

Table des matières

Liste des acronymes utilisés dans ce document	iii
Introduction	1
Méthodologie	2
Description du mandat de stage et du contexte	3
Description de l'unité de travail	4
Cadre théorique de l'évaluation de programmes à la DEP -	5
Le contexte	6
Les principes	7
La collaboration	7
La protection des informations personnelles	10
La gestion de projet	11
L'assurance de la qualité	13
Faire appel à des experts internes	13
Faire appel à des experts externes	14
L'évaluation de programmes en pratique	16
Le travail de l'évaluateur	17
Ma contribution aux évaluations de programme	27
La reconnaissance des titres de compétences étrangers	27
Le programme pilote du Fonds d'infrastructure pour les centres de formation	28
Le programme des Affaires du travail liées au commerce international	30
Défis relevés durant le stage	31
Conclusion	33
Bibliographie	35

Liste des acronymes utilisés dans ce document

CDE	Comité directeur de l'évaluation
CEE	Centre d'excellence en évaluation
CEBD	Comité d'examen des banques de données
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats
CVE	Comité de vérification et d'évaluation (ce comité a été aboli et remplacé par un autre qui au moment d'écrire ce rapport n'était pas encore identifié)
DEP	Division de l'évaluation de programmes
DVE	Direction de la vérification et de l'évaluation
RHDSC	Ressources humaines et Développement social Canada
PMI	Project Management Institute
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Introduction

Dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique, option pour analyste, j'ai accompli une activité d'intégration obligatoire sous la forme d'un stage de formation professionnel. J'ai choisi de réaliser cette activité au sein de l'unité Apprentissage en milieu de travail qui fait partie de la Division d'évaluation de programme (DEP) de la Direction de vérification et d'évaluation (DVE) du ministère des Ressources humaines et du Développement social du Canada (RSDSC). Le stage s'est déroulé du 13 février 2006 au 2 juin 2006.

Voici les trois facteurs qui m'ont incitée à faire ce choix de stage pour terminer mes études. D'abord, le champ de responsabilité de l'unité correspondait étroitement à mon intérêt pour les questions d'apprentissage en milieu de travail développé au cours de ma carrière d'enseignante. J'ai jugé que je pouvais plus facilement m'intégrer aux différents mandats d'évaluation dont est chargée l'unité. Le type d'expérience proposé, axé sur la gestion de projets d'évaluation de programmes, est la deuxième raison de mon intérêt pour ce stage. En effet, le mandataire initial me proposait de suivre les différentes étapes du processus de gestion de deux évaluations de programmes différents. Ce type d'expérience me permettait de mettre au service de l'organisation mon expérience en gestion de projets en plus de pouvoir développer les connaissances acquises en évaluation de programmes lors de ma formation. Finalement, le troisième facteur prend sa source dans la réputation continue que la DVE de RHDSC possède auprès du Centre d'excellence en évaluation (CEE) du secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) à propos de la qualité des évaluations qu'elle réalise.

Bien que le déroulement du stage se soit légèrement écarté des engagements initiaux, j'ai acquis tel que prévu des connaissances dans la gestion de projets d'évaluation et mis en pratique mes connaissances en évaluation de programme. Le présent rapport vise à cristalliser les apprentissages réalisés à travers une analyse descriptive de l'approche d'évaluation mise de l'avant par la DVE. Cette entreprise permettra au lecteur de mieux comprendre les principes et le processus de

l'évaluation de programmes préconisés par un ministère du gouvernement fédéral couronné de succès dans ce domaine.

Le rapport soumis dans le cadre de l'activité d'intégration de la Maîtrise en administration publique, option pour analystes, est divisé en 8 parties. D'abord, le lecteur trouvera une description du contexte du mandat d'exécution et du stage. Ensuite, nous ferons une brève description de la direction et de l'unité d'accueil ainsi que du contexte dans lequel les évaluations de programmes sont effectuées à RHDSC. La partie suivante consistera en l'élaboration du modèle théorique soutenant l'approche d'évaluation de programmes privilégiée par la DEP de RHDSC. Ensuite, nous décrirons les étapes du processus d'évaluation de programme pour enfin terminer avec une discussion sur ma contribution aux évaluations de programme auxquelles j'ai participé et sur les défis que j'ai rencontrés. Une conclusion termine ce rapport de stage. Plusieurs documents complémentaires se retrouvent en annexe.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour la cueillette des données nécessaires à la rédaction de ce rapport se résume à des entrevues d'informateurs clés de la DEP ainsi qu'à la lecture de documents. Les entrevues d'informateurs clés se sont déroulées sur une période de quatre mois et de façon informelle selon les besoins du moment. Les documents consultés proviennent de plusieurs sources, gouvernementales ou autres. La liste de ces documents apparaît dans la bibliographie. Notons que la synthèse des informations et la conceptualisation du modèle théorique ont été facilitées par l'expérience pratique acquise au cours de la période de stage. En effet, au cours du stage de quatre mois, j'ai pu accomplir à deux reprises certaines étapes du processus d'évaluation décrites dans le présent rapport, et ce, pour deux programmes gérés par deux analystes seniors différents.

Description du mandat de stage et du contexte

Le mandat qui m'a été confié consistait à appuyer trois agents d'évaluation principaux dans la réalisation d'étapes de travail pour les évaluations de trois programmes différents. Pour ce qui est du premier projet, j'ai été en contact seulement pendant quelques jours avec les étapes de rédaction du rapport d'évaluation. Le deuxième projet sur lequel j'ai travaillé m'a ensuite permis de commencer à appréhender le processus de travail que le département a mis au point pour ses évaluations. J'ai pu rapidement mettre à l'épreuve mes connaissances, car deux mois après le début du stage, je devais commencer à travailler sur le troisième projet.

Le principal obstacle rencontré durant mon cheminement a consisté en la difficulté de trouver l'information juste pour exécuter les étapes du travail à accomplir selon l'approche préconisée par l'unité de travail. J'ai découvert cette approche au fur et à mesure de mes activités. Ce rapport présente d'ailleurs ma tentative de structurer l'approche dans un cadre théorique. De plus, le processus de travail n'est pas organisé sous la forme d'un manuel ou de documents structurés. Il est donc très difficile de faire appel à de l'information écrite sans faire une recherche auprès de collègues. Par contre, les évaluateurs d'expérience étaient toujours disponibles pour partager verbalement leurs connaissances sur ce sujet. Néanmoins, cette réalité rend la gestion des évaluations plus difficile pour les évaluateurs juniors, car il est très facile de mal interpréter des étapes en regard de l'approche théorique ou d'oublier des étapes importantes. Le présent rapport de stage pourra donc servir à cette organisation du processus de gestion de projet des évaluations de programmes. En effet, la DEP entend relancer son processus de structuration interrompu par un surcroît de travail.

La période de stage a également coïncidé avec une période de bouleversement pour le ministère des RHDSC ainsi que pour la DVE. En effet, dès son entrée au pouvoir au mois de février 2006, le nouveau gouvernement a entrepris de réunifier le ministère

qui avait été scindé en deux moins de deux ans auparavant¹. L'équipe qui venait de vivre une séparation allait se retrouver. De plus, la DVE a changé de direction générale et se rapporte maintenant au sous-ministre adjoint, directeur exécutif de l'analyse stratégique, de la vérification et de l'évaluation. Cette réunification s'accompagna également d'un changement d'imputabilité, la fonction de vérification se rapporte maintenant directement au sous-ministre tandis que la fonction d'évaluation se rapporte au sous-ministre adjoint identifié plus haut. Ceci reflète la nouvelle emphase mise par le gouvernement fédéral sur la fonction de vérification à la suite des scandales qui ont récemment secoué l'administration publique fédérale.

Description de l'unité de travail

La DVE du RHDSC est dirigé par une directrice générale et des directeurs, dont deux seniors, qui supervisent chacune des grandes fonctions du groupe : vérification, évaluation, politique de la protection des renseignements personnels (évaluation et recherche) et secrétariat du Comité de vérification et d'évaluation (CVE) / publications. La division de l'évaluation de programme (DEP), sous la responsabilité d'un directeur senior, est formée de six équipes différentes, chacune gérée par un directeur. Les équipes ont des responsabilités sectorielles à l'intérieur des responsabilités dévolues au ministère : l'assurance emploi, les partenariats du marché du travail, les initiatives reliées aux enfants, la sécurité du revenu, l'invalidité et les partenariats et l'apprentissage en milieu de travail. J'ai travaillé au sein de cette dernière unité.

¹ L'évolution historique des ministères en question est résumé ici. En 2004, le gouvernement Martin, divise le ministère des Ressources humaines et du Développement social pour créer deux entités différentes : le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences et le ministère du Développement social. Le gouvernement Harper a réuni les deux entités et est revenu au nom d'origine gommant toute référence au développement des compétences. Il s'agit du plus gros ministère du gouvernement fédéral. Notons que, au moment d'écrire ces lignes, la nouvelle entité n'a pas été entérinée par une loi et relève donc de deux lois différentes, la Loi sur le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences et la Loi sur le ministère du Développement social, toutes deux sanctionnées le 20 juillet 2005.

L'unité d'Apprentissage en milieu de travail est formée de neuf personnes, incluant la directrice. Elle est responsable durant l'année fiscale 2006-2007 de l'évaluation de 12 programmes différents et de la rédaction de 4 cadres d'évaluation. Les programmes dont est chargée l'unité proviennent de plusieurs secteurs différents. Le tableau suivant montre la charge de travail totale pour les (environ) 33 ETP² de la DEP de RHDSC.

Tableau 1 : Plan d'évaluation de la DEP pour l'année 2006-2007

Responsabilités sectorielles	Évaluation en cours 2006-07	% du nombre évaluateur / semaine total (1719 e/s)	% du budget total de 8,6 \$ million de la DEP
Assurance emploi	8	12 %	6 %
Programme d'emploi	13	15 %	25 %
Milieu de travail	6	6 %	8 %
Apprentissage	4	6 %	5 %
Programme du travail	5	6 %	9 %
Initiative nationale pour les sans-abri	1	1 %	3 %
Invalidités et partenariats	7	12 %	13 %
Sécurité du revenu	5	13 %	5 %
Initiatives reliées aux enfants	5	6 %	2 %
Études synthèses	4	3 %	2 %
Autres initiatives ³	12	20 %	22 %
Total	70	100 %	100 %

Cadre théorique de l'évaluation de programmes à la DEP -

L'approche repose sur quatre piliers et encadre le travail de l'analyste en évaluation et des autres intervenants. Le premier pilier représente l'importance de la

² ETP : Équivalent temps plein

³ Parmi le groupe Autres initiatives, nous retrouvons des programmes touchant les langues officielles, le marché du travail, les Canadiens sans emploi, le Forum urbain mondial 3, les initiatives du secteur bénévole et communautaire et une agence de recherche.

collaboration fructueuse avec un nombre important de personnes intervenant du début à la fin du processus d'évaluation. Un regard particulier sera porté sur la collaboration entre le personnel de l'évaluation et celui du programme évalué. Les autres piliers de l'approche d'évaluation sont la protection des renseignements personnels, la gestion de projet et l'assurance de la qualité. Finalement, on pourrait ajouter le professionnalisme de la part des évaluateurs et du produit de leur travail. Toutefois, comme le professionnalisme est une caractéristique attendue par le SCT au sujet de la fonction d'évaluation, nous ne l'inclurons pas dans la liste des quatre piliers de l'évaluation de programmes qui permettent à la DEP d'atteindre un haut rendement. En effet, cette approche a été développée dans le but d'assurer une grande qualité pour les évaluations de programmes. Cette stratégie a permis à la DEP de RHDSC d'obtenir pour l'année 2005-2006 la mention « notable » de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la fonction d'évaluation. Le lecteur trouvera dans cette section une discussion de chacun des principes. Voici d'abord une description du contexte de la fonction d'évaluation telle que structurée par le Conseil du Trésor.

Le contexte

La fonction d'évaluation de programmes au gouvernement fédéral est guidée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et par le Centre d'excellence en évaluation (CEE) du SCT. La politique d'évaluation actuelle date de 2001⁴. Cette politique spécifie que les évaluations comprennent trois phases : la planification, l'étude d'évaluation même et la prise de décision fondées sur les constatations et les recommandations.

La phase de planification regroupe tant la création du cadre d'évaluation pour le *Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* que la planification des activités de l'évaluation. Cette phase précède le travail sur le terrain et s'inscrit sous la responsabilité de la DEP. La seconde phase, celle de l'étude de l'évaluation même, débute avec l'approbation du rapport méthodologique définitif et se termine par la publication du rapport d'évaluation, de ses constatations et recommandations.

⁴ Il est important de noter que cette politique est en cours de révision. Ce rapport de stage a été rédigé en tenant compte de la politique de 2001.

Plusieurs entités administratives sont responsables de cette phase. La DEP en a la responsabilité principale jusqu'à l'approbation initiale par le comité directeur de l'évaluation. La troisième phase du processus d'évaluation ne touche plus la DEP, elle appartient, entre autres, au processus décisionnel politique et/ou administratif du ministère. Notons, que les deux premières étapes représentent la majeure partie du travail de l'évaluateur et qu'elles sont le corps d'un des piliers, la gestion de projet.

Les principes

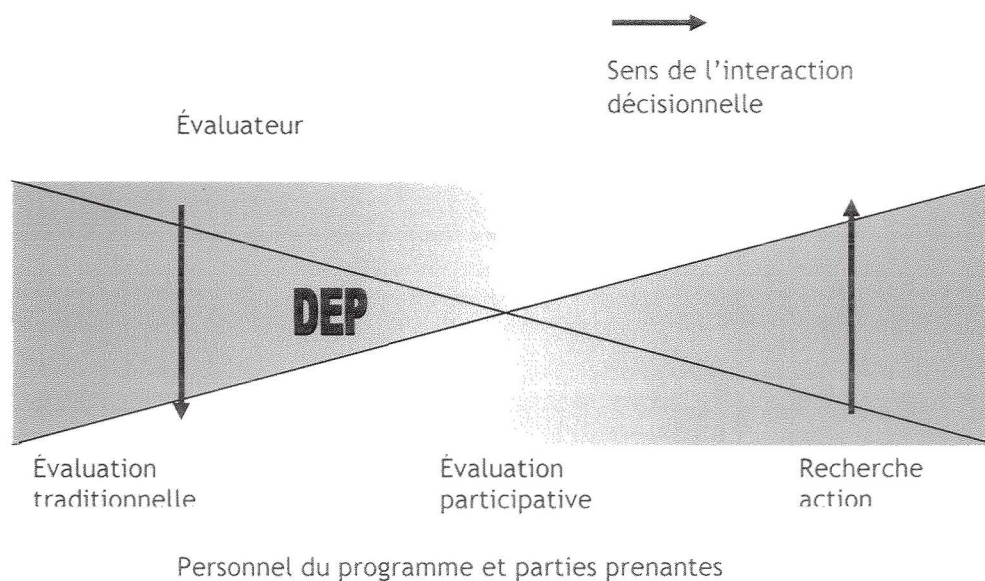
La collaboration

Des théoriciens de l'évaluation de programmes insistent sur l'importance de la collaboration entre l'expert en évaluation et les experts d'un programme comme un aspect important du succès d'une évaluation (Chen, 2005; Stevahn et King, 2005). De leur côté, des praticiens identifient comme compétence importante pour un évaluateur de pouvoir travailler en équipe et en partenariat (secrétariat du Conseil du Trésor, 2002). La division d'évaluation de programmes de HRSDC intègre ce principe dans son approche d'évaluation. La collaboration ne se limite d'ailleurs pas à l'axe DEP / programme, mais touche aussi d'autres directions, ministères, individus et organisations externes au gouvernement. Les prochaines lignes jettent les bases du cadre théorique de la collaboration tel que vécu à la DEP à partir d'un modèle présenté par King et Stevahn (2005).

Ces chercheurs ont développé un modèle décrivant le continuum d'interaction décisionnelle entre d'une part l'évaluateur et d'autre part le personnel administratif et opérationnel du programme et les parties prenantes. À une extrémité du continuum, on retrouve les pratiques d'évaluation traditionnelles où l'interaction est directive et orientée de l'évaluateur vers le second groupe. La participation des gens du programme dans le processus décisionnel touchant l'évaluation et sa mise en œuvre est alors presque inexistante. À l'autre extrémité, la participation des gens du programme est très élevée et le contexte devient celui de la recherche-action où l'évaluateur apporte un support professionnel aux gens du programme qui sont responsables de prendre toutes les décisions touchant une évaluation. Les chercheurs

positionnent l'évaluation participative, où l'interaction décisionnelle peut être initiée autant par un groupe (évaluation) que l'autre (programme), entre les deux pôles.

Il est difficile de situer l'ensemble de la pratique d'évaluation de la DEP sur le continuum d'interaction décisionnelle, car chaque évaluation peut nécessiter un niveau de collaboration différent. En effet, plusieurs facteurs influencent le positionnement d'une évaluation sur ce continuum. Par exemple, les caractéristiques de l'élément déclencheur (dans le cas de pressions externes exercées sur le gouvernement) d'une évaluation peuvent avoir comme conséquence de promouvoir un très haut degré d'interaction décisionnelle tandis qu'une évaluation cyclique d'un programme établi depuis quelques décennies peut avoir un niveau de collaboration faible. Néanmoins, lorsque des décisions doivent être prises, par exemple sur la méthodologie, la DEP demande généralement des commentaires de la part des représentants du programme et prend la décision finale. Cela tend à vouloir placer l'interaction décisionnelle à la droite du centre sur le continuum.



Quels que soient l'ampleur et le résultat de la collaboration, celle-ci est de deux types. Les prochaines lignes permettront de catégoriser deux types de collaboration et de discuter de certains moments forts de cette collaboration visant l'interaction décisionnelle.

La collaboration entre le personnel de la DEP et celui d'un programme peut être de type formel ou de type informel. Le type de collaboration formel est caractérisé par l'existence de canaux et de structures fonctionnels comme le groupe de travail ou la participation de représentants de la DEP et des représentants du programme à des comités réunis pour réaliser une tâche précise dans le processus d'évaluation. Dans ce cas, la collaboration est qualifiée de synchrone. La collaboration de type formel peut également se faire de façon asynchrone. Par exemple, lorsqu'un document important du processus d'évaluation est rédigé, la DEP demande officiellement des commentaires de la part des administrateurs de programmes qui le font selon leur disponibilité et retourne le document commenté après quelques jours. L'évaluateur analyse les commentaires et intègre ceux jugés pertinents selon l'approche d'évaluation.

Le second type de collaboration est de type informel et prend place de façon ad hoc, selon les besoins précis d'un moment. La collaboration se fait en face à face ou à l'aide de moyens de communication à distance. Elle est orale ou écrite. Elle se fait sur les lieux de travail ou autour d'un café. Ce type de collaboration est fluide et peut être utilisé à des degrés divers selon les préférences des intervenants en place. Ce type de collaboration est moins rigide et son impact sur les décisions touchant l'évaluation repose sur les compétences en relation interpersonnelles des intervenants. Il serait d'ailleurs intéressant d'étudier de façon plus approfondie cet impact sur le positionnement de la DEP dans le continuum de l'interaction décisionnelle.

La collaboration ne se limite pas entre le DEP/programme lors du processus d'évaluation. Une grande quantité d'intervenants sont nécessaires pour mener une évaluation de programmes à terme, divers canaux et structures sont également mis en place pour les joindre. Une liste des intervenants possibles à la réalisation d'une évaluation est jointe en annexe avec les documents relatifs à la gestion de projet. La collaboration qui prend le plus d'importance pour le travail de l'évaluateur est celui qui lie l'évaluateur et le consultant externe responsable de la collecte et de l'analyse des données en plus de la rédaction du rapport final. Cette collaboration est aussi de type formel et informel et dans le deuxième cas fait appel aux compétences interpersonnelles de l'évaluateur.

La protection des informations personnelles

RHDSC s'est muni d'un Comité d'examen des banques de données (CEBD) afin de répondre aux exigences gouvernementales concernant la protection et la confidentialité des renseignements personnels amassés dans le cadre d'activités visant l'analyse de politique, la recherche et l'évaluation. L'existence de ce comité provient également du besoin du ministère de conserver, sinon regagner⁵, la confiance des parties prenantes en s'assurant que les données soient amassées ou liées exclusivement avec l'accord du sous-ministre, pour des objectifs sérieux et que les données seront détruites ou archivées après utilisation. Plus précisément, le CEBD « examine toutes les activités d'analyse de politiques, de recherche et d'évaluation (APRÉ) qui exigent l'utilisation d'identificateurs personnels non masqués (p. ex., les coordonnées personnelles) et/ou le raccordement de banques de données distinctes » (présentation PowerPoint®). Les efforts du CEBD sont par ailleurs très semblables à ceux d'autres organismes qui ont à cœur les enjeux éthiques de la recherche sociale tels que le Fonds de recherche sur la société et la culture du gouvernement du Québec.

Le fondement légal des activités du CEBD se retrouve dans la Loi sur le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences, la Loi sur le ministère du Développement social⁶, la Loi sur l'Assurance-emploi et la Loi sur la Protection des renseignements personnels. D'autres lois peuvent aussi être considérées comme fondement légal pour la protection des renseignements personnels selon le programme évalué. Originellement co-présidé par deux sous-ministres adjoints (Service Canada et celui responsable de la fonction évaluation à RHDSC), il est maintenant co-présidé par les directeurs généraux des directions de vérification et l'évaluation de Service Canada et de RHDSC. Outre ceux-ci, on retrouve dans la composition du CEBD des cadres supérieurs et des gestionnaires intermédiaires du ministère. Plus particulièrement, y siègent des représentants des affaires

⁵ En effet, la création originelle de ce comité est survenue après que RHDSC ait été reconnu négligent dans ce domaine.

⁶ Au moment d'écrire ces lignes, deux lois créées après la scission de 2004 servent toujours de fondement pour le ministère des Ressources humaines et du Développement social Canada.

corporatives, de la politique d'intégrité, de certains programmes tels que l'assurance-emploi, de certaines branches comme l'apprentissage, le développement des données, la recherche en politique sociale, les communications stratégiques, la gestion de l'information consignée, le service légal et celui de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels.

Un mémoire exhaustif doit être présenté par le DEP au CEBD chaque fois qu'une évaluation demande l'utilisation de renseignements personnels non masqués ou le raccordement de banques de données distinctes. Dans la réalité, cela signifie que tous les projets d'évaluation doivent se soumettre à ce processus. Le mémoire doit contenir les informations suivantes afin d'être examiné par les membres du comité : l'identification de la population à l'étude, la description précise des besoins, du processus de collecte et d'analyse des données (qui fait quoi, ou, quand, pourquoi et comment, séparation des fonctions de l'évaluateur et du consultant), la justification de l'utilisation des renseignements personnels, la description de la sortie des données, la description des consultations auprès des intervenants, la diffusion des données, la durée du projet, les avantages et les solutions de rechange, et la conservation et l'élimination des données. Aucune donnée comportant des identificateurs personnels ne peut être transmise au consultant sans l'autorisation de la CEBD. De plus, la phase de collecte de données ne peut débuter avant que le sous-ministre n'ait approuvé le mémoire. La rédaction de la soumission au CEBD, la prise décision du comité et la signature du sous-ministre sont donc des moments clés dans le processus de l'évaluation de programme à la DEP.

La gestion de projet

Le troisième principe sur lequel s'appuie la DEP pour effectuer avec succès des évaluations de programmes est la gestion de projets. En effet, en plus de son apport intellectuel, le rôle principal d'un évaluateur de la DVE consiste à piloter l'évaluation à travers toutes les phases du processus de l'évaluation de programmes. Voici d'abord une définition de la gestion de projet selon le Project Management Institute telle que présentée par Poulin. Il s'agit de « l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de

temps, de qualité et de satisfaction des participants ». En outre, encore selon le PMI, la gestion d'un projet se déroule en cinq phases : l'initiation, la planification, l'exécution, le monitoring et le contrôle (l'évaluation du projet) ainsi que la clôture du projet⁷. Comment peut-on maintenant superposer le cycle de vie d'un projet avec le processus d'évaluation tel que défini par le Secrétariat du Conseil du Trésor ?

Prenons d'abord les cinq phases de la gestion d'un projet d'évaluation sur une ligne du temps et apposons les phases du processus d'évaluation du SCT, la planification, l'étude d'évaluation et la prise de décision.

Figure 1 : Comparaison des phases de la gestion de projet PMI avec le processus d'évaluation du SCT

Les cinq phases de gestion de projet selon le PMI

Initiation	Planification	Exécution	Évaluation	Clôture
	Planification	Étude	Prise de décision	

Les trois phases du processus de l'évaluation selon la SCT

Dans cette figure, nous voyons que le travail de l'équipe de gestion et de l'évaluateur commence avant le processus d'évaluation du SCT. Par contre, le processus d'évaluation de la SCT se continue au-delà de la fin du travail de l'évaluateur. En effet, la phase d'initiation de la gestion du projet qui a lieu à la DEP consiste en la veille stratégique et la planification d'une évaluation dans le plan de travail de la division selon les impératifs de l'administration, du SCT ou du gouvernement. Notons que la phase d'initiation n'a pas un début clairement marqué. C'est pourquoi elle est ici illustrée avec une intensification de son ombrage. De son côté, le travail de l'évaluateur se termine typiquement avant la fin du processus d'évaluation de la SCT avec des phases importantes telles que l'évaluation du projet et la clôture. Les théoriciens et les praticiens de la gestion de projet jugent essentielles ces phases pour mener à terme un projet selon les règles de l'art. En effet, la première permet de mesurer l'atteinte des résultats propres au projet,

⁷ Ma traduction

d'évaluer la satisfaction des participants, de tirer des leçons pour une prochaine évaluation et d'identifier des compétences à améliorer pour l'évaluateur. La phase de clôture elle est généralement très appréciée en cas de succès, car elle consiste en la célébration d'un ouvrage bien fait et de l'archivage des dossiers et documents. Une fois le projet d'évaluation terminé, le livrable principal, le rapport d'évaluation, circule dans le ministère et est disponible publiquement pour aider à la prise de décision.

L'assurance de la qualité

Le dernier pilier de l'évaluation est l'assurance de la qualité des évaluations de programmes en général. L'assurance de la qualité est en place pour soutenir le DEP quant à la solidité et la crédibilité des constatations de ses évaluations. Cette section décrit les principes derrière l'assurance de la qualité au DEP.

Faire appel à des experts internes

Il y a trois instances de supervision interne pour chaque évaluation. La directrice de l'unité est responsable de la supervision au jour le jour des activités supportant la fonction d'évaluation. Les communications et les documents de nature « officielle » doivent être généralement approuvés par cette responsable. Il arrive parfois que l'approbation dépende du directeur principal ou de la directrice générale. La directrice de l'unité est aussi membre de la seconde instance, le comité directeur.

Le comité directeur de l'évaluation (CDE) a le mandat général de s'assurer de la plus haute qualité possible d'une évaluation produite par RHDSC. En particulier, une évaluation doit être en cohérence avec les politiques et lignes directrices de l'évaluation du SCT et de la responsabilisation axée sur les résultats, doit produire des preuves solides et défendables ancrées dans les meilleures méthodologies, et doit être menée d'une manière professionnelle et dans des délais raisonnables. Ce comité est le forum de collaboration formel le plus important par son engagement régulier dans tout le processus d'évaluation à RSDSC.

Il est formé de représentants de la DEP et des programmes en plus de faire appel à des parties prenantes telles que des représentants de programmes connexes tel que

le SCT. Il est présidé par le directeur senior de la DEP qui possède un pouvoir de décision finale en situation de conflit⁸. Le comité directeur se réunit à des moments clés du processus d'évaluation afin d'approuver les documents et rapports produits par la DEP et/ou le consultant. Ces moments-clés correspondent généralement avec le travail des pairs examinateurs dont nous parlerons plus loin. Le comité directeur s'assure que les bons enjeux et questions d'évaluation sont couverts lors de la création du cadre d'évaluation. Lors du développement du cadre de référence, le CDE vérifie qu'une méthodologie adéquate est développée et mise en œuvre. Le CDE ne se réunit pas durant toute la période de la cueillette et de l'analyse des données, à moins qu'un rapport technique spécifique représente un enjeu important pour le succès d'une évaluation. Par contre, le rapport d'évaluation final doit lui être soumis afin qu'il puisse s'assurer que les résultats et conclusions sont appuyés par des preuves crédibles et que les rapports eux-mêmes sont clairs, concis, équilibrés et exposés de façon à faciliter la réponse de la direction. Finalement, le CDE revoit la réponse de la direction du programme, mais n'a pas la responsabilité de l'approuver.

Ce comité n'est toutefois pas l'entité finale d'approbation d'une évaluation de programme au ministère. Chaque évaluation terminée doit ensuite être approuvée par un comité présidé par le sous-ministre responsable. En plus du sous-ministre, la directrice générale de la Direction de la vérification et de l'évaluation y siège.

À ces trois instances, s'ajoutent des experts externes dont l'aide est requise ponctuellement.

Faire appel à des experts externes

Le deuxième élément participant de l'assurance de la qualité est l'utilisation de pairs examinateurs provenant du monde universitaire afin de s'assurer de la pertinence et de la faisabilité des évaluations proposées ainsi que de consultants pour effectuer le travail d'évaluation sur le terrain.

⁸ En effet, cela respecte le modèle de l'interaction décisionnelle décrit plus haut.

Les pairs examinateurs

Leur examen est toujours la première étape du processus d'assurance de la qualité de la DEP après la rédaction d'un document essentiel. En effet, un document est très souvent examiné par les pairs et ajusté par l'évaluateur avant de franchir l'étape d'approbation par le comité directeur. Les pairs examinent des documents développés à l'interne par l'évaluateur et à l'externe par le consultant.

Les pairs examinateurs interviennent à trois moments différents du processus d'évaluation de programmes. Leurs services sont d'abord utilisés lors de la rédaction du cadre d'évaluation. Préférentiellement lorsque celui-ci est créé dans le cadre de la soumission au secrétariat du Conseil du Trésor pour l'obtention des fonds du programme et inclus dans le *Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* (CGRR). Le cadre d'évaluation contient la description du programme, le modèle logique, la matrice des questions d'évaluation ainsi que la méthodologie proposée. Toutefois, il arrive que l'examen ne soit pas effectué à ce moment, mais lors de la rédaction du cadre de référence servant à construire l'appel d'offres. Notons aussi que cet examen est parfois superflu, en effet, certains cadres d'évaluation éprouvés n'ont pas besoin de subir cette étape.

Les pairs examinateurs sont appelés ensuite à examiner le rapport de méthodologie soumis par le consultant engagé pour faire l'évaluation. Ce rapport est en fait la première étape du travail du consultant. Après l'examen, le consultant doit prendre en compte les recommandations que l'évaluateur tire de l'examen par les pairs et les intégrer dans son rapport et le prendre en considération dans le travail qu'il devra exécuter. Enfin, la version préliminaire du rapport d'évaluation final est soumise aux pairs examinateurs qui doivent également faire des suggestions et recommandations qui seront intégrées au rapport final.

Rappelons enfin que chaque document soumis à l'examen des pairs est ensuite présenté au comité directeur de l'évaluation qui prend les décisions finales concernant le processus d'évaluation.

Les pairs examinateurs sont sélectionnés selon une procédure rigoureuse qui respecte les exigences de passation de marchés du gouvernement canadien. À cause de la taille des contrats (5 000 \$ ou moins), il n'est pas nécessaire de procéder à un

appel d'offres public, mais d'inviter un nombre adéquat de pairs examinateurs et de faire une sélection à partir de références fournies par ceux-ci. Les pairs choisis doivent être indépendants, ne pas être touchés par l'évaluation, par exemple, ne peuvent être susceptibles d'être un expert auquel on fera appel pendant la cueillette de données, ou encore être susceptibles de répondre à l'appel d'offres public.

Le consultant

L'assurance de la qualité est également une raison pour laquelle la DEP fait appel à des consultants externes pour effectuer la collecte et l'analyse de données ainsi que pour rédiger les différents rapports techniques et le rapport d'évaluation final. Cette approche permet à la DEP de remplir son mandat d'évaluation dans un contexte où le nombre d'évaluation à produire est important et où la capacité de la DEP est trop petite pour répondre à la demande (voir tableau 1). De plus, il semble encore difficile pour l'ensemble de la fonction publique de recruter des évaluateurs qualifiés pour répondre à la demande.

Les consultants sont des professionnels de l'évaluation et sont sélectionnés selon une procédure rigoureuse. En effet, chaque évaluation qui a recours aux services de consultants doit se soumettre aux exigences gouvernementales en ce qui a trait à l'attribution de contrats. Le travail du consultant est soumis à un processus de contrôle de la qualité du début à la fin du processus d'évaluation. En conclusion, disons que faire appel à des experts externes a un impact important sur l'actualisation des principes de la gestion de projets et de la collaboration.

L'évaluation de programmes en pratique

La gestion d'un projet d'évaluation de programmes à la DEP est une entreprise de longue haleine qui peut s'étaler sur plusieurs années. En effet, l'initiation d'un projet d'évaluation peut se faire dès l'annonce d'un nouveau programme dans le budget du gouvernement. L'initiation peut aussi se faire par le besoin d'un programme de rédiger un (nouveau) CGRR contenant le cadre et la stratégie d'évaluation. La DEP est chargée de mener une veille environnementale afin d'inclure en temps opportun une évaluation à son plan de travail.

Lorsque la phase initiale est complétée une grande quantité de travail est exigée de la part de l'évaluateur. En effet, au cadre de référence succède le processus de sélection du consultant, son rapport méthodologique, la soumission au comité d'examen des banques de données, la cueillette de données et la rédaction du rapport final de l'évaluation comprenant la réponse de la direction. Celle-ci peut prendre de six mois à plus d'un an avant d'être complétée. Deux ou trois évaluateurs peuvent s'être succédés sur le dossier et des dizaines de personnes ont mis la main à la pâte. Un nouveau cycle d'évaluation pour le même programme peut recommencer quelques mois ou années plus tard, quand l'heure de l'évaluation sommative sonne. Afin d'aider à systématiser le processus de l'évaluation, la prochaine section jette les bases d'un modèle de gestion de projet d'évaluation structuré qui respecte les principes fondamentaux de l'évaluation préconisés par la DEP. Mais tout d'abord, commentons le travail de l'évaluateur.

Le travail de l'évaluateur

Le tableau présenté dans les pages suivantes recense les étapes de travail que l'évaluateur effectue lors d'une évaluation de programmes type. À chacune des étapes est associé un jalon dont l'achèvement permet de passer à l'étape suivante. Ce jalon peut être de nature matérielle, un livrable, ou être immatériel, comme dans le cas de décisions ou d'approbations. La plupart du temps, une étape comprend à la fois des livrables et des décisions.

La première colonne du tableau associe à chaque étape ou lot de tâches une phase de la gestion d'un projet tel que conçu par le PMI. La deuxième colonne présente, de son côté, les phases du processus d'évaluation de programme prônées par le SCT. Les colonnes suivantes présentent le lot de tâches que l'évaluateur doit accomplir, le ou les principes qui appuient l'approche de l'évaluation de programme à la DEP, des intervenants, les livrables et les décisions importantes à prendre. En effet, le travail de l'évaluateur est une suite de petites décisions qui doivent être prises afin d'assurer la poursuite des activités, par exemple, il faut choisir le nombre d'informateurs clés pour les entrevues. Pour éviter la surcharge d'information, ces multiples petites décisions qui font appel aux compétences, connaissances et

expérience de l'évaluateur sont regroupées dans ce tableau sous une mention générale « version définitive des méthodes de collecte de données proposées ».

Tableau 2 Le travail de l'évaluateur de la DEP

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Planification	Planification	Conception du programme et Rédaction du cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats ⁹ complétant la soumission au Conseil du Trésor	Collaboration Assurance de la qualité (direction de l'unité)	Analyste en évaluation Direction de l'unité Administrateurs du programme Traducteurs	<i>Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats</i> (CGRR) qui comprend une ébauche du cadre d'évaluation	Modèle logique préliminaire Matrice des questions d'évaluation préliminaire Stratégie d'évaluation préliminaire Méthodes de collecte de données préliminaires proposées
Planification	Planification	Planification de l'évaluation (formative ou sommative)	Gestion de projets	Analyste en évaluation Direction de l'unité	Fichier Microsoft Project® (entre autres possibilités) comprenant un diagramme de Gantt, un réseau PERT et une liste des ressources	Définition du projet Identification des ressources humaines et financières disponibles ainsi que du budget préliminaire de l'évaluation Identification des risques Création de l'échéancier

⁹ Idéalement, l'engagement de la DEP dans le processus d'évaluation commence dès la création du programme ou lors de la rédaction du *Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats*. Dans la pratique, néanmoins, cette étape est souvent associée à l'étape de rédaction du *Cadre de référence* pour la demande de soumissions affichée sur MERX.

Rapport de stage

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Planification	Planification	Rédaction du cadre d'évaluation du programme	Collaboration Assurance de la qualité (examen par les pairs) Gestion de projet	Analyste en évaluation Direction de l'unité Administrateurs du programme Service des approvisionnements Pairs examinateurs Traducteurs	<i>Cadre d'évaluation (inclus dans le CGRR ou fait séparément)</i> Examen par les pairs <i>Énoncé de travail pour l'examen par les pairs</i> <i>Lettres d'invitation pour les pairs</i> <i>Lettres de sélection des pairs</i> <i>Lettres de demande de référence pour les pairs</i> <i>Trois sommaires de contrat pour autorisation</i> <i>Trois contrats pour les pairs examinateurs</i> <i>Trois rapports de pairs examinateur</i> <i>Rapport de compilation des rapports des pairs</i>	Choix des pairs examinateurs Modèle logique final Matrice des questions d'évaluation finale Stratégie d'évaluation finale Version définitive des méthodes de collecte de données proposées

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Planification	Planification	Cadre de référence	Collaboration Assurance de la qualité (comité directeur) Gestion de projets	Analyste en évaluation Direction de l'unité Administrateurs du programme Membres du comité directeur de l'évaluation Service des approvisionnements	<i>Cadre de référence</i> <i>Présentation (PowerPoint®) du projet pour le comité directeur</i> <i>Sommaire du contrat</i> <i>Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité</i> <i>Demande de proposition pour affichage sur MERX¹⁰</i>	Approche et stratégie de l'évaluation Méthodologie et collecte de données Identification des livrables Échéancier de travail préliminaire du consultant Critères de sélection du consultant Approbation finale du cadre de référence pouvant être affiché sur MERX pour un appel d'offres public

¹⁰ MERX est le service d'appels d'offres en ligne du gouvernement canadien

Rapport de stage

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Planification	Planification	Comité d'examen des banques de données	Protection des renseignements personnels Collaboration	Analyste en évaluation Direction de l'unité Direction de la division Politique de la protection des renseignements personnels Responsable de l'accès à l'information et protection des renseignements personnels Bureau du sous-ministre	<i>Mémoire au comité d'examen des banques de données</i>	Approbation des mesures mises en place par la DEP et le consultant pour protéger les renseignements personnels des individus touchés par l'évaluation. Signature du sous-ministre responsable
Planification	Planification	Sélection du soumissionnaire gagnant	Gestion de projets	Analyste en évaluation Direction de l'unité Service des approvisionnements	Grille de sélection Contrat	Identification du meilleur soumissionnaire après analyse et notation des soumissions reçues.

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Exécution	Étude	Rapport de méthodologie	Assurance de la qualité Gestion de projets Travail d'équipe	Consultant Analyste en évaluation Service des approvisionnements Pairs examinateurs Membres du comité directeur	<i>Rapport de méthodologie</i> <i>Énoncé de travail pour l'examen par les pairs</i> <i>Lettres d'invitation pour les pairs</i> <i>Lettre de sélection des pairs</i> <i>Lettres de demande de référence pour les pairs</i> <i>Trois sommaires de contrat</i> <i>Trois contrats pour les pairs examinateurs</i> <i>Trois rapports de pairs examinateurs</i> <i>Rapport de compilation</i> (produit par le PED) <i>Présentation (PowerPoint®) du Rapport de méthodologie</i> pour le comité directeur <i>Lettres de consentement</i> pour les divers instruments de collecte de données	Solidité, validité, fiabilité et faisabilité de la méthodologie proposée pour l'évaluation du programme
Exécution	Étude	Instruments de collecte de données	Gestion de projet Travail d'équipe	Consultant Analyste en évaluation Direction de l'unité	Questionnaires et lettres de consentement appropriées pour chaque méthode de collecte de données	Approbation de tous les instruments de collecte de données
Exécution	Étude	Collecte et analyse des données	Gestion de projet Travail d'équipe	Consultant Analyste en évaluation Direction de l'unité	Rapports techniques relatifs à chaque méthode de collecte de données.	Examen et approbation des rapports techniques.

Rapport de stage

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Exécution	Étude	Version préliminaire du Rapport d'évaluation	Travail d'équipe Assurance de la qualité	Consultant Analyste en évaluation Direction de l'unité Pairs examinateurs Service des approvisionnements Administration du programme	<i>Rapport d'évaluation -version préliminaire (qui peut être déposée à plusieurs reprises suite aux commentaires des différents intervenants)</i> <i>Énoncé de travail pour l'examen par les pairs</i> <i>Lettres d'invitation pour les pairs</i> <i>Lettre de sélection des pairs</i> <i>Lettres de demande de référence pour les pairs</i> <i>Trois sommaires de contrat</i> <i>Trois contrats pour les pairs examinateurs</i> <i>Trois rapports de pairs examinateurs</i> <i>Rapport de compilation (produit par le PED)</i>	Recommandations à faire au consultant suite aux différentes étapes de contrôle de la qualité

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Exécution	Étude	Version définitive du Rapport d'évaluation	Assurance de la qualité	Consultant Analyste en évaluation Direction de l'unité Membres du comité directeur de l'évaluation Direction du programme	<i>Rapport d'évaluation - Version définitive</i> <i>Présentation (PowerPoint®) du Rapport de méthodologie pour le comité directeur</i> <i>Réponse de la direction à la suite de l'évaluation</i>	Approbation du rapport d'évaluation finale Réponse de la direction du programme évalué
Exécution	Étude	Comité de vérification et d'évaluation	Assurance de la qualité	Membre du comité d'évaluation et de vérification Secrétariat du comité d'évaluation et de vérification Analyste en évaluation Direction de l'unité Direction de la division	<i>Rapport d'évaluation</i> formaté pour la publication	Approbation par le CVE et le sous-ministre responsable Soumission de l'évaluation au Conseil du Trésor Publication de l'évaluation

Rapport de stage

PMI	SCT	Lot de tâches	Principes	Intervenants	Livrables	Décisions
Évaluation	Prise de décision	Évaluation du projet d'évaluation de programmes	Assurance de la qualité Gestion de projet La collaboration	Évaluateur Direction de l'unité Consultant		Est-ce que le projet a donné les résultats attendus dans les délais, à l'intérieur du budget, avec le niveau de qualité attendu et à la satisfaction des participants Identification des points forts et des leçons apprises
Clotûre	Prise de décision	Fermeture des dossiers Archivages des dossiers Célébration	Gestion de projet	Évaluateur Direction de l'unité	Une fête	Mise en place du système de gestion des dossiers Caractéristiques de l'événement de clotûre

Ma contribution aux évaluations de programme

Durant la période couverte par le stage, j'ai eu l'occasion de prêter main forte à l'évaluation de trois programmes différents, tous trois relevant de RHDSC. Nous donnerons ici une brève description de chacun des programmes touchés, du type d'évaluation, de la contribution aux étapes auxquelles j'ai participées, le ou les principes de l'approche d'évaluation au cœur de ma contribution ainsi que les apprentissages effectués.

La reconnaissance des titres de compétences étrangers

Le premier programme concerne la Reconnaissance des titres de compétences étrangers (PTRCE) qui est un élément de l'Initiative sur les travailleurs formés à l'étranger. Ce programme vise à développer un leadership horizontal dans tout le pays, les ordres professionnels et les gouvernements provinciaux et territoriaux dans le champ de la reconnaissance des titres de compétences étrangers. À long terme, l'objectif du programme est de faciliter l'entrée dans certaines professions d'immigrants diplômés à l'étranger et ainsi d'assurer au Canada une main-d'œuvre hautement qualifiée pour l'économie du XXI^e siècle. Parmi les professions visées, le gouvernement canadien a mis l'accent sur la profession médicale (médecin et infirmières) ainsi que sur les ingénieurs.

Le sujet de la reconnaissance des titres étrangers est très présent dans l'actualité, surtout en période de pénurie de professionnels qualifiés pour répondre aux demandes des systèmes de santé et de l'industrie. De plus, le gouvernement a annoncé durant le budget 2006-2007, la création de l'Agence canadienne d'évaluation et de reconnaissance des titres de compétence afin d'aider les nouveaux Canadiens à s'intégrer au marché du travail selon leurs compétences acquises dans leur pays d'origine.

Le projet d'évaluation auquel j'ai contribué très brièvement était de type formatif. Le projet était rendu presque à son étape finale, la première version du rapport d'évaluation était déjà écrite. Toutefois, ce rapport ne correspondait pas aux

attentes de l'évaluateur responsable. Le travail a consisté à rédiger des recommandations et des pistes de réorganisation du texte et de réécriture pour aider le consultant à amener son travail à un niveau acceptable.

Les principes de l'approche de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• L'assurance de la qualité• La collaboration entre la DEP et le consultant ainsi que la DEP et le personnel du programme.• La gestion de projet
Apprentissages effectués à travers les tâches exécutées	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance et analyse du <i>Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats</i> du PRTCE.• Connaissance et analyse du cadre d'évaluation du PRTCE.• Connaissance et analyse du cadre de référence• Analyse du style de rédaction d'un rapport d'évaluation à l'aide du guide <i>Art et méthode de rédaction de rapports d'évaluation</i>.• Analyse des différents rapports techniques fournis au cours de l'évaluation par le consultant afin de proposer des pistes d'amélioration du rapport final.• Notions de collaboration, de contrôle de la qualité du travail d'un consultant et de gestion de contrat avec un consultant

Le programme pilote du Fonds d'infrastructure pour les centres de formation

Le second programme auquel j'ai contribué est le programme pilote du Fonds d'infrastructure pour les centres de formation (FICF). L'objectif de ce programme pilote est d'améliorer l'état du marché du travail dans les métiers spécialisés tant pour les travailleurs (meilleure formation) que pour les employeurs (diminution du manque de travailleurs qualifiés). Ce programme verse une contribution à des centres de formation patronaux-syndicaux pour l'achat d'équipements qui seront utilisés dans leurs programmes de formation afin d'augmenter les compétences des compagnons et des apprentis.

Le projet d'évaluation de ce programme est à la fois formatif et sommatif, car il s'agit d'un programme pilote. Ma contribution a touché des étapes faisant partie de la

phase de la planification de l'évaluation et plus précisément, celles du cadre d'évaluation et du cadre de référence. Notons que le cadre d'évaluation, comprenant le modèle logique, la matrice des questions d'évaluation et la stratégie d'évaluation, avait déjà été rédigé et soumis au secrétariat du Conseil du Trésor à l'intérieur du *Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* du programme TCIF. Toutefois, le cadre d'évaluation n'avait encore jamais été soumis à l'examen par les pairs. J'ai donc eu la responsabilité de coordonner cette partie du travail en plus de participer avec l'évaluatrice principale à la rédaction du cadre de référence qui, au moment d'écrire ces lignes, est prêt à être publié sur le site d'appel d'offres public du gouvernement fédéral (MERX).

Ce sujet est également très présent dans l'actualité, les journaux canadiens publient presque quotidiennement des articles sur la pénurie de travailleurs qualifiés dans le secteur de la construction qui existe partout au pays¹¹. De plus, le gouvernement canadien a identifié la formation dans les métiers spécialisés comme une de ses priorités dans le discours du budget 2006.

Les principes de l'approche de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • L'assurance de la qualité • La collaboration entre les évaluateurs et le personnel du programme FICF, du service de passation de marchés, du service de la traduction, ainsi qu'avec les membres du comité directeur de l'évaluation, les pairs examinateurs, la direction de l'unité. • La gestion de projet
Apprentissages effectués à travers les tâches exécutées	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance et analyse du <i>Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats</i> du FICF • Connaissance et analyse de la soumission au Conseil du Trésor pour l'établissement du programme pilote FICF • Connaissance et analyse du cadre d'évaluation du

¹¹ Une recherche effectuée dans la base de données appartenant au Bureau de nouvelles produit par la Direction générale des communications de RHDSC et accessible seulement sur l'intranet du ministère appuie cette affirmation. Une première recherche utilisant les termes « Shortage », « Skills » et « Trades » a permis de relever 84 articles, parus dans 41 quotidiens de langue anglaise du pays, entre le 31 mars et le 26 juin 2006. Une deuxième recherche utilisant les termes « pénurie » et « main-d'œuvre » a permis de recenser 105 articles, publiés dans dix différents journaux et magazines de langue française, durant la même période.

- FICF
- Compréhension et rédaction d'un cadre de référence pour l'appel d'offres public dans le but de sélectionner un consultant pour l'évaluation
- Analyse de cadres de référence d'autres programmes afin de rédiger celui du programme pilote FICF
- Recherche de pairs examinateurs et processus de sélection
- Processus complet de passation de marchés pour l'examen par les pairs et l'affichage sur MERX du cadre de référence incluant la traduction des documents

Le programme des Affaires du travail liées au commerce international

Le dernier programme sur lequel j'ai travaillé est le programme des Affaires du travail liées au commerce international (PATCI) rattaché aux Affaires internationales du travail et relevant du ministre du Travail. Ce programme de petite envergure (2,2 millions) vise à permettre au Canada de répondre aux demandes d'aide technique provenant de ses partenaires des pays en développement de l'hémisphère américain. Ses trois volets permettent au programme d'aider les pays partenaires, de fournir sa subvention aux institutions internationales dans le domaine du travail (par exemple au secrétariat de la Commission de coopération dans le domaine du travail de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail) et de favoriser le dialogue social entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs au Canada.

Le projet d'évaluation de ce programme est formatif. Ma contribution a encore ici touché des étapes faisant partie de la phase de la planification de l'évaluation et plus précisément, celles du cadre d'évaluation et du cadre de référence. Notons que le cadre d'évaluation, comprenant le modèle logique, la matrice des questions d'évaluation et la stratégie d'évaluation, avait déjà été rédigé et soumis au secrétariat du Conseil du Trésor à l'intérieur du *Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats du programme*. Néanmoins, dans ce cas-ci, le cadre d'évaluation ne correspondait pas aux exigences de la pratique de l'évaluation de programme. Ma tâche a consisté à réécrire le modèle logique, la matrice des

questions d'évaluation, la stratégie d'évaluation et les méthodes de collecte de données à partir des documents du programme et des consultations avec le personnel du programme et, ensuite, de les soumettre à l'examen par les pairs. J'ai donc eu la responsabilité de coordonner cette partie de l'étape et ensuite de rédiger le cadre de référence qui, au moment d'écrire ces lignes, n'est pas encore terminé.

Les principes de l'approche de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• L'assurance de la qualité• La collaboration entre les évaluateurs et le personnel du programme PATCI, du service de passation de marchés, du service de la traduction, les pairs examinateurs, la direction de l'unité• La gestion de projet
Apprentissages effectués à travers les tâches exécutées	<ul style="list-style-type: none">• Connaissance et analyse du <i>Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats</i> du PATCI• Connaissance et analyse de la soumission au Conseil du Trésor pour l'établissement du PATCI• Recherche et analyse de divers cadres d'évaluation (rédigé par RHDSC, l'Agence canadienne de développement international, le ministère des Affaires internationales et du Commerce international, le ministère de l'Environnement et le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration), afin de proposer un modèle plus adéquat pour les besoins de l'évaluation que celui existant déjà• Recherche de pairs examinateurs et processus de sélection• Processus complet de passations de marché pour l'examen par les pairs• Processus de traduction et de révision de documents traduits

Défis relevés durant le stage

J'ai rencontré plusieurs défis durant le stage qui ont trait au travail de l'évaluateur même tandis que d'autres relèvent plutôt de l'adaptation à un nouvel environnement de travail. Ces défis représentent pour moi des occasions d'apprendre, de mettre en pratique des compétences théoriques et de transformer des compétences acquises lors d'autres expériences de travail afin de m'intégrer à la

fonction publique fédérale. Je n'ai pas l'intention ici d'exposer et de commenter en détail tous ces défis. En effet, l'apprentissage du travail d'évaluateur est une entreprise de longue haleine et ce n'est pas en quatre mois que j'ai réussi à surmonter tous les défis. Par contre, je crois qu'il est important d'en faire mention dans ce rapport, ne serait-ce que pour me permettre de faire le bilan de mon expérience et d'identifier les pistes d'amélioration pour la prochaine année. Ils sont présentés ici sous forme de points et, sauf pour ce qui est du premier, ne sont pas nécessairement en ordre d'importance.

- L'absence de documents écrits ou de dépôt d'information structuré sur le processus utilisé par la DEP pour mener à terme les évaluations a joué un rôle important dans ce stage, car il m'a forcé à structurer moi-même le travail. C'est d'ailleurs ce défi qui m'a amené à choisir mon sujet pour la rédaction du rapport de stage.
- L'utilisation généralisée de la communication écrite afin de partager analyses, idées et recommandations avec les membres de l'équipe a été probablement le premier défi que j'ai identifié. En effet, mes milieux de travail précédents faisaient surtout appel à la communication orale pour le partage d'information (enseignement et formation). La communication écrite demande plus de rigueur, car elle est asynchrone et le récepteur ne peut réagir immédiatement. De plus, elle laisse des traces, il est ainsi plus facile pour l'évaluateur de vérifier le processus et la qualité son travail.
- Un autre défi important est le mariage théorie-pratique. La pratique de l'évaluation repose évidemment sur des bases théoriques et j'ai appris celles-ci au cours de ma formation. Je me suis présentée au stage bien armée de ces principes théoriques. Une fois sur le terrain, j'ai compris que la réalité exige de l'évaluateur de la souplesse et de la créativité, car plusieurs obstacles se présentent tout au long du processus tels que les limites du budget, la faisabilité des méthodes de collecte de données dans certains contextes, la concurrence d'autres évaluations pour accaparer des ressources rares. Par exemple, le programme PATCI, qui est de très petite envergure, n'est pas aussi prioritaire dans la gestion du temps de mes collègues que je le souhaiterais.

Son échéancier final ne correspond pas au caractère de rapidité d'une évaluation formative recommandé par Chen.

- Un autre défi très important est pour moi de comprendre les tenants et aboutissants des règles et procédures dans l'attribution de contrat. En effet, le gouvernement a mis en place toute une série de contrôles stricts pour la passation de marchés. Comprendre et appliquer ces règles est important, surtout dans le contexte post-Gomery. Voici encore une autre piste où j'ai encore beaucoup d'apprentissages à faire.
- Un défi important, surtout pour une ancienne enseignante, est d'apprécier le va-et-vient constant des documents de travail entre les différents niveaux hiérarchiques pour vérification, correction, ajustement et modification. De plus, ceci crée un effet d'asynchronisme sur le travail d'équipe, car le travail de chaque membre de l'équipe individuellement, rarement ensemble autour d'une table.
- Un dernier défi est l'absence d'outils de gestion de projet d'évaluation tant généralisés que spécifiques à certaines tâches. Par exemple, il n'est pas requis de présenter le budget d'une évaluation selon un quelconque format. De même, les éléments qui y apparaissent ne sont pas normalisés. J'ai créé mes propres outils tout au long des différentes tâches que j'ai accomplies.

Conclusion

La consultation de nombreux documents et les discussions menées avec mes collègues m'ont permis d'identifier quatre piliers pour l'évaluation à la DEP de RHSDC. Ces piliers sont la collaboration, l'assurance de la qualité, la gestion de projets et la protection des renseignements personnels. Le processus de gestion de projet fait appel à un ou plusieurs de ces principes selon les étapes. Le travail de l'évaluateur de programmes consiste en partie à naviguer à travers le processus tout en respectant les quatre piliers. Évidemment, le reste de son travail consiste en son apport intellectuel pour structurer l'évaluation, préparer le cadre de référence, analyser les rapports des consultants et les outils de collecte de données ainsi que le rapport de stage. Le stage

m'a permis de réaliser quelques étapes nécessaires à l'évaluation de programmes et de commencer à développer mes compétences spécifiques à la gestion d'évaluation de programmes. Il sera nécessaire au cours des prochains mois de mettre mes énergies au développement de mes compétences de chercheur.

Rapport-Gratuit.com

Bibliographie

- Chen Huey-Tsyh, *Practical Program Evaluation - Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*, Thousand Oaks CA, Éditions Sage 2005.
- Malouin, Eryck. *Éthique de la recherche sociale consentement libre et éclairé confidentialité et vie privée*, Version provisoire, Fonds de recherche sur la société et la culture, Gouvernement
- Ministère des Finances, *Le Discours du budget 2006 Cibler les priorités*, Gouvernement du Canada, Ottawa, avril 2006.
<http://www.fin.gc.ca/budget06/pdf/speechf.pdf>
- Ministère des Ressources humaines et du Développement social, *Cadre de gestion axée sur la responsabilisation et les résultats* du PRTCE. Gouvernement du Canada, 2004.
- Ministère des Ressources humaines et du Développement social, *Cadre de référence de PTRCE pour appel d'offres public*, Gouvernement du Canada, 2005
- Ministère des Ressources humaines et du Développement social, Fiche d'information, *Reconnaissance des titres de compétences étrangers*
<http://www.rhdcc.gc.ca/fr/sm/comm/rhdc/nouvelles/2005/050425bb.shtml>
- Ministère des Ressources humaines et du Développement social, *Projets de renforcement des capacités et programme des affaires du travail liées au commerce international*, 19 juin 2006,
http://www.dsc.gc.ca/fr/pt/ait/projets_renforcement.shtml
- Ministère des Ressources humaines et du Développement social, *PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS - ANALYSE DE POLITIQUES, RECHERCHE ET ÉVALUATION*, *Assurer la protection et la confidentialité des renseignements personnels et la confiance des intervenants*, Présentation PowerPoint, Ministère des Ressources humaines et du Développement social Canada. Gouvernement du Canada.
- Project Management Institute, About the profession
http://www.pmi.org/info/PP_AboutProfessionOverview.asp?nav=0501
- Poulin, Yves. *L'informateur Les cahiers didactiques en management public*, Thème 1, Module Introduction. <http://www.enap.uquebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/gp-def-gestion.htm>
- Secrétariat du Conseil du Trésor, *Améliorer le professionnalisme de l'Évaluation, Rapport final*, Gouvernement du Canada, 31 mai 2005 http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/dev/Professionalism/profession_f.asp
- Secrétariat du Conseil du Trésor *Art et méthode de rédaction de rapports d'évaluation*. Gouvernement du Canada, mai 2004 http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/dev/career/workshops-ateliers/aawer-amrre_f.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, Nouvelles directives pour 2005*, http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/ppt/feb05-001_f.asp

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution de résultats des programmes*, 3^e édition, Publié par la Direction des affaires publiques ,

Secrétariat du Conseil du Trésor, Division de la recherche et du développement, Centre de psychologie du personnel. *Mise en valeur du potentiel de la collectivité Profil de compétences de la Collectivité des spécialistes de l'évaluation de la fonction publique fédérale*. Centre d'excellence en évaluation, janvier 2002 http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/stud_etud/capa-pote_f.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor, *Évaluation du cadre de responsabilité de la gestion*, , Gouvernement du Canada, avril 2006, page 7

Stevahn, L et King, Jean A. "Managing Conflict Constructively in Program Evaluation", *Evaluation*, Sage Publications, 2005, Vol. 11 no. 4, pages 415-427