenir des renseignements sur une expérience liée à une étude d'évaluation particulière ou à une application de mesure du rendement).

- ❑ Un groupe de discussion composé de sept gestionnaires et d'employés de la DMERM a également été créé afin d'aborder plusieurs questions, dont l'approche organisationnelle à l'évaluation utilisée actuellement et le niveau d'indépendance et d'objectivité des études d'évaluation. On a également interviewé le directeur de la DMERM vers la fin de l'étude afin de discuter de certaines questions d'études, comme l'approche à l'évaluation répartie actuelle.
- ❑ On a également tenu une réunion au Secrétariat du Conseil du Trésor, réunion à laquelle ont participé des représentants du Centre d'excellence en évaluation et plusieurs analystes de programmes (cinq personnes en tout).
- ❑ Au cours de l'étude, on a tenu 24 rencontres, dont des entretiens individuels ou en groupes (N= 25 personnes interviewées) à l'échelle du Ministère, une réunion avec des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor (N=5) et une autre avec le directeur de la DMERM (38 personnes ont été consultées au cours de l'examen).
- ❑ On trouve à l'annexe A une liste des personnes consultées au cours de l'étude et, à l'annexe B, les guides d'entretien.
- ❑ Les entretiens avec le personnel de SC ont porté sur les sujets suivants :
 - La capacité des directions générales d'effectuer une évaluation et une mesure du rendement (niveau d'activités, types de projets réalisés, structure organisationnelle, etc).
 - Les commentaires sur les expériences des employés des directions générales en ce qui concerne leur participation à des études d'évaluation particulières ainsi qu'à des activités de mesure du rendement.
 - La mesure dans laquelle les décideurs principaux de SC reçoivent toute l'information sur l'évaluation et la mesure du rendement dont ils ont besoin pour prendre des décisions.
 - L'utilité de l'AAP et de la SGRR.
 - La qualité de l'information sur l'évaluation et le rendement fournis par des sources externes.
 - La clarté des rôles et des responsabilités liés à l'évaluation et à la mesure du rendement.
 - Les opinions sur l'approche à l'évaluation organisationnelle « répartie » actuelle.
 - La mesure dans laquelle il faut accorder de l'importance à l'indépendance et à l'objectivité des études d'évaluation.
- ❑ **Note sur la présentation des résultats des entretiens :** Les sections suivantes présentent les résultats des entretiens pour chacun des sujets susmentionnés. En tout,

25 clients et intervenants (des 38 personnes formant l'échantillon global) ont été interviewés au sein de Santé Canada. Pour présenter les résultats des opinions de ces clients et intervenants de SC, nous utilisons dans ce rapport les termes suivants :

- « Quelques » ou « certains » : deux ou trois répondants
- « Plusieurs » : quatre ou cinq répondants
- « De nombreux » : plus de cinq répondants.

ÉVALUATION ET MESURE DU RENDEMENT DANS LES DIRECTIONS GÉNÉRALES

INTRODUCTION

- Un des objectifs de l'étude était de déterminer les activités d'évaluation et de mesure du rendement réalisées dans chacune des directions générales de SC ainsi qu'à l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire.
- Les entretiens dans les directions générales ont permis de déterminer les approches utilisées pour mener des activités d'évaluation et l'expérience de ces organismes à l'égard de ces deux fonctions. La présente section résume les constatations et les résultats recueillis dans les organismes suivants :
 - Direction générale de la politique de la santé
 - Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs
 - Direction générale des produits de santé et des aliments
 - Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits
 - Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire

RÉSULTATS POUR CHAQUE DIRECTION GÉNÉRALE

☐ Direction générale de la politique de la santé (DGPS)

- Cinq personnes provenant de trois directions ont été interviewées : 1) Direction des politiques de soins de santé; 2) Direction des politiques, de la planification et des priorités; 3) Direction des affaires intergouvernementales.
- La Direction générale de la politique de la santé n'a pas encore créé d'unité pour coordonner les activités d'évaluation et de mesure du rendement (CGRR, AAP/SGRR, etc.) au sein de l'organisation. Un cadre supérieur de la direction générale a indiqué qu'une telle unité était nécessaire en raison de la quantité de travail considérable liée au renouvellement des programmes de paiements de transfert, à la mise en oeuvre de l'AAP et de la SGRR, et du fait qu'on doit mener plusieurs études d'évaluation des programmes de transfert de subventions et de contributions (avec ou sans la participation de la DMERM).

- La Direction des politiques de soins de santé a créé en janvier 2005 un poste de coordonnateur principal de la reddition des comptes publics. Sa principale responsabilité est de veiller à ce que la direction gère de façon efficace les dispositions en matière de reddition de comptes de ses programmes de subventions et de contributions, conformément à la Politique sur les paiements de transfert (PPT) du SCT. Il se concentre sur la coordination des activités liées à l'évaluation (p. ex. la préparation du CGRR pour les programmes liés à la PPT), mais n'effectue pas d'évaluations. Jusqu'à maintenant, son activité principale a été d'élaborer un CGRR afin d'appuyer le renouvellement du Programme de contributions pour les stratégies et les politiques en matière de soins de santé prévu pour mars 2007. Le coordonnateur principal de la reddition des comptes publics dirige une équipe cadre comptant dix ETP provenant de différentes directions de la DGPS. Comme les membres de l'équipe sont des experts en politiques, et non en évaluation et en mesure du rendement, on a fait appel à un expert-conseil pour faciliter l'élaboration du CGRR. La DMERM a fourni certains travaux préparatoires stratégiques initiaux qui ont été très utiles. Toutefois, comme c'est le cas pour de nombreux programmes de paiements de transfert du Ministère, le projet a pris du retard; il est donc fort probable que peu de données liées à l'évaluation soient disponibles pour appuyer l'évaluation future qui approche à grands pas (2007).
- La Direction des politiques, de la planification et des priorités met en oeuvre l'AAP et la SGRR au sein de la DGPS. En raison de la nature du travail de la DGPS en matière d'élaboration de politiques, la mesure du rendement est particulièrement difficile. On a commencé par élaborer et évaluer un indicateur, soit la rapidité de production des questions parlementaires (QP). Au fil du temps, la direction générale souhaiterait mesurer d'autres aspects, dont le niveau de sensibilisation et de soutien du public à l'égard des politiques de SC. La DGPS ne dispose pas de ressources suffisantes (p. ex. expertise en matière de méthodologie de la mesure du rendement et de la collecte de données) pour mettre en oeuvre entièrement l'AAP et la SGRR; c'est là une des raisons pour recommander l'établissement d'un bureau voué à cette question au sein de la direction générale, comme on l'a mentionné déjà.
- Un certain nombre d'autres études d'évaluation ont été menées au sein de la direction générale, certaines avec la collaboration de la DMERM, par exemple, le Conseil canadien pour le don et la transplantation (CCDT) et le Plan d'action semestriel pour les langues officielles. Selon un cadre supérieur de la direction générale, l'étude du CCDT était particulièrement réussie, car elle mène à un nouveau mécanisme de régie pour le programme.

❑ **Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs (DGSESC)**

- On a interviewé huit personnes provenant de la Direction des politiques et de la planification, du Bureau du secrétariat de la stratégie antidrogue, du Programme de la sécurité des produits, du Programme de lutte au tabagisme et du Programme de l'hygiène et de la santé au travail.
- La DGSESC crée actuellement, au sein de la Direction des politiques et de la planification, une nouvelle unité « de reddition de comptes et de présentation des rapports » qui sera responsable de la planification, de la vérification et de l'évaluation au sein de la direction générale. Toutefois, les rôles et les responsabilités de cette nouvelle unité n'ont pas encore été confirmés; on doit s'assurer que ses rôles et responsabilités par rapport à la DMERM sont clairs afin qu'il n'y ait pas de chevauchement de responsabilités. On a formé récemment un sous-comité du Comité exécutif de la Direction générale pour la vérification et l'évaluation.
- En ce qui concerne les programmes, on constate un certain progrès en matière d'élaboration de capacités d'évaluation et de mesure du rendement. Par exemple, Santé Canada dirige la Stratégie canadienne antidrogue (SCA), une initiative horizontale à laquelle participent plusieurs ministères. Le Bureau du secrétariat de la stratégie antidrogue a élaboré le CGRR, élaboré et redéfini le cadre de la mesure du rendement; il entreprend actuellement une évaluation à mi-parcours de la SCA et coordonne les données fournies par le RMR. Tous les ministères utilisent un système d'établissement de rapport sur le Web pour enregistrer de l'information sur le rendement. Ainsi, on utilise actuellement les mêmes indicateurs de rendement pour toutes les exigences en matière d'établissement de rapports (RMR, AAP/SGRR, rapports présentés au Parlement, rapports internationaux). Cela nous permet de constater un certain progrès concernant l'adoption d'une approche rationnelle à la mesure du rendement. En ce qui concerne l'évaluation, le Bureau du secrétariat de la stratégie antidrogue communique peu avec la DMERM.
- Un autre exemple des programmes est le Programme de la sécurité des produits (PSP) qui a élaboré un cadre de mesure du rendement et qui le mettra en oeuvre dans l'ensemble du programme. Le cadre est fondé sur la méthodologie du « contrôle du rendement » qui permettra au programme de faire rapport de son rendement selon un ensemble d'échelles de rendement de cinq niveaux. Un cadre de mesure du rendement a été élaboré pour le programme en entier et pour chacun de ses éléments. Le cadre est constitué d'un ensemble de résultats et d'outils et d'indicateurs de mesure correspondants, de méthodes de collecte de données et d'échelles de rapports de cinq niveaux. Les gestionnaires du programme suivent actuellement une formation sur la mesure du rendement. Tel que discuté plus loin dans le présent rapport, le projet d'AAP et de SGRR ne constitue pas un outil

suffisant pour évaluer les programmes, c'est pourquoi le PSP a élaboré un cadre plus détaillé adapté à ses propres besoins.

- Un autre programme, le Programme de lutte au tabagisme, a éprouvé de plus grandes difficultés relativement à l'évaluation et à la mesure du rendement. Une évaluation antérieure de l'Initiative de lutte contre le tabagisme (1997-2001) n'a pas été bien reçue au sein du programme en raison de problèmes avec l'expert-conseil qui a mené l'étude; la DMERM a dû réécrire le rapport. Le programme a eu beaucoup de mal à élaborer un système de gestion de l'information ainsi qu'une méthodologie d'évaluation en raison de l'importance du programme (c.-à-d. 110 ETP, 92 projets, 89 PE et 1 000 contrats sans exigences d'évaluation). La DMERM devait entreprendre une évaluation de la Stratégie fédérale de lutte contre le tabagisme (une évaluation clé), mais c'est maintenant le programme qui l'a fait.
- En raison de l'accent mis sur l'évaluation des programmes des paiements de transfert, certains programmes opérationnels (p. ex. Hygiène et santé au travail, Sécurité des produits) n'ont pas fait l'objet d'études d'évaluation au cours des dernières années. On a constaté au cours d'entretiens avec certains gestionnaires de programmes (ceux du Programme de la sécurité des produits et du Programme de l'hygiène et de la santé au travail notamment) qu'il s'agit d'un problème, car pour appuyer l'AAP et d'autres cadres de mesure du rendement, il faut de l'information évaluative (on doit faire des recherches primaires pour fournir des données sur certains indicateurs de résultats).

☐ **Direction générale des produits de santé et des aliments (DGPSA)**

- On a interviewé une personne de la Division de vérification et d'évaluation de la Direction des politiques et de la planification stratégique (DPPS). De plus, on a réalisé récemment un examen organisationnel de la DPPS qui a permis d'obtenir de l'information sur la fonction d'évaluation de la direction générale.
- La Division de vérification et d'évaluation de la DPPS est responsable des activités d'évaluation de la direction générale. Cette unité surveille et contrôle la qualité de toute activité d'évaluation entreprise par la direction générale. Sa responsabilité en matière d'évaluation au sein de la DGSA est semblable à celle de la DMERM au sein du Ministère.
- Parmi les responsabilités principales en matière d'évaluation de la Division de vérification et d'évaluation, mentionnons : s'assurer que le CGRR respecte les normes, coordonner les grandes études d'évaluation de la direction générale et utiliser une approche plus stratégique à l'égard des évaluations exigées par les accords avec le CT (au lieu d'évaluer deux programmes de réglementation coup sur coup, entreprendre une seule évaluation d'un programme de réglementation de la direction générale). (Les représentants de la DMERM ont par la suite indiqué qu'ils avaient consacré beaucoup de temps à travailler avec la DPPS à

l'élaboration d'une stratégie appropriée pour évaluer les programmes de réglementation au sein de la direction générale.)

- La Division de vérification et d'évaluation a affecté environ 2,7 ETP aux activités d'évaluation.
- D'autres divisions de la Direction des politiques et de la planification stratégique participent à l'évaluation et à la mesure du rendement. La Division de la planification stratégique et le Bureau des ressources et de la gestion des résultats sont responsables de la coordination de l'élaboration de l'AAP au nom de la DGPSA. La DPPS a récemment entrepris un examen organisationnel et planifie d'éliminer certains chevauchements de responsabilités. En résumé, les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation et de mesure du rendement sont actuellement, en quelque sorte, fragmentés au sein de la DPPS, mais la direction s'occupe de ce problème.
- On évalue actuellement la Stratégie d'accès aux produits thérapeutiques (SAPT) et on élabore une stratégie de mesure du rendement. En raison, notamment, de l'importante pression exercée par les intervenants pour avoir un programme efficace, sur le plan de l'information, la haute direction avait d'abord et avant tout besoin que l'on élabore un ensemble d'indicateurs de rendement clés (IRC) pour la stratégie. Le processus du CGRR n'a pas satisfait à ce besoin; un cadre distinct a donc été élaboré, et ce dernier a été bien accueilli par la direction. Un des défis que présentait la conception de la stratégie d'évaluation SAPT était d'établir l'ensemble de questions appropriées permettant d'exécuter une étude d'évaluation en temps opportun. Nous aborderons ce sujet plus loin.

❑ **Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits (DGSPNI)**

- On a interviewé quatre personnes provenant de la Direction de la planification et de la gestion des affaires ainsi que de la Direction des soins de santé primaires et de la santé publique.
- La Direction de la planification et de la gestion des affaires est l'unité de la direction générale responsable de la coordination du renouvellement de tous les programmes de paiements de transfert ainsi que du soutien des activités liées aux RPP, au RMR et à l'AAP. Son mandat consiste également à apporter une aide aux programmes de la direction générale sur le plan des activités liées à l'évaluation et à la mesure du rendement.
- Plus précisément, la Direction de la planification et de la gestion des affaires coordonne l'élaboration des CGRR de la direction générale faisant partie des présentations au CT ayant trait au renouvellement des programmes de paiements de transfert. De plus, elle a élaboré le cadre de l'AAP et coordonne les études d'évaluation au sein de la direction générale. Cette direction a publié un guide d'évaluation à l'intention des gestionnaires de programmes (mentionnons que ce

document ne fait pas état du rôle de la DMERM dans l'évaluation). Les évaluations sont confiées à des experts-conseils.

- Les programmes ont une capacité d'évaluation limitée (en ce qui concerne les spécialistes de l'évaluation en détachement prolongé). Les programmes de soins de santé primaires et les prestations d'assurance-maladie nationales sont dotés d'une capacité d'évaluation, mais il s'agit d'exceptions.
- Toutes les personnes interviewées à la DGSPNI ont indiqué qu'on mettait surtout l'accent sur la coordination du renouvellement de tous les programmes de paiements de transfert de la direction générale. La DGSPNI compte 40 programmes de paiements de transfert. Auparavant, on effectuait une évaluation de chaque programme, ce qui s'est révélé irréaliste (p. ex. il fallait faire trop d'évaluations dans une même année en raison de l'échéance du renouvellement du CT et demander à répétition au même groupe client de procéder à des collectes de données). Maintenant, la direction rassemble les programmes de contribution en thèmes clés correspondant à l'AAP. Ainsi, par exemple, tous les programmes s'adressant « aux enfants et aux jeunes » seront évalués ensemble plutôt que séparément. Le SCT a également indiqué que cette approche constitue une mesure positive. La direction croit que la partie ministérielle de l'AAP que représente actuellement la DGSPNI fonctionne bien. La Direction de la planification et de la gestion des affaires a indiqué que le SCT accepte que l'approche révisée soit utilisée pour coordonner le renouvellement des programmes de paiements de transfert. Toutefois, puisque le projet d'AAP se concentre sur les résultats externes, il ne tient pas compte des fonctions internes du rendement de la direction générale, ce qui représente une lacune. Nous aborderons ce sujet plus loin.
- Par rapport à d'autres directions générales, les éléments susmentionnés semblent indiquer que c'est la DGSPNI qui détient la plus grande capacité d'évaluation et de mesure du rendement au sein de la direction générale. Cette constatation se fonde sur les éléments suivants : 1) élaboration d'un manuel d'évaluation; 2) élaboration d'une stratégie pour rationaliser le renouvellement des conditions du CT (comme on l'a déjà mentionné); 3) le fait que l'unité de la direction générale soit composée d'évaluateurs d'expérience.
- La relation entre la Direction de la planification et de la gestion des affaires et la DMERM est devenue quelque peu difficile récemment. Selon certaines personnes de la direction générale, la DMERM tente d'instaurer une approche méthodologique « utopique » pour chaque étude d'évaluation et ne semble pas reconnaître les difficultés pratiques qu'engendrent les études d'évaluation dans le secteur autochtone. La relation est devenue tendue, et les deux parties ne s'apportent plus de soutien. Par exemple, l'évaluation du Programme de soins à domicile et en milieu communautaire a été difficile. Un mandat initial pour l'étude d'évaluation a été élaboré, mais refusé par la DMERM. On a élaboré un deuxième mandat, jugé irréaliste par la Direction de la planification et de la gestion des

affaires. (Le projet ne comprenait pas l'évaluation de l'expérience acquise grâce à cette étude d'évaluation ou à toute autre et du même genre entreprise à l'échelle de la direction générale. Plus loin dans le présent rapport, on suggère de mettre en oeuvre un processus d'analyse de fin de projet afin de consigner les leçons apprises à chaque étude en vue d'améliorer continuellement la fonction d'évaluation à l'échelle de la direction générale.)

- En général, on souhaite une plus grande collaboration, et la direction aimerait travailler avec la DMERM afin d'établir de meilleures relations de travail. Une personne interviewée a indiqué qu'une amélioration possible serait de mettre l'accent sur la planification préliminaire de chaque étude d'évaluation afin d'obtenir dès le départ l'approbation de la DMERM concernant la portée et le plan de collecte de données de l'étude.

❑ **Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA)**

- Au total trois personnes de l'ARLA ont été interviewées.
- L'ARLA ne compte pas d'unité responsable de l'évaluation et de la mesure du rendement.
- L'ARLA se concentre actuellement sur la mesure du rendement. Comme dans le cas d'autres composants de Santé Canada qui ont un rôle de réglementation très visible et fonctionnent selon un système de recouvrement des frais, les intervenants exercent depuis de nombreuses années des pressions sur l'ARLA pour qu'elle fournisse des renseignements utiles et transparents sur son rendement. Pour réussir, l'ARLA doit éviter d'élaborer trop d'indicateurs de rendement, ce qui entraînerait un cadre de mesure du rendement encombrant et compliqué. Par conséquent, l'objectif du directeur exécutif est de définir un nombre limité d'indicateurs de rendement clés qui pourraient être utilisés de façon régulière pour toutes les exigences relatives aux rapports, c'est-à-dire le rapport législatif annuel, les rapports présentés au Parlement (Comité permanent de l'agriculture) et pour l'AAP et la SGRR. L'ARLA aimerait qu'il y ait une coordination à l'échelle du Ministère et qu'on accorde un soutien aux directions générales dans l'élaboration de cadres de mesure du rendement.
- Par rapport à d'autres directions générales, on y compte relativement moins d'activités d'évaluation de programmes, en raison du peu de présentations au CT ainsi que de la nature de ses activités principales (réglementation plutôt que programmes de paiements de transfert). Deux études ont été menées au cours des deux dernières années. Les lignes directrices du SCT en matière de recouvrement des coûts exigeaient une évaluation de l'Initiative de recouvrement des coûts. L'étude a été donnée en sous-traitance, et la DMERM y a participé. Une étude, intitulée Rechercher la confiance du public, est en cours. La DMERM s'est

montrée très utile puisqu'elle a collaboré à la conception du mandat, choisi les entrepreneurs, établi le calendrier, etc. Une des questions soulevées était le manque de clarté à savoir dans quel cas la DMERM dirigera ou non les « évaluations clés ».

- Bref, en raison de sa capacité limitée d'évaluation et de mesure du rendement, l'ARLA souhaiterait que la DMERM s'engage davantage dans toutes les grandes études d'évaluation. La haute direction ainsi qu'un des gestionnaires participant à la mesure du rendement de l'Agence ont indiqué que le Ministère devrait adopter une approche coordonnée et uniforme pour l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement destiné au Ministère et à chaque direction générale.

Analyse et résumé

- Plusieurs directions générales de Santé Canada entreprennent une quantité considérable d'activités d'évaluation.
- Certaines directions générales (DGSPNI et DGSA) ont déjà créé une unité responsable de la coordination des activités d'évaluation et de mesure du rendement à l'échelle la direction générale. Une direction générale (DGSESC) procède actuellement à la mise en place d'une telle unité. D'autres (p. ex. DGPS et ARLA) n'ont pas encore créé ce genre d'organisation. La DGPS indique que, maintenant, la création d'une unité s'impose en raison de la quantité considérable de travail entrepris (p. ex. les évaluations pour soutenir le renouvellement des programmes de la PPT, la mise en oeuvre de l'AAP et de la SGRR).
- La capacité d'évaluation varie d'une direction générale à une autre. La DGSPNI détient la plus grande capacité. En ce qui concerne les programmes, plusieurs directions générales ont acquis, à divers degrés, une expertise en matière d'évaluation ou de mesure du rendement; mentionnons le Programme de lutte au tabagisme, la Stratégie antidrogue et le Programme de la sécurité des produits de la DGSESC ainsi que les programmes de soins de santé primaires et de prestations d'assurance-maladie nationales de la DGSPNI.
- Parmi des tendances prometteuses observées dans certaines directions générales, particulièrement dans la DGSPNI et la DGPSA, mentionnons le travail entrepris pour rationaliser l'approche adoptée pour réaliser les études d'évaluation exigées pour le renouvellement des programmes de paiements de transfert. À la DGSPNI, les programmes ont été regroupés conformément à la structure de l'AAP afin qu'un ensemble de programmes soient évalués ensemble et non séparément. Cela devrait alléger le fardeau des clients et des intervenants et permettre de simplifier le processus de renouvellement de la PPT du SCT.
- La relation avec la DMERM varie d'une direction générale à une autre. Celles qui ont une capacité d'évaluation moins élaborée, ont, dans l'ensemble, établi une meilleure relation de travail avec la DMERM. Cela est peut-être dû au fait qu'elles dépendent du soutien et des conseils de la DMERM. D'autres directions générales,

dont la DGSPNI et la DGSESC, ont une relation plus tendue. Le but n'est pas de déterminer « qui a raison et qui a tort », mais de suggérer des mesures qui pourraient être prises pour améliorer la relation. Cette question est approfondie plus loin dans le présent rapport.

- La mesure du rendement préoccupe beaucoup plusieurs directions générales. Les cadres supérieurs ont demandé au Ministère d'élaborer une stratégie globale et de créer un bureau central qui offrirait des conseils, de l'expertise et du soutien aux directions générales. Ce sujet est abordé de façon détaillée dans une autre section du présent rapport.

CLARTÉ DES RESPONSABILITÉS ET DES RÔLES LIÉS À L'ÉVALUATION

RÉSULTATS DES ENTRETIENS

- ❑ On a demandé aux personnes interrogées si les responsabilités et les rôles liés à l'évaluation sont clairs. (La mesure du rendement est abordée plus loin dans le présent rapport.) Les principales constatations sont les suivantes :
 - Presque toutes les personnes interrogées provenant de toutes les directions générales ont déclaré que les responsabilités et les rôles liés aux « études d'évaluation clés » ne sont pas clairs. Certains évaluateurs des directions générales croient que si le CMVE considère qu'une étude d'évaluation est une « étude clé », la DMERM est censée diriger le projet. Pourtant, dans certains cas, les directions générales dirigent des évaluations clés sans participation réelle de la DMERM. (La DMERM nous a indiqué par la suite qu'il y a au moins un représentant de la DMERM au sein du comité d'évaluation dont il peut également être coprésident. Un représentant de la DMERM fournit également du soutien à l'exécution de l'étude proprement dite.)
 - Un des problèmes connexes est le fait que les critères pour déterminer si une évaluation est une « évaluation clé » ne sont pas bien compris dans les directions générales. Par exemple, une direction générale doit évaluer un programme de paiements de transfert évalué à plusieurs centaines de millions de dollars mais ne comprend pas pourquoi il ne s'agit pas d'une évaluation « clé ». Il semblerait que la façon de préparer le plan d'évaluation ministériel et les critères utilisés pour déterminer quelles sont les évaluations clés sont mal compris.
 - Plusieurs personnes interviewées ont déclaré qu'elles ne savent pas dans quel cas la DMERM participe ou non aux études d'évaluation entreprises par une direction générale ou un programme.

- ❑ On a demandé aux personnes interrogées si les responsabilités et les rôles liés à l'évaluation sont clairs (suite) :
 - Puisque la plupart des directions générales élaborent leurs propres capacités d'évaluation interne (dans l'ensemble de la direction générale et dans certains programmes), on se demande pourquoi la DMERM doit approuver les études d'évaluation clés (lorsqu'elles sont effectuées par la direction générale) et les autres évaluations faites par la direction générale.

- Lors d'une réunion d'un groupe de discussion de la DMERM, des représentants de la direction ont indiqué que les membres du Comité ministériel de vérification et d'évaluation seraient mieux placés pour informer les gestionnaires de chaque direction générale des responsabilités et des rôles convenus liés à l'évaluation. (Ce sujet sera abordé plus loin dans le présent rapport.)

Analyse et résumé

- ❑ Les responsabilités et les rôles liés à l'évaluation ne sont pas suffisamment clairs à l'échelle du Ministère. Parmi les questions principales à aborder, mentionnons les suivantes :
 - Il existe une confusion à propos des rôles que doit jouer la DMERM à l'égard des études d'évaluation clés.
 - Les critères pour déterminer si une évaluation est une « évaluation clé » ne sont pas bien connus ou compris.
 - Plusieurs personnes interviewées ne savent pas dans quel cas la DMERM participe ou non aux études d'évaluation entreprises par une direction générale ou un programme.
 - On se questionne sur le processus général d'évaluation, y compris le rôle de la DMERM dans l'approbation des études d'évaluation menées par la direction générale. Cette question sera abordée plus loin dans le présent rapport.
- ❑ Afin d'aborder certaines de ces questions, la DMERM devrait envisager de préparer et de diffuser un document de communications soulignant tous les principaux aspects de la fonction et du processus d'évaluation.
- ❑ On se demande pourquoi il faut obtenir l'approbation de la DMERM pour des études d'évaluation effectuées par une direction générale. Plusieurs personnes interviewées ont suggéré que la DMERM et la direction générale travaillent en collaboration, par exemple, en faisant participer davantage le DMERM au tout début du processus. Ces commentaires laissent croire que l'ensemble du processus d'évaluation doit être examiné et amélioré.

COMMENTAIRES SUR LE SOUTIEN FOURNI PAR LA DMERM

RÉSULTATS DES ENTRETIENS

- ❑ Même si l'objectif de ce projet n'était pas d'évaluer le soutien que la DMERM fournit aux directions générales, les participants ont toujours fait des commentaires à ce sujet au cours de la discussion sur l'expérience relative à des études d'évaluation particulières. La présente section résume les principaux points.

- ❑ **Commentaires positifs**
 - Les participants ont donné plusieurs exemples montrant que la DMERM a fourni un excellent soutien technique à une direction générale, par exemple, en aidant à l'élaboration d'un CGRR. Un exemple précis est le soutien offert à la DGPS pour l'élaboration d'un CGRR pour le Programme de contributions pour les stratégies et politiques en matière de soins de santé. Par contre, comme on l'a déjà souligné, certains estiment surtout au sein des directions générales n'ayant pas une capacité interne d'évaluation et de mesure du rendement, que la DMERM n'a pas des ressources suffisantes (et assez stables) pour offrir un soutien adéquat.
 - Certains cadres supérieurs ont déclaré que le CMVE a appris à travailler de façon plus efficace. Le processus de planification de l'évaluation axée sur les risques a été accueilli de façon positive (même si plusieurs personnes interviewées ne connaissaient pas le contenu du plan d'évaluation ministérielle).
 - Au cours de l'entretien collectif avec le SCT, certains ont déclaré que la responsabilité de la DMERM d'approuver tous les CGRR associés aux programmes de paiements est un point positif, car cela améliorerait la qualité de ces documents et la mesure du rendement actuelle des programmes particuliers visés par la présentation.
 - Le fait que les présentations au CT réservent des fonds aux évaluations est un autre point positif. Par contre, les participants à l'entretien collectif au SCT étaient préoccupés par le fait que ces fonds ne sont pas sous l'autorité de la DMERM. On a proposé une nouvelle approche faisant en sorte qu'on assignerait à la DMERM le budget réservé aux exigences d'évaluation pour toutes les études d'évaluation clés.
 - Quelques personnes interviewées ont fait des commentaires positifs à propos des séances de formation offertes par la DMERM sur l'élaboration de l'AAP pour des programmes précis.

❑ Problèmes et suggestions d'amélioration

- Certaines personnes interviewées ont suggéré que la DMERM fournisse des directives claires, du soutien et des conseils en ce qui a trait aux études d'évaluation entreprises par les directions générales; surtout lorsqu'une direction générale n'a pas de capacité interne d'évaluation et fait appel au soutien de la DMERM.
- Deux cadres supérieurs ont déclaré que l'exécution des études d'évaluation prend trop de temps et que ces études ne peuvent servir au processus décisionnel. Ils ont indiqué que la DMERM doit effectuer des études plus ciblées et mieux adaptées.
- Le soutien que la DMERM a fourni à certaines études d'évaluation n'est pas constant; certaines expériences ont été positives, alors que d'autres ont entraîné de la frustration.
- Certaines personnes interviewées ont laissé entendre que la DMERM devrait être une direction plutôt qu'une division en raison de l'importance grandissante de l'évaluation et de la mesure du rendement à l'échelle du gouvernement, et pour donner plus d'importance à ces activités aux yeux de la haute direction. (Note : Les personnes interviewées ne savaient pas encore que la Division de l'évaluation ministérielle des programmes avait été renommée la Direction de la mesure et de l'évaluation du rendement du Ministère en janvier 2006.) De plus, quelques personnes interrogées ont recommandé que le responsable de la DMERM ait un poste EX de niveau plus élevé, afin, encore, de donner plus d'importance à l'évaluation.
- Certaines personnes interviewées ont déclaré que la DMERM manque d'expertise. Elles recommandent que la DMERM, à titre de centre de leadership en matière d'évaluation, fasse appel à de plus nombreux experts du domaine de la santé et cadres supérieurs.
- Certaines personnes interviewées dans les directions générales aimeraient nouer un partenariat avec la DMERM. Parmi les critiques de l'approche actuelle, mentionnons le manque de compréhension des programmes, une mentalité « autoritaire » et le souhait naïf de favoriser des idéologies « utopiques », alors que l'idéal est rarement atteignable.
- On estime que le réseau actuel d'évaluation et de mesure du rendement ne fonctionne pas très bien. Certains évaluateurs ne le connaissent pas. Il s'agit d'un forum bénévole et non obligatoire. De plus, les réunions sont souvent annulées et manquent de structure. Les quatre personnes interviewées (dans deux directions générales) qui ont fait des commentaires sur le réseau ont déclaré qu'il a peu de valeur ajoutée. Par contre, elles ont convenu qu'un réseau ministériel est absolument nécessaire. Ces commentaires laissent croire que la DMERM devrait réexaminer la conception du réseau et trouver une nouvelle façon de consulter les intervenants.

Analyse et résumé

- ❑ Un des principaux problèmes du processus d'évaluation, c'est qu'il ne fonctionne pas toujours « en douceur ». Comme il y a autant d'expériences positives que « frustrantes » liées aux études d'évaluation, la DMERM devrait penser à mettre en oeuvre un processus formel d'analyse de fin de projet dans lequel un tiers évaluerait annuellement un échantillon d'études d'évaluation à l'aide d'entrevues avec des représentants de toutes les parties. La DMERM a indiqué qu'un tel processus existait il y a quelques années et qu'on le trouve utile.
- ❑ Une préoccupation de longue date à propos de la fonction d'évaluation, non seulement à Santé Canada mais à l'échelle du gouvernement fédéral, est le fait que certaines études prennent trop de temps à réaliser. Par conséquent, elles n'offrent pas en temps opportun à la haute direction des réponses aux questions importantes. La DMERM doit porter une attention particulière à cette question au moment de la planification des prochaines études d'évaluation clés.
- ❑ Un thème de cet examen est que la DMERM devrait jouer un rôle de leader dans toutes les études d'évaluation sommative clés; elle devrait diriger ces projets au lieu de les superviser. Cela entraînera des changements sur le plan des ressources et des compétences nécessaires.
- ❑ De façon générale, on estime que la DMERM n'a pas une importance suffisante aux yeux de la direction générale. Il faudrait donc que le responsable de la DMERM ait un poste EX de niveau plus élevé.

MESURE DU RENDEMENT : ENJEUX CLÉS ET PRINCIPALES LACUNES

RÉSULTATS DES ENTRETIENS

- ❑ On a posé aux personnes interviewées des questions sur plusieurs aspects de la mesure du rendement : comment les directions générales abordent-elles ce sujet? La mesure du rendement est-elle suffisamment coordonnée à l'échelle du Ministère? Quelle est l'utilité des projets d'AAP et de SGRR et celle du RMR?
- ❑ Selon les personnes interviewées, la « mesure du rendement » consiste à élaborer des CGRR conformes à la Politique sur les paiements de transfert du CT. Un CGRR comprend un modèle logique du programme et présente un ensemble d'indicateurs de rendement. Une fois le cadre adopté, il devrait permettre de recueillir continuellement des données sur le rendement afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions. La disponibilité de ces données sur le rendement devraient également pouvoir soutenir une étude d'évaluation du programme (afin que, dans le cadre de l'étude, on n'ait pas à recueillir des données rétrospectives sur le rendement, ce qui est onéreux et difficile). Puisque SC gère environ 25 programmes liés à la PPT, et dont la valeur individuelle dépasse les cinq millions de dollars, pour un total de centaines de millions de dollars annuellement, cela représente un nombre considérable d'activités relatives aux CGRR qui, selon une personne interviewée à la DGPSA, se poursuivront indéfiniment.
- ❑ Un deuxième projet lié à la mesure du rendement est l'AAP et la SGRR. Le but de ce projet mandaté par la SCT est d'offrir aux Canadiens un accès facile à de l'information claire et concise sur les résultats obtenus par les ministères. Chaque ministère enregistre cette information dans le SIGD. En ce qui concerne SC, on présume que cette information indiquerait les tendances sur, par exemple, les risques pour la santé, les saines habitudes de vie, l'accès aux médicaments d'importance vitale, le taux de tabagisme, etc.
- ❑ Même si le but du présent examen n'était pas d'évaluer l'AAP et la SGRR (la DMERM les étudie séparément), les personnes interviewées ont abordé ce sujet. Selon elles, ce projet présente certains avantages. Par exemple, comme on l'a déjà mentionné, la DGPNI a utilisé l'AAP pour rationaliser le plan d'évaluation de ses nombreux accords de contribution. Elle a également encouragé les gestionnaires de programmes de penser aux résultats qu'on cherche à obtenir. Deux personnes interviewées à la DGSESC ont indiqué qu'un des principaux problèmes de l'AAP, c'est que la méthodologie du SCT oblige les gestionnaires à nommer seulement un ou deux résultats par programme (généralement au niveau des sous-activités de l'AAP). En réalité, s'ils veulent faire un

suivi approprié du rendement de leur programme ou de leur organisation, les gestionnaires ont besoin d'un grand nombre de résultats ainsi que des outils internes contribuant à ces résultats.

- ❑ Les trois cadres supérieurs qui ont abordé le sujet de l'AAP et de la SGRR ont déclaré qu'au niveau ministériel, l'AAP et la SGRR ne répondaient pas à leurs besoins en matière d'information sur le rendement de leur organisation ou de leur programme. En fait, le projet d'AAP et de SGRR du SCT a pour but premier de fournir aux Canadiens de l'information sur des résultats choisis.
- ❑ Selon certaines personnes interviewées, le projet d'AAP et de SGRR est actuellement en perte de vitesse en raison probablement du roulement de personnel et des problèmes que connaît le SCT avec la mise en oeuvre du SIGD. On ne sait pas exactement qui est responsable de la mesure du rendement au sein du Ministère. Comme de nombreux groupes y participent, on n'a pas l'impression que la responsabilité de la mesure du rendement est fragmentée. Plusieurs personnes interviewées ont recommandé qu'une unité centrale au Ministère assume la responsabilité des directives générales, du soutien et de l'orientation.
- ❑ Actuellement, le principal mécanisme de communications externes est le RMR. Les quelques personnes qui ont critiqué le RMR ont indiqué qu'elles ne sont pas satisfaites de son contenu. Selon un des critiques, les programmes ne se « retrouvent pas » dans le RMR. Ce commentaire rejoint la préoccupation des gestionnaires selon laquelle les directions générales n'ont pas encore leur propre cadre de mesure du rendement.

Analyse et résumé

- ❑ En ce qui concerne les questions liées au RMR, notre examen sommaire du dernier RMR indique qu'il ne donne pas un accès rapide à l'information sur les résultats. Par exemple, la section sur les données récapitulatives ne comprend aucune donnée quantitative sur les tendances d'un ensemble d'indicateurs de résultats clés. Soulignons tout de même que le rapport contient certaines informations quantitatives utiles. Le dernier RMR n'a pas suivi la structure de l'AAP (nous présumons que cela sera corrigé pour 2005-2006, car on nous a informés que le RPP de 2006-2007 suit la structure de l'AAP.) Pour que les gestionnaires se reconnaissent davantage dans le RMR, ce dernier pourrait, un jour, être constitué d'un rapport sommaire principal et d'hyperliens vers des rapports sur le rendement et des programmes des directions générales.
- ❑ En plus de l'accent mis sur la mesure constante du rendement des programmes, comme celle décrite précédemment, de nombreux autres organismes gouvernementaux ont également établi des systèmes de mesure du rendement pour toutes leurs activités en utilisant, par exemple, la populaire méthode du tableau de bord prospectif*. L'objectif de

cette approche est de surveiller les facteurs clés de l'efficacité organisationnelle, la logique voulant qu'une organisation efficace mène à des politiques gouvernementales efficaces et, par conséquent, à des avantages pour les Canadiens. Le principal outil d'établissement de rapports dont dispose la direction est un « tableau de bord » comprenant des données sur un ensemble d'IRC pour les objectifs et les outils évalués. Très peu de travaux ont été entrepris en ce qui a trait à la mesure du rendement à Santé Canada. Les quelques exceptions sont le Programme de la sécurité des produits de la DGSESC, la Stratégie d'accès aux produits thérapeutiques SCA de la DGPSA et l'ARLA (il en existe peut-être d'autres qui n'ont pas été signalées par les personnes interviewées).

- ❑ Parce que a) l'activité de mesure du rendement vise principalement les programmes et que b) l'AAP et la SGRR actuelles ne répondent aux besoins de la direction, les SMA des directions générales manquent d'information sur le rendement de leur organisation – ce qui constitue une **importante lacune**. Comme on l'a déjà souligné, certaines directions et unités organisationnelles élaborent actuellement un ensemble d'IRC pour fournir aux intervenants des renseignements nécessaires sur le rendement. Par contre, chaque groupe travaille seul sur la mesure du rendement, sans soutien ni directives du Ministère. Même au sein d'une direction générale, on constate peu d'échanges d'expériences et de pratiques exemplaires. Les intervenants des directions générales souhaitent fortement qu'une personne joue le rôle de chef de file à l'échelle du Ministère. On estime que la DMERM ne joue pas ce rôle en ce qui concerne la mesure du rendement. Les personnes interviewées ne savaient pas que la mesure du rendement avait été ajoutée aux responsabilités de la DMERM en janvier 2006 (l'ancienne Division de l'évaluation ministérielle des programmes (DEMP) a été renommée Direction de la mesure et de l'évaluation du rendement du Ministère (DMERM)).

- ❑ Ainsi, la lacune principale est que le Ministère n'a pas élaboré de méthode globale de mesure du rendement organisationnelle pour tous ses organismes. Une telle approche fournirait à chaque direction générale (et sous-unité) un cadre de mesure du rendement fondé sur la méthode du tableau de bord prospectif ou toute autre méthode appropriée. On pourrait créer un ensemble d'indicateurs communs concernant, par exemple :
 - les liens entre les intervenants
 - les communications externes et internes
 - la satisfaction des employés
 - la gestion des connaissances et de l'information
 - la gestion des programmes de paiements de transfert (p. ex. la mesure dans laquelle les CGRR ont été mis en oeuvre)
 - les pratiques de saines gestions (la mise en oeuvre d'un CGR).

- ❑ De plus, même si on a défini un ensemble d'indicateurs communs qui vont du général au particulier (c.-à-d. de l'organisation entière, puis à chaque direction générale, à chaque direction et à chaque programme ou service), la méthodologie est assez souple pour permettre aux unités organisationnelles d'ajouter des indicateurs pertinents à son propre mandat (p. ex. les programmes de réglementation peuvent mettre davantage l'accent sur des indicateurs d'efficacité et de temps de réponse, alors que des programmes de promotion de la santé peuvent s'intéresser davantage aux indicateurs de sensibilisation et d'intérêt public).
- ❑ En résumé, le Ministère doit élaborer sa stratégie de mesure du rendement. Bien que le projet d'AAP et de SGRR ait été un processus utile, il n'est pas suffisant pour mesurer le rendement. Les cadres supérieurs souhaitent avoir un ensemble d'indicateurs de rendement clés qui leur permettraient de gérer leur organisation. Dans le même ordre d'idées, le Ministère, dans son ensemble, devrait mettre en place un cadre global de mesure du rendement qui permettrait également d'améliorer la présentation de l'information dans le RMR.
- ❑ Toutefois, on doit reconnaître que le Ministère a déjà mis beaucoup d'effort dans le projet d'AAP et de SGRR, et que l'AAP est actuellement examinée par la DMERM au nom du CM. Ce travail devrait probablement être terminé avant que l'on détermine la méthodologie, comme on l'a déjà souligné. La DMERM pourrait, dans le cadre de son nouveau mandat, diriger l'élaboration d'une stratégie appropriée sur la mesure du rendement organisationnel dans un avenir prochain.

APPROCHE À L'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE RÉPARTIE

- ❑ **Description de l'approche répartie :** La DMERM décrit l'approche actuelle de SC relativement à l'évaluation comme une approche « répartie »*, car les directions générales, les régions et les programmes peuvent avoir une organisation d'évaluation ou des évaluateurs qui leur sont propres. À l'exclusion des « évaluations clés », les directions générales, les régions et les programmes peuvent procéder eux-mêmes aux évaluations ou les donner en sous-traitance. Ils déterminent également le degré de participation de la DMERM. Peu importe qui a effectué l'évaluation, toutes les études d'évaluation de SC sont évaluées par la DMERM d'après les normes d'évaluation présentées dans le Guide pour l'examen des rapports d'évaluation de SC (également utilisé par le SCT). Les problèmes sont réglés avant que l'évaluation ne soit acceptée en vue d'être présentée au CMVE.

- ❑ La plupart des personnes interviewées dans les directions générales ont déclaré qu'il est important que les directions générales disposent de capacités d'évaluation et de mesure du rendement pour les raisons suivantes :
 - La plupart des personnes interviewées ont déclaré qu'on doit connaître un programme parfaitement si l'on veut être en mesure de mener une étude d'évaluation de grande qualité ou d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie de mesure du rendement. Un évaluateur ou un spécialiste de la mesure du rendement qui est « près de l'action » est en mesure de connaître, entre autres, les données et les fichiers, les questions, les clients et les intervenants liés à un programme. On constate cela particulièrement à la DGSPNI, en raison des aspects uniques du travail d'évaluation (p. ex. le besoin de négocier les études avec les bénéficiaires de financement autochtones, le fait que ces bénéficiaires possèdent les données, etc.). C'est également le cas pour de nombreux autres programmes de SC, comme le Programme de lutte au tabagisme ou la Stratégie canadienne antidrogue, lorsqu'il s'agit d'un programme disposant d'un gros budget et que la stratégie de prestation du programme est complexe. En centralisant les capacités d'évaluation et la mesure du rendement au sein d'une direction générale, on aide l'intervenant à établir une bonne relation de travail avec chaque programme, ce qui serait plus difficile si l'intervenant se trouvait à la DMERM. Par conséquent, les directions générales seraient moins intéressées par un nouveau modèle organisationnel supposant des évaluations effectuées de façon centralisée par le DMERM.

- Toutes les personnes interviewées provenant des unités de vérification des directions générales ont indiqué que, afin d'encourager les gestionnaires de programmes à adopter une gestion davantage axée sur les résultats et de leur donner une formation en mesure du rendement, il est utile qu'une unité de la direction générale fournisse une orientation, du soutien, de la formation, etc. Si ce soutien était offert de façon centralisée (p. ex. par la DMERM), il y aurait plus de tensions. Autrement dit, il est plus efficace d'avoir du soutien « à l'intérieur » de l'organisation (direction générale). De plus, ces unités des directions générales ont pour objectif de s'assurer que la direction générale gère de façon efficace les dispositions liées à la vérification des programmes de paiements de transfert. Les personnes interviewées provenant de ces unités ont souligné que l'évaluation et la mesure du rendement doivent relever du gestionnaire de programmes. De plus, les exigences en matière d'évaluation énoncées dans les décisions et les présentations au CT doivent souvent être rationalisées. Un bon exemple est le cas où le financement du CT est versé en deux étapes à un projet ou à un programme particulier. En effet, au lieu d'entreprendre des évaluations formatives et sommatives de chaque étape, on devrait procéder à une seule évaluation sommative à la fin de la deuxième étape.
 - Dans le même ordre d'idées, quelques personnes interviewées ont déclaré que les responsables de l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement doivent très bien connaître les activités du programme afin de préciser les objectifs et les résultats attendus, d'élaborer des indicateurs appropriés, de savoir quelles sont les données disponibles et de mettre en place les mécanismes de collecte de données nécessaires.
- On a soulevé plusieurs questions concernant le modèle d'évaluation répartie actuel :
- La responsabilité de la DMERM en matière d'examen de la qualité des évaluations effectuées par les directions générales ne fonctionne pas toujours sans heurts. La plupart des directions générales ont fourni des exemples d'expériences difficiles. On constate tout particulièrement que la DMERM examine l'évaluation de la direction générale lorsqu'elle est terminée. En outre, comme on l'a déjà mentionné, les participants ne semblent pas du tout savoir dans quels cas la DMERM. Une des principales difficultés réside dans le fait que les problèmes sont cernés « après coup », et c'est pourquoi il est difficile de les résoudre. Une étude d'évaluation jugée non acceptable par la DMERM entraîne un retard dans l'exécution et l'approbation des études. Selon certaines personnes interviewées, au lieu d'appuyer les directions générales en collaborant et coopérant avec elles, la DMERM adopte une mentalité « autoritaire » ou elle cherche à prendre les directions générales en faute. On souhaite une nouvelle approche permettant de résoudre les problèmes pendant l'évaluation afin d'éviter les conflits en fin de projet. Par exemple, lorsque la DMERM et une direction générale travaillent

ensemble dès le début d'un projet (p. ex. lorsque la DMERM offre des conseils à la direction générale sur l'élaboration d'un CGRR), on fait du bon travail. C'est un bon exemple d'approche axée sur la collaboration et le soutien.

- Le modèle réparti peut créer une « tension » entre la DMERM et les évaluateurs qui travaillent dans certaines des directions générales. Un représentant de la DMERM a déclaré qu'on peut considérer cela comme une « saine tension », car le désaccord et les débats sont des caractéristiques importantes du processus démocratique et mènent à un travail de meilleure qualité. Par contre, certains évaluateurs des directions générales n'approuvent pas cette situation, car 1) ils peuvent considérer qu'ils ont un niveau égal d'expertise en matière d'évaluation; 2) la « distance » séparant la DMERM fait en sorte que la direction suit une approche méthodologique plus « utopique » que pratique. On doit également mentionner certaines expériences positives; par contre, cela pourrait être lié en partie à des situations personnelles. Les problèmes surviennent plus souvent lorsque la DMERM commence à participer à la fin d'une étude, moment où il est difficile de régler les problèmes.
- Les points de vue concernant la question de l'indépendance et de l'objectivité sont divisés, et de nombreux commentaires ont été faits à ce sujet. Dans les directions générales ayant établi (ou qui sont en train d'établir) un bureau de « reddition des comptes » pour coordonner la gestion des dispositions en matière de reddition des comptes des programmes de paiements de transfert, on estime que ces bureaux ne participent pas directement à la prestation des programmes, et c'est pourquoi ils sont suffisamment indépendants et objectifs. Certains évaluateurs travaillant dans les directions générales ont déclaré que « les bons chercheurs veulent faire de bonnes recherches »; par conséquent, le fait qu'un chercheur se trouve dans la direction générale ou dans la DMERM n'a pas d'importance. Toutefois, il est intéressant de noter qu'un évaluateur des programmes a souligné que les études d'évaluation sommative ne devraient pas être faites par le programme même, car le SCT ne considérerait pas l'étude d'évaluation comme indépendante ou objective. La DMERM a également indiqué être préoccupée par l'objectivité des études effectuées par une direction générale.
- Un cadre supérieur et quelques membres de directions générales ont indiqué que le modèle réparti pourrait entraîner un chevauchement des efforts entre la DMERM et l'unité d'évaluation de la direction générale. Ainsi, l'approche globale ne serait pas économique.

Analyse et résumé

- ❑ On appuie fortement le maintien des capacités d'évaluation et de mesure du rendement au sein des directions générales. Le SCT soutient également cette approche. Dans le même ordre d'idées, on souhaite aussi fortement que le Ministère conserve une unité centrale, la DMERM, afin de fournir des directives générales, de coordonner les activités d'évaluation et d'être un centre d'expertise.

- ❑ L'approche actuelle selon laquelle la DMERM a la responsabilité de la révision et de l'approbation des documents d'évaluation produits par les directions générales ne fonctionne pas sans heurts. Ce type de situation survient le plus souvent lorsque la DMERM cerne les problèmes à la fin de l'étude, ce qui rend leur résolution difficile. Les personnes interviewées souhaitent une plus grande collaboration. On a mentionné quelques bonnes expériences lorsque la DMERM s'est mêlée à un projet particulier dès le début.
- ❑ Les points de vue concernant la question de l'indépendance et de l'objectivité sont divisés. Même si les unités d'évaluation des directions générales ont la capacité de mener des études indépendantes, le risque est que les parties externes, par exemple le SCT, concluent qu'une évaluation menée par une direction générale sur son propre programme n'est par définition pas objective.
- ❑ Les directions générales n'ayant pas d'unités centrales d'évaluation et de mesure du rendement (comme la Direction générale de la politique de la santé, la Direction générale des services ministériels et l'ARLA) ont tendance à demander à la DMERM du soutien et des conseils. Toutefois, on estime que la DMERM n'a pas les ressources suffisantes pour fournir le niveau de service souhaité. Cette situation pourrait devenir préoccupante puisque dans l'ensemble du gouvernement, on met de plus en plus l'accent sur la responsabilisation (le projet d'AAP et de SGRR en est un exemple).
- ❑ Un cadre supérieur et quelques autres personnes interviewées se demandaient si le modèle réparti était économique. Pour répondre à cette question, disons que le modèle actuel pourrait être comparé à d'autres modèles organisationnels possibles sur le plan des coûts et des avantages. Plusieurs directions générales établissent une capacité d'évaluation interne afin de coordonner leurs propres études d'évaluation. Au fil du temps, ces unités des directions générales devraient acquérir une plus grande expertise et mieux comprendre les nombreux services et programmes de la direction générale. En vertu du modèle organisationnel actuel, la DMERM superviserait encore toutes les évaluations clés (c.-à-d. examiner les mandats d'évaluation et les rapports tout au long du processus). Alors, en présumant que l'évaluateur de la direction générale atteint un niveau d'expertise semblable à celui de la DMERM, le processus d'examen et d'approbation de la DMERM pourrait devenir quelque peu redondant. On pourrait également avancer qu'il ne s'agit pas d'une approche globale efficace, car le fait d'avoir plus d'une unité d'évaluation travaillant à une même étude augmente le coût général de la fonction.
- ❑ La dernière et très importante question est le moral des employés et leur satisfaction au travail. Selon les personnes interviewées il semblerait que l'accord actuel, selon lequel la DMERM remet en question le travail fait dans les directions générales, est nuisible à la satisfaction au travail chez les évaluateurs de la DMERM et des directions générales.

Les confrontations et les désaccords peuvent démoraliser n'importe qui s'ils se poursuivent pendant une longue période, et cela peut entraîner un roulement du personnel. Ces constatations montrent qu'on doit trouver une meilleure approche. Ce sujet sera abordé à la prochaine section où l'on présente de nouveaux modèles organisationnels pour l'évaluation et la mesure du rendement.

MODÈLES ORGANISATIONNELS POSSIBLES POUR L'ÉVALUATION ET LA MESURE DU RENDEMENT

- ❑ Comme nous l'avons déjà mentionné, certains sont préoccupés par l'approche organisationnelle relative à l'évaluation. De plus, les besoins en matière de mesure du rendement doivent être mieux coordonnés à l'échelle du Ministère.
- ❑ Au cours des entretiens, quelques personnes ont fait part de leurs idées sur des modèles de rechange. En se fondant sur ces discussions, l'expert-conseil qui a mené cette étude a élaboré deux modèles à prendre présentés ici :
 1. **Statu quo amélioré (figure 1)** – Les principales améliorations sont les suivantes :
 - La DMERM dirigerait toutes les études d'évaluation clé (c.-à-d. diriger réellement le projet et le travail, pas seulement superviser). Le personnel d'évaluation de la direction générale appuierait l'exécution de chaque étude, par exemple, en coordonnant les activités d'évaluation avec le personnel responsable du programme, en collaborant à la collecte des données disponibles au sein du programme, en trouvant des sources de données externes et en participant à certaines activités de collecte de données. Cela permettrait de favoriser un processus axé sur la collaboration plutôt que sur la confrontation.
 - On pourrait créer au sein de la DMERM deux divisions, une pour l'évaluation et une autre pour la mesure du rendement. On suggère ces deux divisions pour les raisons suivantes : 1) la responsabilité liée à chaque fonction serait plus claire; 2) les deux fonctions exigent différents types d'expertise. Même si les compétences nécessaires pour l'évaluation et la mesure du rendement se chevauchent parfois, la mesure du rendement exige une expertise dans d'autres domaines, dont les systèmes d'information, les logiciels de mesure du rendement et la gestion du changement.
 - On créerait des réseaux ministériels de l'évaluation et de la mesure du rendement ou on réorganiserait ceux qui existent déjà.
 2. **Fonctions centralisées d'évaluation et de mesure du rendement, mais spécialistes travaillant dans les directions générales (figure 2)** – La caractéristique principale de ce modèle serait la suivante :
 - Ce modèle est semblable au modèle du conseiller financier de SC. Les spécialistes en matière d'évaluation et de mesure du rendement feraient partie de la DMERM, mais travailleraient au sein des directions générales. Les évaluations clés seraient dirigées par l'évaluateur de la direction générale

visée, tout comme le serait toutes les évaluations importantes de la direction générale. Le personnel d'évaluation des directions générales déjà en place serait intégré à la DMERM. Un petit groupe central de la DMERM fournirait une direction et une coordination globale, un soutien au CMVE, etc.

- ❑ Parmi les autres solutions possibles, mentionnons un modèle complètement centralisé (dans lequel toutes les activités d'évaluation seraient menées par la DMERM) et un modèle complètement décentralisé (dans lequel la DMERM n'existe plus et toutes les activités d'évaluation seraient menées par les directions générales). Il est probable que le modèle complètement centralisé serait rejeté par la plupart des personnes interviewées, car, comme on l'a déjà mentionné, elles croient fermement que l'expertise en matière d'évaluation et de mesure du rendement doit se trouver à la direction générale. De même, le modèle complètement décentralisé serait probablement rejeté, car il se traduit par des irrégularités en matière de qualité du travail d'évaluation des différences, soulèverait la question de l'objectivité et de l'indépendance et serait globalement moins économique.
- ❑ Une autre solution serait d'ajouter la fonction de planification à l'évaluation et à la mesure du rendement, une approche semblable à celle déjà adoptée dans certaines directions générales. (Par ailleurs, de nombreux organismes importants à l'échelle mondiale regroupent toutes les fonctions de gestion stratégique en un seul bureau, généralement appelé le « bureau de gestion stratégique ».) Cette solution n'a pas été étudiée, car l'examen n'abordait pas les fonctions de planification ministérielles, qui sont actuellement coordonnées par la DGPS.
- ❑ En résumé, les deux solutions précédentes ainsi que d'autres approches pourraient être étudiées à une étape ultérieure.
- ❑ En tant qu'exemple de commentaires qui pourraient être faits après une étude détaillée de ces solutions, mentionnons, quelques personnes estiment que, même si des améliorations sont nécessaires à l'égard des fonctions d'évaluation et de mesure du rendement, on ne souhaite pas que la structure soit changée puisque toute structure peut fonctionner tant que les participants ont une bonne attitude et que les processus sont améliorés. Ce point de vue appuierait la première solution mentionnée (c.-à-d. le statu quo amélioré).
- ❑ Les deux pages suivantes présentent à l'aide de graphiques, les options ainsi que les pour et les contre qui s'y rattachent. Mentionnons encore une fois que cette information n'est que la première étape d'une étude plus approfondie.

Figure 1 : Modèles organisationnels pour l'évaluation et la mesure du rendement

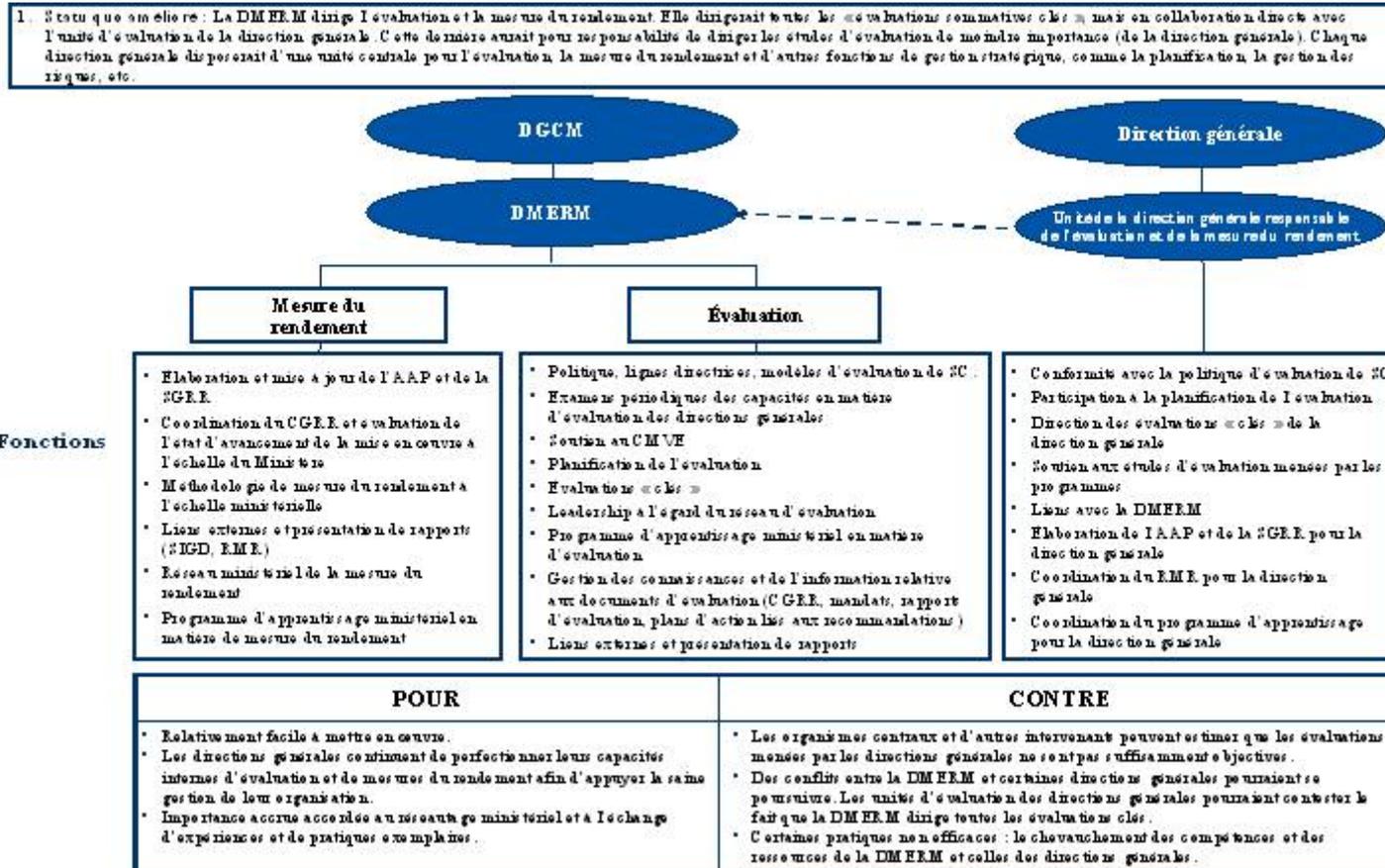
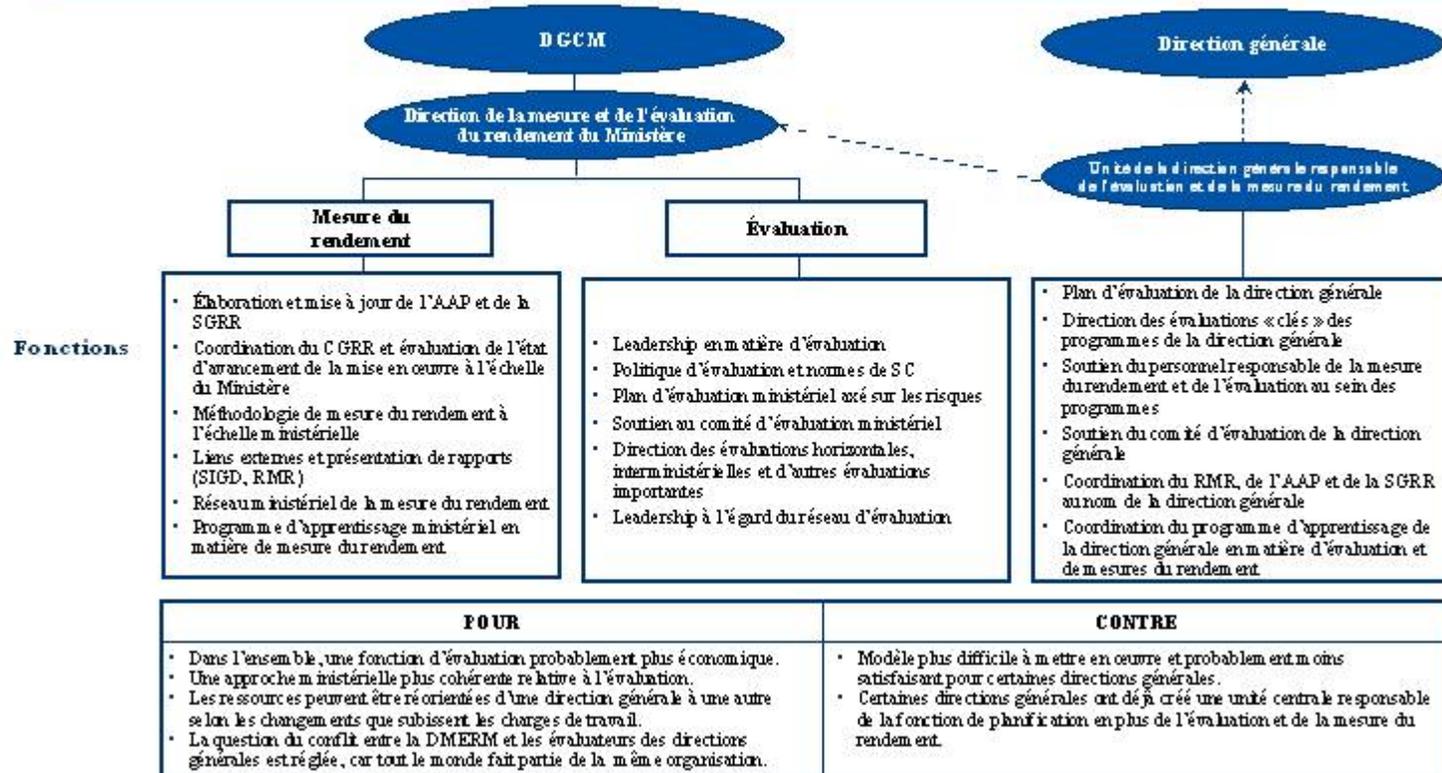


Figure 2 : Modèles organisationnels pour l'évaluation et la mesure du rendement

2. **Fonctions d'évaluation et de mesures du rendement à l'échelle du Ministère avec des spécialistes travaillant dans les directions générales** : Ce modèle est semblable à l'approche utilisée par la DGCM à l'égard des conseillers financiers. Les unités existantes ou prévues d'évaluation et d'imputabilité des directions générales feraient partie de l'ensemble du Ministère. Le personnel actuel de la DMERM serait affecté et relocalisé dans les directions générales. Un petit groupe central de cadres supérieurs fournirait une direction générale, un soutien et une coordination.



ATTENTES ET BESOINS DES INTERVENANTS ET LACUNES EN MATIÈRE D'INFORMATION SUR L'ÉVALUATION ET LA MESURE DU RENDEMENT

RÉSUMÉ DES ATTENTES ET DES BESOINS DES INTERVENANTS

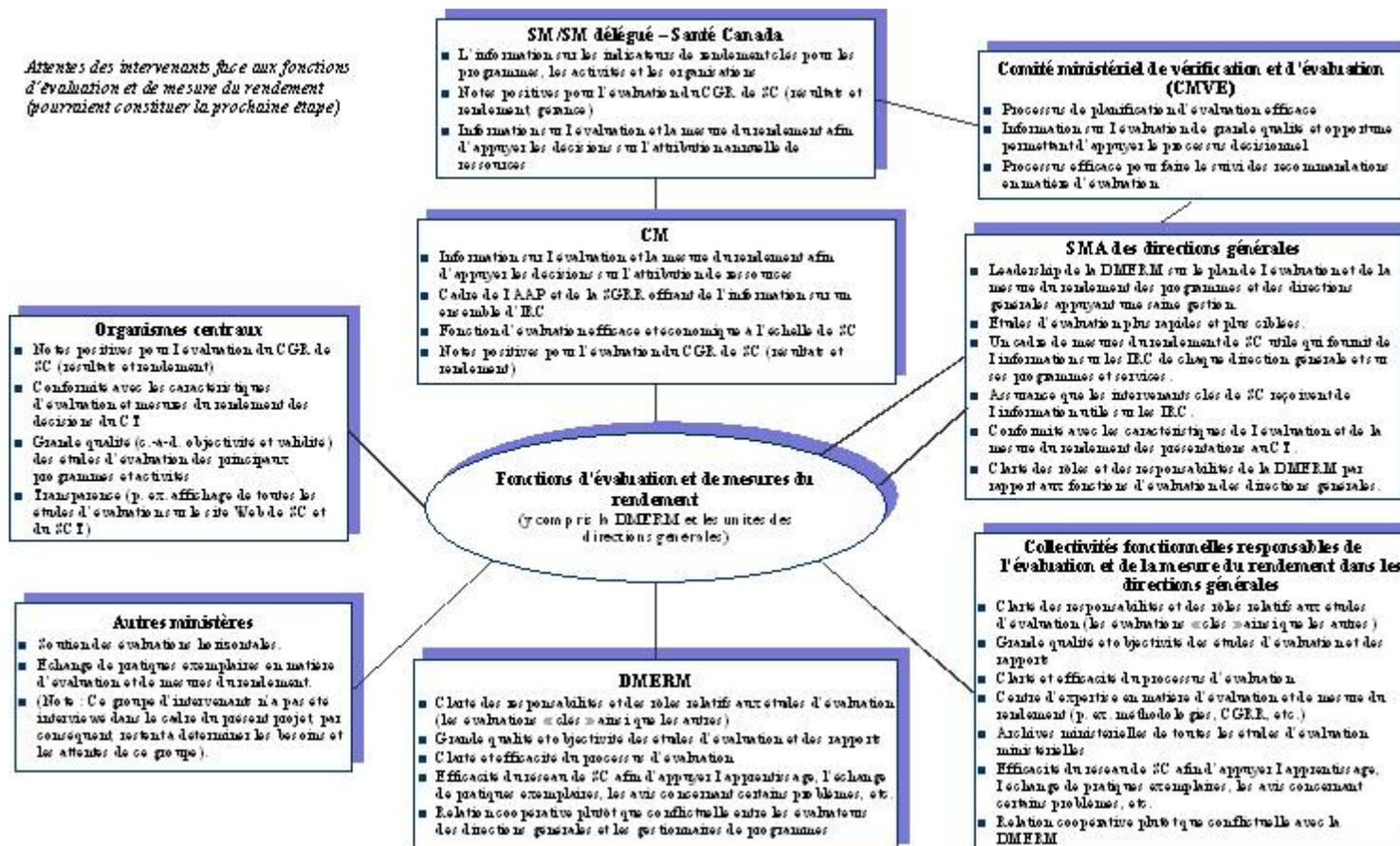
- ❑ Au cours des entretiens, on a demandé aux intervenants de décrire leurs attentes envers les fonctions d'évaluation et de mesure du rendement à l'échelle de Santé Canada.
- ❑ Nous nous sommes fondés sur les commentaires reçus pour élaborer l'ébauche d'un « tableau des intervenants » résumant les principales attentes de chaque groupe d'intervenants concernant les deux fonctions. Le tableau des intervenants se trouve à la fin de la présente section.
- ❑ Un tableau des intervenants peut être utile pour élaborer un cadre de mesure du rendement pour les deux fonctions, car il permet de clarifier ce qu'on attend de chaque fonction et de mesurer ensuite le progrès lié à la satisfaction des attentes des clients.
- ❑ Il est possible que la DMERM veuille examiner et mettre au point cette carte en collaboration avec des intervenants.

LACUNES

- ❑ En examinant ce tableau présentant les attentes et les besoins et en le comparant à l'état actuel des deux fonctions déjà décrites dans le présent rapport, on constate les lacunes principales suivantes :
 - Les gestionnaires veulent obtenir de l'information utile sur le rendement fondée sur un ensemble d'indicateurs de rendement clés qui les aidera à gérer leur direction générale, leur unité organisationnelle et leur programme. Pour cela, il faudrait adopter une approche panministérielle relative à la mesure du rendement et renforcer le leadership et le rôle de coordination assumés par une unité centrale, comme la DMERM.
 - Les cadres supérieurs souhaitent également des études d'évaluation plus ciblées et faites plus rapidement qui appuyaient le processus décisionnel.
 - Malgré le grand nombre d'études d'évaluation menées annuellement par la DMERM et les directions générales, le processus d'évaluation est parfois ardu. Les évaluateurs et les gestionnaires de programmes souhaitent un processus simplifié et une relation de coopération entre la DMERM et les directions générales.

- Les rôles et les responsabilités de la DMERM et des directions générales relativement aux évaluations ne sont pas suffisamment clairs.
- Les praticiens de l'évaluation et de la mesure du rendement à l'échelle du Ministère veulent améliorer l'échange d'information et de pratiques exemplaires. Les réseaux du Ministère doivent être améliorés afin de satisfaire ces besoins.
- Les cadres supérieurs veulent une fonction d'évaluation ministérielle bien structurée permettant d'assurer que les études d'évaluation sont menées de façon efficace avec un minimum de chevauchement des efforts déployés par la DMERM et les unités d'évaluation des directions générales.
- L'approche actuelle relative à l'évaluation répartie, approche selon laquelle certaines études d'évaluation clé sont menées par des directions générales ou par des programmes, ne satisfait peut-être pas aux besoins en information sur l'évaluation estimée indépendante et objective par les tiers, comme le SCT.

Figure 3 : Attentes et besoins des intervenants et lacunes en matière d'information sur l'évaluation et la mesure du rendement



RÉSULTATS DÉCOULANT DU GROUPE DE DISCUSSION DE LA DMERM

- ❑ Un groupe de discussion de la DMERM, comptant des gestionnaires et des évaluateurs, a été réuni à la fin de l'étude afin que l'on puisse obtenir des commentaires sur certaines des questions principales de l'étude. Les principaux points de discussion étaient les suivants.

- ❑ L'approche actuelle relative à l'évaluation répartie :
 - Les participants ont apprécié de constater que certaines directions générales se sont dotées d'une capacité d'évaluation. Effectivement, les unités des directions générales ajoutent un élément d'objectivité (c.-à-d. en comparaison avec une évaluation menée par l'entremise d'un programme). Ces unités au sein des directions générales agissent également comme tampon entre la DMERM et les programmes. Les participants se sont préoccupés du fait que les principes de gerance ne sont pas toujours respectés; par exemple, la DMERM est censé superviser une évaluation clé, mais il arrive que le programme contourne le processus de contrôle de qualité de la DMERM, ce qui est plutôt préoccupant. On envisage trois étapes clés de la participation de la DMERM : 1) examen du plan de travail de l'étude; 2) évaluation à mi-parcours; 3) examen du rapport final. Le but général est de s'assurer qu'il n'y a « pas de surprise » à la fin. Auparavant, les rapports d'évaluation étaient envoyés directement à la DMERM, et il y avait des problèmes liés à la qualité et aux échéances.
 - Il y a effectivement des tensions entre la DMERM et certaines directions générales, comme le souligne la présente étude.
 - Un des problèmes, c'est qu'il y a seulement une ou deux personnes dans chaque unité des directions générales; il est donc difficile d'y établir une capacité. Le travail de ces unités consiste principalement à coordonner et à donner en sous-traitance le travail d'évaluation. La qualité du travail obtenu reste à déterminer. La DGSPNI, en particulier, a été un bon partenaire.

- ❑ Doit-on trouver un modèle organisationnel différent pour l'évaluation?
 - On s'interroge de plus en plus sur la pertinence du modèle réparti actuel. Bien qu'il soit approprié d'avoir une capacité d'évaluation « près des programmes », on ne sait pas si les unités d'évaluation des directions générales seront en mesure d'améliorer leurs capacités. On est également préoccupé par l'objectivité.

- Le processus d'évaluation est également préoccupant. Une étude d'évaluation est d'abord présentée à un comité de la direction générale, puis au CMVE. Les participants ont mentionné qu'au moins un comité de direction générale a demandé que le contenu d'un rapport d'évaluation soit modifié, ce qui est préoccupant (objectivité).
 - On pourrait aussi adopté un modèle semblable à l'approche utilisée pour les conseillers financiers. Un chargé de programme est responsable de chaque direction générale, et tout le personnel fait partie d'un même groupe. Les chargés de programmes travaillent au sein des directions générales. Par conséquent, ils fournissent leurs services à la direction générale dans un contexte ministériel. Ce modèle est également utilisé pour la fonction de communications. Ce modèle est avantageux sur le plan de l'évaluation. Si ce modèle était adopté, la DMERM souhaiterait choisir le personnel de la direction générale qui ferait partie de l'organisation.
- ❑ L'indépendance et l'objectivité sont-elles des enjeux?
- Il y a sans contredit un problème lorsque l'évaluation est faite par le programme. Si une évaluation clé est effectuée par l'unité d'évaluation d'une direction générale, nous espérons que le rapport est objectif. La DMERM se fie sur la direction générale pour en garantir l'objectivité.
 - Dans l'ensemble, bien qu'il soit possible qu'un programme fasse une évaluation objective, le Ministère doit se préoccuper de l'objectivité telle que perçue par les tiers.
 - Afin d'améliorer l'objectivité, chaque étude d'évaluation devrait être présentée à un comité directeur externe. Une autre mesure est d'ajouter un processus d'examen par les pairs aux principales études d'évaluation.
- ❑ Les responsabilités et les rôles relatifs à l'évaluation et à la mesure du rendement sont-ils clairs?
- Il n'existe aucune autorité fonctionnelle ni politique ministérielle en matière de mesure du rendement.
 - Le Ministère doit absolument s'assurer que les systèmes et les cadres de mesure du rendement sont en place puisque des données sont nécessaires pour appuyer les évaluations futures.
 - Les membres du CMVE connaissent bien les responsabilités et les rôles relatifs à l'évaluation. Toutefois, ils doivent mieux communiquer cette information aux directions générales.
 - Suggestion : les responsabilités et les rôles relatifs à l'évaluation devraient être définis dans un document de communications largement distribué.

- ❑ Quelles sont les principales possibilités d'amélioration?
 - La DMERM doit faire la preuve que les études d'évaluation servent à quelque chose.
 - Nous nous efforçons toujours d'établir un équilibre entre la discipline, la rigueur et les échéances d'une part et l'efficacité et l'utilité pour la haute direction d'autre part. En guise d'exemple de ce type de difficulté, mentionnons l'évaluation de la SAPT.
 - Nous tentons d'attribuer chaque projet d'évaluation à une seule personne au sein de la DMERM. Nous devons créer des équipes afin d'améliorer les délais et de contribuer à l'apprentissage des employés. Cela devrait être possible, car l'effectif de la DMERM est complet.
 - La DMERM déploie des efforts considérablement pour fournir au CM certains renseignements (p. ex. l'examen des présentations au CT, les documents du Cabinet). Cela est positif, car plus on fait de travail « en amont », plus la qualité des études d'évaluation ultérieures sera améliorée. Toutefois, il est difficile d'intégrer cette charge de travail aux activités « habituelles ». (Aucune solution n'a été trouvée.)
 - Le CMVE doit s'assurer que les gestionnaires assument la responsabilité de la mise en oeuvre des recommandations soulignées dans les rapports d'évaluation.
 - Il devrait y avoir une rotation du personnel des programmes au sein de la DMERM. Cela se faisait par le passé, et il s'agissait d'une bonne pratique.

RECOMMANDATIONS

Le tableau suivant présente les principaux problèmes cernés par l'étude de même que les recommandations correspondantes.

Question principale	Recommandation
<p><input type="checkbox"/> On a cerné plusieurs problèmes concernant l'approche à l'évaluation « répartie », dont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le fait que les évaluations clés menées par une direction générale ou par l'entremise d'un programme ne peuvent être jugées suffisamment objectives, particulièrement par le SCT et le Parlement. • Possibilité de chevauchement du travail consacré à des études d'évaluation particulières, ce qui porte à croire que la fonction pourrait être organisée différemment afin de réaliser des économies. <p><input type="checkbox"/> Certaines personnes interviewées ont déclaré que la DMERM manque d'expertise. Elles recommandent que la DMERM, à titre de centre de leadership en matière d'évaluation, fasse appel à de plus nombreux experts du domaine de la santé et cadres supérieurs.</p> <p><input type="checkbox"/> Les cadres supérieurs de SC ont grandement besoin de renseignements sur le rendement. Bien qu'on soutienne l'AAP et la SGRR, ces projets ne permettront pas d'obtenir suffisamment de renseignements pour faciliter la gestion d'organismes, de programmes et de services. On exige la création d'un centre de liaison au sein de SC pour établir un leadership en matière de mesure du rendement. Ce bureau central élaborerait une stratégie et coordonnerait sa mise en oeuvre ainsi que le RMR annuel, etc.</p>	<p>1. La DMERM devrait trouver d'autres modèles organisationnels relatifs à l'évaluation et à la mesure du rendement pour le Ministère.</p> <p>Pour commencer, les deux modèles organisationnels proposés dans le présent rapport pourraient servir de guide.</p> <p>Une fois qu'un modèle a été choisi, la prochaine étape serait d'élaborer le modèle organisationnel détaillé (c.-à-d. la structure, les postes touchés, les classifications, les ressources nécessaires, etc.).</p>

Question principale	Recommandation
<p>❑ Les responsabilités et les rôles relatifs aux études d'évaluation ne sont pas suffisamment clairs à l'échelle du Ministère. Les principales préoccupations sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les critères pour déterminer si une évaluation est une « évaluation clé » ne sont pas bien connus ou compris. • Les responsabilités et les rôles établis par la DMERM et par la direction générale et relativement aux études d'évaluation clés ne sont pas clairs. • On se questionne sur le processus général d'évaluation, y compris le rôle de la DMERM dans l'approbation des études d'évaluation menées par la direction générale. <p>❑ On estime que le réseau actuel d'évaluation et de mesure du rendement ne fonctionne pas très bien. Certains évaluateurs ne le connaissent pas. Il s'agit d'un forum bénévole et non obligatoire. De plus, les réunions sont souvent annulées et manquent de structure. Toutefois, tout le monde convient qu'un réseau est nécessaire.</p>	<p>2. Une fois que l'approche organisationnelle est choisie et définie, passer en revue et mettre en oeuvre les suggestions d'amélioration suivantes notées dans le présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les responsabilités et les rôles relatifs aux évaluations clés, examiner de façon critique, en collaboration avec des intervenants, le processus d'évaluation actuel et le réorganiser. • Lorsque l'on procède à une étude d'évaluation clé, un évaluateur principal (de la direction) de représentants de l'unité d'évaluation de la direction générale appuieraient l'étude. • Établir des réseaux productifs bien acceptés pour l'évaluation et la mesure du rendement, permettant aux spécialistes de se rassembler pour partager des expériences, des préoccupations et des pratiques exemplaires. La DMERM devrait consulter des intervenants afin de restructurer les réseaux.
<p>❑ Les responsabilités et les rôles relatifs aux études d'évaluation ne sont pas suffisamment clairs à l'échelle du Ministère. Les principales préoccupations sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les critères pour déterminer si une évaluation est une « évaluation clé » ne sont pas bien connus ou compris. • Les responsabilités et les rôles établis par la DMERM et par la direction générale et relativement aux études d'évaluation clés ne sont pas clairs. • On se questionne sur le processus général d'évaluation, y compris le rôle de la DMERM dans l'approbation des études d'évaluation menées par la direction générale. 	<p>3. La DMERM devrait préparer une trousse d'évaluation qui serait distribuée à l'échelle du Ministère. Celle-ci comprendrait, entre autres, les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des documents de référence clé, dont la politique d'évaluation de SC, les normes, le plan d'évaluation, etc. • Les rôles et les responsabilités de chacun (DMERM, CMVE, unités d'évaluation des directions générales, SMA des directions générales, etc.). • Le processus d'élaboration et d'approbation du plan d'évaluation. • Les procédures opérationnelles réglementaires relatives aux études d'évaluation, y compris des modèles utiles. Des exemples d'éléments de la procédure opérationnelle réglementaire, notamment les étapes clés d'une étude, les rôles et les responsabilités de toutes les parties à chaque étape, le processus d'approbation de chaque document d'évaluation d'une étude, etc. • Les évaluations finales d'un projet, c'est-à-dire les analyses rétrospectives du projet menées par un tiers (voir la recommandation n° 4). • Les programmes d'apprentissage pour l'évaluation. • Le réseau d'évaluation ministériel.

Question principale	Recommandation
<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien que la DMERM a fourni à certaines études d'évaluation n'est pas constant; certaines expériences ont été positives, alors que d'autres ont entraîné de la frustration. • L'exécution des études d'évaluation prend parfois trop de temps et, par conséquent, n'est pas utile au processus décisionnel. On suggère principalement à la DMERM de mener des études plus ciblées et mieux adaptées, c'est-à-dire qu'on devrait se concentrer sur quelques questions et ne pas chercher la perfection. • Certains membres du personnel des directions générales interviewés ont demandé qu'on établisse un partenariat avec la DMERM. 	<p>4. Mener annuellement des analyses rétrospectives formelles d'un échantillon de projets d'évaluation clés. Dans le cadre de la mesure du rendement de la DMERM, les analyses rétrospectives seraient menées annuellement sur un échantillon d'études d'évaluation clés. Ces analyses fourniraient des renseignements utiles sur les leçons apprises et permettraient d'améliorer de façon continue le processus d'évaluation.</p>

ANNEXE A

Liste des personnes consultées pendant l'étude

Santé Canada

- ❑ Direction générale du contrôle ministériel
 - Chantale Cousineau-Mahoney, CM
 - Ken Lee, directeur, DMERM
 - Scott LeBrun, conseiller principal en politiques, Direction de la planification et des projets spéciaux
 - Chantal Lacelle, agente principale de projet, Direction du matériel et de l'intégration des services communs

- ❑ Participants au groupe de discussion composé de gestionnaires et d'employés de la DMERM
 - Catherine Fothergill-Payne, gestionnaire d'évaluation, DMERM
 - Kevin McKenzie, gestionnaire d'évaluation, DMERM
 - Walter Zubrycky, gestionnaire d'évaluation, DMERM
 - Sylvia Olivares-Guevara, évaluatrice principale, DMERM
 - Karen Gittens, évaluatrice principale, DMERM
 - Jennifer Davidson, évaluatrice, DMERM
 - Tara Kuzyk, évaluatrice, DMERM

- ❑ Direction générale de la politique de la santé
 - Abby Hoffman, coordonnatrice exécutive, Stratégies de gestion des produits pharmaceutiques, SMA déléguée
 - Frank Fedyk, DG, Direction des affaires intergouvernementales et DG par intérim, Direction des politiques, de la planification et des priorités
 - Susan Spohr, coordonnatrice principale de la responsabilisation publique, Direction des politiques de soins de santé

- ❑ Direction générale des services de gestion
 - Francine Burdick, directrice exécutive par intérim, Bureau de la santé en milieu de travail et de la modernisation des ressources humaines, Direction des services en ressources humaines

- Pierre J.P. Tremblay, directeur régional, Division des biens immobiliers et gestion des installations, Direction de la gestion des biens.
- ❑ Direction des produits de santé et des aliments
 - Martin Tomkin, directeur, Division de la vérification et de l'évaluation, Direction des politiques et de la planification stratégique
- ❑ Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs
 - Monique Charron, DG associée, Direction des politiques et de la planification
 - Dave Semel, directeur, Bureau de l'imputabilité et de la planification, Direction des politiques et de la planification
 - David Odumodu, gestionnaire du portefeuille, spécialiste de l'excellence du rendement, Imputabilité et mesure du rendement, Direction des politiques et de la planification
 - Vivian Kalil-Watterud, gestionnaire, Planification stratégique et gestion du rendement, Programme de la sécurité des produits
 - Cesare Spadacinni, Services de planification stratégique et Services de gestion, Programmes de la sécurité des produits
 - Christine Bertin, gestionnaire, Planification et rapports, Bureau des services en affaires et informatique, Programme de santé au travail et de sécurité du public
 - Colleen Ryan, gestionnaire, Évaluation de la SCA, Gestion des risques et présentation des rapports, Bureau du secrétariat de la stratégie antidrogue et de la politique stratégique, Programme de la stratégie antidrogue et des substances contrôlées
 - David Mills, gestionnaire, Planification stratégique et évaluation, Programme de la lutte au tabagisme
- ❑ Région de l'Atlantique
 - Olga Massicotte, DG régionale
- ❑ Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits
 - Catherine Lyons, DG, Direction de la planification et de la gestion des affaires
 - Debra Gillis, directrice, Soins de santé primaires, Direction des soins de santé primaires et de la santé publique
 - France Dauphin, gestionnaire par intérim, Évaluation et assurance qualité, Direction de la planification et de la gestion des affaires
 - Karen Kerr, gestionnaire, Unité de gestion de la planification et du rendement, Direction de la planification et de la gestion des affaires

- ❑ Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire
 - Karen Dodds, directrice exécutive
 - Trish MacQuarrie, directrice, Division des nouvelles stratégies et des affaires réglementaires
 - Margherita Conti, chef de section, Gestion des demandes d'homologation et services de renseignements, Division de la documentation des demandes d'homologation

Secrétariat du Conseil du Trésor

Une réunion a été tenue au SCT et les personnes suivantes y ont participé :

- ❑ Secteur de la gestion des dépenses
 - Glenn Crone, analyste principale, Centre d'excellence pour l'évaluation
 - Dianne Lepaa, Centre d'excellence pour l'évaluation

- ❑ Secteur des programmes sociaux et culturels
 - Ruta Danaitis, analyste principale, Affaires indiennes et santé
 - Randy Legault, analyste principal, Affaires indiennes et santé
 - Sophia Lee, analyste, Affaires indiennes et santé

ANNEXE B

Guides d'entretien

Des guides d'entretien et de discussion distincts ont été élaborés pour les activités suivantes :

- Entretiens avec les intervenants de SC de chaque direction générale
- Entretiens avec les représentants du SCT
- Groupe de discussion composé de gestionnaires et d'employés de la DMERM

Les trois guides sont présentés dans les pages qui suivent.

ENTRETIENS AVEC LES INTERVENANTS DE SC DE CHAQUE DIRECTION GÉNÉRALE

Remarque

Le guide d'entretien qui suit a été envoyé par courriel à chaque personne avant l'entretien. On a demandé à chacune de répondre aux questions pour lesquelles elles avaient les connaissances nécessaires. En général, chaque groupe d'intervenants de SC s'est concentré sur des questions en particulier :

- Haute direction de SC : n^{os} 2 et 4 à 14.
 - Personnel des directions générales de SC – évaluation et imputabilité : toutes les questions.
 - Gestionnaires de programmes des directions générales de SC : n^{os} 1, 4, 5 et 8 à 14.
1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et responsabilités et, en particulier, votre participation à l'évaluation et à la mesure du rendement.
 2. Comment obtient-on de l'information sur l'évaluation et la mesure du rendement est-elle produite au sein de votre organisation? Votre direction générale possède-t-elle une unité d'évaluation ou de la mesure du rendement? Dans l'affirmative, veuillez la décrire.
 3. En ce qui concerne l'année financière actuelle, quel est, approximativement, le niveau de ressources consacrées à l'évaluation et à la mesure du rendement au sein de votre organisation? Est-ce suffisant?

4. Avez-vous participé à des études d'évaluation particulières au cours des deux dernières années? Veuillez décrire brièvement chaque projet. Quelles ont été les forces et les faiblesses de chaque étude?
5. Avez-vous participé à des activités de mesure du rendement au sein de votre organisation au cours des deux dernières années? Quelles sont les forces et les faiblesses de votre organisation en matière de mesure du rendement?
6. Dans l'ensemble, quels sont les besoins des décideurs de SC concernant l'information sur la mesure du rendement et l'évaluation (p. ex. collaborer au processus décisionnel visant l'attribution des ressources ou l'amélioration, l'expansion ou l'abandon de programmes)? Dans quelle mesure reçoivent-ils l'information nécessaire? Y a-t-il un écart entre leurs besoins et l'information qu'ils reçoivent?
7. Connaissez-vous l'AAP et la SGRR de SC? Quel est l'état d'avancement de leur mise en oeuvre au sein de votre organisation, c'est-à-dire a-t-on défini des indicateurs de rendement clés, a-t-on recueilli de l'information et établi des rapports à ce sujet?
8. À votre avis, quel est le niveau de qualité de l'information sur l'évaluation et la mesure du rendement que SC fournit à ses intervenants clés, dont le public, le Parlement (p. ex. les comités permanents) et le Conseil du Trésor? Quelle est la qualité du RPP et du RMR annuels?
9. La fonction d'évaluation du Ministère adopte une approche à la fois centralisée et répartie. La DMERM supervise (p. ex. approuve le plan de travail de l'évaluation, mène des examens à la mi-parcours) les « évaluations clés », désignées par le CMVE selon un plan axé sur les risques, tandis que les directions générales, les régions et les programmes effectuent des évaluations sur des programmes, des fonctions et des projets particuliers. Quels sont les points forts et les points faibles de cette approche?
10. Actuellement, les responsabilités et les rôles au sein de SC relatifs à la diffusion de l'information sur la mesure du rendement et l'évaluation sont-ils clairs?
11. Une des principales préoccupations est l'indépendance des personnes qui mènent les évaluations et qui s'assurent de l'objectivité de ces études. Croyez-vous que l'indépendance pose problème au sein du Ministère? Dans l'affirmative, à quels types d'évaluation les directions générales et les régions devraient-elles procéder ou non? Quels types d'évaluation devraient être effectués par une unité centrale, comme la DMERM, qui est « à l'extérieur » des domaines évalués?
12. Avez-vous des commentaires sur la façon dont le Ministère est actuellement organisé pour fournir de l'information sur la mesure du rendement et l'évaluation? Quelles sont ses points forts et ses points faibles? Changeriez-vous la structure?
13. Y a-t-il d'autres changements nécessaires à apporter pour améliorer la mesure du rendement et l'évaluation au sein de SC?
14. En dernier lieu, aimeriez-vous faire d'autres commentaires sur des sujets qui n'ont pas été abordés précédemment?

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE GROUPE DE DISCUSSION COMPOSÉ DE GESTIONNAIRES ET D'EMPLOYÉS DE LA DMERM

1. Quelles sont les forces et les faiblesses de l'approche actuelle relative à l'évaluation organisationnelle, c'est-à-dire le « modèle réparti »?
2. Devrait-on modifier le modèle réparti? Dans l'affirmative, de quelle façon?
3. La DMERM est-elle préoccupée par l'indépendance et l'objectivité des études d'évaluation entreprises?
4. Les responsabilités et les rôles relatifs à l'évaluation et à la mesure du rendement sont-ils clairement définis?
5. Dans l'ensemble, la DMERM travaille-t-elle de façon efficace? Quels sont les points positifs et les points négatifs?
6. Quelles sont vos recommandations pour améliorer le fonctionnement de la DMERM (p. ex. la structure, les politiques, les ressources, les compétences, les processus, les outils et les techniques, les possibilités d'apprentissage)?

ENTRETIENS AVEC LES REPRÉSENTANTS DU SCT

La réunion avec les représentants du SCT a porté sur les sujets suivants (extraits du guide d'entretien utilisé pour SC).

1. Selon vous, quelle est la qualité de l'information sur l'évaluation produite par Santé Canada, information nécessaire pour appuyer les présentations au SCT?
2. Quelle est votre opinion sur l'approche actuelle relative à l'évaluation organisationnelle répartie de Santé Canada?
3. Que pense-t-on de l'AAP de Santé Canada?
4. Quelle est la qualité du RPP et du RMR de Santé Canada?
5. Quelle note le SCT accorde-t-il à la fonction d'évaluation de Santé Canada (dans le cadre de l'évaluation du CGR)?