

Table des matières

Introduction.....	2
Énoncé du problème organisationnel.....	2
Mandat.....	3
Définition du problème.....	4
Éléments historiques.....	4
Situation organisationnelle.....	7
Problème.....	8
Objectifs spécifiques.....	9
Cadre conceptuel.....	9
Concepts clés.....	9
Revue de littérature.....	10
Choix du modèle.....	18
Méthodologie.....	19
Observations personnelles.....	20
Revue de la documentation.....	21
Entrevue et sondage semi structurée.....	22
Analyse FFOM.....	23
Analyse de données.....	23
Résultats.....	23
Analyse et interprétations.....	24
Conception de la solution.....	25
Solutions possibles.....	25
Choix de la solution.....	26
Recommandations.....	27
Conclusion.....	28
Bibliographie.....	29
Livres.....	29
Textes et présentations.....	29
Sites Web.....	30
Annexes.....	31
Annexe 1 - Modèle logique académique.....	32
Annexe 2 - Ensemble des données récoltées par entrevue semi dirigée.....	33
Annexe 3 - Réponses de Tracy Perry.....	34
Annexe 4 - Réponses de Julie Lovely.....	37
Annexe 5 - Données récoltées pour l'analyse FFOM.....	39
Annexe 6 - Réponses de Tracy Perry.....	40

Recu le 11.10.2006

Introduction

Énoncé du problème organisationnel

En février 2006, les Services d'évaluation ministériels (SEM) chez Transports Canada (TC), ainsi que les autres groupes d'évaluation de programme dans l'ensemble des ministères et agences du gouvernement fédéral du Canada, ont reçu du Centre d'excellence en évaluation (CEÉ), au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), une évaluation mitigée quant à la qualité et l'opportunité dans le temps des études d'évaluation de programme.

L'évaluation du CEÉ se détaillait en quatre points :

1. La qualité des études d'évaluation doit être améliorée
 - Elles vérifient l'efficacité mais l'analyse convaincante de la valeur du programme est rare;
 - Elles sont campées à un trop bas niveau dans l'Architecture d'Activité de Programme (AAP) pour être utiles;
 - Elles sont difficiles à comprendre et prennent trop de temps à être complétées ;
 - Elles sont égoïstes quand elles sont financées par les gestionnaires de programme.

2. Les études d'évaluation ne traitent pas l'ensemble des programmes fédéraux

3. Les petites agences ne font pas d'études d'évaluation

4. Les sous-ministres ressentent qu'ils perdent la possession de la fonction d'évaluation
 - Ils savent qu'ils ont un problème de capacité;
 - Les études d'évaluation sont appliquées comme des recettes et ne sont pas motivées par les besoins du portfolio;
 - Ils questionnent la fiabilité ainsi que la neutralité de la fonction d'évaluation.

Les SEM sont concernés par les deux premiers points énumérés ci haut. N'étant pas des petites agences, les SEM font des études d'évaluation. De plus, le quatrième point ne les affecte pas en raison du support continu du sous-ministre de Transports Canada dans la fonction d'évaluation et parce que les études d'évaluation de programme des SEM sont toutes faites à l'interne sans financement des programmes.

Tel que mentionné, les deux premiers points touchent plus directement les SEM. Ils ont été rebaptisés en tant que « Quality & Timeliness » par le groupe. La traduction libre est la « Qualité et l'Opportunisme ». En effet, bien que les SEM soient d'avant-garde parce qu'ils font leurs études à l'interne et qu'ils ont un plan annuel d'évaluation construit à un niveau plus stratégique, le groupe reçoit tout de même des critiques à l'égard de ces deux points.

Bien que seuls les deux premiers points s'appliquent aux SEM, si la situation persiste, le groupe risque de perdre sa crédibilité, son utilité et de voir ses ressources réduites ou encore d'être mis au rancart. L'objectif principal de ce travail portera sur la proposition de recommandations qui permettront aux SEM de pallier aux déficiences identifiées par le CEE.

Mandat

Afin de se prémunir contre une éventuelle possibilité de perte de crédibilité, les SEM doivent revoir l'ensemble du processus de leurs études d'évaluation pour rehausser la qualité et l'opportunisme de celles-ci. Le groupe a cependant décidé d'aborder la tâche en différentes étapes. La phase de la planification, celle de la collecte et de l'analyse des données, puis celle de la présentation des résultats et de la création du plan d'action avec les gestionnaires de programme.

Pour ce travail, le mandat consenti par les SEM est spécifique à la phase de la planification d'une évaluation de programme. En vue d'améliorer qualité et opportunisme dans le temps des études d'évaluations, le travail consiste à faire un compte

rendu de la situation, son analyse puis de faire des recommandations pour rehausser le produit du groupe sur ces deux points.

Définition du problème

Éléments historiques

De l'introduction au groupe jusqu'à la fin du stage, trois éléments ont contribué à définir le problème organisationnel et ses différentes facettes. Ces trois éléments sont : l'intégration au groupe, le rapport du CEE et l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de TC. Chaque élément a permis d'observer des faits menant à la définition du problème en lien avec la qualité et l'opportunité des études d'évaluation .

A) Janvier 2006 – Intégration au groupe

Ainsi, le stage débute au mois de janvier 2006. C'est à ce moment que s'amorcent l'intégration aux SEM et l'apprentissage de sa culture. Lors de la première rencontre d'équipe tenue le 11 janvier, il est communiqué pour la première fois que les produits des SEM sont d'avant-garde et exemplaires, mais qu'il y a toutefois place à l'amélioration.

À ce moment, l'amélioration a été définie en tant que : le besoin de diversifier les méthodes utilisées dans les études d'évaluation, la nécessité d'apporter plus de rigueur aux constatations et d'effectuer des études d'évaluation de programme à un niveau stratégique dans l'organisation. C'est-à-dire de se dégager des études d'évaluations liées aux besoins découlant de la Politique des paiements de transfert du SCT et de réaliser des études touchant plus d'un programmes ou initiatives regroupées sous une même bannière.

L'équipe de gestion des SEM a déjà une définition précise de la qualité et l'opportunité des études qu'elle réalise. En effet, la diversification et la rigueur recherchées relèvent de

la qualité tandis que l'atteinte d'un niveau plus stratégique se lie à l'opportunisme des études.

B) Février 2006 – Présentation du CEEÉ

C'est en février 2006 que les SEM reçoivent l'évaluation faite de leurs pratiques par le CEEÉ du SCT. Tel que mentionné précédemment, les constatations applicables aux SEM sont : la qualité du produit et le fait que les évaluations ne touchent pas l'ensemble des programmes fédéraux.

Ici encore de nouveaux faits ou besoins peuvent être rattachés à la qualité et à l'opportunisme. En effet, on relie à la qualité le peu d'analyse convaincante de la valeur du programme et le fait que les études d'évaluation soient difficiles à comprendre. Pour ce qui a trait à l'opportunisme, notons que les études d'évaluations sont situées à un trop bas niveau dans l'AAP de l'organisation.

Suite à cette évaluation du CEEÉ, le groupe de gestion des SEM a adopté les termes « Quality & Timeliness » pour illustrer l'ensemble des enjeux présents dans les études d'évaluation qu'ils effectuent.

C) Mai 2006 – Évaluation du CRG de TC

Puis, en avril 2006, le sous-ministre de TC reçoit du SCT l'évaluation de son CRG. Ce bulletin touche à plusieurs aspects de la gestion du ministère. Il a une section spécifique à la fonction d'évaluation. Cette section présente les constatations suivantes:

1. TC utilise plus de ressources que planifiées pour ses études d'évaluation;
2. TC n'a pas de système de suivi formel de l'application des recommandations faites dans ses études d'évaluation;
3. 5 des 8 études d'évaluation complétées ont été soumises au Conseil du trésor;
4. 10 des 11 études d'évaluation ont traitées de la pertinence du programme analysé;

5. 9 des 11 études d'évaluation ont traité l'optimisation des ressources faite par le programme.

À première vue, ces constatations peuvent sembler sévères à l'égard des SEM. Cependant, une mise en contexte permet de démontrer qu'il n'en est rien. En effet, la première constatation s'explique par le fait que le Comité exécutif de TC (CGX) a décidé, en 2004, d'accorder plus de ressources aux SEM que ne le prévoyait le SCT. Cela démontre qu'il n'y a pas eu excès dans l'utilisation des deniers publics.

Puis, les SEM ont déjà mis sur pied, un système de suivi formel de l'application des recommandations faites dans ses études d'évaluation. Cependant, il n'a pas été pris en considération par le SCT dans son évaluation de la fonction d'évaluation de TC. Quant aux études d'évaluation qui n'ont pas été soumises en temps au SCT, ceci s'explique parce que la version papier finale ne leur a pas été envoyée. L'équipe de gestion des SEM a admis que cet oubli.

Enfin, les deux dernières mesures du CRG montrent des faiblesses dans les produits d'études d'évaluation des SEM. Ce sont cependant des constatations qui ne touchent que la qualité des produits et non l'opportunisme. L'omission de l'analyse de la pertinence et de l'optimisation des ressources est une facette de la définition de l'enjeu de la qualité qu'il faut reconnaître.

D) Dans l'ensemble

Le lien entre les trois éléments est la qualité et l'opportunisme des études d'évaluation. Le rapport du CEE le confirme en leur donnant un nom. Puis, l'évaluation du CRG confirme une fois de plus que la qualité des études d'évaluation peut être rehaussée.

Pour mieux comprendre ce qu'est l'enjeu de la qualité, il faut diversifier les méthodes utilisées et apporter plus de rigueur aux constatations. Dans les études, on remarque peu d'analyse convaincante de la valeur du programme celles qui sont présentes sont

difficiles à comprendre. Enfin il y a parfois omission de l'étude de la pertinence ou encore de l'optimisation des ressources. Ce sont tous des éléments de contexte pour la qualité des études.

Puis, il va s'en dire que la même chose peut être faite pour l'enjeu de l'opportunité. Voici donc ses facettes : le besoin d'effectuer des études d'évaluation de programme à un niveau stratégique dans l'organisation et le besoin d'éviter de situer les études d'évaluation à un trop bas niveau dans l'AAP de l'organisation. Bien que très semblables, ces deux facettes contribuent grandement à mieux saisir ce qu'est l'opportunité d'une étude d'évaluation de programme.

Situation organisationnelle

Les SEM oeuvrent au sein des services généraux dans l'enceinte de TC. Leur vision est la suivante : « L'évaluation et la gestion axée sur les résultats sont des éléments essentiels de la prise de décisions concernant les politiques et les programmes de transport. »

Sa mission s'énonce ainsi : « De préconiser l'utilisation des évaluations et de la gestion axée sur les résultats ainsi que de fournir des services et des renseignements pertinents et de haute qualité à l'ensemble des groupes et des régions de Transports Canada. »

Ses activités sont donc de réaliser des études d'évaluations, d'élaborer des cadres, de faire la prestation de conseils et d'aide, de faire le partage de connaissances et de compétences avec les comités ministériels et interministériels puis, d'offrir de la facilitation et de la formation.

Les défis de la réalisation de ces activités sont entrepris par une équipe de professionnels qui travaillent en sous-groupe de façon matricielle pour chacun de ses projets.

Les SEM ont un groupe de gestionnaires à l'affût des bonnes pratiques de gestion. Ils ont ensemble élaboré un plan stratégique, un plan de gestion des ressources humaines et ils

révisent annuellement leur plan d'évaluation en fonction des priorités du moment et des risques.

Chez les SEM, on constate une faiblesse au niveau de la rétention des ressources humaines. Cela s'explique par les raisons suivantes : tout d'abord, peu de gens font une carrière de l'évaluation, c'est donc un séjour temporaire pour y acquérir de l'expérience en vue d'un cheminement plus global. Pour les autres qui veulent en faire une carrière, la pénurie d'individus qualifiés crée un roulement qui amène les professionnels à changer fréquemment d'employeur afin d'améliorer leur situation..

Les SEM ont donc développé un plan de gestion des ressources humaines pour colmater la brèche. Ils ont aussi mis en place des actions de dotation en vue de créer des répertoires de professionnels qualifiés et ainsi réduire le temps d'attente pour combler un poste. Dans l'ensemble, l'équipe des SEM est équilibrée, ce qui lui permet d'atteindre les résultats attendus fixés en début d'année.

Problème

Tel que mentionné précédemment, les SEM ont reçu une évaluation mitigée de leurs produits d'étude d'évaluation. Cette évaluation fait état de deux enjeux, soit la qualité et l'opportunité des études d'évaluation. Ensemble, si ces enjeux ne sont pas traités, ils peuvent amener à la perte de crédibilité des SEM auprès de TC et de son CGX. Il peut en résulter que des limites de ressources soient imposées ou encore que le groupe ne soit plus consulté pour ses expertises.

Il devient donc important pour les SEM de démontrer, par leurs bonnes pratiques de gestion, qu'ils sont conscients du problème. Le groupe a choisi de relever le défi en séparant la tâche selon les différentes étapes d'une évaluation : soit la planification, la collecte et l'analyse de données, l'établissement de recommandations et la préparation d'un plan d'action pour le programme.

Le défi commence ici à la phase de la planification. Cette phase s'étend de l'établissement du mandat, passe par la construction d'un cadre d'évaluation, de la planification des méthodes de cueillette et d'analyse de données puis, elle prend fin là où la cueillette commence.

Objectifs spécifiques

La qualité et l'opportunité des études d'évaluation étant les deux enjeux retenus pour ce travail, quatre objectifs spécifiques ont été sélectionnés pour guider le choix d'un cadre conceptuel et de la méthodologie pour ce travail.

Les objectifs spécifiques sont :

1. Définir ce qu'est la qualité pour une étude d'évaluation à sa phase de planification;
2. Définir ce qu'est l'opportunité pour une étude d'évaluation à sa phase de planification;
3. Faire un compte rendu de la situation de ces deux enjeux chez les SEM;
4. Proposer des recommandations sous la forme d'un plan d'action pour adresser ces enjeux.

Ces objectifs ont l'avantage d'être simples, réalistes et ils permettent d'élaborer des recommandations précises touchant le cœur des enjeux de la qualité et de l'opportunité des études d'évaluation à la phase de la planification.

Cadre conceptuel

Concepts clés

En plus d'objectifs spécifiques pour guider ce travail, cinq cadres conceptuels sont choisis pour approfondir la compréhension du problème. Ces cadres sont : l'amélioration

continue, la transformation organisationnelle, la théorie de l'évaluation, la Politique d'évaluation du SCT ainsi que la Gouvernance au Gouvernement Fédéral.

Selon la situation, les cadres, les plus appropriés, permettent d'orienter les méthodologies de recherche à utiliser, ils guident l'angle sous lequel l'analyse est entreprise puis, ils mènent à la conception d'une solution mieux adaptée au problème à traiter.

Revue de littérature

La revue de littérature consiste à déterminer comment la littérature et les chercheurs ont défini les cadres conceptuels à l'étude. Fait intéressant, la revue de littérature des deux premiers cadres : soit l'amélioration continue et la transformation organisationnelle, a démontré qu'ils étaient dichotomiques. Si les deux visent à améliorer les processus et la performance d'une organisation, ils ont pourtant des approches opposées.

La même chose peut être dite des deux cadres suivants, soit la théorie de l'évaluation et la Politique d'évaluation du SCT. Cette double dichotomie laisse présager qu'un choix de cadre est imminent et que celui-ci sera axé sur ce qui est le plus semblable aux modes de fonctionnement des SEM.

A) Amélioration continue

Tel que mentionné ci haut, l'objectif de l'amélioration continue est d'améliorer les processus et la performance d'une organisation. C'est une démarche volontaire qui se veut graduelle et douce. Elle choisit l'optique de « Ça va bien, mais ça pourrait aller mieux ».

C'est une approche qui implique tous les niveaux, des ouvriers aux directeurs. Il y a donc une volonté derrière les actions à poser et ainsi une réelle appropriation de l'amélioration. Les solutions ont souvent peu de frais car elles viennent du bon sens commun. Les

résultats sont visibles presque instantanément et le retour sur l'investissement est très grand.

Un processus classique de l'amélioration continue est le « Kaizen », c'est une approche constituée de trois éléments : la révision des standards, le pilotage d'idées nouvelles par des groupes d'essais et la spontanéité des idées. Il s'agit donc de faire soit en groupe de grosse taille ou de petite taille se rapportant au groupe de base, des sessions de discussions et de remue-méninges permettant de développer des idées de changements possibles pour s'améliorer. Ensembles, ces trois attributs contribuent à l'amélioration continuelle d'une organisation.

B) Transformation organisationnelle

Vous l'aurez deviné, la transformation organisationnelle est tout le contraire. Bien qu'elle aussi vise l'amélioration des processus et la performance de l'entreprise, c'est une approche qui est ponctuelle, planifiée et souvent radicale. Elle choisit l'option du « J'ai besoin du dernier cri ».

C'est une approche souvent envisagée par les dirigeants et imposée aux travailleurs, ce qui limite l'appropriation et crée la résistance. L'investissement est souvent majeur parce qu'il est un produit développé à l'externe par un consultant. Quant aux fruits des labours, ils ne sont récoltés que plus tard, affichant donc un faible retour sur l'investissement.

Cette approche se caractérise surtout par le découpage d'une organisation en ses fonctions principales, il devient alors plus facile de voir le fonctionnement de celle-ci et d'identifier les leviers sur lesquels des actions doivent être prises pour engendrer la transformation organisationnelle souhaitée.

C) Théorie de l'évaluation de programme

Dans un tout autre ordre d'idée, l'évaluateur de programme est en fait un chercheur, son travail doit donc s'appuyer sur une théorie qui soutient la réflexion. C'est ainsi qu'on en est venu à développer la théorie de l'évaluation. Selon le contexte académique, le premier pilier de cette théorie tient au fait que l'évaluateur doit connaître à fond le contexte du programme à l'étude.

- Modèle logique

Pour ce faire, un modèle logique de neuf étapes en boucle a été conçu. Vous trouverez, en annexe 1, le graphique du modèle logique décrit ci bas. Ces étapes sont :

1. La raison d'être de l'intervention – Problème socio-économique

Cette étape permet de mettre en contexte le problème socio-économique à l'étude. Il s'agit en fait d'en expliquer les origines et l'historique qui ont amené les décideurs à créer le programme. Dans le contexte du Gouvernement Fédéral du Canada, plus particulièrement chez TC, un exemple serait le problème de la Sûreté Maritime. C'est en fait d'assurer que le système national de transport maritime n'est pas vulnérable aux menaces sans en compromettre l'efficacité.

2. Cibles et objectifs d'intervention

Ici, le but est d'identifier sur qui ou sur quoi les décideurs veulent que les effets principaux du programme se fassent sentir. C'est aussi à cette étape qu'on détermine les indicateurs de réussite des cibles à la suite de l'intervention du programme. Il est recommandé de se limiter à un nombre inférieur ou égal à trois cibles, cela permet de concentrer les efforts sur ce qui est important sans s'éparpiller. En guise d'exemple, il suffit de mentionner la sûreté des infrastructures portuaires que l'on souhaite rehausser.

3. Nature de l'intervention

Selon le problème socio-économique traité, cette étape prendra la forme d'un programme législatif ou non. En fait, il faut déterminer si l'intervention sera à caractère coercitif ou prescriptif. Pour revenir à l'exemple de la sûreté portuaire, l'intervention sera coercitive parce qu'on développera un système de contrôle des accès aux différentes zones d'un port.

4. Ressources utilisées

À ce maillon de la chaîne du modèle logique, on détermine le niveau de ressources financières, humaines et matérielles requis pour appliquer le projet d'intervention.

5. Activités de production

Il s'agit ici d'énumérer et de décrire les activités requises pour transformer les cibles à travers du projet d'intervention. Les activités de production pour la sûreté portuaire seront donc de développer la législation permettant de contrôler les accès et de développer un système pour effectuer les contrôles.

6. Produits

Les produits sont les extrants du projet d'intervention. C'est-à-dire, quel est le résultat de l'intervention. Une activité associée à la sûreté portuaire est la révision des demandes d'application pour des passes donnant accès aux différentes zones d'un port. Une deuxième serait l'émission de carte d'accès.

7. Impacts recherchés

À cet étape, l'évaluateur détermine quelles caractéristiques ou quels impacts il pourra mesurer. Est-ce que la cible a été modifiée tel que prévu à l'étape 2, au moment du choix des indicateurs. On mesurera l'atteinte des résultats attendus du programme de sûreté portuaire lorsque seulement les gens ayant des passes pourront accéder aux zones spécifiques qui leur sont permises.

8. Autres impacts

C'est ici que les impacts non recherchés sont identifiés. C'est-à-dire qu'il faut énumérer tous les effets non attendus sur nos cibles ou encore sur d'autres éléments de l'environnement. Ici aussi, c'est par le développement d'indicateurs qu'il est possible de mesurer les autres impacts. Pour le programme de sûreté portuaire, le temps d'attente entre la demande d'une passe et l'émission de celle-ci implique que le travailleur portuaire ne peut accomplir toute sa tâche, il se peut donc que l'activité économique du port s'en retrouve réduite.

9. Autres problèmes socio-économiques

En fin de parcours, l'évaluateur fera un retour sur l'ensemble des autres problèmes socio-économiques de son environnement pour déterminer si celui à l'étude est toujours pertinent. Dans le cas retenu ci haut, il s'agirait donc de déterminer quel est le niveau relatif de la sûreté portuaire par rapport à celui du financement de la construction de nouvelles routes en Outaouais.

Tel que démontré en annexe 1, ces neuf étapes permettent de saisir rapidement le contexte du programme, ce qu'il engendre, consomme et régularise. Elles permettent aussi rapidement de voir où se situent et sur quoi portent les questions d'évaluation.

- Question d'évaluation

En étude d'évaluation de programme, l'évaluateur analyse trois questions. C'est trois questions sont :

1. Raison d'être

La raison d'être ou la pertinence du programme vise à déterminer si le programme est toujours nécessaire et s'il est encore d'actualité. C'est en utilisant le premier chaînon du modèle logique, celui de la raison d'être de l'intervention, que l'évaluateur trouvera toute l'information pertinente pour y répondre.

2. Impacts

Le but ici est de déterminer quels résultats ont été atteints. C'est en se référant aux maillons des impacts recherchés et celui des autres impacts que l'évaluateur, en mesurant les indicateurs, pourra répondre à cette question.

3. Coût efficacité ou étude de rentabilité

On cherche ici à déterminer s'il vaut la peine d'investir dans ce programme d'intervention et si les activités retenues sont le moyen le plus efficace de transformer les cibles. Pour se faire, l'évaluateur utilise les étapes des ressources utilisées, des impacts et celles des autres problèmes socio-économiques pour faire une étude de coût efficacité.

- Indicateurs

Puis le modèle logique aide à rapidement développer de bons indicateurs. C'est en reprenant les chaînons des objectifs de cibles et celui des impacts recherchés que les concepts identifiés sont rapidement transformés en indicateurs. Il est possible de passer du concept à la mesure en suivant le processus en trois étapes.

1. Définition du concept

Il s'agit ici de prendre la cible et son objectif et de la définir en des composantes plus simples. Prenons la sûreté portuaire, le concept peut être simplifié à accès contrôlé.

2. Définition des variables du concept

Il faut maintenant reprendre la simplification du concept et définir les éléments plus simples. Dans l'exemple qui nous intéresse, l'« accès » est donc la capacité de se déplacer à un endroit donné tandis que « contrôlé » est un état de permission ou non.

3. L'opérationnalisation de la mesure

C'est ici que prend naissance l'indicateur, celui-ci doit avoir quatre parties, soit l'objet, la caractéristique de l'objet à mesurer, les catégories possible de mesure de la caractéristique de l'objet et enfin l'instrument de mesure. Dans le cas de la sûreté portuaire, l'indicateur serait :

Nombre de personnes (objet) se retrouvant dans une zone spécifique d'un port (caractéristique) n' ayant pas un droit d'accès (catégorie) tel que mesuré par un sondage (instrument) des cartes d'accès des gens.

C'est avec ces connaissances de la théorie de l'évaluation sur le modèle logique, les questions d'évaluation ainsi que les indicateurs, qu'un évaluateur est prêt pour n'importe quelle situation.

D) Politique d'évaluation du SCT

En contrepartie à ce qui est enseigné par rapport à la théorie d'évaluation sur les bancs d'école, le SCT a développé sa Politique d'évaluation servant à guider les évaluateurs fédéraux dans leur travail.

La Politique a pour but de « Faire en sorte que le gouvernement dispose en temps voulu de renseignements stratégiques, objectifs et solides au sujet du rendement de ses politiques, programmes et initiatives, pour produire de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes ».

Pour ce faire, la Politique dit que « toutes les questions liées à l'évaluation doivent être examinées à l'étape de la planification :

- Est-ce que la politique, le programme ou l'initiative est toujours compatible avec les priorités du ministère et de l'ensemble du gouvernement et répond véritablement à un besoin réel (pertinence)?
- Est-ce que la politique, le programme ou l'initiative atteint ses objectifs, sans dépassement de budget et sans effets indésirables (résultats)?
- Utilise-t-on les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les objectifs ou y aurait-il lieu d'envisager d'autres modes de conception et d'exécution (rentabilité)?

Voilà tout ce que la Politique offre comme guide pour la phase de la planification. L'évaluateur doit donc se fier à d'autres outils, comme le Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats du programme (CGRR), en souhaitant que ce cadre existe pour le programme étudié, dans le but de développer un modèle logique, des questions et des indicateurs.

E) Gouvernance au Gouvernement Fédéral

Quant à la Gouvernance au Gouvernement Fédéral, le principe veut que la fonction publique soit régie par des règles d'actions et de décisions qui permettent de retracer directement les résultats pour les canadiens et canadiennes. Dans cette foulée, la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) établit un cadre de collecte et de gestion de l'ensemble des données financières et non financières de mesure de performance du Gouvernement.

Pour alimenter le SGRR, chaque ministère a développé son AAP permettant de détailler la performance de chacune de ses activités sans perdre la vue d'ensemble. Il faut cependant noter que bien que l'AAP permet de rapporter sur les résultats en fin de parcours, elle ne permet pas de mesurer les résultats et la performance de gestion en cours de route. Enfin, la performance de chaque ministère est évaluée dans le CRG dans lequel il montre comment il a répondu aux attentes.

Choix du modèle

Tel que mentionné précédemment, les cadres conceptuels aident à sélectionner les méthodologies appropriées ainsi que les éléments à observer.

Deux cadres sont retenus afin d'orienter la suite de ce travail, soit celui de l'amélioration continue et celui de la théorie de l'évaluation. Ils sont retenus car ils s'appliquent à la situation organisationnelle des SEM et qu'ils permettent rapidement de faire état de la situation.

L'amélioration continue sert bien cette étude car ses principes de bases s'apparentent au fonctionnement des SEM. C'est-à-dire qu'avec la structure matricielle, les SEM sont aptes à piloter des projets, discuter ouvertement d'opportunités d'amélioration et innover dans leur pratique. Cela est bonifié par cet esprit collégial propre à la stimulation entre individu. Être évaluateur, c'est penser à d'autres façons de fonctionner, d'être investigateur et explorateur.

De plus, le cadre de la théorie de l'évaluation a été retenu parce que c'est la tâche des SEM que d'évaluer, ils doivent donc être maîtres de ce qu'ils font pour répondre à la demande.

Méthodologie

Les objectifs spécifiques : la définition de la qualité et de l'opportunité des études d'évaluation à la phase de la planification, faire état de la situation et faire des recommandations. Les objectifs étant tous de nature descriptive, des analyses statistiques n'étaient pas appropriées pour cette étude.

Les sources de données qualitatives sont multipliées par quatre pour assurer un maximum de croisements de résultats. Les quatre méthodes de cueillette de données retenues sont :

1. Énumérer mes observations personnelles;
2. Réaliser une revue des documents pertinents;
3. Effectuer des entrevues semi dirigées;
4. Accomplir une analyse FFOM (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces).

Observations personnelles

L'énumération des observations personnelles est en fait un compte rendu de ce qui a marqué l'observateur pendant de la période de stage. Ces faits notés se retrouvent dans le tableau qui suit.

Tableau 1 - Résultats - Observations	
Éléments à l'étude	Observations
Qualité	TOR et Cadre d'évaluation selon cadres pré-établis; Produits révisés par la gestion; Méthodologie planifiée selon ce qui est disponible.
Opportunisme	Plan de travail établi pour une évaluation opportune; Produits ont été livrés à temps; Problème d'obtention des sources de données.
Amélioration continue	Partage du développement de groupe; Formation encouragée; Rentabilité = Bête noire; Mentor proposé et rencontré... Pas de suite
Théorie de l'évaluation	Modèle logique est composé de plusieurs sources; Modèle logique ne ferme pas la boucle; Rentabilité = Bête noire; Indicateurs selon ce qui est là

Les éléments les plus importants à noter sont que les méthodologies sont axées sur ce qui est disponible et qu'il n'y a pas de création. De plus, ce qui est disponible est souvent fortement limité par les problèmes d'obtention des données. Il est aussi intéressant de noter que les SEM ne se sentent pas en confiance quand il est question d'étude de rentabilité et que bien qu'un mentor a été proposé et rencontré une fois, il n'y a pas eu d'autres suites. Enfin, les SEM utilisent le modèle logique du SCT qui ne ferme pas la boucle; cela réduit donc la capacité de bien faire des études de rentabilité.

Revue de la documentation

La revue de document a été caractérisée par l'étude des documents guides du SEM, soit les politiques ou encore les outils développés à l'interne. L'ensemble de ces documents ainsi que leurs caractéristiques sont énumérés dans le tableau qui suit.

Éléments à l'étude	Faits à noter
Qualité	Outils pour standardiser (TOR + CGRR); Produits approuvé par gestion, possibilité de changement
Opportunisme	Plan d'évaluation démontre l'opportunité de telle ou telle évaluation selon priorité et risque.
Amélioration continue	Formation de base (Essential skills - Facilitation - DDS); Puis formation adaptée individuellement; Peu de séances d'amélioration de processus en groupe.
Théorie de l'évaluation	Essential Skills; Cadre de CGRR; Politique d'évaluation du Conseil du Trésor; Adapter au contexte du Gouvernement Fédéral.

Dans ce tableau, bien que des outils standardisés sont disponibles pour aider à la confection, le produit est toujours révisé par la gestion et des suggestions d'améliorations sont possibles. Cependant, peu de séances de réflexion sur les possibilités d'amélioration des processus du groupe sont offertes. Enfin, la théorie d'évaluation utilisée est celle qui a été développée par le SCT.

Entrevue et sondage semi structurée

La troisième méthodologie est l'ensemble des réponses d'entrevues semi dirigées qui ont été effectuées auprès des gestionnaires des SEM. Il s'agit de Gail Young (directrice), Tracy Perry (gestionnaire) et Julie Lovely (chargée de projet). Leurs réponses se retrouvent dans le tableau qui suit.

Tableau 3 - Résultats - Entrevues	
Éléments à l'étude	Faits à noter
Qualité	Réaliste et réalisable - Appropriation - Bons outils - Connaissance du contexte - Questions
Opportunisme	Fournir produits à temps - Pas de longueur - Pas trop poussé - Des problèmes arriveront
Amélioration continue	Mentorat - Implication du groupe d'évaluation dans le développement de politique - Certification - Gouvernance (ligne directe)
Théorie de l'évaluation	Ne voyais pas de place à l'amélioration de la politique d'évaluation du CT

Cette cueillette de données fait ressortir le besoin d'appropriation venant du programme pour l'étude d'évaluation à la phase de la planification. La phase de la planification ne doit pas longue. Enfin, le mentorat doit être plus présent..

Analyse FFOM

L'analyse des Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces des SEM a été effectuée avec Gail Young (directrice), Tracy Perry (gestionnaire) et Hugues Lafleur (stagiaire). Le fruit de leurs réflexions se retrouve dans le tableau qui suit.

Tableau 4 - Résultats - FFOM				
Éléments à l'étude	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Qualité	Outils - Compétence	Méthodologie - Rigueur - Rentabilité	Intérêt du public - Poussé pour la mesure de performance	Manque continu de données de performance - gestionnaires
Opportunisme	Organisé - Professionnel	Ressources	Loi d'imputabilité	Loi d'imputabilité - Nouveau SM
Amélioration continue	Équipe Matricielle - Collégial	Ressources - Méthodologie	Chef d'évaluation pour meilleur profil	Menace de l'idéologie (Saveur du moment)
Théorie de l'évaluation	Compétence	Centrer sur la politique d'évaluation	Nouvelle politique d'évaluation	Loi d'imputabilité (Vérification)

Des interventions devront porter sur les éléments perçus comme des faiblesses. Les SEM étant une équipe matricielle qui travaille dans un esprit collégial devient un atout.

Analyse de données

Résultats

Suite à la récolte de données, il est maintenant possible de répondre aux deux premiers objectifs spécifiques, soit de définir la qualité et l'opportunité d'une étude d'évaluation à sa phase de la planification.

La qualité peut être définie comme suit :

Produits rigoureux s'appuyant sur des outils fiables qui n'omettent aucun élément de contexte, proposant aussi une méthodologie et des questions appropriées à l'évaluation menant à l'appropriation du produit par le programme.

L'opportunisme se définit comme suit :

Selon les ressources disponibles, des produits adéquats qui rencontrent les échéanciers, qui sont appropriés dans le temps et un temps de planification qui ne s'éternise pas.

Analyse et interprétations

Quant au troisième objectif spécifique, les définitions de qualité et d'opportunisme ayant été données, il est maintenant temps de faire état de la situation quant à ces deux points chez les SEM.

La qualité est présente à la phase de la planification en ce sens qu'il y a appropriation par le programme. Le contexte est bien connu et les questions d'évaluation sont à point. Cependant, des lacunes ont été identifiées dans la diversité des méthodologies employées et dans les études de rentabilité.

Quant à l'opportunisme, le plan annuel d'évaluation des Services d'évaluation ministériels rencontre les exigences du SCT parce qu'il est fondé sur les priorités et les risques afférents aux ministères. Cependant, le manque de ressources pourrait faire en sorte que la mise en œuvre du plan soit compromise et que certains projets ne puissent pas aller de l'avant. L'opportunisme serait ainsi menacé.

Conception de la solution

Solutions possibles

Dans la solution retenue ainsi que dans les recommandations : la qualité et l'opportunité seront traités indépendamment. Cela va à l'encontre du principe d'action et réaction des leviers d'actions, c'est-à-dire que l'un ne peut être traité seul sans que l'autre n'en subisse des répercussions.

Habituellement les deux devraient être traitées simultanément pour qu'il n'y ait pas d'impacts négatifs des actions sur l'un et l'autre. Néanmoins, dans ce cas-ci, ils seront traités indépendamment parce qu'un plan de gestion des ressources humaines est déjà en place pour mettre fin au manque de ressources.

Ce plan d'action peut être influencé par la solution retenue pour la qualité. Cela sera discuté prochainement. Quant aux solutions possibles pour rehausser la qualité des évaluations au moment de la planification, voici ce qui est envisageable:

1. Le mentorat ou encore la révision à l'externe des approches préconisées. Cette solution est envisagée car elle permet d'avoir un autre regard sur la méthodologie, de retracer des choses qui auraient pu être mises de côté. Cela permettrait de rehausser la qualité.
2. Un essai du modèle logique académique pour guider une évaluation, cette solution permettrait de tester la rigueur d'une évaluation lorsque l'approche académique est utilisée. Si le modèle académique permet plus de stabilité, il pourrait être envisagé de passer à une utilisation accrue de celui-ci.
3. Puis, un mélange de Kaizen avec des ateliers de groupe sur les enjeux d'évaluation qui serait administré par un membre du groupe. De par la nature des équipes matricielles chez les SEM, cette approche est très appropriée car les

membres de l'équipe pourront se ressourcer et s'améliorer mutuellement, ayant ainsi un impact positif sur la qualité du travail.

4. Enfin, il est possible d'aller chercher une ressource spécialisée en étude de rentabilité. Cette solution permettrait de donner rigueur, force et confiance aux études de rentabilité des SEM.

Ces quatre avenues possibles permettent à leur façon de rehausser la qualité des études d'évaluation à la phase de la planification chez les SEM.

Choix de la solution

Parmi toutes les solutions envisagées, trois sont retenues partiellement. Celle de la révision à l'externe, celle de l'essai académique et celle du mélange Kaizen avec atelier de groupe. Elles sont retenues car elles engendrent le moins de frais d'implantation et d'adaptation.

Quant à l'impact de ces solutions sur l'opportunisme, il est important de mentionner que le plan de gestion des ressources humaines développé vise à mettre en poste un spécialiste des études de rentabilité. C'est pour cette raison que la solution de doter un spécialiste n'a pas été retenue pour ce travail.

Puis, les solutions retenues auront à la fois un impact positif et négatif sur le plan de gestion des ressources humaines. C'est-à-dire qu'avec ces approches d'amélioration continue, les SEM deviendront un employeur de choix et cet attribut pourra être mis de l'avant pour attirer de la main d'œuvre qualifiée cherchant à obtenir de la formation tout en travaillant.

Par contre, l'effet pourrait aussi être négatif en ce sens que l'effort nécessaire au développement d'ateliers pourrait en effrayer certains. Somme toute, l'impact sera

largement plus positif car les solutions retenues favorisent le développement professionnel.

Recommandations

Tel que mentionné précédemment, le choix d'objectifs spécifiques simples permet d'émettre des recommandations claires et faciles à réaliser. Pour ce qui est de l'opportunité des évaluations, la recommandation est :

Aller de l'avant avec le plan de gestion des Ressources Humaines déjà élaboré afin de bonifier les forces des Services d'évaluation ministériel.

Quant à la qualité, la recommandation est que :

En passant par l'amélioration continue et l'approche académique de l'évaluation, donner des outils variés aux SEM.

Bonifiées par le plan d'action qui suit, ces recommandations permettront aux SEM d'aller au-delà des lacunes identifiées par le Centre d'excellence en évaluation du SCT.

	Ressources			Limites	Échéances
	Humaines	Financières	Temps		
Révision à l'externe	Direction SEM et consultant	Contrat avec consultant	Révision des propositions du consultant	Argents disponibles à cette fin - Ce que permettent les données disponibles	À déterminer
Modèle logique académique	1 équipe de travail des SEM	Déjà financé	Période d'adaptation et formation	Ce que le SCT et le programme seront prêt à accepter	D'ici un an
Kaizen et atelier	Employés des SEM	Déjà financé	À même le temps de travail pour autres activités	Appropriation de l'approche par les employés	Une fois au deux mois

Le plan d'action reprend chacune des solutions retenues et explique les ressources requises, les limites et les échéances. Dans une séance Kaizen entre les gestionnaires des SEM, le plan d'action sera opérationnalisé en y apposant noms et projets.

En raison de sa structure organisationnelle et de sa structure de fonctionnement, l'amélioration continue est le seul moyen de perfectionner les évaluations des SEM. Que ce soit pour la révision des standard ou encore l'essai de projet pilote, le plan d'action ci haut démontre bien comment les principes de l'amélioration continue seront maintenant utilisés au sein des SEM.

Conclusion

À l'origine, le problème auquel faisait face les SEM était que ses produits d'études d'évaluation connaissaient des faiblesses au niveau de la qualité et de l'opportunisme. Cette constatation a été fait par le CEÉ et repris dans l'évaluation du CRG puis par les gestionnaires des SEM.

Afin de pallier à ces difficultés, les SEM ont décidé de revoir leur processus et produits d'évaluation par phase. Le mandat consenti pour cette étude portait sur l'amélioration de la qualité et de l'opportunisme à la phase de la planification d'une étude d'évaluation.

Le présent travail fut entrepris avec quatre objectifs spécifiques : la définition de la qualité et de l'opportunisme à la phase de la planification, faire le compte-rendu de la situation puis proposer des recommandations pour éliminer la différence entre la situation réelle et celle désirée.

Un à un, les objectifs ont été atteints. Le résultat de cette chaîne propose des recommandations réalistes en vue de rehausser la qualité et l'opportunisme des études d'évaluation à la phase de la planification. Appliquer continuellement le plan d'action ci haut habilitera les SEM à enrichir leur bagage d'outils et à surmonter tout obstacle éventuel.

Bibliographie

Livres

GAUTHIER, B., et al. c2004, *Recherche Sociale – de la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 619 p.

LESCARBEAU, R., et al. c2003, *Profession : Consultant – 4^e édition*, gaëtan morin éditeur, Montréal, 333 p.

MINTZBERG, H., et al. c1999, *Safari en pays de stratégie – l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Éditions Village Mondial, Paris, 423 p.

PAL, A., et al., c2001, *Beyond policy analysis – Public Issue Management in Turbulent Times – second edition*, Nelson Thomson Learning, Scarborough, 358 p.

ROSSI, P. H., c2004, *Evaluation – A Systematic Approach – Seventh Edition*, Sage Publications, Thousand Oaks, 469 p.

SEKINE, K, c1992, *Kaizen for quick changeover*, Productivity Press Inc, s.l., 315 p.

Textes et présentations

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, c2006, *2005 Évaluation du cadre de responsabilité de la gestion – Transports Canada*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Ottawa, 32 p.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, c2001, *Politique d'évaluation*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Ottawa, 12 p.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, c2006, *The Government's Evaluation Function – Problems, Solutions and Next Steps*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Ottawa, s. p.

SIMARD, P., C2003, *Notes de cours – Principes, processus et méthodes d'évaluation des programmes publics*, ENAP, Montréal, s. p.

Sites Web

Amélioration continu / Kaizen

http://membres.lycos.fr/hconline/kaizen_fr.htm

Architecture d'activité de programme (AAP)

http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/presentations/SAFAG_e.asp

Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

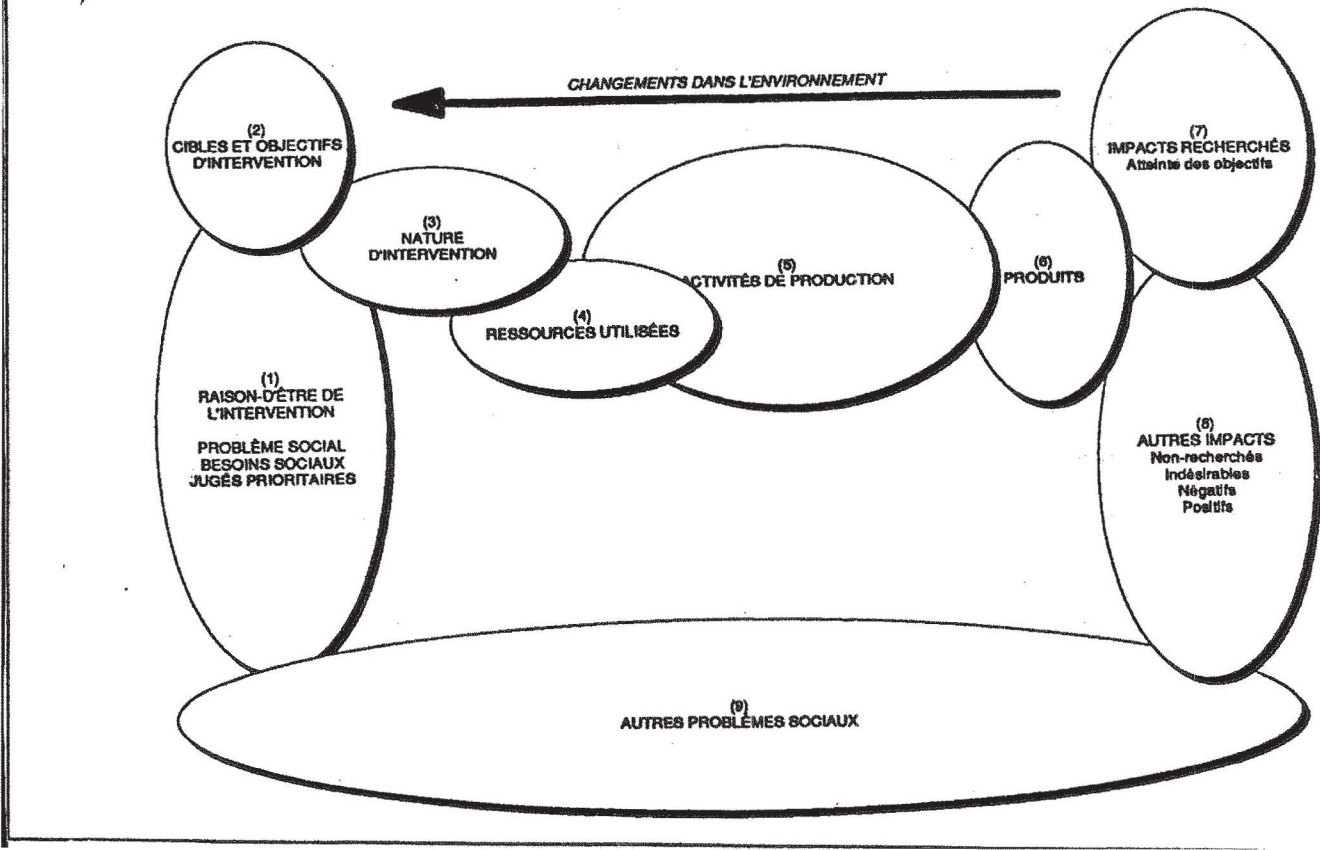
http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/leaflet-depliant/leaflet-depliant_f.asp

Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/mrrsp-psgrr_f.asp

Annexes

FIGURE 1
Objets de programme



Annexe 2

Ensemble des données récoltées par entrevue semi dirigée

Questionnaire vierge

Transport Canada's (TC) Management Accountability Framework (MAF) assessment, with Departmental Evaluation Services (DES) management link up to say that the "Quality" and "Timeliness" of evaluation studies are the two main areas for improvement in DES' evaluations.

- 1. With this affirmation in mind, how would you define "Quality" and "Timeliness" for an evaluation study at the planning stage?**

Quality

Timeliness

- 2. From the definitions given out above, what do you feel are the environmental factors within DES' control that impact these two concepts at the planning phase?**

Quality

Timeliness

- 3. Can you identify which of these factors are the most critical to achieving "Quality" and "Timeliness" at the planning phase and why?**

Quality

Timeliness

DES' evaluations are built on Treasury Board Secretariat's (TBS) Evaluation policy. They are therefore assessed against its set out criteria. This policy will be revised in the coming year leaving DES with the need to adapt to meet new requirements. Hence, TBS's policy is a substantial outside environmental factor impacting the "Quality" and "Timeliness" of DES' evaluation studies.

- 4. Assuming that the Evaluation policy is in fact an outside factor affecting DES' work, at the planning phase of an evaluation study, where would you insert against the other factors identified previously and why?**

- 5. With the planning phase of an evaluation study in mind, do you feel that there are areas in need of modification in the Evaluation policy? If so, which ones?**

Annexe 3

Réponses de Tracy Perry

1. With this affirmation in mind, how would you define “Quality” and “Timeliness” for an evaluation study at the planning stage?

Quality

My definition of quality at the planning stage of an evaluation study would include the development of a group of products by the evaluation team in an inclusive, thought-provoking way. In order for a team to develop high quality Terms of Reference, workplans and evaluation frameworks, there needs to be thought, time and effort devoted to the project. There must be an understanding of the issues that need to be addressed/studied; the team must have had the opportunity to bounce ideas off of each other as well as off of the client; and, there must be the ability to clearly and concisely outline those questions and issues in a way that makes sense to the team and that will guide them in the right direction in terms of data collection and analysis. If this is present, I believe that the resulting “planning stage” products will be of high quality.

Timeliness

- are we getting our products out to our clients within a timeframe acceptable to them and/or that meets their needs in terms of reporting to TB or Senior Management
- are we completing the various stages of an evaluation in a timely way.

Timeliness is always an issue in an evaluation project but should be less so during the evaluation planning stage than it is during the actual conduct of the evaluation. While it does take time for the team to gather preliminary information such that they can work in a knowledgeable way to develop the planning stage products, this is generally the least time consuming aspect of an evaluation. I believe that we can produce planning stage products in a timely way but that we have many challenges in completing the full evaluation in a timely way.

2. From the definitions given out above, what do you feel are the environmental factors within DES’ control that impact these two concepts at the planning phase?

Quality

Level of skills within DES to conduct the work – we can control this through training, mentoring etc.

Level of resources – if our staff are spread too thin, it will reflect in the quality of the work being done

Partnering skills – establishing a solid partnership with the client in the planning stage is crucial to the conduct of an evaluation. If staff are new or have not developed the necessary partnering skills, it can have an impact at the planning phase.

Language – depending on the project and client, this can also impact at this phase.

Timeliness

Staff availability, level of resources within DES to commit to getting things done in a timely way.

Again, level of skills in DES – more time may need to be spent explaining, coaching and mentoring.

Client willingness to participate – if the client is consistently putting up road blocks, is not willing to meet to discuss the evaluation, does not review materials provided to him/her in a timely way, then this will impact on the planning phase. This is not necessarily within our control but may be mitigated with good partnering.

3. Can you identify which of these factors are the most critical to achieving “Quality” and “Timeliness” at the planning phase and why?

Quality

Level of resources and skill levels (which are linked) – If we do not have the right people with the right skills or if we do not have enough people to take on the workload, the impact on quality will be high. People will not be able to spend the time required on each of their projects or to really invest themselves in the project. The result is that we may get things done, but they may not be done well.

Timeliness

Again level of resources in DES (for the same reason as above) and the client willingness to participate are critical to timeliness. Many of the delays that we experience at all stages of an evaluation are the result of the client’s lack of willingness to engage in the process and provide us with what we need to move forward.

4. Assuming that the Evaluation policy is in fact an outside factor affecting DES’ work, at the planning phase of an evaluation study, where would you insert against the other factors identified previously and why?

It would come at the bottom of the list. I think it may have more of an impact on the types of people working in the evaluation field or on the types of evaluations we conduct in general but will not have much of an impact in terms of how we plan out our evaluations.

5. With the planning phase of an evaluation study in mind, do you feel that there are areas in need of modification in the Evaluation policy? If so, which ones?

The evaluation policy, as currently stands, does not really focus on how evaluations will or should happen. Rather, it sets out a framework to ensure that evaluations will be conducted and to suggest that the results of evaluations should be used in decision-making. I think one area that needs adjustments, that may eventually have an impact on the planning phase, might be to require that evaluation groups be involved during the design stage of policies and programs. Should this happen, and should the level of awareness increase across departments re: results-based management as a result, then the planning phase might be easy and more timely as data will be easy to find and collect and managers will have already been exposed to us and perhaps will be more willing to take heed of the importance of evaluation.

Annexe 4

Réponses de Julie Lovely

1. With this affirmation in mind, how would you define “Quality” and “Timeliness” for an evaluation study at the planning stage?

Quality

For me, quality at the planning stage of an evaluation relates to the development of well thought out tools to guide the evaluation (for example, term of reference, evaluation framework, and work plan) and the establishment of a solid working relationships with the client.

Some factors that impact quality at this stage of an evaluation include the following:

- evaluation teams level of understanding of the initiative/program being evaluated and the data available – scoping out the evaluation and scope creep are important factors for consideration
- level of experience and knowledge of the evaluation team members and the client
- the rationale for the evaluation and its intended purpose – key to framing the evaluation issues and questions
- working relationship with the client and mutual understanding of roles and responsibilities of each – commitment of DES and client to collaborate and follow through
- open and ongoing communication with the client – sometimes a considerable challenge
- time available for planning and coordination within DES and with the client

Timeliness

Timeliness is likely not a major problem at the planning stage of an evaluation. However, there are a number of factors that could impact the timeliness at the planning stage many of which relate to those identified above under quality. For example, if the evaluation team faces delays in scoping out the evaluation and engaging the client, timeliness could be negatively impacted.

2. From the definitions given out above, what do you feel are the environmental factors within DES’ control that impact these two concepts at the planning phase?

Quality

Some of the environmental factors within DES’ control are as follows:

- level of experience, skill, and knowledge of the DES evaluation team – developing and maintaining partnerships, conducting evaluations, leading teams, and program/initiative specific knowledge

Timeliness

Timeliness, here again, is linked to quality and to the factors set out in response to the first set of questions. Namely, staff availability and level of commitment on behalf of the DES evaluation team.

3. Can you identify which of these factors are the most critical to achieving “Quality” and “Timeliness” at the planning phase and why?

Quality

I think that all the factors are critical in both achieving quality and timeliness because they go hand in hand. If DES doesn't have staff with the skills, knowledge etc. required to undertake the evaluation planning it will take longer to complete this phase of the work and the quality will also likely suffer as a result.

Timeliness

4. Assuming that the Evaluation policy is in fact an outside factor affecting DES' work, at the planning phase of an evaluation study, where would you insert against the other factors identified previously and why?

I don't suspect that the new Evaluation policy will have a major impact on the planning phase of evaluation studies. Perhaps the scope and frequency of evaluations may be impacted, however, the planning process itself will likely not be significantly altered. There will always be a need for the evaluation team to understand what they are evaluating, why, partnering with clients, and developing the guiding documents for the evaluation.

5. With the planning phase of an evaluation study in mind, do you feel that there are areas in need of modification in the Evaluation policy? If so, which ones?

Since the Evaluation policy does not really address planning of evaluation, I don't think that there are any areas that need modifications.

Annexe 5

Données récoltées pour l'analyse FFOM

Questionnaire vierge

1. **For the planning phase of an evaluation, please identify two DES strengths, two DES weaknesses, two environmental opportunities and two environmental threats.**

DES Strengths

DES Weaknesses

Outside environment driven opportunities

Outside environment driven threats

Annexe 6

Réponses de Tracy Perry

1. **For the planning phase of an evaluation, please identify two DES strengths, two DES weaknesses, two environmental opportunities and two environmental threats.**

DES Strengths

- we are very organized and have developed some very good tools to help guide us in the planning phase
- the staff that we do have are very competent and work well with each other, thereby making the teams all that much stronger.

DES Weaknesses

- lack of resources – need more people like the ones we already have
- we are weak when it comes to conducting the cost-effectiveness aspect of evaluations

Outside environment driven opportunities

- New government focus on increased accountability – could mean very good things for the evaluation community
- Heads of evaluation group trying to increase the profile of the evaluation community
- New evaluation policy, if done well and done right, could have a very beneficial long-term impact on evaluation in the federal government
- Public want to know what results are being achieved for their tax dollars – that is what evaluation can answer

Outside environment driven threats

- Continued lack of performance data in general
- negative attitudes that managers have towards evaluation overall
- New government focus on increased accountability – could also go the other way to a complete focus on audit instead of evaluation.