



# Évaluation du Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche

Publié : le 2014-00-28

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2014

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

N<sup>o</sup> de catalogue BT77-3/2014F-PDF  
ISBN : 978-0-660-25687-0

Ce document est disponible sur [Canada.ca](http://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: Evaluation of the Research and Policy Initiatives Assistance  
Program



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

# Évaluation du Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche

---

Rapport d'évaluation

Approuvé le 28 mai 2014

Bureau de la vérification interne et de l'évaluation

## Table des matières

[Sommaire exécutif](#)

[Conclusions](#)

[A. Pertinence](#)

[B. Rendement](#)

[Recommandations](#)

[1. Introduction](#)

[2. Profil du programme](#)

[2.1 Contexte](#)

[2.2 Gouvernance et rôles et responsabilités](#)

[2.3 Ressources](#)

[2.4 Modèle logique](#)

[3. Contexte de l'évaluation](#)

[3.1 But et portée](#)

[3.2 Méthode d'évaluation](#)

[3.3 Limitations](#)

[4. Constatations](#)

[4.1 Pertinence](#)

[4.2 Rendement](#)

[5. Conclusions par enjeu d'évaluation](#)

[5.1 Pertinence](#)

[5.2 Rendement](#)

[6. Recommandations](#)

[Annexe A : Questions et enjeux d'évaluation](#)

[Annexe B : Pourcentage du coût total des initiatives financées par le Programme de SISR](#)

[Réponse de la direction et plan d'action](#)

## **Sommaire exécutif**

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation du Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche (Programme de SISR), menée par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) d'août à décembre 2013. Cette évaluation a été incluse dans le Plan quinquennal d'évaluation du Ministère approuvé par le Secrétariat pour 2012-2013 à 2016-2017.

Cette évaluation a été menée conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor et à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exigent que les ministères évaluent la pertinence et le rendement de tous les programmes de subventions et de contributions en cours au moins tous les cinq ans. Une évaluation est exigée d'ici la fin de 2013-2014 afin de prolonger le Programme de SISR pour une autre période de cinq ans.

## **Conclusions**

### **A. Pertinence**

Le Programme de SISR est pertinent. Grâce à des organismes tiers, il a répondu au besoin continu du gouvernement de développer et d'accéder à des moyens de simplifier les opérations gouvernementales et d'accroître l'efficacité des pratiques de gestion dans la fonction publique. Le programme a répondu à ce besoin en soutenant des initiatives spéciales visant à améliorer la recherche sur les politiques publiques et à renforcer les pratiques de gestion dans la fonction publique.

#### **i. Besoin continu du programme**

Le Programme de SISR répond aux besoins des bénéficiaires dans une grande mesure. Les bénéficiaires ont exprimé leur intérêt à continuer de participer au programme s'il est prolongé. Le programme a également répondu aux besoins des parrains, même si seulement deux secteurs l'ont utilisé au cours des cinq dernières années.

## **ii. Conformité avec les priorités gouvernementales et le résultat stratégique du Secrétariat**

Les résultats finaux du programme sont conformes avec les priorités du gouvernement et celles du Secrétariat, compte tenu de l'objectif commun de saines pratiques de gestion, d'une plus grande responsabilisation et de la gestion des risques. Les objectifs et les initiatives du Programme de SISR ont été harmonisés par thèmes avec les priorités gouvernementales visant le retour à l'équilibre budgétaire et l'accroissement de l'efficacité des opérations gouvernementales.

## **iii. Conformité avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

Il y a un rôle pour le gouvernement à renforcer l'efficacité des pratiques dans la fonction publique et d'améliorer la prestation de services au public. Les preuves ont permis d'établir que le Programme de SISR est conforme à ce rôle en soutenant des initiatives de recherche spéciales et de petite envergure qui ont contribué à l'avancement de la gestion dans la fonction publique.

## **B. Rendement**

Le Programme de SISR a atteint les résultats à court et à moyen terme énoncés dans son modèle logique. Toutefois, en l'absence de mesures du rendement et en raison de l'utilisation irrégulière des grilles d'évaluation de projet, il a été difficile d'établir la preuve des répercussions du programme. L'absence d'un administrateur central ou d'un gestionnaire de programme officiel a entraîné des défis pour les parrains dans la compréhension des rôles et des responsabilités. Les parrains ont eu une compréhension inégale du programme, ce qui a abouti à un suivi incomplet des mesures du rendement et à une utilisation irrégulière des grilles d'évaluation de projet. Le programme étant peu connu, il a été peu utilisé par certains secteurs.

Les modalités (renouvelées en 2009) du programme ont été fondées sur la version de 2000 de la *Politique sur les paiements de transfert*, plutôt que sur la version de 2008. Il en a résulté un manque de concordance avec un certain nombre d'exigences actuelles de la politique, comme la nécessité de mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement, des normes de service et des évaluations fondées sur le risque aux fins de la surveillance, ainsi que des exigences pour intégrer les langues officielles et publier des renseignements sur le programme sur le site Web externe du Secrétariat.

## **i. Efficacité**

Des preuves ont permis d'établir que le Programme de SISR a généré des résultats immédiats dans une certaine mesure. Une approche plus systématique à l'égard de la présentation des répercussions des initiatives permettrait de démontrer clairement la capacité globale qu'a le programme d'atteindre les résultats fixés.

Le programme a atteint ses résultats intermédiaires. Grâce à ses initiatives, il a permis d'élargir les connaissances du Secrétariat dans les domaines du leadership, de l'innovation et de la gestion des risques. Le Secrétariat a profité de solides partenariats avec des organisations nationales et internationales de premier plan.

## **ii. Économie et efficience**

Les résultats ont été obtenus de la manière la plus économique possible. Comparativement à des programmes semblables dans la fonction publique, le Programme de SISR est celui qui a affiché les coûts indirects les plus bas. Il a également permis de mobiliser des ressources (financières et professionnelles) d'organismes tiers, et des dons provenant d'autres entités <sup>1</sup>. Même si peu de ressources ont été dépensées pour administrer le programme, une approche de gestion de programme plus ciblée, conforme à la faible importance relative et aux risques peu élevés du programme, permettrait de favoriser une efficacité accrue des opérations.

Certains aspects du Programme de SISR nuisent à son efficacité, à savoir les modalités qui imposent de lourdes exigences administratives aux parrains et aux bénéficiaires, ainsi que les exigences qui obligent le chef de secteur, le dirigeant principal des finances et l'administrateur général à approuver toutes les initiatives.

## **iii. Conceptions de rechange**

La conception du Programme de SISR est souple, mais une approche de financement fondée sur le risque (p. ex., suppression de l'obligation pour le dirigeant principal des finances et l'administrateur général d'approuver les initiatives à faible risque et importance relative menées de concert avec des organismes tiers de longue date) pourrait alléger le fardeau administratif des gestionnaires, des parrains et des bénéficiaires, et aboutir à une mise en œuvre plus rapide des initiatives <sup>2</sup>.

## **Recommandations**

1. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels, en consultation avec le Bureau du contrôleur général, mette à jour les modalités du Programme de SISR et les surveille de façon continue pour assurer leur conformité avec toutes les futures mises à jour de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.

2. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels, conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, publie les modèles, les guides et les produits d'information du Programme de SISR sur le site Web externe du Secrétariat pour les organismes tiers et les parrains.
3. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement adaptée à la taille et au risque du Programme de SISR.
4. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels élabore des options aux fins de la désignation d'un gestionnaire pour le Programme de SISR afin de s'assurer que les documents sont à jour, de rendre le programme plus visible et de surveiller les résultats de programme au moyen de la mise en œuvre de la stratégie de mesure du rendement.
5. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels utilise une approche fondée sur le risque pour les approbations afin d'accroître l'efficacité du Programme de SISR et d'alléger le fardeau administratif.

## 1. Introduction

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation du Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche (Programme de SISR), menée par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) d'août à décembre 2013. Cette évaluation a été incluse dans le Plan quinquennal d'évaluation du Ministère approuvé par le Secrétariat pour 2012-2013 à 2016-2017.

Cette évaluation a été menée conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor et à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exigent que les ministères évaluent la pertinence et le rendement de tous les programmes de subventions et de contributions en cours au moins tous les cinq ans. Une évaluation est exigée d'ici la fin de 2013-2014 afin de prolonger le Programme de SISR pour une autre période de cinq ans.

## 2. Profil du programme

### 2.1 Contexte

Créé en 2003, le Programme de SISR est un programme de contributions par catégorie visant à appuyer les initiatives qui contribuent à l'avancement des recherches sur les

politiques publiques et ainsi au mandat et aux objectifs du Secrétariat. Les ministres du Conseil du Trésor ont fourni au Secrétariat et à ses gestionnaires ce pouvoir de contributions par catégorie en vertu de la *Politique sur les paiements de transfert* de 2000. À la suite d'une évaluation menée en 2009 (pour la période de 2003-2004 à 2007-2008), les modalités du programme ont été renouvelées pour une autre période de cinq ans. Les modalités actuelles arrivent à échéance le 31 mars 2014.

Avant le Programme de SISR, les secteurs préparaient des présentations au Conseil du Trésor individuelles pour financer ces initiatives de recherche de faible valeur monétaire et à faible risque. Compte tenu de la faible importance relative <sup>3</sup> de ces initiatives, les présentations au Conseil du Trésor ont été jugées dispendieuses et inefficaces. En conséquence, ce programme de contributions par catégorie a été créé afin de regrouper ces initiatives individuelles et de fournir une option de financement ayant un bon rapport coût-efficacité dans le but de permettre aux secteurs d'établir un partenariat avec des organismes tiers pour favoriser les recherches sur des politiques ciblées.

Le Programme de SISR du Secrétariat a été utilisé pour transférer des fonds du gouvernement fédéral aux bénéficiaires admissibles (organismes tiers) pour des initiatives de recherche et de politiques. Ces initiatives ont inclus des ateliers, des forums, des conférences et des études dans des domaines qui sont conformes au mandat du Secrétariat et qui ont contribué à l'avancement de la recherche sur les politiques publiques et de la gestion dans la fonction publique.

Parmi les bénéficiaires admissibles, mentionnons les particuliers; les groupes de particuliers; les organismes du secteur privé; les organismes à but non lucratif; les universités et les collèges; les coopératives; les gouvernements provinciaux, territoriaux ou municipaux ou d'autres organismes gouvernementaux; les sociétés d'État provinciales; les organisations internationales; les sociétés non gouvernementales; et les établissements financiers.

Les secteurs ont accès au programme en fonction de leurs besoins. Il n'y a aucun montant annuel minimal de financement ciblé pour le programme. Le programme est assorti d'une limite sur le cumul de l'aide <sup>4</sup> de 100 p. 100, et le Secrétariat peut financer jusqu'à 50 p. 100 des coûts admissibles d'un projet approuvé, sous réserve d'une limite de 500 000 \$ versés au cours de la durée de l'initiative. Bien qu'il n'y ait pas de montant maximum annuel du programme, la limite du crédit 1 au Secrétariat est de 5,0 millions de dollars.

## **2.2 Gouvernance et rôles et responsabilités**



Le Programme de SISR n'a aucun administrateur de programme central. Il s'agit d'une autorisation de financement qui permet aux secteurs de mener des initiatives de recherche ciblées qui appuient l'amélioration, l'avancement et la promotion de pratiques de gestion dans la fonction publique. Selon les modalités du programme, l'utilisation de cette autorisation de financement doit être approuvée par un chef de secteur, le dirigeant principal des finances et le secrétaire du Conseil du Trésor. Le Secteur des services ministériels contribue à l'examen des demandes et aide à déterminer si les initiatives proposées sont appropriées et admissibles ou non au financement du programme [5](#).

Il incombe aux gestionnaires parrains de participer à la collecte de renseignements sur la mesure du rendement afin de démontrer les répercussions du programme.

Le chef de secteur veille à ce que les ententes de contribution soient conformes à la *Politique sur les paiements de transfert* et aux modalités du Programme de SISR avant d'être recommandées pour approbation par le secrétaire. Le chef de secteur et le dirigeant principal des finances veillent à ce que le Programme de SISR constitue le mécanisme approprié de financement de l'initiative de sorte que seules les propositions qui sont conformes aux modalités du programme soient appuyées et que la gestion des initiatives approuvées respecte les modalités du programme ainsi que les obligations ou les limites de financement définies dans l'entente de contribution.

Les organismes tiers (à savoir les bénéficiaires) sont responsables de la mise en œuvre des initiatives dans le respect des modalités des ententes et de toutes les lois applicables.

## 2.3 Ressources

Comme il est indiqué dans le tableau 1, 11 initiatives totalisant 442 209 \$ ont été financées par l'intermédiaire du Programme de SISR pendant la période d'évaluation de cinq ans (de 2008-2009 à 2012-2013). Un survol détaillé du coût total de ces initiatives est présenté à l'[annexe B](#).

**Tableau 1. Valeur des initiatives du Programme de SISR pendant la période de cinq ans (de 2008-2009 à 2012-2013)**

Année	Bénéficiaire et initiative	Valeur de l'initiative(\$)
2008-2009	Forum des politiques publiques, Good Government is Good Politics	28 366
2009-2010	Forum des politiques publiques, Adapting Public Policy to a	20 000

	Changing World	
2010-2011	Forum des politiques publiques, Une vision trop loin?	20 000
2011-2012	Forum des politiques publiques, On Authenticity – How the Truth Can Restore Faith in Politics and Government	20 000
2011-2012	Institut sur la gouvernance, Agents of Parliament Project	33 443
2011-2012	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Communicating and Measuring Progress in Regulatory Reform	150 000
2011-2012	Centre for the Study of Living Standards, Festschrift Volume, New Directions for Intelligent Government in Canada	5 000
2011-2012	International Risk Governance Council, Public Sector Governance of Emerging Risks	50 000
2011-2012	OCDE, The 2011 Meeting of the Network of Senior Officials from the Centers of Government	63 000
2012-2013	OCDE, Development of the Observatory for Public Sector Innovation	32 400
2012-2013	Forum des politiques publiques, Insights on the Relevance of the Cooperative Model for Public Service in Canada	20 000
<b>Total payé par le Secrétariat</b>		<b>442 209</b>

La valeur moyenne d'une initiative entre 2008-2009 et 2012-2013 était de 40 200,82 \$. Le tableau 2 montre que la valeur moyenne annuelle des initiatives a fluctué entre un plancher de 20 000 \$ en 2009-2010 et 2010-2011 et un plafond de 53 573,83 \$ en 2011-2012.

**Tableau 2. Dépenses du Programme de SISR entre 2008-2009 et 2012-2013**

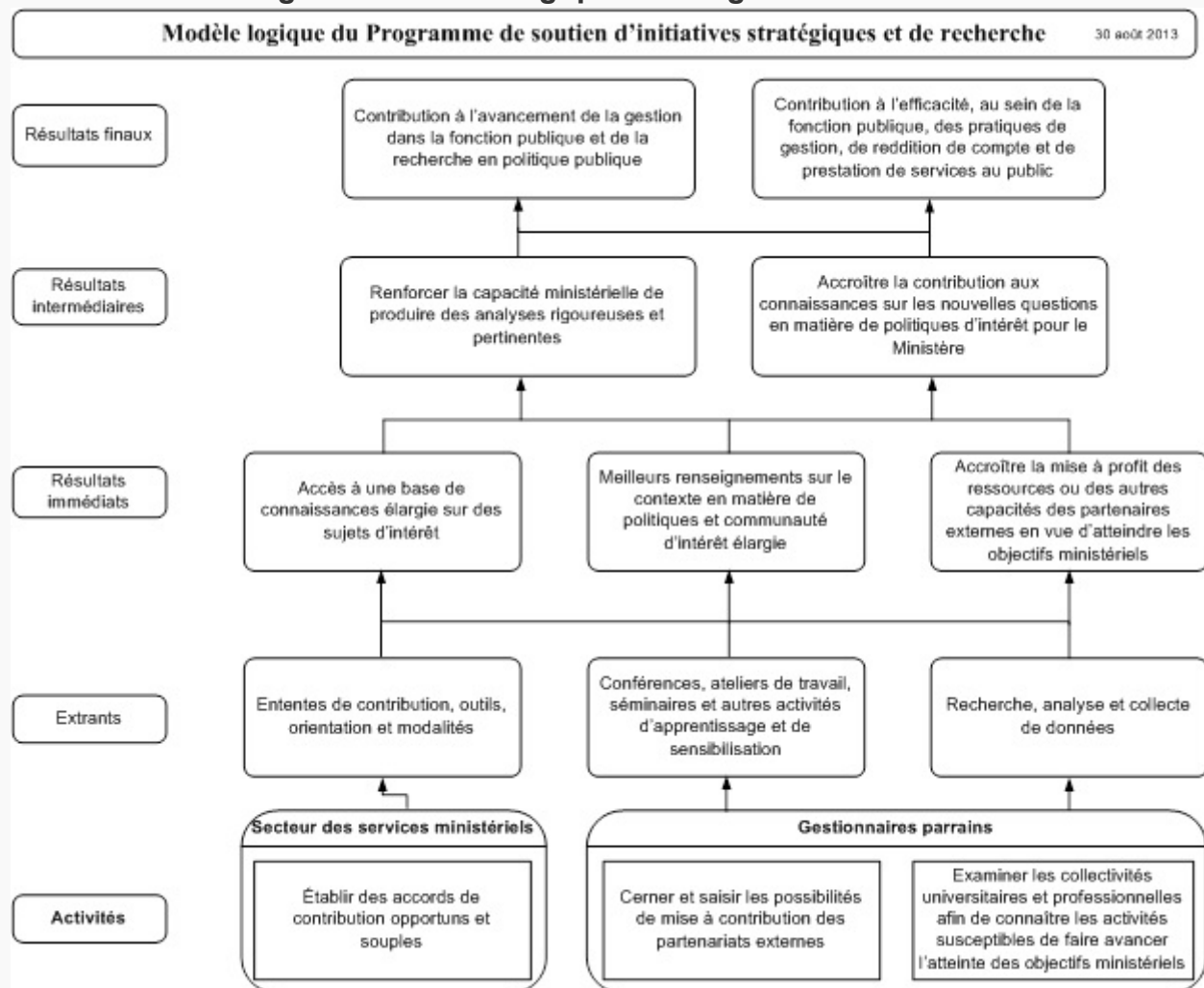
Exercice	Nombre d'initiatives	Initiative de SISR(\$)	Moyenne en \$ par initiative
2008-2009	1	28 366	28 366,00
2009-2010	1	20 000	20 000,00
2010-2011	1	20 000	20 000,00
2011-2012	6	321 443	53 573,83

2012-2013	2	52 400	26 200,00
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>442 209</b>	<b>40 200,83</b>

## 2.4 Modèle logique

Le graphique 1 présente le modèle logique du Programme de SISR, qui est une représentation graphique de la façon dont les activités et les extrants du programme contribuent aux résultats immédiats, intermédiaires et finaux.

**Figure 1 : Modèle logique du Programme de SISR**



### ▼ Figure 1 - Version textuelle

Le graphique présente le modèle logique du Programme de soutien des initiatives stratégiques et de recherche (ciaprès : le Programme de SISR). Le modèle logique montre que les résultats finaux du Programme sont une « Contribution à l'avancement de la gestion dans la fonction publique et de la recherche en politique publique » et une « Contribution à l'efficacité, au sein de la fonction publique, des

pratiques de gestion, de reddition de compte et de prestation de services au public. »

Le Programme de SISR comprend deux résultats intermédiaires qui visent à contribuer aux résultats finaux et qui sont présentés de la façon suivante : « Renforcer la capacité ministérielle de produire des analyses rigoureuses et pertinentes » et « Accroître la contribution aux connaissances sur les nouvelles questions en matière de politiques d'intérêt pour le ministère ».

Les trois résultats immédiats du Programme de SISR visent à contribuer aux résultats intermédiaires et sont présentés de la façon suivante : « Accès à une base de connaissances élargie sur des sujets d'intérêt », « Meilleurs renseignements sur le contexte en matière de politiques et communauté d'intérêt élargie » et « Accroître la mise à profit des ressources ou des autres capacités des partenaires externes en vue d'atteindre les objectifs ministériels. »

Le Programme de SISR comprend trois groupes d'extrants qui visent à mener à l'atteinte des résultats immédiats. Le premier groupe d'extrants comprend « Ententes de contribution, outils, orientations et modalités et conditions. » Le deuxième groupe comprend « Conférences, ateliers, séminaires et autres activités d'apprentissage et de sensibilisation. » Le dernier groupe d'extrants comprend « Recherche, analyse et collecte de données. »

Trois activités visent à mener aux groupes d'extrants. La première activité, qui est entreprise par le Secteur des services ministériels, devrait mener au premier groupe d'extrants et est associée à « Établir des ententes de contribution opportuns et souples ». Les deuxième et troisième activités sont entreprises par les gestionnaires parrains et visent à mener à la production des deuxième et troisième groupes d'extrants. Les deuxième et troisième activités sont « Cerner et saisir les possibilités de mise à contribution des partenariats externes » et « Examiner collectivement universitaires et professionnelles afin de connaître les activités susceptibles de faire avancer l'atteinte des objectifs ministériels. »

### **3. Contexte de l'évaluation**

Cette section décrit l'objectif, la portée, les méthodes de collecte des données et les limites de l'évaluation. Le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du Secrétariat a mené l'évaluation, mais il a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils, Goss Gilroy Inc., aux fins de l'examen auprès des institutions fédérales.

### 3.1 But et portée

L'évaluation visait à évaluer les principaux enjeux d'évaluation liés à la pertinence et au rendement conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor. La pertinence a été examinée sous l'angle du besoin continu de poursuivre le Programme de SISR ainsi que de la conformité du Programme de SISR avec les priorités du gouvernement, le résultat stratégique du Secrétariat et les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Le rendement a été évalué sur les plans de l'efficacité, de l'économie et de l'efficience et des conceptions de rechange.

L'évaluation a porté sur les dépenses ministérielles consacrées au Programme de SISR de 2008-2009 à 2012-2013.

Une liste complète des questions et des enjeux d'évaluation abordés dans ce rapport figure à l'[annexe A](#).

### 3.2 Méthode d'évaluation

Les évaluateurs ont utilisé une matrice d'évaluation qui a permis de déterminer les questions d'évaluation, les indicateurs, les sources de données et les éléments de preuve ou les méthodes de recherche détaillés. Les constatations, les conclusions et les recommandations sont fondés sur la collecte, l'analyse et la triangulation de l'information provenant des éléments de preuve suivants :

#### 1. Examen des documents

Les évaluateurs ont examiné les 11 initiatives parrainées au cours de la période d'évaluation de cinq ans. Ils ont également examiné les documents de gestion de projet, les produits de communication, les modalités du programme ainsi que la présentation au Conseil du Trésor qui avaient été préparés au moment où le programme a été créé et prolongé.

Pour faciliter leur analyse, les évaluateurs ont élaboré une matrice d'examen des documents, qui a donné un résumé par document et par question d'évaluation. En outre, ils ont examiné les modalités du Programme de SISR par rapport aux versions de 2000 et de 2008 de la *Politique sur les paiements de transfert*. Les constatations de l'évaluation quant à la pertinence et au rendement ont été résumées dans un rapport technique.

Les évaluateurs ont consulté des documents comme la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des politiques et des rapports ministériels afin de déterminer la pertinence et le besoin du programme, ainsi que sa conformité avec les priorités du gouvernement et du Secrétariat.

## 2. Entrevues en groupes

Pour simplifier la démarche d'évaluation et adapter l'évaluation à l'importance relative limitée et aux faibles risques du Programme de SISR, les évaluateurs ont mené des entrevues en groupes selon le type de répondant dans la mesure du possible. Ils ont formé sept groupes d'entrevue regroupant les répondants en trois catégories : les gestionnaires de programme, les parrains de contributions et les experts techniques <sup>6</sup>. Les entrevues étaient semi-structurées, avec des questions ouvertes qui permettaient aux personnes travaillant dans des secteurs semblables de s'appuyer mutuellement sur leurs observations. Pour assurer la prise en considération des personnes absentes lors des entrevues en groupes, les évaluateurs ont interviewé les répondants individuellement. Afin de simplifier les rapports, toutes les preuves des entrevues ont été rapportées au niveau du groupe plutôt qu'au niveau individuel et un poids égal a été accordé à tous les groupes.

L'équipe d'évaluation a recueilli des preuves par question d'évaluation en utilisant une matrice d'entrevue, qui a soutenu l'équipe lors de l'analyse et de la présentation des rapports. Le tableau 3 décrit la structure des entrevues ainsi que le nombre total et le type de personnes interviewées.

**Tableau 3. Structure des entrevues**

<b>Groupe d'entrevue</b>	<b>Type de répondant</b>	<b>Secteur</b>	<b>Nombre de participants</b>
1	Gestionnaire de programme	Services ministériels	5
2	Gestionnaire de programme	Services ministériels	1
3	Parrain	Priorités et planification	5
4	Parrain	Priorités et planification	1
5	Parrain	Affaires réglementaires	2
6	Expert	Services ministériels	2
7	Expert	Bureau du contrôleur général	2
<b>Nombre total de participants</b>			<b>18</b>

L'échelle suivante exprime le poids relatif des réponses groupées :

- « La totalité » désigne les points de vue de chacun des groupes de répondants.
- « La majorité » désigne les points de vue d'au moins quatre, mais de moins de sept, groupes d'entrevues.
- « Quelques-uns » désigne les points de vue d'au moins deux, mais de moins de quatre, répondants.

### **3. Questionnaire à l'intention des bénéficiaires (organismes tiers)**

En collaboration avec les parrains du programme, les évaluateurs ont effectué une enquête par courrier électronique auprès des six organismes bénéficiaires ayant reçu des fonds du Programme de SISR de 2008-2009 à 2012-2013. Les questionnaires ont permis de connaître les points de vue des bénéficiaires sur les répercussions du programme, leur niveau de satisfaction à l'égard du programme, sa facilité d'utilisation, sa visibilité et la capacité pour les bénéficiaires de profiter d'autres ressources. Cinq des six bénéficiaires ont répondu au questionnaire.

### **4. Questionnaire au Comité de coordination des directeurs**

L'équipe de recherche d'évaluation a envoyé un questionnaire aux directeurs principaux et exécutifs du Secrétariat par l'entremise du Comité de coordination des directeurs. Les évaluateurs ont désigné les membres de ce comité comme étant les utilisateurs principaux et éventuels du Programme de SISR. Le questionnaire visait à déterminer la mesure dans laquelle le Programme de SISR était nécessaire, compris, accessible et efficace. Neuf des vingt et un directeurs y ont répondu.

### **5. Examen auprès des institutions fédérales**

Cet élément de preuve a permis d'évaluer d'autres programmes fédéraux ayant les mêmes objectifs de gestion dans la fonction publique et de recherche sur les politiques publiques. L'examen auprès des institutions fédérales visait à déterminer les améliorations possibles ou les solutions de rechange à la conception actuelle qui pourraient permettre de réduire les coûts tout en augmentant la probabilité d'obtenir des résultats. L'examen a révélé trois programmes entièrement comparables et cinq autres partiellement comparables.

## **3.3 Limitations**

Les évaluateurs ont tenté de dresser un inventaire complet des documents visant les 11 initiatives (p. ex., les accords de contribution, les produits livrables et les rapports de

fin de projet, et les documents de synthèse), mais ils n'ont trouvé qu'une grille d'évaluation des projets portant sur l'atteinte des résultats immédiats d'une initiative. Par conséquent, les évaluateurs n'ont pas été en mesure de conclure avec un degré de confiance élevé que les initiatives ont contribué à l'atteinte des résultats intermédiaires et finaux du Programme de SISR.

Pour remédier à cette lacune, les évaluateurs ont examiné les rapports finaux ou des brochures de conférence concernant les initiatives, lorsque cela était possible. Ils ont examiné ces documents en parallèle avec les points de vue des bénéficiaires, et ils ont exploré les lacunes au chapitre des fichiers directement avec les parrains <sup>7</sup>.

En raison d'un manque d'information au sein du Secteur des services ministériels, les évaluateurs ont été incapables de recueillir des données sur les organismes qui n'ont pas réussi à recevoir des fonds du Programme de SISR. Au lieu de cela, les évaluateurs ont mené des entrevues avec des experts de la passation de marchés et des approvisionnements afin d'examiner des solutions de rechange à l'utilisation du programme.

## 4. Constatations

### 4.1 Pertinence

#### 4.1.1 Besoin continu du programme

Cette question d'évaluation visait à examiner la mesure dans laquelle le Programme de SISR continue de répondre à un besoin continu et satisfait aux besoins des Canadiens.

#### **Question d'évaluation 1.1 – Besoin continu du Programme de SISR**

- Dans quelle mesure le Programme de SISR répond-il à un besoin continu?
- Le programme répond-il aux besoins du Ministère et des bénéficiaires?

#### **Constatation**

Il existe un besoin continu du Programme de SISR. Les preuves obtenues à l'examen des documents, aux entrevues et dans le questionnaire à l'intention des bénéficiaires ont permis d'établir que le Programme de SISR répond aux besoins des bénéficiaires en ce qui concerne les moyens de simplifier les opérations du gouvernement. Même si seulement deux secteurs du Secrétariat ont utilisé le Programme de SISR au cours de la période d'examen, le programme a appuyé des



activités promotionnelles comme des tribunes de discussion sur les politiques importantes, contribuant à l'avancement des politiques publiques.

La majorité des bénéficiaires ayant répondu aux questionnaires ont indiqué que leurs projets ont contribué à l'atteinte des résultats immédiats du Programme de SISR dans une grande mesure ou dans une très grande mesure.

### **Répondre à un besoin continu**

L'examen des documents a confirmé le besoin pour le gouvernement de travailler à la simplification des opérations afin de les rendre plus efficaces. Plus précisément, l'initiative Objectif 2020 encourage le gouvernement fédéral à réfléchir à la façon dont le gouvernement fait des affaires afin de poursuivre l'amélioration continue. Dans le [Plan d'action économique de 2013](#), on demande aux ministères de poursuivre l'examen des moyens de simplifier les opérations du gouvernement. Étant donné que le résultat final du Programme de SISR consiste à faire progresser la gestion dans la fonction publique et à la rendre plus efficace, le Programme de SISR a soutenu ces grands thèmes.

L'examen des documents du programme a révélé que le Programme de SISR répond à un besoin continu qu'a le gouvernement d'élaborer et de trouver des moyens de simplifier les opérations et d'améliorer l'efficacité des pratiques de gestion dans la fonction publique. Le Programme de SISR a répondu à ce besoin en fournissant un mécanisme pour soutenir les initiatives spéciales de recherche qui visent à améliorer les politiques publiques, la prestation de services au public et les pratiques de gestion dans la fonction publique.

Le besoin continu du Programme de SISR a été exprimé par la majorité des personnes interrogées, qui ont convenu que le programme avait permis aux secteurs d'établir des initiatives spéciales avec des organismes externes, de créer des réseaux et de susciter au sujet de la recherche stratégique une réflexion critique qui profite aux Canadiens. Seulement deux secteurs ont utilisé le Programme de SISR au cours de la période d'examen, mais cette utilisation limitée pourrait être attribuée à la faible sensibilisation au programme; dans le questionnaire administré aux administrateurs, cinq des neuf répondants ont déclaré ne pas être au courant de son existence [8](#).

Tous les organismes bénéficiaires ayant répondu au questionnaire ont déclaré que le programme leur avait fourni l'information et les résultats de recherche nécessaires dans une grande mesure ou dans une très grande mesure.

### **Adaptation aux besoins des bénéficiaires et des ministères**

Les initiatives de SISR ont répondu aux besoins d'information des bénéficiaires au sujet des pratiques gouvernementales de gestion, de la réforme de la réglementation et de l'amélioration de la prestation de services au public. La majorité des bénéficiaires ont convenu que le Programme de SISR a été utile dans le travail qu'ils font pour façonner les politiques publiques, et ils ont ajouté qu'ils continueront de participer au programme s'il est prolongé.

Des preuves tirées de l'examen des documents ont permis d'établir que le Programme de SISR a soutenu des initiatives stratégiques et de recherche visant à améliorer les pratiques de gestion dans la fonction publique.

Il a été établi qu'il est possible d'utiliser le programme dans une plus grande mesure. Quelques répondants au questionnaire du Comité de coordination des directeurs ont déclaré qu'ils utiliseraient le Programme de SISR s'il était prolongé.

#### **4.1.2 Conformité avec les priorités gouvernementales et le résultat stratégique du Secrétariat**

Cette question d'évaluation a permis d'évaluer la conformité des objectifs du Programme de SISR avec les priorités du gouvernement et le résultat stratégique du Secrétariat.

##### **Question d'évaluation 1.2 – Conformité avec les priorités gouvernementales et le résultat stratégique du Secrétariat**

- Les objectifs du Programme de SISR sont-ils conformes aux priorités du gouvernement et à celles du Secrétariat?
- Dans quelle mesure les initiatives du Programme de SISR correspondent-elles aux priorités du Secrétariat?

##### **Constatation**

Des preuves tirées de l'examen des documents et des entrevues ont démontré que les objectifs du Programme de SISR étaient conformes aux priorités du gouvernement et à celles du Secrétariat. En outre, le Programme de SISR a financé des initiatives qui étaient compatibles avec certaines priorités sectorielles et du Secrétariat.

Un examen des documents de programme a montré que les objectifs du Programme de SISR consistent à soutenir les initiatives qui font progresser la recherche sur les politiques publiques et l'efficacité des pratiques de gestion dans la fonction publique. Ces

objectifs sont conformes aux priorités du Secrétariat, comme il est énoncé dans ses Rapports annuels sur les plans et les priorités, qui visent à renforcer la gouvernance, la reddition de comptes et les pratiques de gestion; à veiller à ce que le régime de gestion fonctionne efficacement, à favoriser la prise de décisions fondée sur le risque et à permettre l'innovation; à renforcer les capacités de gestion des risques et à adopter des approches fondées sur le risque au titre de la gestion des activités quotidiennes; à optimiser les ressources; et à faire progresser les initiatives visant à moderniser les opérations du gouvernement.

L'examen des documents a également montré que les objectifs du Programme de SISR étaient conformes aux priorités visant le retour à l'équilibre budgétaire et la mise en place d'un gouvernement plus efficace. Le Plan d'action économique de 2013 plaide en faveur de nouvelles façons d'uniformiser, de consolider et de transformer le fonctionnement du gouvernement pour améliorer la prestation des services et réaliser des gains d'efficacité.

L'examen des dossiers du Programme de SISR a démontré que les projets financés par le SISR appuyaient la recherche et les objectifs d'atelier en matière de reddition de comptes; les pratiques exemplaires de gestion des risques, l'innovation et le leadership; ainsi que la progression de la réforme de la réglementation. Ces objectifs étaient conformes aux priorités du Secrétariat.

La majorité des groupes d'entrevue ont également convenu que le Programme de SISR est pertinent au Secrétariat, étant donné que les objectifs du programme correspondent aux mandats des secteurs parrains et aux objectifs du Secrétariat en ce qui concerne la gestion de l'administration publique.

#### **4.1.3 Conformité avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

Cette question d'évaluation portait sur les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral dans l'exécution du Programme de SISR.

##### **Question d'évaluation 1.3 – Conformité avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

- Le gouvernement fédéral a-t-il pour rôle d'améliorer, de faire avancer et de promouvoir les pratiques de gestion dans la fonction publique qui contribuent à l'avancement de la recherche sur les politiques publiques et de la gestion au sein de la fonction publique?

##### **Constatation**

Des preuves tirées de l'examen des documents ont montré que le gouvernement a un rôle à jouer dans le renforcement de l'efficacité des pratiques de la fonction publique en vue d'améliorer la prestation de services au public. Le Programme de SISR a soutenu ce rôle en facilitant les initiatives spéciales de recherche qui ont contribué à l'avancement de la gestion dans la fonction publique.

Les évaluateurs ont conclu de l'examen des documents que le gouvernement fédéral a un important rôle à jouer afin d'améliorer, de faire avancer et de promouvoir les pratiques de gestion dans la fonction publique qui contribuent à l'avancement des recherches sur les politiques publiques et de la gestion au sein de la fonction publique. Dans le Plan d'action économique de 2012 et le Plan d'action économique de 2013, le gouvernement précise que le rôle du gouvernement fédéral consiste à transformer la façon dont le gouvernement fait des affaires. À l'appui des ministres du Conseil du Trésor, le Secrétariat renforce la façon dont le gouvernement est géré et il optimise les dépenses publiques ainsi que les résultats obtenus pour les Canadiens.

Dans son Plan d'activités intégré pour 2013-2016, le Secrétariat stipule qu'il « joue un rôle central dans les réformes clés visant à accroître l'efficacité et la productivité de la fonction publique, y compris dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière et de la gestion des dépenses et de l'exploitation de la technologie de l'information ». Les objectifs du Programme de SISR visent à appuyer l'avancement des pratiques de gestion dans la fonction publique en soutenant les initiatives de recherche qui contribuent à l'avancement de la recherche sur les politiques publiques et de la gestion dans la fonction publique, et qui améliorent l'efficacité des pratiques de gestion dans la fonction publique, les rapports et la prestation de services au public.

### **Conclusion : Pertinence**

Le Programme de SISR est pertinent. Grâce à des organismes tiers, il a satisfait au besoin continu pour le gouvernement de créer des moyens de simplifier les opérations gouvernementales et d'y accéder de même que d'accroître l'efficacité des pratiques de gestion dans la fonction publique. Le programme répond à ce besoin en soutenant des initiatives spéciales visant à améliorer la recherche sur les politiques publiques et à renforcer les pratiques de gestion dans la fonction publique.

## **4.2 Rendement**

## 4.2.1 Efficacité

Cette question d'évaluation a permis d'évaluer la mesure dans laquelle le Programme de SISR a atteint les résultats attendus en ce qui concerne la conception des programmes et les objectifs de rendement, la portée et la contribution des extrants aux résultats.

### Question d'évaluation 2.1 a. – Conception du programme

- La conception et les critères d'admissibilité au programme sont-ils appropriés?
- Les rôles et les responsabilités propres aux composantes du programme sont-ils définis clairement? De la bonne façon?
- La stratégie de communication du programme est-elle adéquate?
- Dans quelle mesure le système de mesure du rendement du Programme de SISR répond-il aux besoins d'information de la direction?
- Dans quelle mesure le Programme de SISR est-il conforme à la *Politique sur les paiements de transfert*?

### Constatation

Les groupes d'entrevue avaient des avis partagés quant à la pertinence de la conception et des critères d'admissibilité au programme.

Vu l'absence d'un administrateur central ou d'un gestionnaire de programme officiel, il est ardu pour les secteurs de bien comprendre les rôles et les responsabilités, ce qui fait que la surveillance et les rapports sur le rendement manquent de constance.

D'autres défis ont été associés à l'absence d'outils et de guides de programme, et de matériel de promotion, le tout ayant entravé l'exécution du programme et créé des obstacles à l'accès. Le programme a été largement utilisé par les personnes qui le connaissent bien, et son utilisation a été attribuable au bouche-à-oreille.

L'évaluation a révélé que les modalités du Programme de SISR ont été fondées sur la version de 2000 de la *Politique sur les paiements de transfert* plutôt que sur celle de 2008, ce qui a entraîné un manque d'harmonisation avec certaines exigences de la politique actuelle.

Même si les gestionnaires interrogés ont souligné que le Secrétariat n'a jamais pu profiter directement des contributions, ils ont déclaré avoir peu d'occasions d'observer les répercussions du programme parce que leurs rôles n'englobaient pas la mise en œuvre des initiatives. Pour les gestionnaires, les indicateurs de la valeur du programme

résidaient dans la stabilité de la demande d'une année à l'autre, les utilisateurs à répétition du programme, et la grande visibilité des organismes tiers bénéficiaires.

### **Conception du programme, critères d'admissibilité et rôles et responsabilités**

Les groupes d'entrevue ont exprimé des points de vue partagés au sujet de la pertinence de la conception du Programme de SISR. Trois des sept groupes ont dit être en faveur de la conception du programme en raison de l'absence d'un mécanisme de surveillance officiel et centralisé, qui favorise selon eux un processus souple et simplifié. Les autres groupes ont critiqué la conception, citant la lourdeur du fardeau administratif et la difficulté des courbes d'apprentissage. La conception du programme requiert une interaction avec certaines personnes et peut impliquer une certaine répétition pour s'assurer que les propositions sont bien rédigées. Deux groupes de parrains ont déclaré que le fonctionnement du programme était complexe et qu'il était fastidieux d'établir une entente. Ces groupes ont indiqué que le processus d'approbation du programme était accablant pour les organismes tiers et qu'il a même donné lieu, dans un cas, à une perte d'intérêt.

De même, les groupes interviewés ont exprimé des points de vue partagés au sujet de la clarté des critères et d'admissibilité et des modalités du Programme de SISR. Les deux groupes de gestionnaires ont déclaré que les critères d'admissibilité étaient clairs et facilement accessibles. Les critères d'admissibilité ont été jugés équitables par les gestionnaires de tous les groupes d'entrevue, et ils ont été perçus comme étant plus généraux que les critères de programmes comparables dans d'autres ministères. La majorité des gestionnaires ont indiqué que le caractère général des critères a donné aux secteurs la marge de manœuvre requise pour faire avancer leurs projets de recherche. Ce point de vue n'était pas partagé par les parrains, qui ont déclaré avoir demandé de l'aide à d'autres parrains avant de demander de l'information aux gestionnaires de programme. Un groupe de parrains a déclaré que les critères d'admissibilité n'étaient ni restrictifs ni déraisonnables. Ce groupe a déclaré que des retards se sont produits parce que la nature de l'initiative consistait à travailler avec des organismes externes ayant des processus, des approbations et des pouvoirs uniques. Un autre groupe a déclaré que les critères d'admissibilité étaient difficiles et déraisonnables lorsqu'il s'agit de projets pluriannuels et d'organisations internationales <sup>9</sup>.

Les groupes d'entrevue ont également été partagés quant à la pertinence et à la clarté des rôles et des responsabilités des conseillers financiers et des parrains d'initiatives éventuelles. Deux groupes ont déclaré que les rôles et les responsabilités étaient clairs; un troisième groupe a suggéré que les rôles et les responsabilités des parrains et des administrateurs devaient être précisés; un quatrième groupe a déclaré que le programme avait été exécuté comme il avait été conçu, ce qui était approprié; et un cinquième groupe

a déclaré que le processus d’approbation devait être simplifié en supprimant l’exigence d’approbation par l’administrateur général et par le dirigeant principal des finances.

En comparaison avec des programmes semblables <sup>10</sup>, la conception du Programme de SISR a été jugée plus souple et pratique pour permettre aux parrains d’utiliser le programme aux fins de projets stratégiques à petite échelle. D’autres programmes ont des formulaires de demande plus longs, des procédures de sélection des projets plus détaillées et de plus longs délais dans l’obtention des fonds.

### **Stratégie de communication**

Une majorité de répondants au questionnaire du Comité de coordination des directeurs ont déclaré qu’ils n’étaient pas au courant de l’existence du Programme de SISR. Toutefois, ils ont indiqué que le Programme de SISR semblait être une option viable pour leurs initiatives de recherche et qu’ils étaient intéressés à en apprendre davantage à ce sujet.

L’examen auprès des institutions fédérales a permis de constater que le Programme de SISR est entièrement comparable à des programmes du ministère des Finances Canada, de l’Agence de promotion économique du Canada atlantique et d’Industrie Canada, car il repose moins sur la promotion et davantage sur la sensibilisation des parrains au programme. Cette conclusion a été corroborée par l’examen des dossiers du programme, qui a démontré que la majorité des initiatives ont été parrainées par un secteur et par les mêmes parrains.

L’examen des documents a révélé que la stratégie de communication du programme était fondée sur un exposé présenté en 2013 par le Secteur des services ministériels à tous les analystes financiers. Cet exposé avait également été affiché dans l’InfoSite du Secrétariat afin de s’assurer que tous les employés puissent obtenir plus d’information au sujet du programme. Même si les gestionnaires ont indiqué que le programme avait été bien communiqué, des questions d’entrevue supplémentaires ont révélé que l’exposé n’avait été offert qu’une seule fois et qu’il n’avait pas été mis à jour depuis. Un groupe de gestionnaires a ajouté que ce serait une bonne pratique de présenter un exposé mis à jour aux analystes financiers tous les deux ans. Ni les évaluateurs ni un groupe d’experts n’ont pu trouver les gabarits du Programme de SISR (modalités, gabarit de l’accord de contribution, formulaire de présentation et de recommandation et grille d’évaluation de projet) sur le site Web externe du Secrétariat.

Deux des trois groupes de parrains ont indiqué que les formulaires de demande ne sont pas clairs et que des instructions écrites seraient utiles. Les évaluateurs ont signalé que même si l’information sur le Programme de SISR a été affichée dans l’InfoSite du

Secrétariat, il n'y a pas eu de lignes directrices, d'échantillons ou d'instructions écrites sur la façon de remplir les formulaires.

Les points de vue étaient partagés au sein des groupes d'entrevue quant à la pertinence des lignes directrices sur la gestion financière pour les initiatives du Programme de SISR. Même si les deux groupes de gestionnaires de programme ont souligné qu'ils fournissent des conseils aux secteurs et qu'ils permettent d'assurer le suivi des ressources et d'administrer le financement, la plupart des groupes de parrains ont signalé le besoin de conseils accrus et ont admis qu'ils utilisaient leurs propres connaissances et leur matériel d'orientation pour créer de nouvelles initiatives. Selon eux, la coordination financière était ponctuelle.

Un examen de la réponse fournie par la direction du programme aux recommandations issues de l'évaluation précédente n'a révélé aucune preuve établissant que le Secteur des services ministériels avait accru la visibilité du programme, en affichant les documents du Programme sur le site Web externe du Secrétariat ou en préparant une stratégie de communication qui aurait informé les secteurs de l'existence du programme.

### **Mesure du rendement**

La mesure du rendement est une composante obligatoire de tous les programmes et elle doit être mise en œuvre au moment de la conception d'un programme. En vertu de la *Politique sur les paiements de transfert*, la surveillance du rendement doit tenir compte de l'importance relative du programme, et elle doit faire état des risques propres au programme, de la valeur du financement par rapport aux coûts administratifs et du profil de risque du bénéficiaire <sup>11</sup>. Lors de leur examen des documents du Programme de SISR, les évaluateurs n'ont pu trouver aucune preuve attestant que des mesures du rendement avaient été instaurées et n'ont trouvé que des preuves minimales quant à l'existence de données sur la mesure du rendement. Même si l'examen des documents indique qu'il incombe aux parrains de recueillir des données sur la mesure du rendement, les parrains interrogés n'étaient pas au courant de ce rôle.

Les parrains ont indiqué que la mesure du rendement imposerait un fardeau aux bénéficiaires si elle exige que ceux-ci démontrent les résultats obtenus. Un groupe de parrains a prévenu que si un système de mesure du rendement est mis en œuvre, il ne doit pas exiger d'intrants des bénéficiaires étant donné qu'ils étaient déjà accablés par le fardeau administratif imposé par le programme. Les gestionnaires ont également demandé si une mesure du rendement officielle serait nécessaire si les parrains étaient encouragés à retenir 10 p. 100 des fonds jusqu'à la fin de l'activité prévue.

Lorsque les évaluateurs ont demandé aux gestionnaires de décrire le type d'information nécessaire pour gérer le programme, un groupe a mentionné que la grille d'évaluation du



projet, qui a été recommandée, mais qui n'était pas obligatoire, devrait être administrée à la fin de l'initiative. Cette grille exige que les parrains fournissent une description de l'initiative et qu'ils déterminent les résultats réels obtenus par rapport aux résultats prévus dans la proposition.

Lors de l'examen des dossiers du programme, les évaluateurs ont trouvé un seul cas dans le cadre duquel la grille d'évaluation de projet a été remplie. Un groupe de parrains ont indiqué qu'ils n'avaient jamais été invités à remplir la grille et qu'ils n'étaient pas au courant de son existence. Ils ont déclaré qu'ils l'auraient remplie pour les organismes bénéficiaires si on le leur avait demandé.

### **Conformité avec la *Politique sur les paiements de transfert* et la *Directive sur les paiements de transfert***

Les évaluateurs ont analysé les versions de 2000 et de 2008 de la *Politique sur les paiements de transferts* et la directive connexe dans le cadre d'une étude comparative des modalités du programme. Ils ont constaté que les modalités du programme n'avaient pas été mises à jour au moment du renouvellement du programme en 2009 et qu'en conséquence, elles n'étaient plus conformes à la politique de 2008 et à la directive.

Il est question, à la section 6.5.2 de la *Politique sur les paiements de transfert*, d'établir au moment de concevoir le programme une stratégie de mesure du rendement et de la tenir et de la mettre à jour tout au long de son cycle de vie, de manière à appuyer efficacement l'évaluation ou l'examen de la pertinence et de l'efficacité du programme de paiements de transfert.

Il est question, aux sections 6.5.7 à 6.5.9 de la *Politique sur les paiements de transfert*, des niveaux de risque, de la mobilisation des demandeurs et des bénéficiaires ainsi que de la mise en œuvre de normes de service ministérielles.

La section 6.1.4 de la *Directive sur les paiements de transfert* précise que les bénéficiaires éventuels doivent pouvoir trouver de l'information sur le programme sur le site Web du Secrétariat.

La section 6.5.1 de la *Directive sur les paiements de transfert* porte sur la mise en œuvre d'une évaluation fondée sur le risque en ce qui concerne la surveillance et les rapports des bénéficiaires.

L'élément 10, à l'annexe D de la *Directive sur les paiements de transfert*, décrit les exigences à observer en matière de langues officielles afin de respecter les obligations du gouvernement du Canada inscrites à la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, et précise que les services et les avantages doivent être rendus disponibles dans les deux langues officielles.

Un groupe de gestionnaires s'est prononcé en faveur d'un examen officiel de la politique visant à assurer la conformité, maintenant qu'une nouvelle politique est entrée en vigueur.

### **Question d'évaluation 2.1 b. – Atteinte des résultats immédiats**

- Dans quelle mesure le Programme de SISR a-t-il atteint ses résultats immédiats?

#### **Constatation**

Même si une approche plus systématique de rapports sur l'incidence des contributions se traduirait par une démonstration claire de la capacité globale qu'a le programme d'obtenir les résultats énoncés, des preuves ont suggéré que les résultats immédiats du programme ont été atteints dans une certaine mesure.

Le programme a contribué à l'élargissement des connaissances du Secrétariat dans les domaines du leadership, de l'innovation et de la gestion des risques. La collaboration avec des organismes tiers a également contribué à un contexte stratégique mieux éclairé en matière de gestion de la réglementation, de surveillance et de responsabilité de gestion, et à l'élargissement des communautés d'intérêt en appuyant le dialogue entre les fonctionnaires, les experts et les universitaires.

### **Élargir les connaissances du Secrétariat**

Un examen des documents de projet, comme les documents des recherches financées, les rapports finaux, les accords de contribution et la grille du rapport d'évaluation, a permis de constater que le Programme de SISR a donné accès dans une certaine mesure à une base de connaissances élargie sur des sujets d'intérêt pour le Secrétariat. Le Programme de SISR a financé des conférences sur l'adaptation des politiques publiques dans un monde en mutation, et il a permis d'aborder des questions comme la réforme de la fonction publique, le leadership et l'innovation. En outre, les fonds du Programme de SISR ont fourni au Secrétariat un accès à la recherche sur des domaines d'intérêt pour le gouvernement, comme la communication et la mesure des progrès de la réforme réglementaire et l'exploration des pratiques exemplaires de gestion des risques émergents et les mesures de gestion correspondantes dans les grandes organisations complexes des secteurs public et privé. Le Programme de SISR a également aidé un secteur parrain à favoriser le dialogue sur l'innovation, les contraintes budgétaires, la gouvernance horizontale et les défis à long terme parmi les hauts fonctionnaires des pays de l'OCDE de manière à dégager les leçons apprises et les pratiques exemplaires.

Les bénéficiaires ayant répondu au questionnaire ont déclaré que leurs projets avaient contribué à l'atteinte des résultats immédiats du Programme de SISR dans une grande mesure ou dans une très grande mesure. De même, grâce à leur élaboration et à leur mise en œuvre d'initiatives, les parrains ont signalé une augmentation de la capacité qu'ont leurs secteurs de mener des recherches sur les politiques publiques. Ce groupe a déclaré que sans ce programme, certaines activités n'auraient pas eu lieu.

Les groupes d'entrevue ont eu des points de vue partagés à savoir si ce résultat immédiat a été atteint uniquement en raison du Programme de SISR. La majorité des groupes de parrains ont indiqué que les conférences et les ateliers ont permis au Secrétariat d'avoir accès à des spécialistes de renom et à des experts en la matière dans une certaine mesure, et de renforcer les partenariats du Secrétariat avec des organisations d'envergure. Un groupe de gestionnaires a suggéré que la même information et les mêmes partenariats pourraient être obtenus pour des projets internationaux au moyen de contrats de services professionnels et de l'adhésion à des organismes professionnels [12](#).

### **Un contexte stratégique mieux éclairé et une communauté d'intérêt élargie**

La majorité des répondants ont indiqué que le Programme de SISR avait contribué aux résultats d'un contexte stratégique mieux éclairé et d'une communauté d'intérêt élargie grâce à des partenariats non gouvernementaux et à la communication de contextes stratégiques à l'échelle nationale et internationale.

De l'examen des accords de contribution et de l'examen des rapports de recherche et des rapports finaux, les évaluateurs ont conclu que le Programme de SISR avait soutenu des initiatives stratégiques de gestion et de surveillance de la réglementation et de responsabilisation de gestion, puisque les initiatives financées portaient sur ces thèmes. Les évaluateurs ont constaté des preuves documentées qu'une initiative a permis « d'améliorer, de faire avancer et de promouvoir les pratiques de gestion dans la fonction publique en soutenant un dialogue parmi les hauts fonctionnaires sur la façon dont le gouvernement pourrait relever efficacement les défis stratégiques et de gouvernance dans un contexte de contraintes budgétaires » [*traduction*].

Des preuves tirées de l'examen des dossiers ont démontré que le Programme de SISR a permis d'élargir la « communauté d'intérêt » de la gestion de la réglementation, le rôle du gouvernement, la gestion des risques, la politique, et l'innovation. Dans un cas, le programme a financé un projet de recherche qui a exploré le thème des saines pratiques de gestion des risques émergents en s'appuyant sur l'expertise d'universitaires, de spécialistes et de représentants d'autres gouvernements. Dans un autre cas, le programme a financé un projet de recherche qui a réuni des experts de la réglementation

d'universités et de gouvernements étrangers afin de susciter le débat sur l'évaluation des politiques de réglementation, le tout ayant abouti à un cadre pratique qui pourrait être appliqué dans les pays de l'OCDE.

La majorité des bénéficiaires ont confirmé dans leurs questionnaires que le programme a contribué à l'atteinte de leurs objectifs organisationnels, soit :

- Approfondir la recherche, l'expertise et la compréhension;
- Avoir un rôle à jouer dans la collecte de données pour l'analyse dans plusieurs pays;
- Leur permettre de s'appuyer sur des connaissances spécialisées, les leçons apprises dans d'autres pays et l'expertise d'éminents universitaires pour approfondir leurs mandats de politiques publiques.

### **Plus grande mise à contribution des ressources des partenaires externes et d'autres capacités aux fins de la réalisation des objectifs ministériels**

Tous les parrains ont affirmé que le Secrétariat mettait à profit les ressources des bénéficiaires dans une grande mesure. Ces ressources correspondaient en général à des ressources financières, à une expertise et à l'accès à des réseaux de partenaires. Grâce au programme, un bénéficiaire a pu attirer des ressources financières supplémentaires provenant d'autres pays et élargir ses partenariats avec d'autres organisations internationales pour accéder à une expertise internationale et à la connaissance d'universitaires.

L'examen des documents a montré que les organismes bénéficiaires ont été très ingénieux dans la façon dont ils ont organisé, planifié, réseauté et mis en œuvre leurs initiatives de SISR. Les partenariats avec les bénéficiaires ont permis de renforcer la capacité des secteurs dans ces domaines.

#### **Question d'évaluation 2.1 c. – Atteinte des résultats intermédiaires**

- Dans quelle mesure le Programme de SISR a-t-il atteint ses résultats intermédiaires?

#### **Constatation**

Le Programme de SISR a contribué dans une certaine mesure à l'atteinte de ses résultats intermédiaires visant l'accroissement des connaissances sur les questions stratégiques émergentes et au renforcement de la capacité qu'a le Ministère de produire une analyse approfondie et pertinente. Il a toutefois été constaté que cette contribution se limitait à influencer l'élaboration des politiques et la sensibilisation. Des

preuves documentées de l'atteinte de résultats intermédiaires n'ont pu être trouvées.

La majorité des groupes d'entrevue ont convenu que le programme avait contribué dans une grande mesure à l'augmentation des connaissances sur les nouvelles questions stratégiques au Secrétariat, et dans une certaine mesure à l'amélioration de la capacité qu'a le Ministère de produire une analyse approfondie et pertinente. Les personnes interrogées ont déclaré que la contribution à ces résultats avait été indirecte ou limitée, puisque des initiatives ne peuvent à elles seules créer des politiques. Les résultats des initiatives servent plutôt à influencer sur l'élaboration des politiques en faisant la lumière sur l'évolution d'un contexte.

De même, la majorité des bénéficiaires ont déclaré avoir atteint les résultats intermédiaires dans une grande mesure ou dans une très grande mesure.

L'examen des documents a montré que même si les formulaires de demande ont permis de recueillir des informations sur les résultats attendus en ce qui concerne la façon dont la capacité du Secrétariat serait renforcée et comment les connaissances des secteurs augmenteraient en raison des initiatives, les dossiers renfermaient peu d'informations démontrant les répercussions réelles. Les évaluateurs ont constaté que les grilles d'évaluation des projets, qui auraient fourni un support narratif de ces répercussions, n'ont pas été systématiquement remplies par les parrains [13](#).

#### **Question d'évaluation 2.1 d. – Atteinte des résultats finaux**

- Dans quelle mesure le Programme de SISR a-t-il atteint ses résultats finaux?

#### **Constatation**

L'évaluation a révélé que le programme a contribué dans une très grande mesure à l'avancement de la gestion dans la fonction publique de la recherche sur les politiques publiques, et dans une grande mesure à l'efficacité des pratiques de gestion dans la fonction publique, des rapports et de la prestation de services au public. Les évaluateurs n'ont pu trouver de preuves vérifiables de l'atteinte de ces résultats dans les dossiers de programme.

La majorité des groupes interviewés ont estimé que le programme avait contribué dans une certaine mesure à l'atteinte de l'efficacité de la gestion dans la fonction publique en vertu de partenariats de recherche de longue date avec des organisations internationales.

Ces répondants étaient moins certains de la mesure dans laquelle l'atteinte de résultats finaux pourrait être attribuée uniquement au programme. Néanmoins, la majorité des bénéficiaires ayant répondu au questionnaire ont indiqué que leurs projets avaient contribué dans une grande mesure ou dans une très grande mesure à l'atteinte des résultats finaux du Programme de SISR.

Comme indiqué précédemment, les évaluateurs ont détecté des lacunes au chapitre de la documentation des résultats réels par rapport aux résultats prévus, ce qui fait en sorte qu'il est difficile d'effectuer une évaluation vérifiable des répercussions. Il a toutefois été manifeste que les 11 initiatives ont été réalisées conformément à leurs propositions, que tous les paiements ont été appropriés et exacts et que toutes les initiatives ont été menées à bien.

### **Conclusion : Efficacité**

Dans l'ensemble, le programme a atteint les résultats énoncés dans le modèle logique à des degrés divers. Toutefois, en l'absence de mesures du rendement et en raison de l'utilisation irrégulière des grilles d'évaluation de projet, il a été difficile d'établir la preuve des répercussions du programme. Vu l'absence d'un administrateur central ou d'un gestionnaire de programme officiel, il est ardu pour les parrains de bien comprendre les rôles et les responsabilités. Les parrains ont eu une compréhension inégale du programme, qui a entraîné un suivi incomplet des mesures du rendement et une utilisation irrégulière des grilles d'évaluation de projet. Le programme étant peu connu, il a été peu utilisé par certains secteurs.

Les modalités du programme sont fondées sur la version de 2000 de la *Politique sur les paiements de transfert*, plutôt que sur celle de 2008. Il en a résulté un manque de concordance avec un certain nombre d'exigences actuelles de la politique, comme la nécessité de mettre en œuvre la mesure du rendement, des normes de service et des évaluations fondées sur le risque aux fins de la surveillance, ainsi que des exigences d'intégration des langues officielles et de publication d'information sur le programme sur le site Web externe du Secrétariat.

#### **4.2.2 Économie et efficacité**

Cette question d'évaluation clé porte sur l'utilisation des ressources du programme par rapport à la production d'extrants et à la progression vers les résultats attendus.

##### **Question d'évaluation 2.2 – Économie et efficacité**

- Dans quelle mesure le Programme de SISR est-il économique et efficace?

## Constatation

L'évaluation a révélé que le Programme de SISR a utilisé les ressources financières de façon économique. Comparativement à d'autres programmes, c'est lui qui a affiché les coûts indirects les plus bas.

Certains aspects du Programme de SISR ont nui à son efficacité, principalement le niveau de participation administrative requis des parrains et des bénéficiaires et l'obligation pour le chef de secteur, le dirigeant principal des finances et l'administrateur général d'approuver les accords.

L'examen auprès des institutions fédérales a montré que le Programme de SISR était aussi économique que possible. Le Programme de SISR a affiché des coûts indirects minimaux, car il n'a pas compté d'employés exclusifs (équivalents temps plein) et qu'il a appliqué des processus de candidature et de sélection relativement simples. Parmi les programmes entièrement comparables [14](#) pris en considération dans le cadre de l'examen auprès des institutions fédérales, le Programme de SISR est celui qui a affiché les coûts indirects les plus bas [15](#). Le nombre d'équivalents temps plein participant à la gestion du Programme de SISR a été minime, et un groupe de gestionnaires a signalé que le volume actuel des demandes était gérable. Cette constatation est cohérente avec le plan initial décrit dans les documents d'information de programme. L'éventail des ressources exclusives des programmes comparables variait de zéro, comme on a pu le voir au Secrétariat, à quatre équivalents à temps plein, comme on l'a vu au Conseil de recherches en sciences humaines [16](#) du Canada.

Selon quelques groupes d'entrevue, les résultats ont été obtenus de la manière la plus économique possible et le programme a fonctionné de façon plus efficace que le processus antérieur au Programme de SISR, qui exigeait une présentation au Conseil du Trésor pour chaque initiative de SISR. L'évaluation a néanmoins révélé que le Programme de SISR n'a pas été administré de manière aussi efficace que possible.

La majorité des groupes de parrains ont indiqué que le Programme requiert un niveau élevé de participation administrative des secteurs, s'ils veulent bien comprendre son fonctionnement et satisfaire aux exigences du programme. Par exemple, il n'y a pas de documents écrits ou de documents d'orientation expliquant les étapes nécessaires. Le programme se fonde uniquement sur les parrains pour mobiliser des partenaires, plutôt que de faire de la publicité sur le site Web externe du Secrétariat, permettant aux organismes tiers de s'adresser aux parrains.

Même si le programme octroie des fonds dans un court laps de temps <sup>17</sup>, les parrains ont perçu le programme comme étant exagérément lourd et rigide pour les bénéficiaires, notamment les organisations internationales, et pour des initiatives de faible valeur. Selon les groupes d'entrevue, les montants de financement peu élevés (de 4 000 \$ à 5 000 \$) n'ont pas été traités efficacement pour les parrains, les gestionnaires ou les bénéficiaires. Dans un cas, un partenaire international a choisi de se retirer du programme parce que le fardeau des rapports était disproportionné par rapport à la valeur (5 000 \$) de l'initiative.

Selon un autre facteur d'inefficience signalé par un bénéficiaire, l'obligation pour l'État, en vertu des modalités du programme, de maintenir la propriété intellectuelle des produits livrables a constitué un obstacle pour les organisations internationales. « Les exigences du Programme de SISR diffèrent de celles qui ont été adoptées et acceptées par les organisations internationales, et elles requièrent des va-et-vient incessants entre les pays pour résoudre un problème » [traduction].

Un groupe de parrains a souligné que le programme serait plus efficient si les approbations déléguées étaient simplifiées. À l'heure actuelle, les modalités doivent être approuvées par le chef de secteur, le dirigeant principal des finances et l'administrateur général. Un examen de la *Politique sur les paiements de transfert* a toutefois révélé que ces approbations n'étaient pas nécessaires. L'examen auprès des institutions fédérales a montré qu'il y avait peu de cohérence entre les processus d'approbation utilisés par les divers programmes. À titre d'exemple, on constate que le niveau le plus élevé d'approbation varie, soit l'administrateur général au Secrétariat, à Sécurité publique Canada et au ministère des Finances Canada, et le directeur général à l'Agence promotion économique du Canada atlantique.

Dans le cadre de leurs entrevues, une majorité des groupes de parrains ont indiqué que les initiatives ont produit des contributions en espèces supplémentaires d'autres partenaires. L'examen des documents a également montré que les fonds du Programme de SISR ont donné lieu à des contributions en nature, comme des salles de réunion fournies gratuitement et des heures de bénévolat de la part des organismes bénéficiaires. Dans quelques cas, les initiatives du Programme de SISR ont permis d'attirer de nouveaux partenaires pour le programme. Les avantages intangibles clés ont été des partenariats renforcés avec les organismes bénéficiaires et de nouveaux partenariats.

#### **4.2.3 Conceptions de rechange**

Cette question d'évaluation portait sur les aspects de conception du programme du point de vue des principaux informateurs ayant le potentiel d'accroître l'efficacité du Programme de SISR.



### **Question d'évaluation 2.3 – Conceptions de rechange**

- Qu'est-ce qui permettrait d'optimiser le rendement du programme?

#### **Constatation**

Pour optimiser le rendement du programme et établir des exigences administratives plus appropriées pour les initiatives de faible valeur, il faut envisager la possibilité de simplifier les modalités et de simplifier les exigences d'approbation.

L'utilisation d'un langage simple dans les modalités permettrait d'améliorer la communication avec les organisations internationales et d'accélérer la mise en œuvre des initiatives.

Les processus administratifs du programme sont les mêmes pour les initiatives d'une valeur de 500 000 \$ et de 5 000 \$. Certains organismes bénéficiaires ont indiqué que le temps et les efforts requis pour des initiatives de faible valeur ne permettent pas d'optimiser les ressources par rapport au fardeau administratif du programme. Des parrains ont recommandé que les modalités relatives aux initiatives de faible valeur soient simplifiées.

Afin d'alléger le fardeau administratif imposé aux gestionnaires, aux parrains et aux bénéficiaires et d'accélérer le traitement des accords de contribution, il y aurait lieu de revoir l'obligation pour le dirigeant principal des finances et pour l'administrateur général d'approuver les initiatives à faible risque et de faible importance relative avec des partenaires réputés de longue date 18.

Pour faciliter l'accès aux organisations internationales, les modalités du programme doivent être simplifiées et précisées. Comme il a été indiqué aux parrains, les bénéficiaires ont caractérisé les demandes comme étant difficiles à comprendre. En particulier, parce que les demandes renfermaient une terminologie juridique canadienne, les organisations internationales ont signalé des retards attribuables à des préoccupations exprimées par leurs services juridiques. Les retards attribuables à l'interprétation et à la négociation des formulaires du programme ont été monnaie courante.

#### **Conclusion : Économie et efficience; Conceptions de rechange**

Les résultats ont été obtenus de la manière la plus économique possible. Même si peu de ressources ont été dépensées pour administrer le programme, une approche de gestion

de programme plus ciblée, conforme à la faible importance relative et aux risques peu élevés du programme, permettrait de favoriser une efficacité accrue des opérations.

## **5. Conclusions par enjeu d'évaluation**

### **5.1 Pertinence**

Le Programme de SISR est pertinent. Grâce à des organismes tiers, il a répondu au besoin continu du gouvernement de créer et d'accéder à des moyens de simplifier les opérations gouvernementales et d'accroître l'efficacité des pratiques de gestion dans la fonction publique. Le programme répond à ce besoin en soutenant des initiatives spéciales visant à améliorer la recherche sur les politiques publiques et à renforcer les pratiques de gestion dans la fonction publique.

#### **i. Besoin continu du programme**

Le Programme de SISR répond aux besoins des bénéficiaires dans une grande mesure. Les bénéficiaires ont exprimé leur intérêt à continuer de participer au programme s'il est prolongé. Le programme a également répondu aux besoins des parrains, même si seulement deux secteurs l'ont utilisé au cours des cinq dernières années.

#### **ii. Conformité avec les priorités gouvernementales et le résultat stratégique du Secrétariat**

Les résultats finaux du programme sont conformes avec les priorités du gouvernement et celles du Secrétariat, compte tenu de l'objectif commun de saines pratiques de gestion, d'une plus grande responsabilisation et de la gestion des risques. Les objectifs et les initiatives du Programme de SISR ont été harmonisés par thèmes avec les priorités gouvernementales visant le retour à l'équilibre budgétaire et l'accroissement de l'efficacité des opérations gouvernementales.

#### **iii. Conformité avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

Il y a un rôle pour le gouvernement à renforcer l'efficacité des pratiques dans la fonction publique et d'améliorer la prestation de services au public. Les preuves ont permis d'établir que le Programme de SISR est conforme à ce rôle en soutenant des initiatives de recherche spéciales et de petite envergure qui ont contribué à l'avancement de la gestion dans la fonction publique.

## 5.2 Rendement

Le Programme de SISR a atteint les résultats à court et à moyen terme énoncés dans son modèle logique. Toutefois, en l'absence de mesures du rendement et en raison de l'utilisation irrégulière des grilles d'évaluation de projet, il a été difficile d'établir la preuve des répercussions du programme. L'absence d'un administrateur central ou d'un gestionnaire de programme officiel a entraîné des défis pour les parrains dans la compréhension des rôles et des responsabilités. Les parrains ont eu une compréhension inégale du programme, ce qui a abouti à un suivi incomplet des mesures du rendement et à une utilisation irrégulière des grilles d'évaluation de projet. Le programme étant peu connu, il a été peu utilisé par certains secteurs.

Les modalités (renouvelées en 2009) du programme ont été fondées sur la version de 2000 de la *Politique sur les paiements de transfert*, plutôt que sur la version de 2008. Il en a résulté un manque de concordance avec un certain nombre d'exigences actuelles de la politique, comme la nécessité de mettre en œuvre une stratégie de mesure du rendement, des normes de service et des évaluations fondées sur le risque aux fins de la surveillance, ainsi que des exigences pour intégrer les langues officielles et publier des renseignements sur le programme sur le site Web externe du Secrétariat.

### i. Efficacité

Des preuves ont permis d'établir que le Programme de SISR a généré des résultats immédiats dans une certaine mesure. Une approche plus systématique à l'égard de la présentation des répercussions des initiatives permettrait de démontrer clairement la capacité globale qu'a le programme d'atteindre les résultats fixés.

Le programme a atteint ses résultats intermédiaires. Grâce à ses initiatives, il a permis d'élargir les connaissances du Secrétariat dans les domaines du leadership, de l'innovation et de la gestion des risques. Le Secrétariat a profité de solides partenariats avec des organisations nationales et internationales de premier plan.

### ii. Économie et efficience

Les résultats ont été obtenus de la manière la plus économique possible. Comparativement à des programmes semblables dans la fonction publique, le Programme de SISR est celui qui a affiché les coûts indirects les plus bas. Il a également permis de mobiliser des ressources (financières et professionnelles) d'organismes tiers, et des dons provenant d'autres entités <sup>19</sup>. Même si peu de ressources ont été dépensées pour administrer le programme, une approche de gestion de programme plus

ciblée, conforme à la faible importance relative et aux risques peu élevés du programme, permettrait de favoriser une efficacité accrue des opérations.

Certains aspects du Programme de SISR nuisent à son efficacité, à savoir les modalités qui imposent de lourdes exigences administratives aux parrains et aux bénéficiaires, ainsi que les exigences qui obligent le chef de secteur, le dirigeant principal des finances et l'administrateur général à approuver toutes les initiatives.

### iii. Conceptions de rechange

La conception du Programme de SISR est souple, mais une approche de financement fondée sur le risque (p. ex., suppression de l'obligation pour le dirigeant principal des finances et l'administrateur général d'approuver les initiatives à faible risque et importance relative menées de concert avec des organismes tiers de longue date) pourrait alléger le fardeau administratif des gestionnaires, des parrains et des bénéficiaires, et aboutir à une mise en œuvre plus rapide des initiatives 20.

## 6. Recommandations

1. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels, en consultation avec le Bureau du contrôleur général, mette à jour les modalités du Programme de SISR et les surveille de façon continue pour assurer leur conformité avec toutes les futures mises à jour de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.
2. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels, conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, publie les modèles, les guides et les produits d'information du Programme de SISR sur le site Web externe du Secrétariat pour les organismes tiers et les parrains.
3. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement adaptée à la taille et au risque du Programme de SISR.
4. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels élabore des options aux fins de la désignation d'un gestionnaire pour le Programme de SISR afin de s'assurer que les documents sont à jour, de rendre le programme plus visible et de surveiller les résultats de programme au moyen de la mise en œuvre de la stratégie de mesure du rendement.
5. Il est recommandé que le Secteur des services ministériels utilise une approche fondée sur le risque pour les approbations afin d'accroître l'efficacité du Programme de SISR et d'alléger le fardeau administratif.

# Annexe A : Questions et enjeux d'évaluation

## 1.0 Pertinence

### 1.1 Besoin continu du programme

- Dans quelle mesure le Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche (SISR) répond-il à un besoin continu?
- Le programme répond-il aux besoins du Ministère et des bénéficiaires?

### 1.2 Conformité avec les priorités gouvernementales et le résultat stratégique du Secrétariat

- Les objectifs du Programme de SISR sont-ils conformes aux priorités du gouvernement et à celles du Secrétariat?
- Dans quelle mesure les initiatives du Programme de SISR correspondent-elles aux priorités du Secrétariat?

### 1.3 Conformité avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

- Le gouvernement fédéral a-t-il pour rôle d'améliorer, de faire avancer et de promouvoir les pratiques de gestion dans la fonction publique qui contribuent à l'avancement de la recherche sur les politiques publiques et de la gestion au sein de la fonction publique?

## 2.0 Rendement

### 2.1 Efficacité

#### *a. Conception du programme*

- La conception et les critères d'admissibilité au programme sont-ils appropriés?
- Les rôles et les responsabilités propres aux composantes du programme sont-ils définis clairement? De la bonne façon?
- La stratégie de communication du programme est-elle adéquate?
- Dans quelle mesure le système de mesure du rendement du Programme de SISR répond-il aux besoins d'information de la direction?
- Dans quelle mesure le Programme de SISR est-il conforme à la *Politique sur les paiements de transfert*?

#### *b. Atteinte des résultats immédiats*

- Dans quelle mesure le Programme de SISR a-t-il atteint ses résultats immédiats?

### *c. Atteinte des résultats intermédiaires*

- Dans quelle mesure le Programme de SISR a-t-il atteint ses résultats intermédiaires?

### *d. Atteinte des résultats finaux*

- Dans quelle mesure le Programme de SISR a-t-il atteint ses résultats finaux?

## **2.2 Économie et efficience**

- Dans quelle mesure le Programme de SISR est-il économique et efficient?

## **2.3 Conceptions de rechange**

- Qu'est-ce qui permettrait d'optimiser le rendement du programme?

## **Annexe B : Pourcentage du coût total des initiatives financées par le Programme de SISR**

Sur les 11 initiatives soutenues au cours de la période d'évaluation de cinq ans (de 2008-2009 à 2012-2013), le Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche (SISR) a appuyé des initiatives uniques et pluriannuelles de deux secteurs pour un total de 442 209 \$. Parmi les bénéficiaires, il y avait des organisations nationales et internationales, des organismes sans but lucratif et des organismes non gouvernementaux <sup>21</sup>. Ces initiatives ont permis de financer une série de conférences, une réunion stratégique, des ateliers et des documents de recherche sur des sujets comme l'avancement de la gestion dans le secteur public, la réforme de la fonction publique, le leadership, l'innovation et la gestion des risques émergents. Parmi les initiatives, mentionnons la prestation d'une série d'extrants comme des ateliers, des documents de recherche finaux, des rapports narratifs finaux, des forums de discussion et des rapports de synthèse de session. Les profils de ces projets étaient conformes à ceux de la période de cinq ans précédente, pendant laquelle des fonds de 423 674 \$ avaient été octroyés.

Un examen des coûts totaux des initiatives identifiées dans les ententes de contribution et des montants accordés montre que le programme a financé entre 7 p. 100 et 48 p. 100 du coût total des initiatives. En plus d'utiliser leurs propres ressources, les bénéficiaires ont utilisé des dons, des fonds provenant des frais d'inscription, des contributions en nature provenant d'autres ministères fédéraux (par exemple, le ministère des Finances Canada, Industrie Canada, Ressources naturelles Canada, le Bureau du Conseil privé et

la Banque du Canada) ainsi que des dons provenant d'autres gouvernements et d'organismes sans but lucratif pour financer le reste.

**Tableau 4. Pourcentage du coût total des initiatives financé par le Programme de SISR**

<b>Projet</b>	<b>Exercice</b>	<b>Initiative de SISR(\$)</b>	<b>Coûts totaux de l'initiative * - (\$)</b>	<b>% du coût total</b>
Forum des politiques publiques, Good Government is Good Politics	2008-2009	28,366	79,750	35,6
Forum des politiques publiques, Adapting Public Policy to a Changing World	2009-2010	20 000	82 500	24,2
Forum des politiques publiques, Une vision trop loin?	2010-2011	20 000	50 640	39,5
Forum des politiques publiques, On Authenticity – How the Truth Can Restore Faith in Politics and Government	2011-2012	20 000	56 190	35,6
Institute on Governance, Agents of Parliament Project	2011-2012	33 443	98 450	34,0
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Communicating and Measuring Progress in Regulatory Reform	2011-2012	150 000	310 000	48,4
Centre for the Study of Living Standards, Festschrift Volume, New Directions for Intelligent Government in Canada	2011-2012	5 000	67 615	7,4
International Risk Governance Council, Public Sector Governance of Emerging Risks	2011-2012	50 000	150 400	33,2
OCDE, The 2011 Meeting of the Network of Senior Officials from the Centers of Government	2011-2012	63 000	148 400	42,5
OCDE, Development of the Observatory for	2012-2013	32 400	91 063	35,6

Public Sector Innovation				
Forum des politiques publiques, Insights on the Relevance of the Cooperative Model for Public Service in Canada	2012-2013	20 000	76 000	26,3
<b>Total</b>		<b>442 209</b>	<b>1 211 008</b>	<b>36,5</b>

\*  
—

Information tirée des accords de contribution au titre des initiatives.

\*\*  
—

La contribution du Secrétariat a représenté 36,5 p. 100 du total global des initiatives (1 211 008 \$). Les organismes bénéficiaires ont payé le reste.

## Réponse de la direction et plan d'action

La direction des programmes a examiné l'évaluation et accepte les recommandations du rapport

Recommandations	Mesure proposée	Date de début	Date cible d'achèvement	Bureau de première responsabilité
<b>Recommandation 1</b> Il est recommandé que le Secteur des services ministériels, en consultation avec le Bureau du contrôleur général, mette à jour les modalités du Programme de SISR et les surveille de façon continue pour assurer leur conformité avec toutes les futures	Nous approuvons la recommandation. Le Secteur des services ministériels mettra à jour les modalités du Programme de SISR, afin d'assurer leur conformité avec la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> , et	Avril 2014	Septembre 2014	Directeur, Stratégies financières et rapports



<p>mises à jour de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor.</p>	<p>examinera les possibilités de modernisation du Programme.</p>			
<p><b>Recommandation 2</b> Il est recommandé que le Secteur des services ministériels, conformément à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor, publie les modèles, les guides et les produits d'information du Programme de SISR sur le site Web externe du Secrétariat pour les organismes tiers et les parrains.</p>	<p>Nous approuvons la recommandation. En attendant les résultats de la recommandation 4, le Secteur des services ministériels travaillera avec d'autres secteurs (par exemple, Communications stratégiques et affaires ministérielles) afin d'élaborer une stratégie de communication et de tirer parti des moyens de communication appropriés.</p>	<p>Avril 2014</p>	<p>Mars 2015</p>	<p>Directeur, Stratégies financières et rapports</p>
<p><b>Recommandation 3</b> Il est recommandé que le Secteur des services ministériels mette en œuvre une stratégie de mesure du rendement adaptée à la taille et au risque du</p>	<p>Nous approuvons la recommandation. Le Secteur des services ministériels, soutenu par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation,</p>	<p>Avril 2014</p>	<p>Septembre 2014</p>	<p>Directeur, Stratégies financières et rapports</p>

<p>Programme de SISR.</p>	<p>examinera les stratégies de mesure du rendement de programmes comparables, dans le but de mettre en œuvre une stratégie adaptée à la taille du Programme de SISR et au risque qu'il présente.</p>			
<p><b>Recommandation 4</b> Il est recommandé que le Secteur des services ministériels élabore des options aux fins de la désignation d'un gestionnaire pour le Programme de SISR afin de s'assurer que les documents sont à jour, de rendre le programme plus visible et de surveiller les résultats de programme au moyen de la mise en œuvre de la stratégie de mesure du rendement.</p>	<p>Nous approuvons la recommandation. Le Secteur des services ministériels convient qu'un administrateur central sera utile au Programme de SISR. Le Secteur des services ministériels travaillera avec d'autres secteurs pour sélectionner un gestionnaire de programme.</p>	<p>Avril 2014</p>	<p>Mars 2015</p>	<p>Directeur, Stratégies financières et rapports</p>
<p><b>Recommandation 5</b> Il est recommandé que le Secteur des services ministériels</p>	<p>Nous approuvons la recommandation. Compte tenu de</p>	<p>Avril 2014</p>	<p>Mars 2015</p>	<p>Directeur, Stratégies financières et rapports</p>

utilise une approche fondée sur le risque pour les approbations afin d'accroître l'efficacité du Programme de SISR et d'alléger le fardeau administratif.

la taille et du coût du programme, le Secteur des services ministériels convient que la mise en œuvre d'une méthode d'approbation fondée sur le risque est judicieuse. Le Secteur des services ministériels soumettra de nouveaux niveaux de délégation de pouvoirs relatifs au Programme de SISR au président du Conseil du Trésor pour approbation.

## Notes en bas de page

**1** Par exemple, les salles de réunion offertes par une administration étrangère.

**2** L'approbation de l'administrateur général a été requise pour une initiative de 5 000 \$, soit le plus faible montant jamais affiché. Aucune initiative n'a jamais été proposée pour le montant maximal de 500 000 \$.

**3** Entre 2008 et 2013, la contribution moyenne s'est chiffrée à 34 000 \$. Entre 2003 et 2008, elle s'était établie à 38 500 \$.

**4** Une « limite sur le cumul de l'aide » désigne le montant maximal de financement par le gouvernement canadien de tout projet, initiative ou activité

d'un bénéficiaire conformément à la [section 4.0 de la Ligne directrice concernant la Directive sur les paiements de transfert](#).

[5](#) Cela inclut les présentations de parrains aux fins de contrat pour les initiatives qui ne sont pas admissibles au financement du SISR.

[6](#) Parmi les experts se trouvaient des techniciens travaillant dans les domaines de la passation de marchés et des approvisionnements et des programmes de subventions et de contributions.

[7](#) Un examen des sites Web, des entrevues auprès des parrains et un examen des produits livrables de fin de projet ont permis aux évaluateurs de conclure que quelques initiatives avaient atteint leurs résultats intermédiaires et finaux. Ces résultats sont discutés dans la section « Rendement ».

[8](#) Vous trouverez plus de détails au sujet de la sensibilisation au programme dans la section « Rendement ».

[9](#) L'un des principaux enjeux concernait les droits de propriété intellectuelle découlant de l'initiative. Les organisations internationales estiment que ces droits sont les leurs, et non ceux de l'État.

[10](#) Les programmes exécutés par le ministère des Finances Canada, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Industrie Canada, le ministère de la Justice Canada, Pêches et Océans Canada, Sécurité publique Canada et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.

[11](#) [Sections 6.5.2 et 6.5.7 de la Politique sur les paiements de transfert](#).

[12](#) En particulier, [l'OCDE](#) et l'Institute of Risk Management.

[13](#) Il s'agit d'une limitation de cette évaluation.

[14](#) Les programmes entièrement comparables sont le Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche du ministère des Finances Canada; la Mesure de recherche stratégique visant la région de l'Atlantique de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; et le Programme d'activités stratégiques d'Industrie Canada.

15

L'absence d'équivalents à temps plein associés au Programme de SISR ne signifie pas qu'aucun salaire n'est consacré au programme. Des gestionnaires et des membres du personnel du Secrétariat ont consacré du temps aux procédures administratives requises.

16

Le programme le plus comparable, soit le Programme de soutien d'initiatives stratégiques et de recherche du ministère des Finances Canada, compte 0,1 équivalent à temps plein exclusif.

17

Les gestionnaires ont quantifié cette période à environ un mois.

18

L'approbation de l'administrateur général a été requise pour une initiative de 5 000 \$, soit le plus faible montant jamais affiché. Aucune initiative n'a jamais été proposée pour le montant maximal de 500 000 \$.

19

Par exemple, les salles de réunion offertes par une administration étrangère.

20

L'approbation de l'administrateur général a été requise pour une initiative de 5 000 \$, soit le plus faible montant jamais affiché. Aucune initiative n'a jamais été proposée pour le montant maximal de 500 000 \$.

21

Il s'agit de l'Organisation de coopération et de développement économiques, du Forum des politiques publiques, du Centre d'étude des niveaux de vie et du International Risk Governance Council.

---

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

[Partagez cette page](#)

Date de modification : 2014-07-28

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 