

Dix ans d'évaluations neutres: qu'avons-nous appris?

Isabelle Bourgeois, Ph.D. & Stéphanie Maltais, Ph.D.

Plan de la présentation

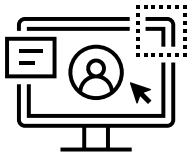
- Contexte de l'étude
- Cadre analytique
- Méthodologie
- Principaux résultats
- Discussion et questions

Contexte

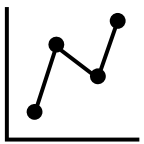
- Des évaluations neutres sont menées dans les ministères et organismes fédéraux depuis 2009
- Le but est d'informer les cadres supérieurs de la conformité de la politique et de fournir des suggestions d'amélioration
- Orientations générales fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor (CT)

Objectifs de l'étude

Examiner les rapports d'évaluation neutres réalisés au nom des fonctions d'évaluation fédérales canadiennes pour:



Déterminer comment les évaluations neutres sont conçues et menées jusqu'à présent



Identifier les principales tendances des opérations, des pratiques et de l'utilisation de l'évaluation dans les organisations du gouvernement fédéral

Cadre analytique

Approches d'évaluation neutre

Calendrier et durée

Méthodes et sources de
données

Approches pour le partage
des résultats

Principaux résultats

Conformité avec la politique

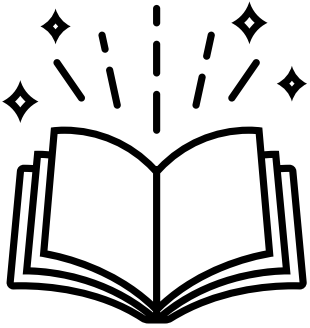
Capacités
organisationnelles à
faire et à utiliser
l'évaluation

Utilisation réelle de
l'évaluation

Recommandations

Progrès à travers le
temps

Méthodologie

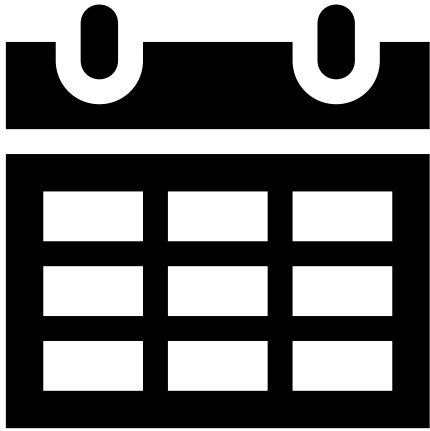


Analyse qualitative de 41 rapports en provenance de 28 organisations différentes

Approche d'analyse des données de Creswell (2014) menée avec QDA Miner

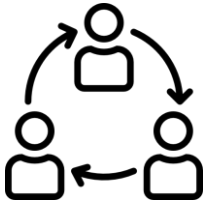
- 1 Organisation et préparation des données
- 2 Lecture des données
- 3 Codage et réduction des données
- 4 Analyse descriptives et thématique des données
- 5 Interprétation et révision du cadre analytique

Approche: Calendrier et durée

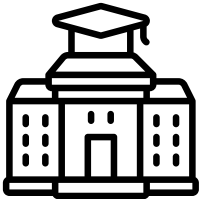


- Période évaluée: 3 à 6 ans d'activités
- Durée moyenne de l'évaluation neutre: 3 à 4 mois

Approche: Évaluateurs neutres



2 équipes internes accompagnées de réviseur.e.s externes d'un autre département ou d'une autre agence



1 équipe universitaire



12 auditeurs.trices externes (4 de 12 menées par les mêmes personnes)

21 évaluateurs.trices externes (6 de 21 menées par les mêmes personnes)

Approche: Méthodes et sources de données

Méthodes

Presque tous: examen de documents et entrevues avec des informateurs.trices clés

Plusieurs: sondages auprès des client.e.s, groupes de discussion avec le personnel d'évaluation, analyse secondaire des données des clients et des administrateurs; études de cas sur des projets d'évaluation

Autres: consultations informelles et comparaisons interministérielles

Sources de données

Documents: rapports d'évaluation, documents de travail, MRAP, procès-verbaux du DEC ou du PMED, rapports d'entreprise, guides et procédures internes

Personnes: cadres supérieurs, DEC ou PMEC, clients de l'évaluation, responsable de l'évaluation, gestionnaires et personnel d'évaluation, analystes du CT, certaines parties prenantes externes

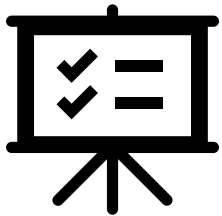
Approche: Questions d'évaluation

- Conformité aux attentes du CT
- Gouvernance et gestion de la fonction d'évaluation
- Qualité et rapidité des produits d'évaluation
- Capacité à mener et à utiliser les évaluations
- Utilisations réelles des évaluations
- Coordination et alignement des fonctions de gestion de projet et d'évaluation
- Crédibilité et neutralité
- Valeur ajoutée à l'organisation

Approche: Rapports

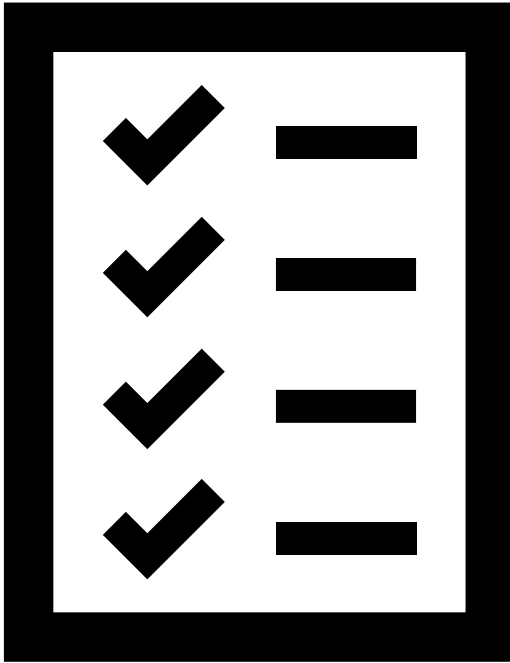


La plupart des rapports ont été fournis en fichiers MS Word (19) ou documents PDF (17)



Cinq ont été soumis comme des fichiers de présentations (document des diapositives)

Résultats: Conformité



- 38 des 41 rapports traitent de la conformité
- Assez positif dans l'ensemble: la plupart utilisent le terme de «conformité générale»
- De nombreux rapports restent quelque peu vagues dans leur déclaration de conformité
- De nombreux rapports fournissent également des informations sur les progrès vers la conformité et soulignent les améliorations nécessaires

Résultats: Capacités en évaluation de l'équipe



Dotation en personnel: Variabilité importante entre les organisations en termes de rotation et d'équilibre des équipes



Compétences techniques: Globalement positif en termes de qualité et de crédibilité du travail produit par les évaluateurs mais principalement basé sur la perception des cadres supérieurs



Compétences en communication: Assez complémentaire au professionnalisme et au comportement éthique



Développement professionnel: Généralement pas abordé; une certaine reconnaissance de l'importance de l'apprentissage continu



Leadership: Globalement positif en termes de compétences de gestion du HoE et de création d'une culture d'évaluation; lien direct vers la conformité à la politique

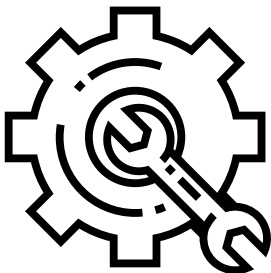
Résultats: Ressources organisationnelles requises pour l'évaluation



Budget: Les fonctions d'évaluation ont été dotées de ressources adéquates au fil des ans - principalement des informations anecdotiques obtenues lors d'entretiens



Intégration de la mesure du rendement: Défis continus associés à la qualité et à la disponibilité de la mesure du rendement pour soutenir l'évaluation

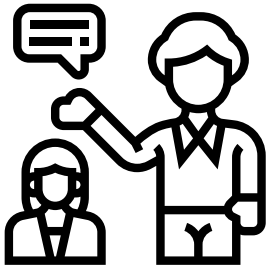


Infrastructure: Capacité suffisante en termes d'outils, de procédures et de mécanismes de gouvernance globaux qui soutiennent l'évaluation dans l'organisation

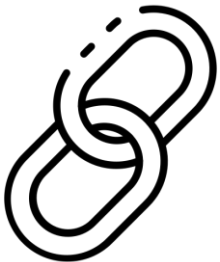
Résultats: Planification et mener les évaluations



Plan d'évaluation: les exercices de planification sont menés efficacement pour la plupart



Utilisation des consultant.e.s: Équilibre approprié entre les ressources internes et externes pour mener les évaluations



Liens organisationnels et soutien externe: très peu de rapports mentionnent cet aspect autre que le lien entre l'évaluation et l'audit

Résultats: Capacité à utiliser les évaluations à travers l'organisation

- Presque tous les rapports indiquent que les évaluations sont utilisées par les gestionnaires de programme et les cadres supérieurs pour prendre des décisions sur la conception des programmes et l'affectation des ressources.
- Des structures de rapports et de communication efficaces pour garantir que les évaluations parviennent à ceux et celles qui peuvent les utiliser.
- Cependant, de nombreux rapports indiquent également que les évaluations ne traitent pas de questions d'intérêt pour les cadres supérieurs et ne contribuent pas à la prise de décision.

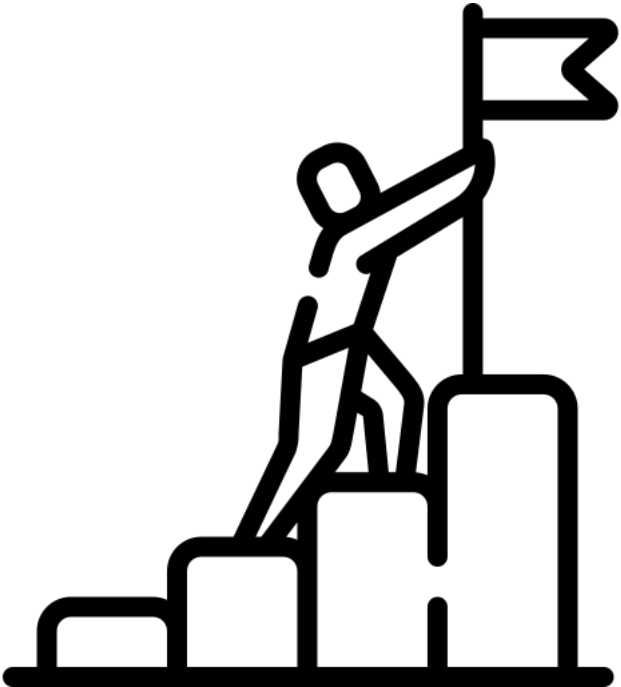


- Confusion entre deux notions: capacité à utiliser vs. utilisation réelle
- Recours aux entretiens/données anecdotiques

Résultats: Utilisation réelle de l'évaluation

- **Utilisation instrumentale:** les conclusions et recommandations de l'évaluation entraînent des changements positifs dans les programmes ou initiatives et confirment les connaissances existantes
- **Utilisation stratégique:** contributions limitées de l'évaluation à une prise de décision plus large au sein de l'organisation; les évaluations ne sont généralement pas axées sur les questions stratégiques et les défis auxquels sont confrontés les programmes et les organisations

Résultats: Progrès à travers le temps



- 13 organisations ont soumis plus d'un rapport
- Seuls 5 rapports mentionnent qu'il s'agit de la deuxième évaluation neutre
- Pas de véritable suivi des recommandations du premier rapport

Résultats: Recommandations

- **Planification:** impliquer les principales parties prenantes lors de l'élaboration du plan d'évaluation quinquennal et de l'élaboration de modèles logiques
- **Cadrage:** gérer la portée de l'évaluation en fonction du risque pour se concentrer sur les activités d'évaluation stratégique et exploiter les données collectées auprès d'autres unités organisationnelles
- **Implication des parties prenantes:** implication croissante tout au long du processus d'évaluation
- **Méthodologie:** décrire plus clairement les méthodes pour relier les résultats et les recommandations, en utilisant des approches méthodologiques plus complexes ou nouvelles
- **Intégration de la gestion de projet:** formation du personnel, planification et mise en œuvre de stratégies de gestion de projet de niveau supérieur dans toute l'organisation

Résultats: Recommandations

- **Développement professionnel:** dotation adéquate en personnel et développement professionnel continu du personnel d'évaluation
- **Diffusion:** améliorer le transfert des connaissances en matière d'évaluation grâce à divers mécanismes
- **Suivi de la fonction d'évaluation:** Développer des mesures et des outils tels que des enquêtes auprès des client.e.s, pour évaluer la satisfaction et pour suivre la mise en œuvre continue des recommandations - la clé est également de recueillir des preuves concrètes de l'utilisation de l'évaluation au fil du temps
- **Recours à des consultant.e.s:** augmentation de la capacité interne pour réduire la dépendance vis-à-vis des consultant.e.s externes et développer des approches standardisées pour améliorer la qualité des évaluations

Points clés à retenir

- Les évaluations neutres ont principalement suivi les directives du CT: approche de type audit (approbation automatique) ou évaluation thématique (vision plus nuancée de la pratique et de l'utilisation de l'évaluation)
- La forte dépendance vis-à-vis des contributions des parties prenantes internes reflète la vision unique de l'évaluation au sein de l'organisation
- Confusion entre la capacité d'utilisation et l'utilisation réelle: très peu de données sur la façon dont l'évaluation est utilisée et les données sont principalement anecdotiques
- Changement de conception de l'évaluation: s'éloigner des évaluations basées sur les programmes et axées sur la couverture, vers des évaluations stratégiques qui soutiennent la prise de décision
- Les rapports d'évaluation se sont également améliorés au fil du temps pour mieux répondre aux besoins d'information

Dix ans d'évaluations neutres: qu'avons-nous appris?

- Évolution notable de la fonction d'évaluation ces dernières années, principalement attribuable à la Politique sur les résultats
- Meilleure compréhension du rôle que l'évaluation peut jouer dans les organisations gouvernementales
- Des questions subsistent sur la valeur ajoutée de la fonction d'évaluation et sur la meilleure façon de soutenir la prise de décision
- Les futures évaluations neutres devraient envisager de s'éloigner d'une approche axée sur la conformité et les opérations pour aller vers une évaluation fondée sur des preuves des contributions de l'évaluation
- Elles devraient continuer à être effectués par des parties externes et neutres, mais avec l'objectif d'améliorer les mesures prises pour l'utilisation des évaluations et avec des comparaisons externes appropriées