



Rapport annuel sur l'état de la fonction d'évaluation 2013

Publié : le 2015-00-20

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2015

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT1-20/2013F-PDF
ISSN : 1928-3482

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: 2013 Annual Report on the Health of the Evaluation Function



Rapport annuel sur l'état de la fonction d'évaluation 2013

Table des matières

[Message de la secrétaire du Conseil du Trésor](#)

[1. Introduction](#)

[1.1 Objet du présent rapport](#)

[1.2 Sujets traités dans le présent rapport](#)

[1.3 Sources d'information consultées pour la préparation du présent rapport](#)

[2. Ressources de l'évaluation](#)

[2.1 Ressources financières](#)

[2.2 Ressources humaines](#)

[2.3 Ressources contractuelles](#)

[3. Portée de l'évaluation](#)

[3.1 Portée de l'évaluation des programmes permanents de subventions et de contributions](#)

[3.2 Portée de l'évaluation des dépenses de programme directes](#)

[4. Gouvernance et soutien](#)

[5. Qualité](#)

[6. Utilisation des évaluations](#)

[7. Soutien fourni par le Secrétariat](#)

[8. Résumé et prochaines étapes](#)

[8.1 Résumé](#)

[8.2 Prochaines étapes](#)

[Annexe A : Critères appliqués par le Secrétariat pour évaluer la portée, la gouvernance et du soutien, la qualité et l'utilisation de l'évaluation](#)

[Annexe B : Soutien à la mise en œuvre de la politique par le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat](#)

Message de la secrétaire du Conseil du Trésor

Le *Rapport annuel de 2013 sur l'état de la fonction d'évaluation* constitue le quatrième rapport annuel du type. Il fournit au Conseil du Trésor et aux Canadiens des renseignements sur la fonction d'évaluation du gouvernement du Canada.

En avril 2009, la *Politique sur l'évaluation* a été renouvelée par le Conseil du Trésor. Cette politique prévoyait une période de transition de quatre ans afin que les ministères aient le temps de développer la capacité nécessaire pour satisfaire pleinement aux exigences de la politique, y compris l'obligation d'évaluer l'ensemble de leurs dépenses de programme directes. Il convient de préciser que cette exigence devait entrer en vigueur à compter d'avril 2013.

L'analyse des données durant la période de transition a permis de faire les constats suivants :

- Les ressources humaines et financières consacrées à l'application de la *Politique sur l'évaluation* ont augmenté en 2009–2010, consécutivement à son adoption. Ainsi, durant la période de 2011–2012 à 2012–2013, le niveau des ressources utilisées a varié et parfois même reculé.
- Les ministères ont fourni des données d'évaluation sur un plus grand nombre de dépenses de programmes directes sous l'actuel régime de la *Politique sur l'évaluation* comparativement à la période précédant sa mise en œuvre, et ce, peu importe la fluctuation des niveaux de ressources consacrées à cette fonction.
- Les ministères satisfont pour la plupart à l'exigence prévue à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* d'évaluer tous les programmes permanents de subventions et de contributions.

L'analyse réalisée à l'appui du présent rapport a été prise en considération dans le cadre de l'*Évaluation de la Politique sur l'évaluation de 2014* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. De plus, elle viendra éclairer les prochains processus de renouvellement de la politique pour s'assurer qu'elle permet toujours d'atteindre les objectifs du gouvernement du Canada et de servir la population canadienne.

Yaprak Baltacıoğlu

Secrétaire du Conseil du Trésor

1. Introduction

1.1 Objet du présent rapport

Le *Rapport annuel de 2013 sur l'état de la fonction d'évaluation* permet au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat) de s'acquitter d'une responsabilité clé : surveiller les priorités d'évaluation du gouvernement et l'état de la fonction d'évaluation, et en rendre compte dans un rapport annuel.

Le rapport fait état de l'efficacité des grands ministères et organismes visés par la [Politique sur l'évaluation](#); il n'est donc pas question dans ces lignes des petits ministères et organismes. ¹ Le rapport expose les changements observés de 2011–2012 à 2012–2013 et fait le bilan de l'état de la fonction d'évaluation à l'échelle gouvernementale durant la période transition de quatre ans que prévoyait la politique, soit de 2009–2010 à 2012–2013.

1.2 Sujets traités dans le présent rapport

Le présent rapport couvre six grands domaines :

- les ressources d'évaluation,
- la portée de l'évaluation,
- la gouvernance et le soutien,
- la qualité des évaluations,
- l'utilisation des évaluations, et
- le soutien apporté par le Secrétariat.

1.3 Sources d'information consultées pour la préparation du présent rapport

Le rapport tire ses renseignements de la surveillance constante de la fonction qu'effectue le Secrétariat, notamment grâce aux plans et aux rapports d'évaluation qu'approuvent et lui présentent les ministères, à son Enquête d'évaluation de la capacité de la fonction d'évaluation des ministères réalisée en fin d'exercice, à différents autres documents qui lui sont soumis et à ses interactions périodiques avec les unités d'évaluation des ministères. L'information versée au présent rapport reflète les renseignements tels qu'ils étaient déclarés après la clôture de l'exercice financier.

2. Ressources de l'évaluation

2.1 Ressources financières

Durant la période de transition de la *Politique sur l'évaluation* (2009–2010 à 2012–2013), les dépenses d'évaluation ont fluctué quelque peu.

Les dépenses d'évaluation ont augmenté consécutivement à la mise en œuvre de l'actuelle *Politique sur l'évaluation*, atteignant un sommet de 61,2 millions de dollars en 2009–2010. Quand la période de transition a pris fin, les dépenses se chiffraient à 56,2 millions de dollars. Globalement, ce niveau de dépenses était légèrement inférieur par fonction d'évaluation à ce qu'il était avant l'entrée en vigueur de la politique renouvelée de 2009.

Les ressources financières consacrées à la fonction d'évaluation du gouvernement fédéral ont légèrement diminué entre 2011–2012 et 2012–2013. Cette diminution est compatible avec la baisse globale des dépenses de fonctionnement des ministères.

Comme l'indique le tableau 1, les dépenses annuelles au titre de la fonction d'évaluation en 2012–2013 ont reculé par rapport à 2011–2012 :

- Les dépenses totales des fonctions d'évaluations s'établissaient à 56,2 millions de dollars en 2012–2013, ce qui représente une baisse d'environ 3 p. 100 par rapport à 2011–2012. Cette baisse des dépenses d'évaluation est compatible avec la baisse globale des dépenses de fonctionnement des ministères au cours de la même période. La médiane des dépenses consacrées à la fonction d'évaluation était de 1,1 million de dollars en 2012–2013. Cela représente une diminution relativement à la médiane de 1,3 million de dollars de 2011–2012.
- En 2012–2013, la somme consacrée à l'évaluation à l'échelle du gouvernement du Canada correspondait à 0,5 p. 100 de la valeur totale de tous les programmes évalués en 2012–2013.
- Les dépenses des fonctions d'évaluations de fonctionnement et d'entretien en 2012–2013 ont diminué de 17 p. 100 (ou 0,8 million de dollars) par rapport à 2011–2012.
- En 2012–2013, les dépenses salariales ont augmenté de 4,6 p. 100 par rapport à 2011–2012. Les salaires ont continué de représenter la plus grande part des ressources totales consacrées à la fonction d'évaluation, soit 73 p. 100.

De 2008–2009 à 2012–2013, les ministères ont nettement changé de cap relativement à l'utilisation de leurs ressources financières en diminuant leurs dépenses en matière de services professionnels.

Les dépenses en matière de services professionnels ont diminué de près de 44 p. 100, passant de 20,5 millions de dollars en 2008–2009 à 11,6 millions de dollars en 2012–2013. En termes de pourcentage des dépenses totales, cela signifie que les services professionnels représentaient 36 p. 100 de ces dépenses en 2008–2009, contre 21 p. 100 en 2012–2013.

En revanche, toujours en termes de pourcentage des dépenses totales, les dépenses salariales ont augmenté de 56 à 73 p. 100 entre 2008–2009 et 2012–2013. Depuis la mise en œuvre de la *Politique sur l'évaluation* de 2009, la somme dépensée pour payer les dépenses salariales a gagné en importance, alors que les dépenses en matière de services professionnels ont reculé.

**Tableau 1. Ressources financières consacrées à la fonction d'évaluation du gouvernement fédéral (de 2008–2009 à 2012–2013)
(en millions de dollars)**

Catégorie de dépense	Avant la <i>Politique sur l'évaluation</i> de 2009	Période de transition de la <i>Politique sur l'évaluation</i> de 2009			
	2008–2009 (en millions de dollars)	2009–2010 (en	2010–2011 (en	2011–2012 (en	2012–2013 (en

		millions de dollars)	millions de dollars)	millions de dollars)	millions de dollars)
Salaires	32,3	37,1	38,2	39,0	40,8
Fonctionnement et entretien (F et E) *	4,4	5,0	4,3	4,6	3,8
Services professionnels	20,5	19,1	17,6	14,3	11,6
Total des dépenses †	57,2	61,2	60,1	57,9	56,2
Variation annuelle (%)	S.O.	7,0	-1,8	-3,7	-2,9

Source: Enquête d'évaluation de la capacité.

Nota : Les totaux peuvent différer en raison de l'arrondissement. Sont incluses les organisations définies comme étant des grands ministères et organismes aux termes de la *Politique sur l'évaluation*, comme il est déterminé chaque exercice. Le nombre de grands ministères et organismes varie légèrement d'une année à l'autre.

*

La catégorie F et E ne comprend pas les services professionnels.

†

Le total des dépenses déclaré a été rajusté pour inclure les ressources dites « Autres ». Les dépenses dans la catégorie « Autres » étaient présentées dans les précédents rapports annuels sur l'état de la fonction d'évaluation. Toutefois, comme les ressources visées ne sont pas gérées par les chefs de l'évaluation, elles n'entrent plus dans le cadre de l'analyse.

2.2 Ressources humaines

Les ressources humaines affectées à la fonction d'évaluation ont augmenté durant la période de transition de la *Politique sur l'évaluation* (2009–2010 à 2012–2013) par rapport à la période précédant sa mise en œuvre.

Le nombre de salariés affectés à l'évaluation était supérieur en moyenne d'environ 12 p. 100 durant la période de transition de la politique par rapport aux niveaux de ressources en place avant sa mise en œuvre, en 2009. Comme il a été mentionné, les ministères ont davantage utilisé

leurs budgets pour des ressources humaines internes que pour des services professionnels durant la période de transition.

Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) affectés à la fonction d'évaluation a diminué en 2012–2013.

Comme l'indique le tableau 2, le nombre d'ETP affectés à la fonction d'évaluation a fluctué durant la période de transition, puis a quelque peu diminué de 2011–2012 à 2012–2013 :

- De 2011–2012 à 2012–2013, le nombre d'ETP est passé de 477 à 459, ce qui représente une baisse de 18 ETP.
- La valeur médiane au chapitre des ETP par ministère ou organisme était de 10,7, ce qui correspond à une baisse de 13,3 ETP par rapport à 2011–2012.
- Même si le nombre absolu d'ETP a diminué en 2012–2013, il y a eu une augmentation marginale des dépenses salariales à la même période.

Tableau 2. Équivalents temps plein (ETP) affectés à la fonction d'évaluation (2008–2009 à 2012–2013)

	Avant la <i>Politique sur l'évaluation</i> de 2009	Période de transition de la <i>Politique sur l'évaluation</i> de 2009			
	2008–09	2009–10	2010–11	2011–12	2012–13
Équivalents temps plein (ETP)	418	474	459	477 [*]	459
Variation annuelle (%)	2,2	13,4	-3,2	3,9	-3,8

Source : Enquête d'évaluation de la capacité.

Nota : Les ETP indiqués représentent une combinaison des ressources permanentes et du financement ponctuel déclarés par les ministères à la fin de chaque exercice.

^{*}
–

Rajusté après correction des données déclarées par les ministères.

2.3 Ressources contractuelles

Le terme « ressources contractuelles » s'entend de tout service imparti pour la planification ou la réalisation d'une évaluation. Elles sont un sous-ensemble de services professionnels, mais

correspondent plus spécifiquement au fait de recourir à des entrepreneurs externes pour planifier et exécuter une évaluation.

Le recours à l'impartition a diminué en 2012–2013 par rapport à 2011–2012.

En 2012–2013, seulement 51 p. 100 des projets d'évaluation (62 sur 122) faisaient appel à des entrepreneurs pour exécuter au moins une partie de la tâche, alors que le reste du mandat n'était pas imparti. À titre comparatif, des entrepreneurs avaient participé à 73 p. 100 et à 64 p. 100 des projets d'évaluation en 2010–2011 et en 2011–2012, respectivement.

En 2012–2013, les dépenses totales associées aux services contractuels déclarées par les ministères pour la réalisation des évaluations se sont élevées à 8,1 millions de dollars, soit 14 p. 100 de l'ensemble des ressources affectées à la fonction d'évaluation au cours de l'exercice. En guise de comparaison, c'est un montant total de 12,4 millions de dollars qui avait été consacré aux ressources contractuelles en 2011–2012, soit 21 p. 100 de la totalité des ressources d'évaluation de cet exercice.

3. Portée de l'évaluation

Parmi les exigences clés de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 dont fait état le présent rapport, il convient de citer :

- l'obligation, aux termes de l'article 42.1 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), d'évaluer tous les programmes permanents de subventions et de contributions une fois tous les cinq ans;
- l'obligation d'évaluer toutes les dépenses de programme directes (programmes de subventions et de contributions exclus) une fois tous les cinq ans.

3.1 Portée de l'évaluation des programmes permanents de subventions et de contributions

Le rapport de cette année est le deuxième à couvrir une période quinquennale depuis que la loi exige d'évaluer tous les programmes permanents de subventions et de contributions tous les cinq ans. Cette obligation est en vigueur depuis le 12 décembre 2006, moment où la [Loi fédérale sur la responsabilité](#) de 2006 venait modifier la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

En 2012–2013, la plupart des ministères ont respecté l'obligation d'évaluer tous leurs programmes permanents de subventions et de contributions des cinq dernières années, conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques.

Durant l'exercice 2012–2013, le Secrétariat a vérifié la conformité aux exigences en matière de portée de la *Loi sur la gestion des finances publiques* grâce à différents mécanismes, notamment : examen de la déclaration ministérielle de données financières, examen des plans et rapports des évaluations exécutées durant l'exercice par les ministères, et analyse des données contenues dans le budget principal des dépenses.

Ce processus de vérification a permis de conclure que 22 des 31 grands ministères et organismes qui administraient des programmes permanents de subventions et de contributions de 2008–2009 à 2012–2013 avaient évalué tous leurs programmes, et que 9 ne l'avaient pas fait. De ces 9 grands ministères et organismes, 5 avaient partiellement évalué ces programmes représentant moins de 5 p. 100 du montant total de leurs dépenses au titre des programmes de subventions et contributions permanentes, tandis que les 4 autres avaient également évalué partiellement ces programmes représentant plus de 5 p. 100 du montant total de leurs dépenses en subventions et contributions permanentes.

Le Centre d'excellence en évaluation (CEE) a également pu établir une proportion entre les dépenses de programmes permanents de subventions et de contributions évalués par rapport aux dépenses globales de ces programmes figurant dans le budget principal des dépenses. ² Ces données sont présentées dans le tableau 4. Parmi les constats, il convient de citer que :

- La portée cumulative de l'évaluation des programmes permanents de subventions et de contributions dans l'ensemble de l'administration fédérale, au cours de la période quinquennale de 2008–2009 à 2012–2013, a été estimée à 88 p. 100. ³
- La proportion des dépenses consacrées aux programmes permanents de subventions et de contributions évalués en 2012–2013 était de 11,9 p. 100. À titre comparatif, la portée de l'évaluation en 2011–2012 était de 18,5 p. 100. Les variations de la portée sont prévisibles d'une année à l'autre étant donné la variabilité du calendrier de renouvellement du financement des programmes de subventions et de contributions.
- Durant la période de transition, la portée de l'évaluation des dépenses des programmes permanents de subventions et de contributions était en moyenne de 17,6 p. 100.

Tableau 3. Évaluation des programmes permanents de subventions et de contributions (de 2008–2009 à 2012–2013)

	Exercice	Dépenses consacrées aux programmes de subventions et contributions visées par les évaluations (en millions de dollars)	Montant total des dépenses de programmes de subventions et de contributions tiré du budget principal des dépenses (en millions de dollars)	Portée annuelle des subventions et des contributions (%)
Avant la Politique sur	2008-09	4 662	27 311	17,1

<i>l'évaluation de 2009</i>				
Période de transition	2009-10 * -	10 167	30 605	33,2
	2010-11 * -	2 903	39 145	7,4
	2011-12 * -	6 190	33 505	18,5
	2012-13 * -	4 162	34 906	11,9

Source : Suivi des plans et des rapports d'évaluation ministériels par le Secrétariat

*
-

Seules les évaluations qui tiennent compte des exigences concernant la portée énoncées au paragraphe 6.1.8 de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 sont incluses.

3.2 Portée de l'évaluation des dépenses de programme directes

De 2009–2010 à 2012–2013, les ministères ont eu le temps d'adapter leur capacité de façon à pouvoir évaluer l'ensemble de leurs dépenses de programme directes tous les cinq ans à compter du 1^{er} avril 2013. ⁴ En effet, pour respecter pleinement la *Politique sur l'évaluation*, les ministères devront être en mesure d'évaluer toutes leurs dépenses de programme directes dans un délai de cinq ans, c'est-à-dire d'ici la fin de l'exercice 2017–2018.

Au cours de la période de transition (2009–2010 à 2012–2013), les ministères ont pu évaluer environ la moitié de l'ensemble de leurs dépenses de programme directes.

La portée cumulative de l'évaluation au cours des quatre années ayant suivi l'entrée en vigueur de la *Politique sur l'évaluation* a été estimée à 49,4 p. 100. La portée annuelle moyenne se chiffrait par ailleurs à 12,4 p. 100 (voir le tableau 4).

La portée annuelle de l'évaluation des dépenses de programme directes a beaucoup varié durant la période de transition. De 2011–2012 à 2012–2013, une baisse de 30 p. 100 de la portée d'évaluation de ces dépenses a effectivement été constatée. Or, de telles augmentations ou diminutions ont déjà été observées au cours des années précédentes.

Tableau 4. Portée de l'évaluation des dépenses de programmes directes (2008–2009 à 2012–2013)

	Exercice	Nombre total d'évaluations	Dépenses de programmes directes visées par les évaluations (en millions de dollars)	Dépenses de programmes directes totales* tirées du budget principal des dépenses (en millions de dollars)	Portée de l'évaluation annuelle (%)	Nombre moyen de dépenses de programmes directes couvertes par évaluation (en millions de dollars)
Avant la Politique sur l'évaluation de 2009	2008–09	134	5 879	79 327	7,4	43,9
Période de transition	2009–2010 ‡	164	11 999	84 665	14,2	73,2
	2010–11 ‡	136	6 607	99,325	6,7	48,6
	2011–12 ‡	146	15 202	90 710	16,8	104,1
	2012-13 ‡	123	10 603	90 838	11,7	86,2

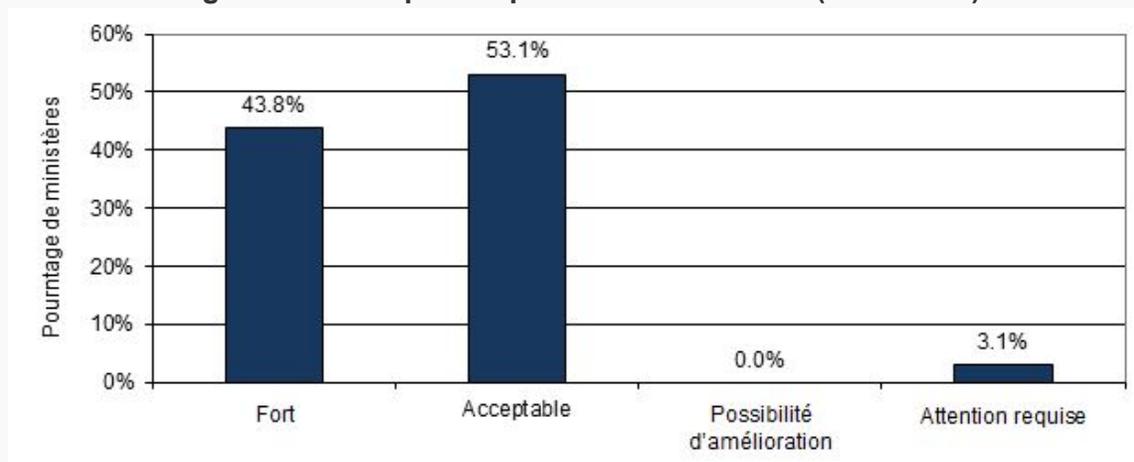
Source : Suivi des plans et des rapports d'évaluation ministériels par le Secrétariat

‡ Seules les évaluations qui tiennent compte des exigences concernant la portée énoncées au paragraphe 6.1.8 de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 sont incluses.

Les résultats du processus de surveillance de 2012–2013 montrent aussi que les ministères ont fait du chemin durant la période de transition pour être en mesure de pleinement évaluer ces dépenses à compter de 2013–2014 et d'ici 2017–2018. En 2012–2013, 97 p. 100 des ministères avaient reçu la cote « Acceptable » ou « Fort » (voir figure 1) de cet élément de leur performance, ce qui correspond à une augmentation par rapport à 2011–2012, où la proportion de ministères ayant obtenu ces cotes s'élevait à 90 p. 100. ⁵

En ce qui concerne l'avenir, un examen des plans d'évaluation ministériels de 2013–2014 à 2017–2018 démontre que presque tous les ministères envisagent d'évaluer l'ensemble de leurs dépenses de programme directes au cours de la période de cinq ans. Il s'agit d'une augmentation considérable par rapport à l'année précédente, où 62 p. 100 des ministères prévoyaient évaluer l'ensemble de ces dépenses. Voilà qui marque probablement l'entrée en vigueur en 2013–2014 de l'exigence concernant l'évaluation complète.

Figure 1 : Cotes pour la portée de l'évaluation (2012–2013)



Source : Surveillance du Secrétariat : Portée de l'évaluation – Résultats d'évaluation

► [Figure 1 – version textuelle](#)

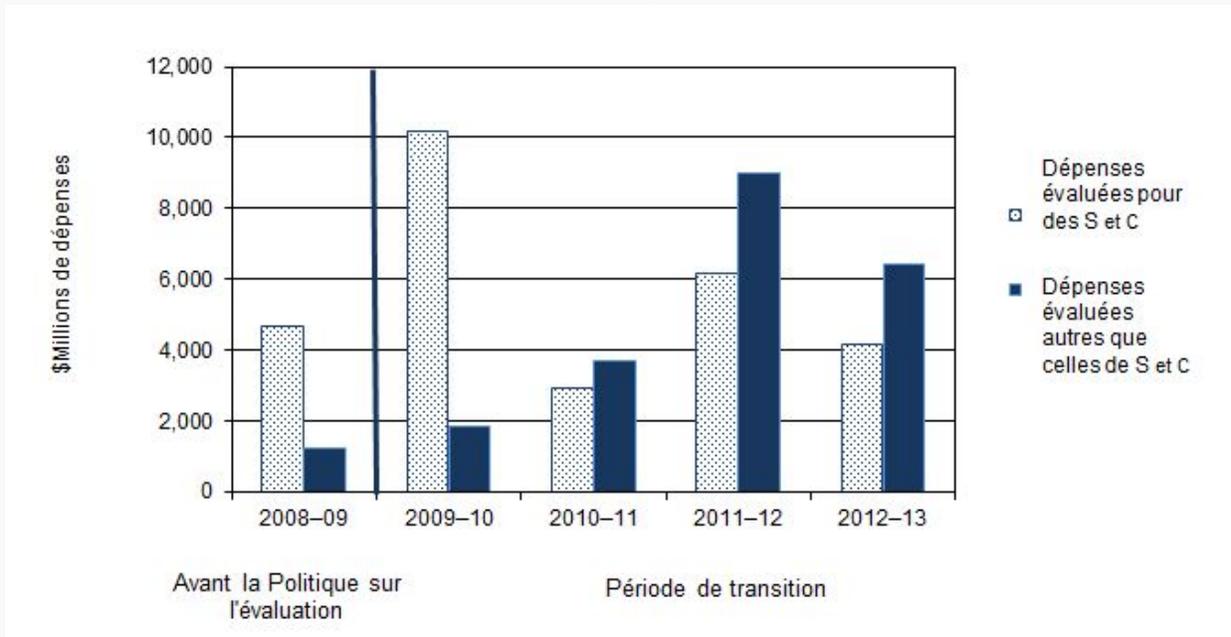
Par rapport aux niveaux précédant l'entrée en vigueur de la politique, les dépenses autres que celles consacrées aux subventions et aux contributions représentent actuellement un pourcentage plus élevé des dépenses de programme directes évaluées.

À l'instar de 2011–2012, les données de 2012–2013 indiquent toujours que les ministères ont élargi la portée des dépenses de programme directes qui ne sont pas visées par l'évaluation des programmes permanents de subventions et de contributions. En outre, les ministères ont augmenté ce niveau d'évaluation, tout en continuant d'évaluer leurs programmes permanents de subventions et de contributions, tel que le prévoit l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (voir la figure 2).

- Les dépenses de programme directes sont évaluées en moyenne à 12,4 p. 100 par année pour la période de transition de quatre ans (2009–2010 à 2012–2013), comparativement à 7,4 p. 100 pour l'année précédant la mise en œuvre de la politique de 2009.
- Le pourcentage des dépenses qui sont consacrées aux programmes permanents de subventions et de contributions et qui ont été évaluées, par rapport aux autres dépenses de programme directes évaluées, varie au fil du temps, bien qu'il soit demeuré relativement stable de 2011–2012 à 2012–2013.

- En 2012–2013, les dépenses évaluées autres que celles consacrées aux subventions et aux contributions représentaient 60 p. 100 du total des dépenses de programme directes évaluées, et les dépenses en subventions et contributions représentaient 40 p. 100 de ce total.

Figure 2 : Dépenses de programmes directes évaluées, selon le type (2008–2009 à 2012–2013)



► [Figure 2 – version textuelle](#)

Le nombre annuel moyen d'évaluations approuvées est plus élevé pour la période de mise en œuvre progressive (2009–2010 à 2013–2014) de la politique que celui précédant l'entrée en vigueur de la politique.

Comme le montre le tableau 4, l'information sur le nombre de rapports d'évaluation approuvés indique ceci :

- Le niveau annuel moyen d'évaluations approuvées était plus élevé durant la période de transition de quatre ans (2009–2010 à 2012–2013) qu'avant l'adoption de la politique.
- Au cours de la période de transition de quatre ans, les rapports d'évaluation couvraient en moyenne un montant approximatif de 78 millions de dollars en dépenses de programme directes. Ce chiffre représente une augmentation par rapport aux niveaux constatés avant la mise en œuvre, alors que la moyenne des dépenses de programme directes couvertes était d'environ 44 millions de dollars (voir le tableau 4).
- En 2012–2013, chaque rapport d'évaluation approuvé couvrait une somme estimée à 86 millions de dollars en dépenses de programme directes. Cela traduit une baisse par rapport

aux chiffres de 2011–2012, alors qu'en moyenne, chaque évaluation couvrait une somme d'environ 104 millions de dollars en dépenses de programme directes ⁶.

4. Gouvernance et soutien

Aux fins de rapport en matière de gouvernance et de soutien, les résultats du processus d'évaluation de la surveillance de 2012–2013 ont été utilisés (consulter l'[Annexe A](#)).

La plupart des ministères et organismes ont établi les structures, les rôles et les responsabilités nécessaires pour diriger et superviser efficacement la fonction d'évaluation. Ces structures ont donné lieu à une participation accrue des administrateurs généraux à l'évaluation.

La *Politique sur l'évaluation* oblige les ministères à mettre en place des structures de gouvernance afin d'assurer la neutralité de la fonction d'évaluation. Par exemple, il faut que les chefs de l'évaluation aient un accès direct et libre à l'administrateur général de leur organisation :

- Comme en 2011–2012, les chefs de l'évaluation de tous les grands ministères et organismes avaient accès à leur administrateur général en 2012–2013, et la plupart avaient plus d'un mode d'accès. En effet, 91 p. 100 d'entre eux ont déclaré qu'ils avaient un accès direct grâce aux réunions bilatérales régulières sans intermédiaire (69 p. 100) et aux réunions bilatérales ad hoc (65 p. 100).
- De plus, 88 p. 100 ont affirmé qu'un chef de l'évaluation a accès à son administrateur général grâce aux réunions du comité d'évaluation ministériel, et 25 p. 100 ont indiqué que l'accès est facilité par un autre cadre supérieur.

La *Politique sur l'évaluation* exige également la mise sur pied d'un comité d'évaluation ministériel. Tous les ministères surveillés en 2012–2013 ⁷ ont mentionné qu'ils avaient un comité d'évaluation ministériel, comme c'était le cas en 2011–2012.

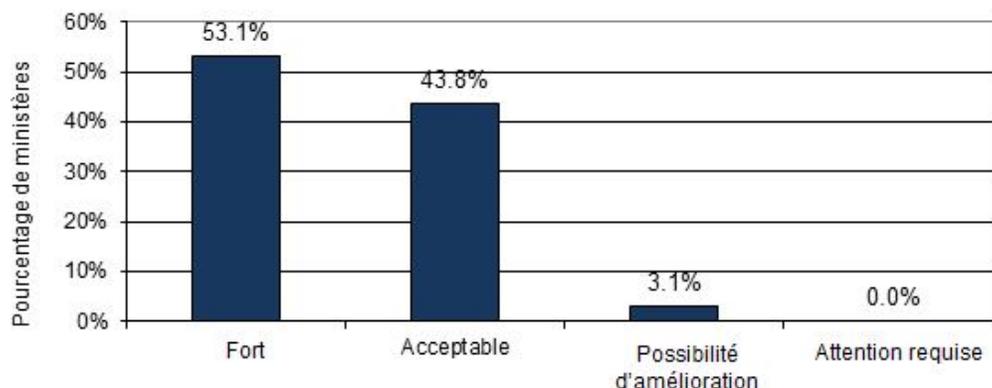
Voici les activités clés entreprises par le comité d'évaluation ministériel :

- Examen de la pertinence de la portée de l'évaluation telle qu'elle est décrite dans le plan d'évaluation ministériel et examen des rapports d'évaluation finaux, y compris les réponses et les plans d'action de la direction (100 p. 100).
- Suivi des plans d'action approuvés (97 p. 100) et examen de la pertinence des ressources consacrées à la fonction d'évaluation (94 p. 100).
- Seulement 57 p. 100 des organisations ont indiqué que l'examen de la pertinence des ressources accordées à la mesure du rendement était une activité clé entreprise par le Comité d'évaluation ministériel.

Compte tenu des critères de surveillance établis (voir l'[Annexe A](#)), en 2012–2013, 97 p. 100 des ministères ont obtenu la cote « Fort » ou « Acceptable » quant à la capacité de la fonction

d'évaluation. Cela témoigne de la force de la fonction d'évaluation et de sa capacité à générer des produits et services d'évaluation de qualité (voir la figure 3).

Figure 3 : Cotes d'évaluation de la gouvernance et du soutien (2012–2013)



Source : Suivi du Secrétariat : Gouvernance et soutien de l'évaluation – Résultats d'évaluation

► Figure 3 – version textuelle

En 2012–2013, la disponibilité et la qualité des données sur la mesure du rendement recueillies dans le cadre des programmes étaient d'un niveau acceptable pour ce qui est de l'appui de l'évaluation, même si le tiers des ministères pouvaient apporter des améliorations.

Il est nécessaire de recueillir des données sur le rendement au moyen des programmes afin de fournir aux évaluateurs une base pour l'examen de deux des grandes questions d'évaluation ⁸, soit l'efficacité et le caractère économique des programmes, ainsi que l'atteinte des résultats attendus des programmes. Voici les conclusions tirées de la surveillance des ministères effectuée en 2012–2013 :

- Parmi les grands ministères et organismes, 9 p. 100 ont obtenu la cote « Fort » relativement à la disponibilité et à la qualité des données sur le rendement à l'appui des évaluations. Un total de 59,0 p. 100 des organisations ont reçu la cote « Acceptable » et 31,3 p. 100 ont reçu la cote « Possibilité d'amélioration » ⁹.

5. Qualité

À l'instar de la gouvernance et du soutien, la surveillance de la qualité des rapports d'évaluation découle du processus d'évaluation de la surveillance de 2012–2013 (voir l'[Annexe A](#)).

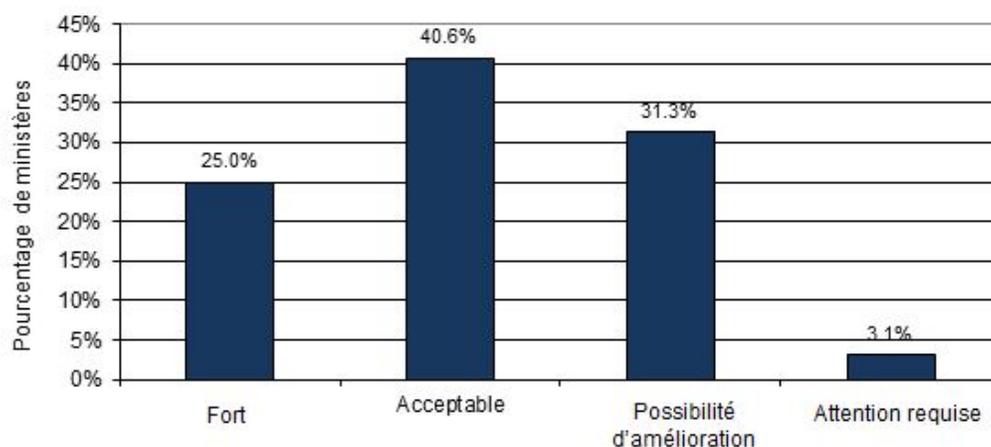
Pour les deux tiers des ministères, la cote de qualité des rapports d'évaluation a été établie de niveau acceptable ou fort.

Le Secrétariat a évalué la qualité des évaluations des ministères en fonction de critères de surveillance définis semblables à ceux utilisés durant les trois années de surveillance précédentes. Ces critères concernent principalement la pertinence des méthodes d'évaluation utilisées, la déclaration transparente des limites relevées durant l'évaluation, les principaux enjeux d'évaluation examinés, et la mesure dans laquelle les constatations, les conclusions et les recommandations sont étayées par les éléments de preuve de l'évaluation.

Pour faciliter la surveillance de la fonction d'évaluation à une étape avancée de la mise en œuvre de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 par les ministères, les critères d'évaluation des rapports ont été appliqués de façon plus rigoureuse en 2012–2013 pour garantir que les évaluations respectent les *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*. Ainsi, en 2012–2013 :

- Les rapports de 65 p. 100 des ministères assujettis au processus d'évaluation de la surveillance ont reçu la cote « Acceptable » ou « Fort ». Ce niveau de rendement laisse entendre que les rapports d'évaluation traitent de la pertinence et du rendement d'une manière judicieuse et crédible, et qu'ils décrivent correctement les exigences des *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada* (voir la figure 4).
- Comme près du tiers des ministères ont obtenu la cote « Possibilité d'amélioration », la surveillance indique qu'il est possible d'améliorer la qualité grâce à un meilleur accès aux données sur le rendement, à une plus grande rigueur de la conception de l'évaluation, et à une meilleure mise en correspondance des constatations et des conclusions et recommandations.

Figure 4 : Cotes d'évaluation de la qualité des évaluations (2012–2013)



Source : Suivi du Secrétariat : Qualité de l'évaluation – Résultats d'évaluation

► [Figure 4 – version textuelle](#)

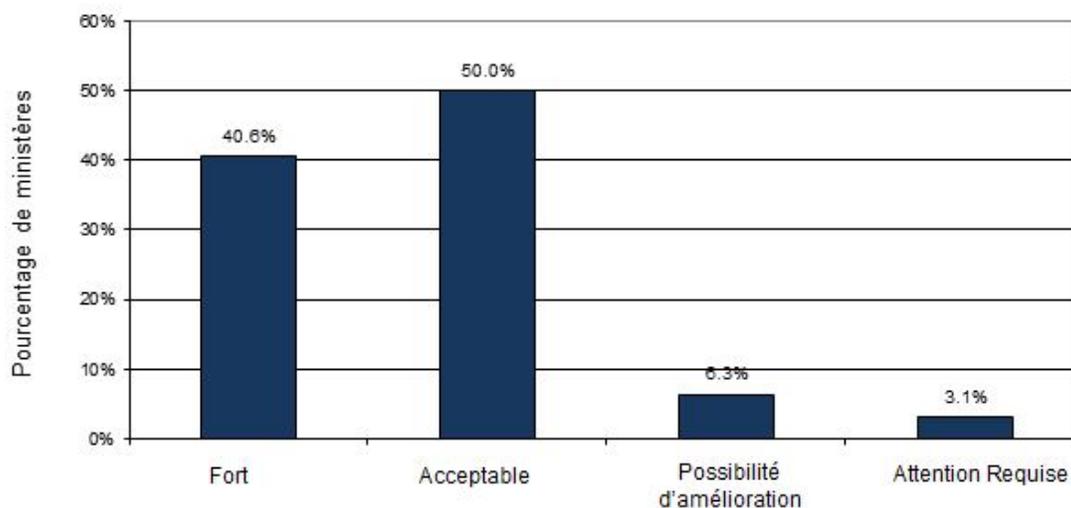
6. Utilisation des évaluations

Dans le *Rapport annuel de 2012 sur l'état de la fonction d'évaluation*, le CEE a indiqué qu'il travaillerait à l'élaboration de critères supplémentaires permettant d'évaluer la pertinence et l'utilité de l'évaluation relativement à la prise de décisions. À cette fin, la surveillance de 2012–2013 comprenait un nouveau champ d'enquête axé sur les répercussions de l'évaluation. Ces renseignements, ainsi que l'information sur l'utilisation de l'évaluation et les résultats du processus d'évaluation de la surveillance de 2012–2013, forment la base de l'analyse de cette section. [10](#)

Les évaluations sont très utilisées, et ce, à diverses fins comme la gestion des dépenses et la reddition de comptes au public.

Le Secrétariat a évalué l'utilisation de l'évaluation par les ministères selon des critères définis, dont le fait que les constatations de l'évaluation servent ou non à favoriser l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions du Cabinet et l'établissement de rapports publics. En 2012–2013, 90 p. 100 des ministères ont obtenu une cote « Acceptable » ou « Fort » au titre de l'utilisation des résultats d'évaluation (voir la figure 5). Ces résultats sont semblables à ceux de 2011–2012.

Figure 5 : Cotes d'évaluation pour l'utilisation de l'évaluation (2012–2013)



Source : Suivi du Secrétariat : Utilisation des évaluations – Résultats d'évaluation

► [Figure 5 – version textuelle](#)

Les organisations visées par la surveillance ont indiqué les fréquences d'utilisation suivantes (voir figure 6) à l'appui des diverses exigences en matière de rapports des organismes centraux :

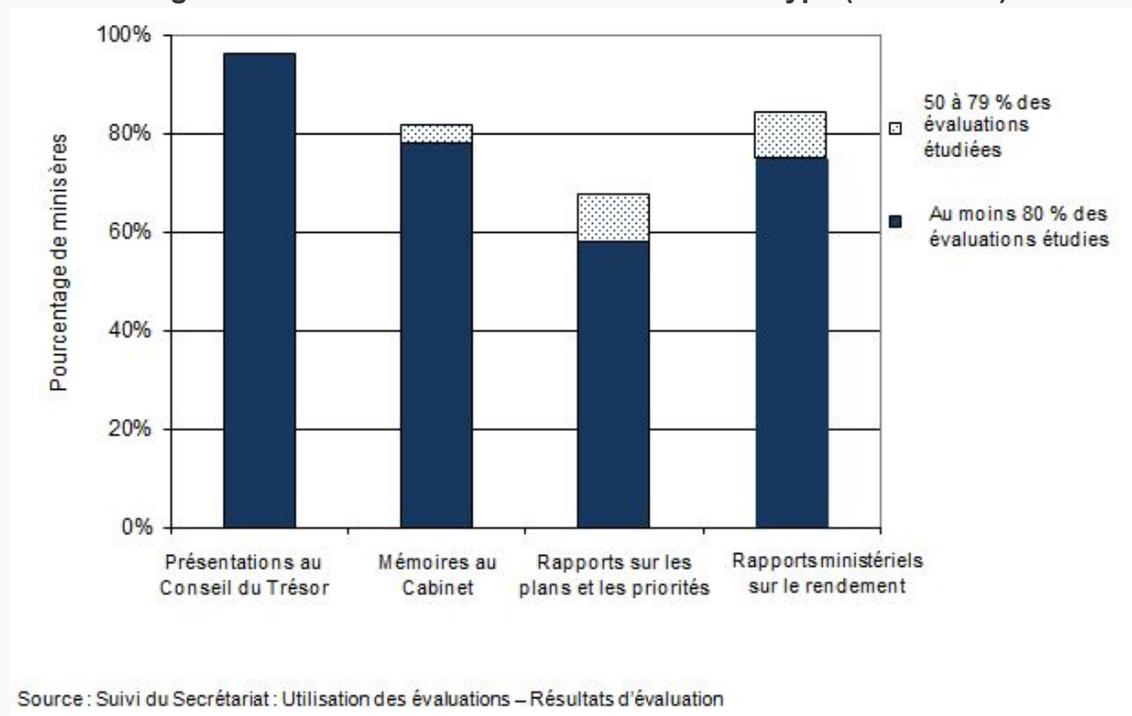
- Dans 96 p. 100 des cas, les ministères ont indiqué que presque toutes les constatations [11](#) des évaluations pertinentes ont été prises en considération aux fins des présentations

au Conseil du Trésor, tandis que ce chiffre était de 81 p. 100 en 2011–2012.

- Dans 78 p. 100 des cas, les ministères ont indiqué que presque toutes les constatations des évaluations pertinentes ont été prises en considération pour les mémoires au Cabinet. Il s'agit d'une augmentation par rapport aux 62 p. 100 de 2011–2012. Dans 4 p. 100 des cas, les ministères ont mentionné que les constatations de plusieurs ¹² évaluations avaient été étudiées dans le même dessein.
- Dans 58 p. 100 des cas, les ministères ont indiqué que presque toutes les constatations des évaluations pertinentes ont été prises en considération en vue de produire les rapports de sur les plans et les priorités. Il s'agit d'une diminution par rapport aux 72 p. 100 de 2011–2012. Dans 10 p. 100 des cas, les ministères ont mentionné que les constatations de plusieurs évaluations avaient été étudiées dans le même dessein.
- Dans 75 p. 100 des cas, les ministères ont indiqué que presque toutes les constatations des évaluations pertinentes ont été prises en considération en vue de produire le rapport ministériel sur le rendement de leur ministère. Il s'agit d'une diminution par rapport aux 88 p. 100 de 2011–2012. Dans 9 p. 100 des cas, les ministères ont mentionné que les constatations de plusieurs évaluations avaient été étudiées dans le même dessein.

Dans certains cas, les chefs ministériels de l'évaluation ont déclaré ne pas être au courant de toutes les utilisations des constatations d'évaluation, plus particulièrement dans le cadre de la préparation des mémoires au Cabinet et des présentations au Conseil du Trésor.

Figure 6 : Utilisation des évaluations selon le type (2012–2013)



► [Figure 6 – version textuelle](#)

Dans la plupart des cas, les rapports ont été diffusés aux Canadiens en temps opportun.

Les ministères doivent rendre les rapports d'évaluation accessibles aux Canadiens en les publiant dans les deux langues officielles sur leurs sites Web. Le Secrétariat recommande que les rapports soient publiés dans les 120 jours suivant leur approbation par les chefs de l'évaluation.

- En 2012–2013, deux tiers des évaluations ont été rendues accessibles dans les 120 jours suivant leur approbation par les chefs de l'évaluation, alors que le délai recommandé a été dépassé pour le tiers des évaluations.

Les recommandations issues des évaluations ont été généralement mises en œuvre comme prévu.

Les résultats suivants ont été obtenus au chapitre de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations :

- Parmi les grands ministères et organismes, 94 p. 100 ont déclaré assurer un suivi systématique et régulier des mesures énoncées dans les plans d'action de la direction découlant des recommandations des évaluations. Ce résultat est identique à celui de 2011–2012.
- En 2012–2013, l'achèvement de 901 mesures de suivi était prévu dans les plans d'action de la direction, ce qui représente une baisse de 18 p. 100 par rapport à 2011–2012, alors que ce chiffre était de 1 100. Des 901 mesures prévues, 53 p. 100 avaient été entièrement mises en œuvre à la fin de l'exercice, 21 p. 100 avaient été mises en œuvre partiellement, 2 p. 100 n'avaient pas encore été entreprises, 19 p. 100 avaient été reportées, 4 p. 100 avaient été jugées désuètes, et 2 p. 100 étaient inconnues ¹³.

La majorité des organisations disposent d'un processus pour faire part à l'administrateur général des répercussions des évaluations, comme les économies réalisées ou les améliorations apportées.

En 2012–2013, 81 p. 100 des organisations disposaient d'un processus de communication des répercussions de l'évaluation à l'administrateur général. Dans nombre de cas, ce processus consiste à faire part des répercussions au comité d'évaluation ministériel, dans le cadre de la communication de l'état des mesures de suivi dans les plans d'action de la direction, ou à communiquer directement avec l'administrateur général.

Les ministères ont également pu donner des exemples de l'incidence des résultats des évaluations sur l'organisation. Un examen des exemples laisse croire que les résultats des évaluations sont en grande partie utilisés pour modifier l'exécution et la conception des programmes afin d'accroître les économies. Il convient aussi de citer d'autres exemples,

notamment la mise à jour des structures de gouvernance des programmes, et la clarification des rôles et des responsabilités en matière d'exécution des programmes en vue de favoriser une plus grande efficacité opérationnelle.

7. Soutien fourni par le Secrétariat

En 2012–2013, le Secrétariat s'est concentré sur la prestation de conseils supplémentaires pour faciliter l'entière mise en œuvre prévue de la politique.

Avant le lancement de la politique en 2009, le Secrétariat a dressé un plan pour la réussite de la mise en œuvre des politiques, en se concentrant sur la période de transition s'échelonnant de 2009–2010 à 2012–2013. Après cette période, tous les aspects de la politique, y compris la nécessité d'évaluer toutes les dépenses de programme au cours de la période de cinq ans subséquente, entreraient en vigueur. Le plan décrivait les facteurs de réussite et les activités annuelles dans les domaines du leadership, du renforcement des capacités et du perfectionnement professionnel.

Après le lancement de la politique, le Secrétariat a élaboré une gamme de documents d'orientation pour soutenir sa mise en œuvre. Les principaux documents d'orientation publiés depuis avril 2009 et ceux qui sont en cours d'élaboration figurent à l'[Annexe B](#).

Outre les documents d'orientation publiés, le CEE a surveillé les unités ministérielles d'évaluation et assuré une liaison périodique avec celles-ci, en plus de les consulter au sujet de leur capacité et de leurs expériences quant à la mise en œuvre de la politique.

8. Résumé et prochaines étapes

8.1 Résumé

Les rapports annuels sur l'état de la fonction d'évaluation ont permis de faire le suivi des changements apportés à la fonction d'évaluation dans l'ensemble de l'administration fédérale depuis l'entrée en vigueur de l'actuelle *Politique sur l'évaluation*, le 1^{er} avril 2009.

Malgré les diminutions observées pour plusieurs mesures entre 2011–2012 et 2012–2013 (finances, ressources humaines, taux de couverture, etc.), les renseignements contenus dans le présent rapport indiquent que les fonctions d'évaluation du gouvernement fédéral démontrent actuellement une capacité à couvrir plus de dépenses de programme directes qu'avant la mise en place de la *Politique sur l'évaluation* de 2009.

La plupart des grands ministères et organismes continuent à satisfaire entièrement à l'exigence énoncée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui consiste à évaluer tous les

programmes permanents de subventions et de contributions sur une période de cinq ans.

Les ministères ont maintenu une solide gouvernance de la fonction d'évaluation. Bien que la qualité des rapports d'évaluation soit généralement acceptable, il est possible de les améliorer grâce à un meilleur accès aux données sur la mesure du rendement, à une plus grande rigueur de la conception de l'évaluation, et à une meilleure mise en correspondance des constatations et des conclusions et recommandations.

Enfin, l'utilisation de l'évaluation pour faciliter la prise de décisions a été jugée amplement acceptable, l'exploration de l'utilisation et de l'incidence des résultats d'évaluation étant prévue pour les prochaines rondes de surveillance.

8.2 Prochaines étapes

Les données de surveillance de 2012–2013 ont été prises en considération dans le cadre de l'évaluation de la *Politique sur l'évaluation* conduite en 2013-14. L'évaluation donne suite à la recommandation inscrite au chapitre 1 du « Rapport Le Point sur l'évaluation de l'efficacité des programmes », du *Rapport du vérificateur général du Canada*, du printemps 2013, pour examiner, en concertation avec les ministères, l'obligation d'évaluer toutes les dépenses de programmes directes selon un cycle quinquennal et de prendre en compte les cinq questions fondamentales lors de ces évaluations.

À l'avenir, le CEE :

- continuera d'améliorer les critères utilisés pour évaluer la fonction d'évaluation. Le cadre de surveillance de 2013–2014 a été modifié afin de mettre davantage l'accent sur les secteurs de la mesure du rendement à l'appui de l'utilité et de l'utilisation des données d'évaluation dans le cadre de la prise de décisions, et de l'amélioration continue de la fonction;
- continuera à améliorer l'utilisation de l'évaluation pour éclairer la prise de décisions et la gestion des dépenses;
- consultera les ministères en vue de répondre à leurs besoins liés aux initiatives de renforcement de la capacité.

Annexe A : Critères appliqués par le Secrétariat pour évaluer la portée, la gouvernance et du soutien, la qualité et l'utilisation de l'évaluation

L'évaluation des ministères dont il est question dans le présent rapport sur les plans de la portée, de la gouvernance et du soutien, de la qualité et de l'utilisation de l'évaluation repose en grande partie sur les critères ci-dessous.

Portée :

- Couverture des dépenses directes continues du programme

- Couverture des programmes permanents de subventions et de contributions

Gouvernance et soutien :

- Gouvernance – Un comité d'évaluation ministériel appuie la fonction d'évaluation.
- Indépendance – Le chef de l'évaluation agit comme conseiller stratégique auprès de l'administrateur général.
- Planification et amélioration – La capacité est suffisante pour planifier et mener l'évaluation ainsi que pour surveiller les activités, s'il y a lieu.
- Ressources – Des ressources suffisantes sont attribuées pour que la fonction d'évaluation puisse être efficace dans l'optique de satisfaire aux exigences énoncées dans la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor et de répondre aux besoins en matière d'évaluation de l'organisation.

Qualité :

- Pertinence des rapports d'évaluation et capacité de ceux-ci à répondre aux exigences des *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*, notamment :
 - Présentation des questions – Les rapports d'évaluation traitent toujours des cinq grandes questions de l'annexe A de la *Directive sur la fonction d'évaluation* du Conseil du Trésor (2009) en ce qui concerne la pertinence et le rendement.
 - Méthode – Les rapports d'évaluation comprennent toujours les éléments suivants pour expliquer la méthode employée :
 - Une approche et une conception d'évaluation claires et adéquates sont définies, y compris une description de la façon dont les risques ont été examinés relativement à la conception.
 - Le contexte est expliqué par la description de l'objectif de l'évaluation, du moment de cette dernière, de la place qu'elle occupe dans les opérations globales de l'organisation, et de sa justification.
 - Les méthodes de collecte des données sont décrites.
 - Une description de l'échantillonnage est présentée (p. ex., justification de la sélection, taille de l'échantillon, méthode d'échantillonnage, limites de l'échantillon, etc.).
 - Les outils de collecte des données (p. ex., sondages, listes de vérification, etc.) figurent dans les annexes ou sont clairement mentionnés dans le rapport, et sont accessibles sur demande.

Limites :

- Les rapports d'évaluation expliquent les contraintes et les limites de l'évaluation en ce qui concerne la conception, les méthodes et les consultations.
- La subjectivité et la fiabilité réelles et possibles des données sont expliquées sur le plan de l'incidence de ces dernières sur les constatations de l'évaluation.

- Le rapport décrit en quoi l'évaluation tente de surmonter les limites.

Constatations et conclusions

- Les rapports d'évaluation présentent toujours des constatations qui sont étayées par l'analyse des données qualitatives et quantitatives.
- Les rapports d'évaluation présentent des conclusions claires et valides quant à la pertinence et au rendement, et ces conclusions découlent logiquement des constatations centrales des rapports.

Recommandations

- Les rapports d'évaluation contiennent des recommandations qui découlent logiquement des constatations et des conclusions des évaluations, qui sont clairement énoncées et applicables, et dont la mise en œuvre s'avère pratique et réaliste.

Utilisation :

- L'utilisation de l'évaluation appuie l'amélioration des politiques et des programmes ainsi que la gestion des dépenses de l'organisation, comme l'indique ce qui suit :
 - la qualité de la réponse et des plans d'action de la direction;
 - le niveau de mise en œuvre de la réponse et des plans d'action de la direction.
- L'utilisation de l'évaluation appuie la gestion des dépenses, la prise de décisions du Cabinet et l'établissement de rapports publics, comme l'indique ce qui suit :
 - la mesure dans laquelle les résultats de l'évaluation sont utilisés aux fins des présentations au Conseil du Trésor, des mémoires au Cabinet, des rapports ministériels sur le rendement et des examens des dépenses.
- Diffusion des rapports au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Diffusion des rapports aux Canadiens.

Annexe B : Soutien à la mise en œuvre de la politique par le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat

Les principaux documents d'orientation mis au point par le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat et rendus publics depuis avril 2009 sont les suivants :

- [*Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*](#)
- [*Orientations générales sur la gouvernance et la gestion des évaluations des initiatives horizontales*](#)
- [*Compétences en leadership des chefs de l'évaluation fédéraux*](#)
- [*Approches d'évaluation axées sur la théorie : Concepts et pratiques*](#)

- [Examiner l'utilisation des ressources des programmes dans le cadre de l'évaluation des programmes fédéraux](#)
- [Document d'orientation pour l'examen neutre de la fonction d'évaluation ministérielle](#)

Le Secrétariat élabore actuellement d'autres documents pour aider les ministères. Ces services comprennent notamment :

- *Évaluation des fonctions de la politique : concepts et outils* (publication prévue pour 2014–2015)
- *Éléments à prendre en compte pour l'adaptation des évaluations* (publication prévue pour 2014–2015)
- *Guide d'évaluation des petits organismes* (date de publication à déterminer)

En plus de publier les documents susmentionnés, en 2013–2014, le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat a fourni des outils aux grands ministères pour les aider à faire le suivi de leurs responsabilités en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (article 42.1) pour ce qui est d'évaluer tous les cinq ans tous les programmes actuels de subventions et contributions. Ces produits ont pour objet d'aider les ministères à s'acquitter de leurs responsabilités aux termes du paragraphe 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le CEE a aussi organisé des ateliers supplémentaires de renforcement des capacités (y compris par webdiffusion) ayant pour thèmes l'application des approches d'évaluation axées sur la théorie dans le contexte du gouvernement fédéral, et l'établissement de la portée et l'évaluation de l'utilisation des ressources des programmes lors de l'évaluation des programmes fédéraux. De plus, il a participé à des activités de sensibilisation, dont des présentations effectuées lors de colloques et de conférences, ainsi que des ateliers de formation animés par d'autres organisations. Il a maintenu une communauté de pratique en ligne pour les chefs de l'évaluation et lancé une communauté en ligne semblable pour les évaluateurs fédéraux à l'échelle du gouvernement du Canada.

Notes de fin de document

1 Le nombre de grands ministères et organismes visés par la *Politique sur l'évaluation* a fluctué de 2008–2009 à 2012–2013, passant de 34 à 36 selon les années. Plusieurs facteurs expliquent cette variation, par exemple un changement de statut organisationnel, une fusion ou la création d'un nouveau ministère.

2 Les données sont fondées sur le budget principal des dépenses pour tous les grands ministères et organismes qui exécutent des programmes permanents de subventions et de contributions.

3 Pour estimer la portée, le Secrétariat a comparé l'estimation des dépenses des programmes évalués avec les dépenses de programme directes totales présentées dans le budget principal des dépenses. Toutefois, le budget principal des dépenses

n'établit pas de distinction entre un financement permanent (qui doit être évalué) et un financement ponctuel (qui n'a pas besoin d'être évalué dans la plupart des situations). En outre, pour produire des estimations de la portée cumulative de l'évaluation, le Secrétariat a additionné les chiffres annuels sur la portée. L'une des difficultés que pose l'estimation de la portée sur cinq ans en agrégeant la portée annuelle de l'évaluation est que les budgets et la composition budgétaire des organisations fluctuent d'un exercice à l'autre entre les dépenses nouvelles et existantes, les dépenses permanentes et ponctuelles, et les dépenses qui sont soumises ou non à une évaluation en vertu de la *Politique sur l'évaluation* et de l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

- 4 Les dépenses de programme directes incluent les dépenses associées aux programmes permanents de subventions et de contributions. Sont toutefois exclus les frais de la dette publique et les principaux transferts à des entités ou à d'autres ordres de gouvernement.
- 5 Afin d'obtenir la cote « Acceptable », un ministère devait démontrer, par l'approbation des rapports d'évaluation (ou l'approbation prévue avant la fin de l'exercice financier), que ceux-ci traitaient globalement de 10 à 19 p. 100 des dépenses de programme directes, tel qu'il est établi dans le Budget principal des dépenses de 2012–2013. Pour obtenir la cote « Fort », un ministère devait couvrir 20 p. 100 des dépenses de programme directes annuelles.
- 6 Ces dépenses de programme directes correspondent au niveau de dépenses évalué pour cet exercice plutôt que pour la durée du programme.
- 7 Dans le cadre de cette analyse, les données des organisations suivantes ne sont pas disponibles : Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie; Conseil de recherches en sciences humaines; Instituts de recherche en santé du Canada; Services partagés Canada. En 2012–2013, l'Enquête du CEE sur l'évaluation de la capacité des fonctions d'évaluation n'a pas été menée auprès de ces organisations puisqu'elles n'étaient pas visées par le processus d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion durant cet exercice.
- 8 Cernées dans la *Directive sur la fonction d'évaluation*.
- 9 Les totaux peuvent différer en raison de l'arrondissement.
- 10 L'Enquête d'évaluation de la capacité de 2012–2013 comportait des questions sur les répercussions de l'évaluation, ce qui a permis aux ministères d'indiquer si les résultats d'évaluation avaient été utilisés et de quelle façon ils l'avaient été.
- 11 La « quasi-totalité » s'entend de 80 p. 100 ou plus.

[12](#)

« Plusieurs » s'entend de 50 à 79 p. 100.

[13](#)

Les totaux peuvent différer en raison de l'arrondissement.

[► Signaler un problème ou une erreur sur cette page](#)

[↻ Partagez cette page](#)

Date de modification : 2015-04-20

[Contactez-nous](#)

[Ministères et organismes](#)

[Fonction publique et force militaire](#)

[Nouvelles](#)

[Traités, lois et règlements](#)

[Rapports à l'échelle du gouvernement](#)

[Premier ministre](#)

[Comment le gouvernement fonctionne](#)

[Gouvernement ouvert](#)

• [Médias sociaux](#)

• [Applications mobiles](#)

• [À propos de Canada.ca](#)

• [Avis](#)

• [Confidentialité](#)

[Haut de la page](#) 

Canada 