



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 012 • 3^e SESSION • 40^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 4 mai 2010

Président

L'honorable Shawn Murphy

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 4 mai 2010

• (0900)

[Traduction]

Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)):

La séance est levée.

Bienvenue à tous.

Chers collègues, cette réunion a été convoquée conformément au Règlement. Nous nous penchons aujourd'hui sur le chapitre 1, « L'évaluation de l'efficacité des programmes » du rapport de l'automne 2009 de la vérificatrice générale du Canada.

De nombreux témoins comparaissent devant nous ce matin.

Du Bureau du vérificateur général du Canada nous avons bien entendu la vérificatrice générale en personne, Mme Sheila Fraser. Elle est accompagnée ce matin de Neil Maxwell, vérificateur général adjoint, et de Tom Wileman, directeur principal.

Pour représenter le Secrétariat du Conseil du Trésor nous avons Mme Michelle D'auray, la secrétaire. Elle est accompagnée de M. Alister Smith, le secrétaire adjoint.

Du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration nous recevons M. Neil Yeates, sous-ministre et agent comptable, et qui est accompagné de Mme Elizabeth Ruddick, directrice générale de Recherche et Évaluation.

Et finalement, représentant le ministère de l'Environnement nous avons M. Ian Shugart, sous-ministre et agent comptable, qui est accompagné de M. William Blois, directeur associé de la Direction de la vérification et de l'évaluation.

Au nom de tous les membres du comité, je vous souhaite la plus cordiale bienvenue.

Nous entendrons maintenant les déclarations préliminaires.

Madame Fraser vous êtes la première. Vous avez cinq minutes au maximum.

Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Nous vous remercions de nous donner l'occasion de vous présenter les résultats d'une vérification portant sur l'évaluation de l'efficacité des programmes du gouvernement fédéral, qui faisait partie de notre rapport d'automne 2009.

Comme vous l'avez mentionné, je suis accompagnée aujourd'hui de M. Neil Maxwell, vérificateur général adjoint, et de M. Tom Wileman, directeur principal, qui étaient chargés de cette vérification.

J'aimerais souligner aux membres du comité que le travail réalisé pour cette vérification était essentiellement terminé le 31 mai 2009.

L'évaluation de l'efficacité des programmes est un outil qui a fait ses preuves. Elle fait appel à des méthodes de recherches systématique pour évaluer dans quelle mesure un programme atteint ses objectifs. Au cours des 40 dernières années, le gouvernement

fédéral a déployé des efforts répétés pour intégrer l'évaluation de l'efficacité à ses pratiques de gestion des programmes.

L'un des principaux avantages de l'évaluation de l'efficacité, c'est qu'elle aide les ministères et les organismes à améliorer leurs programmes. Les ministères doivent également pouvoir montrer au Parlement et aux contribuables qu'ils utilisent les fonds publics qui leur sont confiés pour servir efficacement les Canadiens. La rigueur des informations recueillies quant à l'efficacité des programmes revêt une importance particulière à la lumière des récentes mesures budgétaires visant à limiter les dépenses administratives et à revoir les opérations du gouvernement.

[Français]

Dans le cadre de cette vérification, nous avons examiné comment les unités d'évaluation de six ministères définissaient les besoins croissants liés à l'évaluation de l'efficacité et y donnaient suite. Nous avons aussi vérifié s'ils étaient dotés de la capacité nécessaire pour répondre à ces besoins. Par ailleurs, nous avons examiné le rôle de surveillance et de soutien que joue le Secrétariat du Conseil du Trésor pour suivre et améliorer la fonction d'évaluation au sein du gouvernement, particulièrement en ce qui a trait aux évaluations d'efficacité des programmes. Notre vérification a porté sur la période de 2004 à 2009.

Nous avons relevé que, dans l'ensemble, les six ministères ne répondaient pas de manière suffisante aux besoins en matière d'évaluation de l'efficacité. Les évaluations effectuées par chaque ministère ne représentaient qu'une proportion relativement faible du total des dépenses des programmes, soit de 5 à 13 p. 100 par année pour les six ministères.

En réalité, le taux de couverture était encore plus faible, car dans beaucoup d'évaluations de l'efficacité que nous avons examinées, l'efficacité des programmes n'avait pas été adéquatement analysée. Nous avons examiné 23 rapports d'évaluation. Dans 17 rapports, on mentionnait que l'analyse avait été limitée par des données incomplètes. L'évaluation de l'efficacité des programmes était donc limitée dans ces cas. Ce manque de données sur le rendement est un problème persistant que mon bureau a déjà relevé lors de vérifications antérieures de la fonction d'évaluation.

Pour expliquer l'incapacité des six ministères à répondre aux exigences en matière d'évaluation de l'efficacité, des représentants des ministères ont invoqué la difficulté de trouver des évaluateurs d'expérience. Ils ont donc fait largement appel à des sous-traitants pour respecter les exigences établies.

• (0905)

[Traduction]

Parmi les ministères que nous avons vérifiés, Environnement Canada était le seul à disposer d'un processus interne lui permettant de déterminer systématiquement les secteurs qui nécessitent une amélioration relativement à l'évaluation de l'efficacité. Par exemple, Environnement Canada sollicite les commentaires de ses clients dans le cadre d'enquêtes menées après les évaluations. Un tel procédé permet au ministère de suivre le cycle de gestion en vue d'une amélioration continue.

La situation de l'évaluation des programmes au gouvernement fédéral n'est pas sans rappeler celle de la fonction d'évaluation interne avant l'entrée en vigueur de la politique sur la vérification interne. Les leçons apprises grâce au récent renforcement de la vérification interne au gouvernement pourraient être utilisées à bon escient pour l'évaluation des programmes.

Nous croyons que la nouvelle obligation d'évaluer toutes les dépenses de programmes directes posera des difficultés importantes. Par le passé, les exigences relatives à la couverture complète des programmes n'ont jamais été respectées. Les exigences légales actuelles concernant l'évaluation de l'efficacité de tous les programmes de subventions et de contributions ont été difficiles à satisfaire. Les représentants des ministères nous ont indiqué qu'ils craignaient ne pas avoir les moyens nécessaires pour répondre aux exigences accrues du nouveau programme sur l'évaluation relatives à la couverture élargie.

À notre avis, il sera important que le secrétariat et les ministères évaluent l'efficacité des programmes qui pourraient subir des modifications importantes en raison de l'évolution des priorités et des circonstances. Ces programmes sont ceux pour lesquels des évaluations de la pertinence, des effets et de l'atteinte des objectifs peuvent être les plus utiles. Pendant la période de transition, ces programmes seront peut-être les plus susceptibles de bénéficier des évaluations de l'efficacité. L'augmentation continue des besoins en évaluation de l'efficacité, combinée à la capacité limitée des ministères de répondre à ces exigences, posent un défi de taille. Des efforts concertés du secrétariat et des ministères seront nécessaires pour relever ce défi.

[Français]

Le secrétariat et les ministères vérifiés ont accepté toutes nos recommandations. Dans plusieurs cas, ils se sont également engagés dans leur réponse à prendre des mesures correctives. Pour donner suite à ces demandes de plan d'action et d'échéancier, le comité pourrait sonder les progrès réalisés à ce jour qui permettront de régler les problèmes soulevés dans le chapitre.

Cela conclut ma déclaration d'ouverture. Cela nous fera plaisir de répondre aux questions des membres du comité.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, madame Fraser.

Nous allons maintenant entendre le Conseil du Trésor.

Je vous cède la parole, madame d'Auray.

Mme Michelle d'Auray (secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président.

Bonjour.

[Français]

Bonjour. Je tiens à vous remercier de nous donner aujourd'hui l'occasion de vous entretenir de la fonction d'évaluation au sein du gouvernement du Canada. Je suis accompagnée, comme vous l'avez mentionné, de mon collègue M. Alister Smith, qui est secrétaire adjoint du secteur de la gestion des dépenses. M. Smith est responsable du Centre d'excellence en évaluation au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce centre est responsable des politiques en matière d'évaluation et travaille étroitement avec la collectivité des évaluateurs du gouvernement.

Comme l'a mentionné Mme Fraser, l'évaluation est un outil de gestion qui joue de plus en plus un rôle de premier plan dans la saine gestion des dépenses publiques. Pour qu'elle soit bien remplie, la fonction d'évaluation exige la collecte et l'analyse systématiques de données sur les résultats de programmes. Ces renseignements sont utilisés pour porter des jugements sur la pertinence, le rendement et l'optimisation des ressources des programmes. L'évaluation sert également à étudier d'autres manières d'exécuter des programmes ou d'obtenir les résultats.

Enfin, elle facilite l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, le processus décisionnel du Cabinet et la production de rapports destinés au Parlement et aux citoyens.

[Traduction]

Étant donné l'importance croissante du rôle que joue l'évaluation pour soutenir l'efficacité des programmes et la gestion des dépenses, nous acceptons pleinement les recommandations contenues dans le rapport de la vérificatrice générale. En fait, elle témoigne de ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor a appris à la suite de longues consultations et activités de surveillance. Et elles se reflètent dans les améliorations que nous avons mises en oeuvre dans le cadre de la nouvelle politique sur l'évaluation instaurée en 2009. Malheureusement, le moment choisi pour publier le rapport de la vérificatrice générale et la portée de celui-ci n'ont pas permis de prendre en considération ces améliorations. Le rapport est plutôt centré sur la période précédant l'introduction de cette nouvelle politique.

Nous avons créé un plan d'action, dont le comité a obtenu copie, en réaction au rapport de la vérificatrice générale. Il décrit ce que le secrétariat a entrepris et réalisé depuis la publication du rapport de la vérificatrice générale. Il énonce également ce que nous allons continuer à faire. Permettez-moi de vous présenter quelques-uns des gestes que nous avons posés dans le cadre de ce plan d'action.

[Français]

Le fait que les évaluations ne traitaient pas adéquatement de l'efficacité et qu'elles ne contenaient pas suffisamment de renseignements sur le rendement constituait l'une des préoccupations de Mme Fraser. Dans un premier temps, nous traitons directement de cette question dans la nouvelle politique qui définit une norme claire pour ce qui est de la qualité des évaluations ainsi que les responsabilités en matière de mesure du rendement. Elle stipule également que toutes les évaluations doivent se pencher sur l'efficacité des programmes.

Deuxièmement, la nouvelle politique exige de chaque responsable ministériel de l'évaluation qu'il ou elle prépare un rapport annuel à l'intention de son administrateur général au sujet de l'état de la mesure du rendement au sein de son organisation. Ce rapport permettra donc aux responsables de s'assurer qu'on satisfait aux principaux besoins des évaluations de programmes en matière de données.

Finalement, la politique a étendu les exigences en matière de couverture des évaluations afin qu'elles abordent toutes les dépenses directes liées au programme sur une période de cinq ans, à la suite d'une période de transition.

● (0910)

[Traduction]

La vérificatrice générale recommande également que le Secrétariat du Conseil du Trésor déploie davantage d'efforts pour surveiller et soutenir les ministères, les aidant ainsi à établir les points à améliorer en priorité. Cette recommandation est aussi prise en considération par la nouvelle politique, qui demande au Secrétariat du Conseil du Trésor de fournir un leadership fonctionnel en matière d'évaluation à l'ensemble du gouvernement. Cela comprend la surveillance régulière et la production de rapports annuels au Conseil du Trésor, au sujet de l'état de la fonction d'évaluation. Notre premier rapport sera publié avant la fin de l'exercice 2010-2011.

Notre travail de surveillance et de soutien est accompli en grande partie en fonction du processus annuel d'évaluation du cadre de responsabilisation de gestion, qui examine la qualité, la neutralité, la couverture et l'utilisation des évaluations. Ce travail se déroule également en fonction des conseils et de l'encadrement que nous fournissons aux ministères relativement aux cadres de mesure du rendement, qui sont exigés en vertu de la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats.

Le secrétariat a aussi attribué de nouvelles ressources à notre centre d'excellence en évaluation, afin que nous puissions offrir une meilleure expertise en matière d'évaluation aux ministères.

[Français]

Nous sommes conscients que la nouvelle politique représente un changement important pour les ministères, comme l'a souligné la vérificatrice générale en invitant le secrétariat à aider les ministères à préparer la mise en oeuvre des nouvelles exigences relatives à la couverture des évaluations. C'est la raison pour laquelle un délai de mise en oeuvre graduelle de quatre ans est prévu — pour que les ministères puissent prendre les mesures nécessaires en matière de mesure du rendement, de capacité et de planification — avant qu'ils soient tenus de respecter, à compter de la période de planification 2013-2014 à 2017-2018, l'ensemble des exigences en matière de couverture prévues dans leurs plans d'évaluation quinquennaux.

[Traduction]

Je vais maintenant vous parler du soutien que nous avons offert aux ministères pendant la période de transition, essentiellement au moyen du Centre d'excellence en évaluation du secrétariat. Par exemple, en novembre 2009, nous avons publié une ébauche de guide pour l'élaboration des plans d'évaluation du ministère qui seront finalisés et publiés cet été. Cela fournit aux ministères une orientation relativement à la date de mise en oeuvre de l'évaluation, à ce qui sera évalué, aux priorités et aux outils de cette évaluation.

En novembre 2009, nous avons également publié une ébauche de guide pour l'élaboration de stratégies de mesure du rendement à l'intention de responsables de l'évaluation pour leur permettre d'évaluer les mesures de rendement du ministère. Cela sera également terminé cet automne, une fois que nous aurons intégré la rétroaction et les recommandations des ministères.

En juin 2009, nous avons également établi une communauté de praticiens en matière d'évaluation et nous avons mis sur pied un site Web pour l'échange de conseils pratiques. Nous avons également tenu des réunions à intervalles réguliers pour guider le développement de la collectivité de l'évaluation.

De plus, nous avons donné des conseils de base aux ministères au sujet du bien-fondé de la participation d'experts externes à leurs comités d'évaluation. Le document final sera intégré cet automne à un guide sur la fonction d'évaluation, qui établira les attentes du secrétariat concernant la politique et la directive en matière d'évaluation.

Nous avons récemment organisé une campagne de recrutement postsecondaire pour les diplômés dont les qualifications pourraient les destiner à une carrière dans le domaine de l'évaluation. Cette initiative s'est traduite par l'établissement de deux bassins d'évaluateurs préqualifiés au niveau de recrutement et au niveau intermédiaire. Nous continuons également de travailler avec les universités et l'École de la fonction publique du Canada pour promouvoir et perfectionner le type de compétences et de connaissances en évaluation dont nous avons besoin.

[Français]

Toutes ces améliorations répondent aux préoccupations de la vérificatrice générale sur le plan de la couverture des programmes, de la qualité et de la capacité de la fonction d'évaluation au sein du gouvernement.

En résumé, même s'il nous reste encore beaucoup de chemin à faire et que nous avons tenté à plusieurs reprises de rehausser la fonction d'évaluation au sein du gouvernement fédéral, je suis d'avis qu'avec la nouvelle politique sur l'évaluation, la directive et les guides, et surtout avec nos interactions avec les sous-ministres et les évaluateurs, nous sommes en train de renouveler les fondements d'une fonction d'évaluation solide, compétente et productive au sein du gouvernement du Canada pour assurer une saine gestion des dépenses.

Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, madame d'Auray.

Nous passons maintenant à M. Neil Yeates, le sous-ministre de Citoyenneté et Immigration.

M. Neil Yeates (sous-ministre, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration): Bonjour monsieur le président, mesdames et messieurs.

Je m'appelle Neil Yeates et je suis le sous-ministre de Citoyenneté et Immigration Canada, comme l'a noté le président. À mes côtés se trouve Elizabeth Ruddick, directrice générale de la recherche et de l'évaluation à CIC.

[Français]

Je tiens à remercier les membres du comité de m'avoir invité de nouveau à prendre la parole aujourd'hui. Mes commentaires porteront essentiellement sur le chapitre 1 du rapport de la vérificatrice générale, et c'est avec plaisir que nous répondrons ensuite à vos questions.

Le gouvernement, qui a mis l'accent sur les résultats et la responsabilisation, a souligné l'importance de la fonction d'évaluation dans l'appréciation de l'efficacité des politiques et programmes, et des services fédéraux.

La Division de l'évaluation de CIC est responsable de la fonction d'évaluation et a élaboré un plan d'action, présenté aujourd'hui, pour donner suite aux recommandations de la vérificatrice générale.

• (0915)

[Traduction]

Je tiens à souligner les progrès que nous avons réalisés au cours de la période quinquennale de 2004 à 2009. CIC a amorcé d'importants changements touchant la fonction d'évaluation, notamment la création de la Direction générale de la recherche et de l'évaluation et d'un comité d'évaluation ainsi que la mise en oeuvre d'une politique officielle en matière d'évaluation. Le financement accordé à la fonction est passé d'environ 650 000 \$ en 2004-2005 à 2 millions de dollars en 2008-2009. Le nombre d'employés professionnels a également augmenté, passant de 3 à 13 ETP au cours de cette même période.

Auparavant, l'accent était mis sur l'évaluation des subventions et des contributions afin de satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor et de la Loi fédérale sur la responsabilité. Les ressources supplémentaires nous ont permis de couvrir un plus grand nombre de programmes ministériels ainsi que d'effectuer des évaluations plus rigoureuses et d'une plus grande qualité. Grâce à des études plus nombreuses et de meilleure qualité, les cadres supérieurs de CIC se fondent de plus en plus sur les résultats et les conclusions des évaluations pour éclairer le processus décisionnel entourant les programmes et les politiques. Par conséquent, selon le Cadre de responsabilisation de gestion, la fonction d'évaluation, jugée inacceptable en 2006, a obtenu la cote « acceptable » en 2008 — ce qui fait preuve d'une amélioration continue au cours d'une courte période de temps.

Monsieur le président, le ministère adhère aux conclusions du Bureau du vérificateur général. Il a élaboré un plan d'action qui comprend le renouvellement complet du cadre ministériel de mesure du rendement et de l'architecture des activités de programmes. De plus, il permettra une meilleure intégration du cadre au processus de planification des activités, ce qui améliorera la disponibilité des renseignements en matière de rendement pour les évaluations.

CIC ajoutera également un expert externe en matière d'évaluation au sein du comité d'évaluation ministériel. Nous nous affairons à dresser une liste de candidats potentiels et à élaborer le mandat de cet expert.

Un processus est en cours pour solliciter les commentaires des clients à la fin des évaluations. Nous sommes sur le point de finaliser un sondage à l'intention des clients internes, lequel sera mené cette année, auprès des cadres supérieurs responsables des programmes récemment évalués ainsi qu'auprès des membres du comité d'évaluation.

Monsieur le président, selon le rapport de la vérificatrice générale, la couverture qu'offre le ministère concernant les dépenses est faible, particulièrement en ce qui concerne les subventions et les contributions. Cette situation est principalement attribuable au cycle de renouvellement des subventions et des contributions de CIC ainsi qu'au fait que 88 p. 100 de ces dernières ne visent que deux programmes d'envergure. J'ai le plaisir d'annoncer qu'entre 2009 et 2010, et la présente année financière, nous aurons évalué nos deux plus importants programmes, lesquels représentent ce fort pourcentage de nos subventions et contributions. Les autres programmes sont comparativement beaucoup plus petits. Toutefois, ils seront tous évalués sur une période de cinq ans.

CIC est consciente de la nécessité de procéder à des évaluations complètes ainsi que d'accroître la couverture. C'est pourquoi nous avons augmenté le budget non salarial des évaluations de 500 000 \$ pour 2010-2011, et de 500 000 \$ supplémentaires pour 2011-2012, ce qui donnera un budget non salarial total de 1,5 million de dollars

en 2010-2011 et un budget permanent de 2 millions de dollars à compter de 2011-2012. De plus, d'ici la fin de l'exercice financier, le nombre d'ETP consacrés à la fonction s'élèvera à 20.

Monsieur le président, au cours des dernières années, il a fallu reporter certaines évaluations pour diverses raisons, notamment à cause d'un manque de données de rendement, ce qui a rendu difficile l'achèvement de ces évaluations et d'autres en temps opportun.

[Français]

En vue d'éviter des problèmes semblables à l'avenir, la Division de l'évaluation a collaboré de près avec les employés de CIC, afin de développer des stratégies et des outils de collecte de données étoffées pour veiller à ce que les données reçues par l'entremise de nos systèmes administratifs soient disponibles dans le format nécessaire lors de l'évaluation d'un programme donné.

Voilà un aperçu de quelques initiatives qui nous permettront de répondre rapidement aux préoccupations exprimées par la vérificatrice générale. Nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

Merci beaucoup.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup monsieur Yeates.

Et finalement, le comité va entendre le témoignage de Ian Shugart, le sous-ministre de l'Environnement.

M. Ian Shugart (sous-ministre, ministère de l'Environnement): Merci, monsieur le président.

Permettez-moi de commencer en disant que je suis d'accord avec la vérificatrice générale concernant la valeur de la contribution des évaluations d'efficacité au processus décisionnel et que nous appuyons les recommandations qu'elle a faites.

À Environnement Canada, la fonction d'évaluation est un important facteur de notre processus décisionnel. Elle fournit une source de renseignements essentiels sur la pertinence et le rendement des programmes du ministère et a un important rôle à jouer dans la gestion par résultat.

• (0920)

[Français]

Nous utilisons les évaluations pour prendre des décisions visant notamment à améliorer un programme, par exemple, la façon dont les activités ou les processus d'un programme devraient être modifiés pour lui permettre de mieux atteindre ses objectifs, ou à s'assurer qu'il y a besoin continu d'intervention ou un rôle approprié pour le gouvernement fédéral avant de renouveler les programmes. Elles nous fournissent les renseignements dont j'ai besoin pour faire preuve de responsabilité à l'égard de l'utilisation des fonds publics.

La fonction d'évaluation d'Environnement Canada joue également un rôle actif dans l'examen de mémoires au Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor, du cadre de mesure du rendement du ministère ainsi que des stratégies et des plans de mesure du rendement de programmes individuels. Cela permet de s'assurer que les gestionnaires de programme prennent en considération, planifient et recueillent les renseignements sur le rendement qui peuvent être utilisés dans les évaluations futures.

[Traduction]

Notre fonction d'évaluation a mis en place, depuis plusieurs années, des processus relatifs à l'amélioration continue, et continue de rechercher des moyens d'améliorer la valeur de ses évaluations pour soutenir le ministère. Certains de ces éléments ont été notés, et nous sommes heureux de voir qu'ils figurent dans le rapport de la vérificatrice générale. Nous avons accepté les deux recommandations du rapport à l'égard d'Environnement Canada. En particulier, le ministère est d'accord avec la recommandation d'élaborer et de mettre en oeuvre un plan d'action pour s'assurer que les renseignements sur le rendement des programmes sont recueillis pour soutenir l'évaluation de l'efficacité.

Les évaluations précédentes ont inclus des recommandations d'amélioration concernant la mesure du rendement. Nous croyons commencer maintenant à voir des améliorations dans le ministère en ce qui concerne le nombre croissant de programmes qui élaborent et mettent en place des stratégies de mesure du rendement, et nous continuerons de travailler fort à cet égard parce que c'est essentiel.

Environnement Canada accepte également la recommandation de la vérificatrice générale de prendre en considération le bien-fondé d'inclure des membres externes aux comités d'évaluation ministériels. Nous avons récemment reçu des directives préliminaires du Centre d'excellence du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la question et nous poursuivons l'examen.

Finalement, j'aimerais parler brièvement des préoccupations dont le rapport fait état au sujet de la capacité des ministères à évaluer toutes les dépenses de programme directes tous les cinq ans. Cette politique a été mise en place pour améliorer le champ d'évaluation, et il s'agit d'un objectif important sur lequel nous sommes d'accord. Il reconnaît les avantages de conserver une base de renseignements plus vaste sur l'efficacité pour l'activité ministérielle. Il est important de reconnaître que les efforts pour faire preuve de plus de responsabilité comportent des défis. Il faut équilibrer l'élargissement du champ d'évaluation afin d'avoir plus de renseignements sur le rendement des programmes avec le besoin de se concentrer sur l'exécution des programmes et l'atteinte des résultats.

La période de mise en oeuvre de quatre ans pour la politique nous donne le temps d'adapter notre approche pour élargir de façon réaliste la portée de l'activité d'évaluation dans le contexte des priorités des ressources et des exigences du programme du ministère. Pour augmenter le champ d'évaluation en respectant les niveaux de financement en cours, Environnement Canada adoptera une approche souple basée sur le risque afin de planifier la portée, l'approche et le niveau d'effort pour chaque évaluation. Ce faisant, nous ferons en sorte que nos ressources d'évaluation soient concentrées sur des secteurs du ministère où les renseignements d'évaluation sont les plus requis.

Finalement, le cas échéant, nous effectuerons des évaluations qui portent un regard plus vaste sur certains aspects de l'architecture des activités de programme, plutôt que d'effectuer des évaluations individuelles de chaque programme dans l'élément d'architecture des activités de programme.

Certains des changements mis en oeuvre à Environnement Canada ont été motivés tant par le rapport de la vérificatrice générale que par la nouvelle politique d'évaluation. Nous attendons avec intérêt de voir et nous croyons que nous verrons les effets positifs de ces changements sur nos programmes d'évaluation.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Shugart.

Nous passons maintenant à la première série de questions en commençant par les libéraux. Vous avez sept minutes.

Monsieur Dion.

• (0925)

[Français]

L'hon. Stéphane Dion (Saint-Laurent—Cartierville, Lib.): Merci, monsieur le président.

Bonjour à toutes et à tous.

Madame Fraser, je suppose que, pour un Bureau du vérificateur général, c'est un rêve que d'évaluer les évaluations. Vous devez être comme un poisson dans l'eau. Ce qui tient moins du rêve, c'est ce que vous avez trouvé. D'abord, j'aimerais bien comprendre. Vous dites que c'est une évaluation de 6 ministères et que vous auriez examiné 23 rapports d'évaluation, c'est cela? C'est un échantillon, je suppose. Quel pourcentage des évaluations faites par ces 6 ministères durant ces années-là cela représente-t-il?

M. Tom Wileman (directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, ce n'était pas ce genre d'échantillonnage. Nous avons demandé aux ministères de nous donner une liste de toutes les évaluations qu'ils pouvaient trouver pour en examiner l'efficacité. Nous avons choisi certains rapports d'évaluation de leurs listes, au sujet de l'efficacité, selon une procédure que nous avons adoptée. Par la suite, nous avons fait l'examen de ces rapports.

L'hon. Stéphane Dion: Combien d'évaluations avez-vous reçues? Vous en avez évalué 23 sur combien?

M. Tom Wileman: Je n'ai pas cette information. Je pourrais peut-être répondre plus tard.

L'hon. Stéphane Dion: Pouvez-vous me donner un ordre de grandeur? Combien d'évaluations ces six ministères ont-ils pu faire?

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, à la page 9, au tableau 1.3, on note le nombre d'évaluations complétées pendant cette période. Cela varie entre 14 et 42 par ministère.

L'hon. Stéphane Dion: Sur les 23 évaluations, 17 n'avaient pas suffisamment de données. Donc, on peut conclure qu'elles n'apportaient pas beaucoup d'éclairage.

Mme Sheila Fraser: En fait, l'évaluation n'était pas complète à cause d'un manque d'information.

L'hon. Stéphane Dion: Il en reste 6. Peut-on dire que les 6 autres évaluations étaient de bonne qualité?

Mme Sheila Fraser: Oui, je crois.

M. Tom Wileman: En effet, il y avait des problèmes dans le cas de 17 des 23 évaluations. Les ministères avaient signalé dans leur rapport qu'il y avait des manquements sur le plan des données de performance. Les autres n'avaient pas fait de telles constatations. Notre examen a révélé que 17 évaluations sur 23 avaient, dans le rapport d'évaluation, cité des manquements dans le domaine des informations sur la performance, des données sur la performance.

L'hon. Stéphane Dion: Je sais, mais en ce qui concerne les 6 évaluations restantes, étiez-vous satisfaits? Est-ce que cela a mené à l'amélioration de programmes, à l'abolition de mauvais programmes? Qu'est-ce que cela a donné?

M. Tom Wileman: C'était pour examiner dans quelle mesure les 23 rapports étaient complets, selon divers critères. Les 6 qui restaient n'avaient fait aucune mention de problèmes ou d'enjeux en ce qui concerne la cueillette de données et les méthodes. Dans ces rapports, la démarche nous a semblé plus satisfaisante par rapport aux normes d'évaluation de programmes.

L'hon. Stéphane Dion: Il y a eu entrave dans le cas de plus des deux tiers des évaluations que vous avez examinées. Il en reste 6 qui, peut-être, ont donné des résultats. Ce qui est encore plus inquiétant, c'est que tout ça ne représente que de 5 à 13 p. 100 des programmes par année. Les autres ne sont même pas évalués. Donc, il y en a très peu qui sont évalués. Quant à ceux qui le sont, dans plus des deux tiers des cas, les évaluations ne sont pas satisfaisantes. On espère au moins que les autres ont donné des résultats. C'est ce que l'on lit dans votre rapport.

Pourtant, les six ministères — on l'a entendu encore ce matin — ont accru leurs ressources en ce domaine. J'ai fait le calcul. Si on regarde le tableau 1.6 de la page 27 de la version française — *page 22 in English* —, entre 2004-2005 et 2008-2009, il y a eu une augmentation de 38 p. 100 des budgets pour les évaluations de programmes. En ce qui a trait à l'augmentation du personnel — à la page 28 de la version française, *page 23*, le tableau 1.7 démontre une augmentation de 54 p. 100 d'évaluations du personnel. On arrive avec un résultat comme celui-là. Évidemment, on se demande comment il se fait que l'on ait un résultat si peu satisfaisant, alors que l'on a augmenté les ressources.

De combien faudra-t-il les augmenter encore, compte tenu du fait que l'on évalue seulement entre 5 à 13 p. 100 des programmes, et qu'on le fait mal, alors que votre objectif est de tous les évaluer en cinq ans? Donc, 20 p. 100 des programmes devraient être évalués en cinq ans, de façon satisfaisante, alors que vous avez de la difficulté à recruter du personnel compétent, ce qui est un facteur aggravant. Vous utilisez la sous-traitance, mais on ne sait pas si les sous-traitants restent assez longtemps pour fournir une mémoire, une expérience, aux différents ministères et que le Conseil du Trésor lui-même semble complètement débordé. D'après ce qu'on lit dans le rapport, vous n'avez pas assez de personnel, vous n'avez pas exercé le leadership suffisant. Comment y arrivera-t-on? Le gouvernement accroît les exigences et vous n'êtes pas arrivés à remplir celles qui étaient déjà les vôtres. L'écart est quand même assez béant: 5 à 13 p. 100 des programmes évalués, alors que l'on voudrait en évaluer au moins 20 p. 100 de façon convenable.

● (0930)

Mme Michelle d'Auray: Merci, monsieur le président.

Il y a plusieurs questions dans la question. Je vais essayer d'y répondre le plus possible.

Les éléments qui ont été soulignés par la vérification ont, de fait, été relevés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. C'est pourquoi, durant la période de l'évaluation, nous avons revu et refait la politique en matière d'évaluation. La politique touche maintenant à l'évaluation surtout en fonction du rendement des programmes. Il est à noter l'importance de la collecte des données. C'est pourquoi nous avons consacré beaucoup d'efforts à l'établissement des données pour pouvoir mesurer le rendement, parce que c'était une des failles relevées dans le rapport de Mme Fraser.

Nous avons aussi inclus dans la politique une plus grande souplesse vis-à-vis du type d'évaluation, l'étendue de la couverture ainsi qu'une gestion axée sur le risque, c'est-à-dire quelle est sa nature et son importance. Comme Mme Fraser l'a souligné, si ce sont

des programmes qui sont appelés à changer, il faut encourager les ministères à se pencher davantage sur ces questions.

Nous avons aussi commencé à recruter du personnel, comme je l'ai mentionné dans mes commentaires. Nous avons établi deux bassins de recrues au niveau intermédiaire d'entrée. Il y a environ 1 500 personnes qui se retrouvent dans ces bassins. Nous sommes, en ce qui a trait à la fonction d'évaluation, plus de 500 personnes sur l'ensemble du gouvernement. La couverture d'évaluation, l'année dernière, était en moyenne de 15 p. 100 pour les programmes. Et pour l'obligation en matière de programmes de subventions et de contributions, nous avons atteint au-delà de 65 p. 100 de la couverture.

Donc, je ne vous dirais pas que tout est parfait et que tout est rose, mais nous avons fait des progrès. Nous travaillons maintenant de façon très concrète et pratique avec la collectivité des évaluateurs et avec les ministères.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

Mme Faille est la prochaine sur la liste pour sept minutes.

[Français]

Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ): Merci, monsieur le président.

Je vais poursuivre dans la même veine que le collègue qui m'a précédée.

Lorsqu'on met en relation les tableaux 1.3 et 1.4 de la vérificatrice générale, on s'aperçoit que des évaluations sont prévues et semblent être menées dans les délais. On voit que 88 p. 100 des évaluations de Patrimoine canadien l'ont été; 80 p. 100 à Pêches et Océans, etc.

Par contre, lorsqu'on regarde le tableau 1.4, on constate qu'il y a une critique à savoir qu'une faible proportion du total des dépenses de programmes a été évaluée. Le pourcentage estimatif moyen des dépenses de programmes évalués annuellement est relativement faible.

Pourriez-vous nous apporter des clarifications à savoir sur quoi vous vous concentrez et pourquoi, et qui dicte les priorités?

Mme Michelle d'Auray: Les priorités sont, de fait, dictées par les ministères parce que ce sont eux qui doivent établir leurs priorités en matière d'évaluation. Cela dit, la Loi sur la gestion des finances publiques exige que 100 p. 100 des programmes de subventions et de contributions soient examinés sur une période de cinq ans. Donc, comme je l'expliquais tout à l'heure, en ce moment, un peu plus de 65 p. 100 des programmes de subventions et de contributions ont été examinés, si on compte l'année 2009-2010.

Comme mon collègue M. Yeates l'a indiqué, avec les évaluations qu'il entreprend ou qu'il est sur le point de terminer, ça couvrirait jusqu'à 88 p. 100 de ses dépenses. Alors, c'est un processus qui s'étend sur au moins cinq ans, et la même approche s'opère sur l'ensemble des programmes qui doivent être évalués selon la politique en matière d'évaluation.

Nous avons vraiment concentré nos efforts sur les fondements, c'est-à-dire les collectes de données, le recrutement, l'identification des compétences pour les évaluateurs. Nous avons maintenant un guide sur les compétences.

● (0935)

Mme Meili Faille: Excusez-moi de vous interrompre. Vous avez commencé par la collecte de données, mais elle semble faire défaut dans les évaluations. Si vous l'avez nommée en commençant, est-ce parce qu'il s'agit de votre priorité ultime?

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, c'est un des éléments qui est fondamental dans la capacité de faire des évaluations.

Mes collègues qui se sont penchés sur ces questions, notamment en matière d'environnement, voudront peut-être renchérir sur la façon dont ils s'y prennent.

M. Neil Yeates: Oui. Je pourrais ajouter qu'il est vrai que cela représente un grand défi pour nous.

[Traduction]

La collecte des données nous revient souvent très cher. À CIC, nous avons un dossier sur les impôts qui a été créé avec Statistique Canada il y a un certain nombre d'années pour nous permettre de faire un suivi des résultats concernant les immigrants sur une longue période. Cette initiative s'est avérée très utile pour examiner les résultats économiques liés aux immigrants. Il s'agit d'excellentes données.

Dans certains de nos autres programmes, par exemple dans nos cours de langue notamment, nous ne disposons pas d'un bon système pour recueillir des données sur la langue.

Mme Meili Faille: Et vous avez tout juste commencé à faire cela cette année?

M. Neil Yeates: Non, il y a 20 ans que nous avons les données sur l'impôt sur le revenu, ça fait longtemps.

[Français]

Mme Meili Faille: C'est ce que je me demandais, car je me rappelle avoir eu des rencontres avec Mme Ruddick sur les données concernant le système d'immigration.

Voici où je voulais en venir. Il me semble que chaque fois que vous êtes ici, on parle de données insuffisantes, etc. Or je ne comprends pas qu'après 40 ans, on en soit encore à évaluer des programmes. Les données comme les critères sur la base desquels on évalue les programmes ne sont pas déterminés et évalués, et cela ne fait pas partie de la priorité. Pourtant, aujourd'hui, en 2010, tout d'un coup, cela devient une priorité parce que la vérificatrice générale en a fait valoir l'historique. On voit qu'année après année, ce n'est pas résolu.

D'autre part, dans les paragraphes 1.96 à 1.100, la vérificatrice générale indique qu'au cours de ses entretiens avec les différents ministères, ces derniers ont dit craindre de ne pas avoir la capacité d'évaluer les programmes. On indique ensuite qu'ils n'ont pas pu procéder régulièrement aux améliorations recensées.

J'aimerais savoir quelque chose. Dans les ministères, lorsque vous décelez une faiblesse ou une amélioration à apporter, pourquoi n'agissez-vous pas sur ces améliorations? Où se situe, dans votre processus décisionnel, l'importance de régler les problèmes dès qu'ils surviennent ou dès qu'ils sont identifiés?

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, je pourrais peut-être commencer, puis demander à mes collègues de renchérir sur leurs propres programmes et activités.

D'abord, pour ce qui est des données, nous avons recommandé aux ministères de travailler avec leurs gestionnaires. C'est vraiment en ce qui concerne la mise sur pied ou le renouvellement des programmes, pour identifier les mesures de rendement qui sont propres à ces programmes. Nous avons aussi demandé, par l'entremise de la politique, que les responsables de l'évaluation dans chacun des ministères fassent un rapport annuel sur la qualité et le captage des données.

Ce sont des mesures que nous avons identifiées. La vérificatrice générale les avait certes aussi identifiées, mais nous les avons identifiées à peu près en même temps qu'avait lieu la vérification. Cela nous a amenés à apporter des changements dans la politique d'évaluation, justement pour pallier ces lacunes. Nous les avons également identifiées. C'est pourquoi nous sommes d'accord sur les recommandations. Le travail de réflexion et de consultation que nous avons entrepris auprès des ministères, qui a mené à la nouvelle politique, reflétait les mêmes lacunes et les mêmes constats qu'a soulignés par Mme Fraser dans la vérification.

Cela étant dit, nous utilisons de plus en plus les mesures d'évaluation pour l'examen des programmes, notamment dans le cadre des examens stratégiques. La même chose s'applique aussi en ce qui a trait au renouvellement des programmes, dans le cadre de la Politique sur les paiements de transfert. Nous exigeons de façon formelle des évaluations de rendement, car il faut bien aussi se pencher sur la question d'*effectiveness evaluation*, l'évaluation de rendement. Nous sommes beaucoup plus exigeants quant à la nature de l'évaluation que nous ne l'étions auparavant.

Je ne dis pas que, demain matin, tout sera réglé, mais je pense que nous sommes maintenant sur la bonne voie. Les liens sont faits entre les mesures de rendement, les architectures de programmes et l'examen des dépenses pour que le cycle complet soit maintenant intégré.

● (0940)

[Traduction]

Le président: Merci, madame Faille.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci, monsieur le président.

Merci beaucoup à vous tous d'être ici aujourd'hui. Nous sommes heureux de vous voir.

Je dois vous dire d'emblée que je ne suis absolument pas un universitaire, par conséquent dès que nous entrons dans le monde de l'évaluation et des données vous pouvez m'en compter des belles parce que ce n'est pas mon domaine.

Madame d'Auray à la page 5 vous avez dit:

Notre travail de surveillance et de soutien est accompli en grande partie en fonction du processus annuel d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion, qui examine la qualité, la neutralité, la couverture et l'utilisation des évaluations.

Alors, la première chose qui m'a frappé lorsque je vous ai entendu dire ça c'est pourquoi le Cadre de responsabilisation de gestion ne vous a pas permis de recenser ces lacunes bien avant que la vérificatrice générale n'entre en jeu?

Mme Michelle d'Auray: Je dirais que c'est ce qui est arrivé. Ça nous a amenés à entreprendre un examen relativement approfondi de la politique d'évaluation que nous avons renouvelée et modifiée. C'est pour cette raison qu'on s'est penché sur le Cadre d'information pour la mesure du rendement. Il en est découlé une série exhaustive de conversations avec les sous-ministres sur la façon dont ils utilisaient l'évaluation. Ce qui a abouti à un plan de travail approfondi et une approche très pragmatique que nous adoptons actuellement.

Comme je l'ai dit plus tôt, ce n'est pas parfait, mais les lacunes étaient semblables. Nous avons décidé de combler les lacunes les plus importantes et de faire des liens entre les dépenses, l'efficacité des programmes, les améliorations et les décisions pour déterminer si les programmes doivent être maintenus, modifiés ou améliorés.

Je ne veux pas dire que la situation est parfaite mais, en parallèle, au fur et à mesure que nous évaluons les ministères et leurs capacités — et la qualité, la portée et la couverture — nous sommes arrivés à la même conclusion que la vérificatrice générale.

M. David Christopherson: Et c'était avant l'entrée en scène de la vérificatrice générale?

Mme Michelle d'Auray: Nous faisons ce travail pendant la même période, et nous encourageons les ministères à apporter des améliorations.

M. David Christopherson: Je suis désolé, c'est peut-être un élément de peu d'importance, mais je veux vraiment m'assurer de comprendre que vous avez débuté ce travail, et recensé ces lacunes et commencé des initiatives avant l'arrivée de la vérificatrice générale.

Mme Michelle d'Auray: Oui.

M. David Christopherson: Madame la vérificatrice générale, est-ce exact? Avez-vous vu le début de toutes ces initiatives lorsque vous êtes arrivée?

Mme Sheila Fraser: Nous avons signalé dans le rapport des activités de suivi et de surveillance dans les paragraphes 169 à 174. Et nous avons noté, qu'au fil des ans, un certain nombre de problèmes ont été recensés qui étaient très semblables à ceux que nous avons constatés.

M. David Christopherson: Très bien.

Alors, pour aller un peu plus en profondeur, est-ce que les analystes dans les ministères responsables ont abouti aux mêmes conclusions? Ont-ils signalé à leurs superviseurs qu'ils étaient incapables, d'un point de vue professionnel, de réaliser le genre d'évaluation qu'ils auraient voulu faire.

J'essaie de m'assurer que le système a bien fonctionné d'un bout à l'autre, ou bien a-t-il fallu la venue de la vérificatrice générale pour déclencher une série d'événements — parce que nous sommes en présence des deux scénarios. Nous faisons face à toutes sortes de situations, de sorte que j'essaie de voir comment nos systèmes fonctionnaient au niveau inférieur. Est-ce que les analystes des ministères responsables ont pu d'emblée déterminer qu'ils avaient un problème et est-ce que ça a progressé en amont jusqu'à ce que ça se rende au Conseil du Trésor où les choses ont commencé à se produire? Ensuite, est-ce que la vérificatrice générale est entrée en jeu, a vu certaines de ces lacunes et par la suite est-ce qu'elle a poursuivi son travail?

• (0945)

M. Neil Yeates: Je peux commencer, monsieur le président, et vous dire ce qui s'est produit à CIC.

Depuis de nombreuses années déjà nous essayons d'accroître notre capacité et notre fonction d'évaluation. J'ai dit dans ma déclaration préliminaire que pour ce qui est du Cadre de responsabilisation de la gestion, nous avons reçu une cote inacceptable en 2006. C'est bien avant que la vérificatrice générale ne commence son travail à cet égard. Nous savions que nous avions des défis considérables à relever dans les secteurs à améliorer.

Nous avons également eu des discussions au sein du ministère sur les défis que nous avions à relever. Ainsi, l'évaluation du Conseil du Trésor ne nous a pas surpris. Nous travaillons sur ces questions depuis lors. C'est pourquoi je peux vous dire que nous avons un plan d'évaluation quinquennal qui nous permettra de couvrir 100 p. 100 des programmes conformément aux exigences de la politique.

Je pense qu'il s'agit d'un historique assez précis.

Mme Sheila Fraser: Permettez-moi de situer le contexte. Ce qui a mené à cette situation, est une modification des politiques et l'exigence de faire une évaluation plus approfondie des programmes de subventions et contributions, puis l'évaluation récente établissant toutes les dépenses directes. Ces exigences n'existaient pas auparavant.

Comme je l'ai signalé, cette vérification remonte à environ un an. Nous cherchions à voir comment cette évaluation se faisait dans tous les éléments de l'administration publique. Était-on en mesure d'assumer ces nouvelles responsabilités définies par la nouvelle politique? D'après ce qu'a dit la secrétaire, il semble qu'on ait déployé beaucoup d'efforts au cours de la dernière année pour augmenter la capacité.

Nous indiquons également dans le rapport que la plupart des ministères que nous avons examinés n'avaient pas de systèmes officiels de gestion de la qualité ou d'amélioration continue. Toutefois, Environnement Canada en avait un, qui peut servir de modèle à d'autres ministères.

M. Ian Shugart: Monsieur le président, permettez-moi d'ajouter quelque chose qui est en rapport avec la volonté du comité...

M. David Christopherson: C'est à vous que j'adresse ma prochaine question. En y répondant, vous pourriez inclure vos observations, d'accord? Ma question est simple.

Dans votre déclaration, vous disiez que:

Il est important de reconnaître que les efforts pour faire preuve de plus de responsabilité comportent des défis. Il faut équilibrer l'élargissement du champ d'évaluation afin d'avoir plus des renseignements sur le rendement des programmes avec le besoin de se concentrer sur l'exécution des programmes et l'atteinte des résultats.

J'essaie de comprendre ce que cette situation, ce que votre ministère a de particulier à cet égard. Il me semble que concilier ces différents éléments fait partie de votre travail quotidien de sous-ministre. Pourriez-vous éclairer ma lanterne? Je ne comprends pas très bien le sens de vos propos. Je sais qu'il y a des défis, mais en quoi sont-ils si particuliers que vous ayez senti le besoin de les souligner dans votre déclaration devant le comité?

Le président: Allez-y, monsieur Shugart.

M. Ian Shugart: Essentiellement, c'est parce que la vérificatrice générale évoque dans son rapport les défis qu'ont constatés le personnel de la vérification et les fonctionnaires des ministères pour ce qui est de respecter la politique du Conseil du Trésor. Si j'ai cru bon de le mentionner, c'est que je trouvais cet aspect pertinent pour ce débat.

Vous avez tout à fait raison de dire que c'est tout à fait caractéristique de notre travail quotidien. C'est aussi un excellent exemple des améliorations que nous essayons d'apporter de façon constante et c'est en rapport avec la question des données. En tant que sous-ministre, et ce avant la vérification, avant l'instauration de la politique et de l'exigence d'englober 100 p. 100 des dépenses liées à des subventions et contributions, je recevais un rapport d'évaluation. En général, ce rapport indiquait que nous étions en mesure de répondre à certaines questions pour lesquelles nous avions les données nécessaires, mais pas à d'autres questions parce que nous n'avions pas de données sur le rendement. Ainsi, même dans le cadre d'une évaluation particulière, nous avions certaines données; il arrive qu'il y ait des données mais que les gestionnaires de programme ne les précisent pas à l'appui d'une évaluation.

Par exemple, il arrive que nous connaissions la couverture d'un programme donné, mais que nous n'ayons pas les données sur les normes de service. Une évaluation pourrait faire ressortir des questions pertinentes, après que le ministère ait décidé d'évaluer ce programme et déterminer la nature et la portée de l'évaluation. Nous avons parfois des données pour certaines questions mais pas pour d'autres. Dans ses échanges avec la vérificatrice générale et son équipe, le personnel chargé de l'évaluation a déterminé que nous devons améliorer la gestion du rendement.

Environnement Canada a récemment remanié l'architecture des mesures de rendement. Nous avons déjà un cadre de gestion du rendement, mais il est loin d'être complet. Nous continuons donc à l'améliorer en mettant au point toutes les données qui viendront étayer cette architecture des activités de programmes, ce qui nous permettra d'avoir plus de données pour les évaluations dans l'avenir.

En terminant, j'aimerais dire qu'en tant que sous-ministre je suis quelque peu ambivalent face à la politique d'une couverture intégrale. D'une part, c'est une autre exigence que je dois remplir, une autre pression et donc une autre obligation. Mais d'autre part, je trouve que c'est nécessaire et que cela donnera plus de rigueur à toutes nos activités en ce qui concerne tant la mise en oeuvre des programmes que leur évaluation. Cela nous obligera à élaborer des données sur le rendement, et ainsi de suite. Aurons-nous atteint la perfection d'ici trois ou cinq ans? Non, parce qu'il restera encore des questions pertinentes à poser et que nous n'aurons pas nécessairement toutes les données, mais nous aurons amélioré nos façons de procéder. Je suis du reste persuadé que nous sommes déjà sur la voie de l'amélioration.

• (0950)

Le président: Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

Merci, monsieur Shugart.

Monsieur Saxton, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Andrew Saxton (North Vancouver, PCC): Merci, monsieur le président.

Je remercie nos témoins d'être des nôtres aujourd'hui.

C'est à la vérificatrice générale que j'adresse ma première question. Pourriez-vous nous expliquer plus en détail l'objet de cette vérification?

Mme Sheila Fraser: C'était d'examiner la capacité de la fonction d'évaluation partout dans l'administration publique à différents égards; il fallait évidemment évaluer les effectifs consacrés à l'évaluation, mais également leurs profils de compétence. Est-ce qu'on établissait des normes? Les ministères étaient-ils en mesure de satisfaire aux exigences de la nouvelle politique? Seraient-ils en mesure de répondre aux exigences de la nouvelle politique qui entrera en vigueur en 2013?

M. Andrew Saxton: Avez-vous déjà réalisé une vérification de ce genre? À quand remontait la dernière?

Mme Sheila Fraser: La dernière vérification portant sur la fonction d'évaluation remonte à 2000. Nous avons cependant réalisé une vérification analogue de la fonction de vérification interne en 2004.

M. Andrew Saxton: Merci.

Dans votre rapport, vous dites qu'Environnement Canada avait déjà adopté de bonnes pratiques. Pourriez-vous nous en décrire quelques-unes?

Mme Sheila Fraser: Nous avons indiqué dans le rapport que ce ministère avait de bonnes pratiques relativement à l'amélioration

continue et nous en avons donné comme exemples les sondages utilisés pour recueillir de l'information sur les améliorations possibles du processus. C'est quelque chose que les autres ministères n'avaient pas fait.

M. Andrew Saxton: Merci.

Ma question suivante s'adresse à la secrétaire du Conseil du Trésor. Quelles lacunes espérez-vous corriger grâce à la nouvelle politique sur l'évaluation?

Mme Michelle d'Auray: Il y en avait plusieurs: la couverture, la nature, la capacité d'adapter l'évaluation à chaque programme, la clarté avec laquelle les données étaient recueillies ou la mesure du rendement. Nous avons également ciblé la gouvernance, l'indépendance, pour ainsi dire, de la fonction d'évaluation et les responsabilités du sous-ministre par rapport à l'évaluation.

Nous avons ciblé divers aspects qui sont très semblables aux questions soulevées par la vérification. Celle-ci a également touché des problèmes que nous avons constatés relativement à la capacité d'évaluer des programmes en fonction des dépenses.

Le deuxième élément, celui qui est primordial, c'est que nous avons tenu une série d'entretiens avec les sous-ministres au sujet de l'utilité et de l'importance de l'évaluation en tant qu'outil de gestion pour améliorer l'efficacité et les résultats des programmes. Ce sont nos collègues qui nous ont communiqué directement cette idée. Tous ces éléments ont été incorporés dans la politique, la directive et la norme.

• (0955)

M. Andrew Saxton: Merci.

À votre avis, comment des évaluations portant sur l'optimisation des ressources des programmes peuvent-elles être utiles pour ceux qui prennent des décisions au gouvernement?

Mme Michelle d'Auray: Une évaluation d'efficacité porte essentiellement sur les coûts, l'efficacité et les résultats; elle peut également inclure le processus de prestations des services. On évalue l'efficacité et l'efficience du programme et de la mesure. Lorsqu'on conçoit un projet ou un programme en vue d'atteindre certains résultats, il est capital de définir les instruments de mesure du rendement — responsabilité qui incombe clairement aux gestionnaires de programmes à l'heure actuelle — pour qu'on puisse par la suite déterminer si ledit programme donne le résultat escompté. Lorsque le programme engendre des résultats sur une longue période, nous en mesurons périodiquement le résultat. Voilà pourquoi il faut évaluer tous les volets d'un programme dans un délai de cinq ans. En moyenne, on évalue 20 p. 100 des éléments du programme.

Cela devrait également nous donner une information de référence et les moyens de déterminer si le programme atteint ses objectifs ou de faire les ajustements nécessaires pour qu'il les atteigne. Nous avons constaté qu'il s'agit là d'un aspect fondamental pour faciliter les examens stratégiques auxquels procèdent les ministères en ce moment pour cerner leurs programmes ou mesures les moins efficaces en vue de réaffecter ces dépenses à des programmes plus performants. Or, il est très difficile de le faire si l'on n'a pas d'excellentes évaluations de l'efficacité.

Mes collègues voudront peut-être ajouter quelque chose.

M. Ian Shugart: Je peux intervenir, monsieur le président.

Les évaluations sont très utiles pour les responsables des politiques, si elles démontrent qu'un programme n'atteint pas ses objectifs. C'est vrai pour nous-mêmes et pour les organismes centraux qui doivent décider de reconduire ou non un programme. Les évaluations peuvent également indiquer quels éléments d'un programme par ailleurs efficace ne donnent pas de bons résultats.

[Français]

Ce peut être à cause des capacités du fédéral comparativement aux provinces. Par exemple, une province est peut-être en mesure de faire mieux que le fédéral en ce qui a trait à un aspect d'un programme.

[Traduction]

C'est également avantageux pour la gestion des programmes. Nous avons rendu publique une vérification portant sur les urgences environnementales, dont une partie portait sur le rôle des agents d'urgence environnementale. Quand nous intervenons sur le terrain lors d'une situation d'urgence, il est très important que les responsabilités des agents d'urgence environnementale et des policiers soient clairement délimitées. Or, l'évaluation a révélé que ce n'était pas le cas. Ainsi, nous avons pu rédiger des directives générales ainsi qu'un énoncé de responsabilité de nos agents d'urgence environnementale, en les différenciant de celles des agents d'application de la loi, de manière à ce qu'il n'y ait plus de confusion sur le terrain ni de litiges au sujet des attributions de chacun de ces intervenants. C'est peut-être un aspect limité, mais cela nous a permis d'améliorer concrètement la mise en oeuvre du programme.

Je pourrais vous donner des exemples de cas où l'évaluation a réellement permis des améliorations, parfois dans la continuité d'un programme et parfois dans sa mise en oeuvre.

Le président: Merci, monsieur Shugart.

Juste une question avant que nous entamions la deuxième série.

D'après ce que vous avez dit au sujet des capacités en ressources humaines, madame Fraser, nous pouvons nous attendre à ce qu'il y ait plus de travail à faire. D'après la pièce 1.8 à la page 30 de la version française de votre rapport, 90 p. 100 des années-personnes consacrées à la réalisation de ces évaluations sont effectuées par des sous-traitants. Je peux me tromper, mais si le ministère recourt à des sous-traitants et à des consultants de l'extérieur, c'est peut-être qu'on ne planifie pas assez bien les ressources humaines pour l'ensemble du processus. Chacun sait qu'il coûte beaucoup plus cher de recourir à des sous-traitants et que cela ne permet pas de former les ressources au gouvernement pour faire ce genre de travail.

Que pensez-vous de cette tendance qui loin de s'estomper, semble s'être accentuée pendant les cinq années de vérification de 2004-2005 à 2008-2009?

• (1000)

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

C'est un des grands problèmes soulevés par les différentes fonctions ministérielles. Dans notre rapport, nous signalons que 90 p. 100 des évaluations ont été effectuées soit en partie, soit intégralement par des sous-traitants pendant la période visée.

On aura toujours besoin de sous-traitants; il faut bien le comprendre. J'ai toutefois été heureuse d'entendre la secrétaire dire qu'on a commencé à recruter et à former des gens pour que le gouvernement garde la capacité d'effectuer de telles vérifications et ne perde pas l'information au profit des sous-traitants. Il importe que

le personnel des ministères ait les capacités voulues. Je ne sais pas si l'on a fait des progrès sur ce plan, mais on a à tout le moins fait des efforts et commencé la planification au cours de la dernière année.

Le président: Madame d'Auray, je sais que la vérificatrice vient de souligner qu'on aura toujours besoin d'experts du secteur privé, mais seriez-vous d'accord avec moi pour dire que lorsque 90 p. 100 du travail est confié à des sous-traitants, le personnel des ministères acquiert peu, voire pas du tout, de connaissances spécialisées? Dans ces conditions, on ne pourra jamais développer les capacités nécessaires, d'autant plus que vous souhaitez accroître le nombre d'évaluations réalisées de manière à couvrir 100 p. 100 des activités des ministères sur cinq ans. S'agit-il d'un véritable problème à votre avis? Croyez-vous que, du moins par le passé, la planification des ressources humaines a été déficiente?

Mme Michelle d'Auray: Merci, monsieur le président.

Nous avons effectivement constaté cette lacune et nous travaillons sur plusieurs fronts pour la corriger. Ainsi, nous avons modifié nos démarches de recrutement et dicté des lignes directrices en matière de compétences de base. Les ministères ont augmenté les sommes consacrées à ces activités. Nous avons plus d'évaluateurs au gouvernement; il y en a un peu plus de 500 à l'heure actuelle.

La vérificatrice générale a fait une comparaison intéressante avec le travail qui a commencé dans les milieux de vérification. Nous suivons un processus fort semblable en identifiant les compétences nécessaires, en déterminant la structure de gouvernance idéale et en définissant la nature du travail des évaluateurs ainsi que la fonction d'évaluation.

Les ministères comprennent de plus en plus la nécessité de gérer et de contrôler eux-mêmes les évaluations, quitte à faire appel, au besoin, à des spécialistes de l'extérieur, car tous les évaluateurs n'ont pas nécessairement les connaissances nécessaires à la réalisation de toutes les vérifications.

Mon collègue pourrait décrire l'expérience des ministères, si vous voulez.

Le président: On y reviendra peut-être tout à l'heure.

Nous allons maintenant entamer la deuxième série de questions.

Monsieur Lee, vous avez cinq minutes.

M. Derek Lee (Scarborough—Rouge River, Lib.): Merci.

Ma question s'adresse au Conseil du Trésor.

Il est question d'un cycle ou d'un programme de cinq ans. Quand le cycle a-t-il commencé?

Mme Michelle d'Auray: La nouvelle politique est entrée en vigueur en avril 2009, et la période de cinq ans se terminera en 2013-2014, pour la période de transition. C'est à compter de 2013-2014 jusqu'en 2017-2018 que l'exigence formelle de couvrir toutes les activités du ministère en cinq ans s'appliquera. C'est à ce moment-là que l'obligation de vérifier toutes les dépenses directes des programmes entrera en vigueur.

M. Derek Lee: En 2017.

Mme Michelle d'Auray: D'ici 2017.

M. Derek Lee: Nous devrions donc y revenir.

À qui incombe la responsabilité de ce cycle de cinq ans? À M. Smith?

Bonjour, monsieur Smith. Vous avez été un excellent témoin l'année dernière à un autre comité. Très obligeant et très professionnel.

À vous la parole.

M. Alister Smith (secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor): Merci, monsieur Lee.

Oui, c'est nous qui sommes responsables. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé du contrôle de cette fonction.

M. Derek Lee: Vous faites un travail extraordinaire, d'ailleurs. C'est bien vous et pas nous, n'est-ce pas?

M. Alister Smith: Oui.

M. Derek Lee: Si votre position est celle d'un quart-arrière et que vous lancez le ballon, y a-t-il des gens pour l'attraper?

M. Alister Smith: Nous espérons qu'avec le temps l'équipe sera renforcée et attrapera le ballon.

M. Derek Lee: C'est donc à vous que la tâche incombe. Je ne veux pas alourdir votre fardeau indûment. Vous êtes le quart-arrière désigné pour la mise en oeuvre de cette mesure à l'échelle de l'administration publique. C'est vous, n'est-ce pas?

•(1005)

M. Alister Smith: Oui, c'est cela.

M. Derek Lee: C'est une lourde responsabilité.

M. Alister Smith: En effet.

Mr. Derek Lee: Cela me rappelle l'anecdote des évaluateurs qui se rendent à une banque d'alimentation avec leur équipement, magnéscope et coupe-séquence, pour s'entendre dire par le gestionnaire de la banque: « Nous sommes trop occupés pour vous recevoir maintenant. Revenez quand personne n'aura faim. »

Avez-vous fixé des repères pour la mise en oeuvre à l'échelle du gouvernement?

M. Alister Smith: Nous avons établi des jalons. Nous avons fixé un grand nombre d'objectifs précis. Cette année, comme vous le savez, notre principal objectif est de garantir que nos conseils sont fermement arrêtés, appuyés par les ministères et que ces derniers y constatent l'aspect pratique et pragmatique. Nous espérons pouvoir compléter nos conseils servant à élaborer de bons plans d'évaluation ministériels et nous escomptons faire un rapport annuel sur l'état de santé de la fonction évaluation. Ensuite, nous voudrions passer d'une période de quatre ans à une période de cinq ans pour la mise en oeuvre réelle, c'est-à-dire l'évaluation de 20 p. 100 des dépenses par année plutôt que 16 p. 100 comme c'est le cas actuellement.

M. Derek Lee: Le rapport de la vérificatrice générale signale que le document de conseils devait être disponible dès le 31 mars 2010. Le Conseil du Trésor a-t-il réussi à respecter cette date limite?

M. Alister Smith: Toutes nos ébauches de documents de conseils — et il y en a au moins trois différentes — ont été diffusées au sein des ministères au cours des derniers mois. Nous sommes en train de les parachever et ce travail s'échelonne au cours de l'exercice 2010-2011. D'ici le début du prochain exercice financier, nous comptons avoir des conseils bien arrêtés.

Il est très important que nous veillions à couvrir tous les enjeux, comme par exemple, la calibration de l'effort, avant d'exiger que les ministères suivent ces conseils.

Le président: La réponse est-elle assez claire? Je n'en suis pas sûr.

M. Derek Lee: Je ne sais pas ce que représente la notion de calibration de l'effort.

Le cycle de cinq ans, bien entendu, n'a rien à voir avec la réalité temporelle de nous tous qui sommes réunis autour de cette table. Cela nous reporte très loin dans l'avenir si bien que nous comptons sur des professionnels comme vous pour s'en occuper. Je pense que nous sommes mieux renseignés sur certains éléments tangibles mais je me demande si vous voulez ajouter quelque chose, monsieur Smith?

M. Alister Smith: Non. Nous savons que nous devons continuer d'améliorer nos effectifs, de renforcer les compétences et de grossir le nombre d'employés pour une durée indéterminée dans les ministères. Cela nous pose de réels défis, c'est évident, mais nous oeuvrons sur de nombreux fronts. Pour les effectifs, nous travaillons de concert avec 11 universités. Nous avons des pratiques bien établies. Comme nous l'avons dit, nous avons beaucoup de conseils et de nombreux évaluateurs au sein du gouvernement qui nous prêtent leur appui. C'est donc avec confiance que je peux dire qu'au cours de cette période de quatre ans nous serons capables d'atteindre notre objectif final.

M. Derek Lee: Je vais vous poser une question difficile: vos supérieurs hiérarchiques vous fournissent-ils les ressources et l'appui nécessaires pour faire ce travail? Disposez-vous d'assez de ressources pour cette tâche?

M. Alister Smith: Parlez-vous du Conseil du Trésor lui-même ou de la situation à l'échelle du gouvernement?

M. Derek Lee: Eh bien, je parle de l'ensemble du système. Vous êtes le quart-arrière.

M. Alister Smith: À vrai dire, je pense que toute personne responsable d'une initiative souhaite plus de ressources et pas moins. Il est entendu que nous allons plaider notre cause. Dans les ministères, il incombe aux sous-ministres, au premier chef, de déterminer s'ils ont besoin de plus de ressources. M. Yeates et M. Shugart, par exemple, ont dit être tout à fait conscients de la nécessité de ressources à cet égard. Quelle que soit l'initiative, les ressources disponibles sont limitées mais nous allons continuer de préconiser qu'on affecte plus de ressources en l'occurrence.

M. Derek Lee: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Smith, je voudrais une précision concernant la recommandation qui a été faite — et à laquelle M. Lee a fait allusion. Le Secrétariat du Conseil du Trésor y a répondu en disant qu'il comptait publier, d'ici le 31 mars 2010, « des conseils dans le but d'aider les ministères, pendant la transition, à faire des choix fondés sur les risques ». Pouvez-vous déposer copie de ces conseils auprès du comité?

M. Alister Smith: Absolument.

Le président: Pouvons-nous compter les recevoir d'ici deux semaines? Cela vous va-t-il?

M. Alister Smith: Oui. Il s'agit en fait encore de conseils provisoires mais nous vous les fournissons volontiers.

Le président: Monsieur Kramp.

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Merci, monsieur le président.

En prenant connaissance de l'analyse coût-avantage de tout ce processus, je me suis demandé si on n'essayait pas de faire diversion. Je me souviens qu'il m'en a coûté une fois pour mon entreprise 20 000 \$ en honoraires professionnels lors d'une vérification. Dieu seul sait ce que cela coûte au gouvernement. Dans mon cas, on a découvert une différence de 11 \$.

Je voudrais votre opinion sur ce qui suit. Les programmes gouvernementaux sont gérés par les gens les mieux qualifiés au pays, les directeurs de programmes et les sous-ministres adjoints. Il y a également l'excellent travail de la vérificatrice générale dont nous ne pouvons que nous féliciter. Toutefois, des vérificateurs vérifient le travail des vérificateurs ministériels, qui eux-mêmes vérifient le travail des vérificateurs internes, qui vérifient le travail des évaluateurs. Nous en venons à...

Mon souci est le coût faramineux que cela représente. Les avantages tirés de cet exercice se comparent-ils favorablement au coût? Sommes-nous au contraire en train d'alourdir la bureaucratie? À lui seul, le gouvernement fédéral emploie 350 000 fonctionnaires au pays. Est-il nécessaire de vérifier le travail des vérificateurs et de vérifier le travail des autres vérificateurs qui eux-mêmes ont vérifié le travail des premiers, lesquels vérifient le travail des évaluateurs?

Pouvez-vous répondre brièvement, madame Fraser?

• (1010)

Mme Sheila Fraser: Autrement dit, vous demandez pourquoi nous avons fait cette vérification, n'est-ce pas?

M. Daryl Kramp: Oui.

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, je pense que tout le monde reconnaît que l'évaluation de l'efficacité est absolument cruciale pour une bonne prise de décision en ce qui concerne les dépenses des programmes. Ainsi, on peut savoir si les programmes donnent les résultats escomptés. Je dirais que c'est encore plus crucial étant donné la conjoncture économique actuelle. En effet, le gouvernement doit faire des choix difficiles et ces décisions doivent être fondées sur des renseignements solides. Ainsi, en ce qui concerne les fonctions importantes de la gestion gouvernementale, nous pensons que la fonction d'évaluation est vraiment capitale. Voilà pourquoi nous avons fait cette vérification.

Permettez-moi d'ajouter ceci. Par le passé, en périodes difficiles, on a allègrement supprimé des fonctions comme l'évaluation, les vérifications internes, des fonctions de l'ombre. Étant donné la nouvelle politique adoptée, il est important à mon avis que le gouvernement maintienne cette fonction d'évaluation. À défaut de cela, les gestionnaires vont prendre des décisions sans pouvoir compter sur le genre de renseignements dont ils ont véritablement besoin.

Voilà pourquoi nous avons cru que cette vérification était importante et j'espère que les membres du comité se rangeront à notre opinion.

M. Daryl Kramp: Très bien. Merci.

Une question que j'adresse aux représentants du Conseil du Trésor. Dans votre plan d'action, vous mentionnez la création d'un comité consultatif interministériel de sous-ministres. Vous ajoutez qu'il sera chargé d'élaborer un manuel des pratiques exemplaires — autrement dit, le partage des méthodes d'analyse coût-avantage et le résultat de vos expériences.

Pouvez-vous nous dire où en est ce processus?

M. Alister Smith: Nous avons créé le comité au niveau des sous-ministres adjoints. En outre, des groupes de travail ont été formés

pour se pencher sur des enjeux plus particuliers et nous avons fait intervenir à l'échelle du gouvernement des experts confirmés en évaluation et des évaluateurs en chef. Nous sommes en train de rassembler une grande quantité de renseignements, tirés en particulier du travail des groupes de travail, et cela constituera un guide pour les évaluateurs. Nous avons un guide des pratiques exemplaires pour les rapports de rendement mais, ce nouveau guide sera différent. Il s'adressera aux évaluateurs. Voilà notre objectif.

M. Daryl Kramp: Merci.

Une question maintenant à CIC. Dans la réponse du ministère, vous reconnaissez qu'il vous faudra nommer un expert en évaluation externe qui siégera au comité ministériel d'évaluation, lequel devra prendre une décision à cet égard d'ici avril 2010. Nous sommes maintenant en mai. Qu'en est-il?

M. Neil Yeates: Le comité d'évaluation a donné son aval. Nous avons pressenti quelqu'un pour l'inviter à siéger à notre comité, ce qui est satisfaisant.

M. Daryl Kramp: Merci.

Ma question s'adresse à la vérificatrice générale. Dans votre déclaration préliminaire vous avez dit que les leçons tirées d'une vérification interne plus rigoureuse pourraient être appliquées à bon escient à l'évaluation des programmes. C'est essentiellement ce que vous m'avez répondu tout à l'heure. À quoi songiez-vous en particulier en préconisant cela? À quelles leçons en particulier songiez-vous?

• (1015)

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, je pense que l'on a pu constater de nettes améliorations dans la fonction de vérification interne. La secrétaire a évoqué de nombreuses mesures, à savoir l'évaluation des compétences nécessaires, l'accent mis sur la capacité en ressources humaines, les normes et les pratiques au sein de l'organisation, et une plus grande reconnaissance de l'importance de la fonction. Ainsi, je crois que cette fonction fait l'objet d'une plus grande attention, notamment, l'importance et la gestion de cette fonction. Cela s'est avéré dans la fonction de vérification interne. Je ne voudrais pas préjuger du résultat — nous procédons à une vérification de suivi — mais je pense que l'on peut constater qu'un gros effort a été consenti. Je pense que l'on peut prévoir que les mêmes processus seront appliqués à la fonction d'évaluation.

M. Daryl Kramp: Très bien. Merci.

Le président: Madame Beaudin, cinq minutes.

[Français]

Mme Josée Beaudin (Saint-Lambert, BQ): Merci, monsieur le président.

Merci et bonjour à vous tous et toutes.

J'ai une ou deux questions principales. Environnement Canada semble être l'un des seuls ministères dotés d'un processus interne pour déterminer systématiquement les domaines où il y aurait besoin d'amélioration des méthodes d'évaluation.

Doit-on comprendre que vous n'avez pas de problème de ressources? Vous avez les évaluateurs nécessaires pour établir ces évaluations?

M. Ian Shugart: Il s'agit peut-être d'une conclusion un peu trop positive. Chaque ministère prend ses décisions d'une différente façon. Nous avons reconnu, assez tôt dans le processus, qu'une opération de *quality improvement* serait très utile. Pour garantir la participation des gestionnaires de programmes, il serait utile d'avoir un engagement à l'égard des

[Traduction]

enquêtes subséquentes, car après les évaluations, nous demandons la rétroaction des gestionnaires de programme.

[Français]

Également, on a conclu que si on a appris des leçons valables, on peut mettre ces conclusions sur papier, créer un registre des meilleures pratiques et en discuter au sein de notre communauté. Des améliorations assez simples ont produit de meilleures pratiques. Cependant, partout au sein du gouvernement, je suis certain que mes collègues demandent des améliorations qui seraient très utiles. Alors, à l'avenir, je vais également utiliser leur expérience.

Mme Josée Beaudin: Je me rends compte que votre expertise pourrait servir à vos collègues. Est-ce que vous travaillez tous ensemble? Les ministères, par exemple, travaillent-ils en collaboration avec vous, madame d'Auray, pour partager les pratiques exemplaires?

D'autre part, si vous ressentez des problèmes sur le plan des ressources afin de pouvoir faire les évaluations nécessaires, comment Environnement Canada procédera-t-il?

La question s'adresse à M. Shugart. Comment évaluer ce manque de ressources? Comment procéderez-vous au sein de votre ministère?

Il y a donc deux questions. Est-ce que vous travaillez ensemble? Comment allez-vous aborder la situation?

J'ai peut-être une dernière question à poser. Quel sera votre plan d'urgence, madame d'Auray, advenant le cas où les ministères ont de la difficulté à répondre aux exigences nécessaires? Quel sera le plan d'urgence? Quelles mesures seront mises en avant?

Mme Michelle d'Auray: Merci, monsieur le président.

À la première question de savoir si les ministères travaillent ensemble, la réponse est oui. Nous avons mis sur pied la communauté de pratique, en juin 2009. Nous avons des séances régulières, nous partageons de l'information au sujet des meilleures pratiques. Nous avons aussi eu plusieurs discussions sur les compétences clés. Il y a aussi quatre groupes de travail qui se penchent sur les questions très pointues que posent les évaluateurs, comme l'a mentionné Alister Smith. Le Secrétariat n'a pas la science infuse, mais nous encourageons le partage d'information et de compétences.

Vous m'avez aussi posé une question visant à savoir quel était le plan d'urgence. Essentiellement, nous sommes assez encouragés par le progrès réalisé et le pourcentage de couverture atteint en ce moment. Si nécessaire, nous évaluerons les mesures à prendre. Pour l'instant, nous sommes assez confiants, compte tenu de la flexibilité accordée par la politique sur les méthodes d'évaluation que nous avons suggérée, de voir les ministères répondre à la demande.

•(1020)

Mme Josée Beaudin: Vous n'avez pas parlé de plan d'urgence. Si les ministères ont des difficultés à court terme, comment va-t-on réagir pour ajuster le tir?

Mme Michelle d'Auray: Nous leur avons donné quatre ans pour effectuer la transition. Donnez-nous le temps d'être au moins à mi-chemin dans cette période de transition. À ce moment-là, on sera en mesure d'évaluer s'il faut vraiment faire des ajustements. Laissons quand même la chance aux coureurs, pour l'instant.

Je ne sais pas si M. Shugart voulait répondre à votre deuxième question.

M. Ian Shugart: Je serai bref, monsieur le président. Il peut être utile de décrire le processus interne d'un ministère comme Environnement Canada. Il y a un comité d'évaluation, que je préside. Chaque année, dans le cadre du processus de planification, le groupe d'évaluation conçoit une démarche, un plan pour la prochaine année. Ce plan indique les programmes qui doivent être évalués. Le budget fait partie de ce plan d'action. Le comité doit décider d'accepter ou non la démarche proposée par le groupe en vue d'apporter des changements. Il doit aussi approuver ou non le budget nécessaire. Dans un contexte plus large, le budget pour les fonctions d'évaluation fait partie de toutes les demandes, des pressions financières. On doit faire des choix. On peut modifier la démarche pour s'adapter au contexte financier, mais nous avons cet objectif, cette demande, cette obligation, d'avoir 100 p. 100 de nos programmes couverts d'ici la fin de la période.

Comme l'a dit M. Christopherson, c'est une question d'équilibre entre les pressions. Il faut faire des choix et des modifications pour chaque évaluation.

Mme Josée Beaudin: Merci.

[Traduction]

Le président: Merci, madame Beaudin.

Monsieur Hoback, cinq minutes.

M. Randy Hoback (Prince Albert, PCC): Merci, monsieur le président.

Je serais curieux de savoir comment un processus de vérification interne fonctionne. Madame Ruddick, vous pouvez sans doute me répondre. Quand vous faites des évaluations à l'interne, comment diffusez-vous les renseignements à tout le ministère? Si vous découvrez qu'un programme ne répond pas aux besoins ou à son objectif d'origine, comment cela est-il transmis à l'intérieur de votre ministère?

Mme Elizabeth Ruddick (directrice générale, Recherche et évaluation, ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration): À Citoyenneté et Immigration Canada, le processus est semblable à celui que suivent les autres ministères. Nous avons un comité d'évaluation, présidé par le sous-ministre, et il se réunit presque tous les mois car la charge de travail le justifie. Tous les ans, un plan détermine quelles évaluations seront faites. Avant le rapport définitif, les renseignements sont diffusés au sein du ministère par étapes. Par exemple, en consultation avec les gestionnaires de programmes à l'interne, nous vérifions la précision de nos déterminations. Ensuite, le rapport devient définitif, le comité d'évaluation en est saisi et le rapport est soumis à l'approbation du sous-ministre.

Une liste des déterminations accompagne le rapport. Les gestionnaires responsables de programmes — et souvent cela met en cause plusieurs secteurs du ministère, car outre les concepteurs de la politique, il y a ceux qui la mettent en oeuvre, et à l'occasion l'intervention de nos bureaux régionaux — répondent au rapport et en même temps, on prépare un plan d'action sur la façon dont on va réagir aux déterminations.

Nous avons également un processus qui mesure périodiquement les progrès réalisés dans l'application du plan d'action pour garantir que les modifications proposées et adoptées par le comité d'évaluation sont effectivement mises en oeuvre.

M. Randy Hoback: Examine-t-on l'intention première du programme et se demande-t-on s'il répond aux besoins actuels? Prenez le cas d'un programme qui dure depuis quatre ou cinq ans. Vous demandez-vous si ce programme est effectivement nécessaire et incluez-vous cela dans votre rapport?

• (1025)

Mme Elizabeth Ruddick: Oui, absolument. Le Conseil du Trésor exige que nous répondions à certaines questions. Notamment, quelle est la pertinence du programme? Nous examinons les objectifs et la prestation. Par exemple, nous pouvons constater qu'il y a des difficultés dans la prestation ou, comme l'a dit M. Shugart, qu'il y a des malentendus étant donné les relations entre les divers groupes responsables de la prestation du programme. Nous pouvons alors en discuter. Nous étudions l'efficacité de la prestation du programme, la façon dont l'argent est dépensé, et souvent, nous envisageons des solutions de rechange pour la prestation, si possible.

M. Randy Hoback: Madame Fraser, quand vous avez vérifié les systèmes, avez-vous examiné la possibilité d'offrir des stages externes au fonctionnaires au cours de leur carrière? Par exemple, Mme Ruddick pourrait-elle aller voir dans les entreprises privées comment se font les évaluations internes? Avez-vous envisagé cela?

Mme Sheila Fraser: Non, pas cela en particulier. Toutefois, nous avons cherché un éventuel profil de compétence et cherché à savoir si on s'entendait sur les compétences que devait posséder un évaluateur. Au moment où nous avons terminé la vérification, ce n'était pas encore le cas. Aujourd'hui, nous avons appris qu'un tel profil existait. Nous allons voir si une norme a été établie et quel genre de qualifications minimales on doit exiger aux divers niveaux. Cela est capital pour garantir la compétence des évaluateurs et leur capacité de remplir leurs tâches.

M. Randy Hoback: L'indépendance des évaluateurs est-elle préservée à votre satisfaction? Ils seront fonctionnaires dans un ministère. Sont-ils en mesure face à une situation ou à un problème de le signaler efficacement à la hiérarchie? La tâche serait-elle facilitée si elle était confiée à un intervenant externe qui, après examen donnerait son opinion?

Mme Sheila Fraser: Je suis convaincue que les évaluateurs doivent être intégrés au ministère. Ils constituent un outil de gestion. Leur travail ressemble beaucoup à une vérification interne.

Je sais qu'ici en comité nous avons discuté du niveau de reddition de compte de la vérification interne. Nous avons toujours préconisé que les évaluateurs de la vérification interne rendent compte au sous-ministre plutôt qu'à un organisme externe — comme le Secrétariat du Conseil du Trésor.

La gestion à vrai dire va se servir d'eux pour améliorer les programmes. Il ne s'agit pas ici d'une fonction de vérification externe ou d'une fonction d'évaluation externe. La responsabilité ultime doit incomber au sous-ministre afin de garantir la compétence du titulaire du poste, la qualité de son travail et les mesures prises en conséquence.

M. Randy Hoback: Selon vous, donc, il s'agit plutôt d'une fonction interne. Vous ne pensez pas qu'il y aurait des avantages à la considérer plutôt comme une fonction externe dans la prestation des programmes?

Mme Sheila Fraser: Je ne vois aucun intérêt à cela.

M. Randy Hoback: D'après ce que vous avez pu constater, d'après les exemples qu'on vous a donnés, pensez-vous que les sous-ministres prennent cette fonction assez au sérieux et mettent les recommandations en oeuvre?

Mme Sheila Fraser: Les progrès réalisés à ce jour me donnent certainement beaucoup de satisfaction. Comme toujours, nous sommes d'un optimisme prudent car c'est seulement une vérification qui va révéler les améliorations. Un peu plus tard, notre bureau voudra constater que la politique est effectivement mise en oeuvre et que certains des problèmes ont été réglés.

Le président: Excusez-moi de vous interrompre mais votre temps est écoulé. Merci beaucoup.

La parole est à M. Christopherson pour cinq minutes.

M. David Christopherson: Merci beaucoup, monsieur le président.

Il y a au moins une question que je voudrais approfondir. Au paragraphe 1.52 du rapport de la vérificatrice, il est question de la pénurie d'évaluateurs expérimentés au gouvernement fédéral:

La pénurie d'évaluateurs de programmes expérimentés au sein de l'administration fédérale est un problème de longue date. Elle avait été signalée lors de vérifications antérieures faites par le Bureau du vérificateur général et dans le cadre d'études préliminaires du Secrétariat du Conseil du Trésor; elle a également fait l'objet de discussions récemment dans le milieu fédéral de l'évaluation. Un rapport publié en 2005 par le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat indiquait que la pénurie de personnel d'évaluation était probablement la plus grande difficulté que doivent surmonter les chefs de l'évaluation.

Deux paragraphes plus bas, on peut lire: « Selon des fonctionnaires des six ministères retenus » — M. Dion a soulevé cela un peu plus tôt — « en dépit de l'augmentation des ressources humaines et financières, il est toujours difficile de recruter des évaluateurs d'expérience, surtout de niveau supérieur. À leur avis, la pénurie d'évaluateurs d'expérience les a empêchés de recruter les employés dont ils ont besoin. »

Voici qui est intéressant: « À titre d'exemple, dans le cadre d'un processus de dotation collectif, le bassin d'évaluateurs chevronnés retenus a été vidé avant que la demande n'ait été satisfaite. Les fonctionnaires ont également indiqué que cette pénurie avait incité d'autres unités fédérales d'évaluation à convaincre les évaluateurs de quitter leur emploi pour se joindre à leur service. »

Cela peut très bien marcher pour boucher des trous mais dans une perspective d'ensemble, cela ne résout rien. C'est une inquiétude légitime. Madame Fraser, il y a eu une situation semblable à l'Agence du revenu du Canada et dans ce cas-là, il s'agissait d'experts en revenus d'investissements internationaux. La pénurie de ces experts laisse supposer que certaines sommes de recettes n'ont pas été touchées et — c'est la faute de personne — les experts étant tout simplement introuvables. Je vois ici une situation semblable.

Pouvez-vous tous ensemble donner une idée de la façon dont on doit aborder cette situation? Y a-t-il des contacts avec les établissements d'enseignement et les provinces sur la façon d'y pourvoir?

Voici ma question à plusieurs compartiments.

• (1030)

M. Alister Smith: Merci de ces questions.

C'est un défi que de trouver des évaluateurs expérimentés. Nous agissons rapidement pour créer un bassin d'évaluateurs. Nous comptons en grande partie sur les diplômés universitaires.

Il y a un consortium d'universités qui travaillent avec nous pour offrir des cours en évaluation et nous aider à l'accréditation. On les trouve d'un bout à l'autre du pays, Carleton, Ottawa, l'Université Laval à Québec et l'Université de Montréal, l'Université de Saskatchewan, l'Université de Victoria, l'Université de Waterloo. Le réseau s'étend à l'échelle du pays. Nous travaillons également avec la Société canadienne d'évaluation sur le plan de nos normes.

Nous avons diffusé une norme de compétence que nous estimons être assez solide. Beaucoup de cours sont offerts. Nous avons l'appui de l'École de la fonction publique du Canada. Nous faisons tout ce que nous pouvons pour constituer un bassin d'évaluateurs.

Il est vrai que si un ministère a des évaluateurs, il risque de se les faire voler par d'autres ministères. Nous allons continuer d'essayer de constituer un groupe d'évaluateurs. Au bout du compte, dans la mesure où ces évaluateurs restent à l'emploi de l'administration fédérale, nous ne nous en trouvons que mieux.

M. David Christopherson: Bien sûr mais dans ces conditions, on ne fait que déplacer le mal, n'est-ce pas? Un ministère résout son problème mais son collègue d'un autre ministère en hérite.

M. Alister Smith: Depuis 10 ans, nous avons augmenté les effectifs des évaluateurs et nous les avons sans doute doublés. Nous progressons. Il est indéniable qu'il y a une véritable demande. Je pense que la situation encouragera les universités à offrir plus de cours et à inciter les étudiants à intégrer ce domaine.

M. Ian Shugart: Monsieur le président, je voudrais ajouter qu'une de mes responsabilités en tant que sous-ministre est d'accorder mon plein appui au groupe d'évaluation. Il n'y a rien de plus motivant pour une équipe de fonctionnaires que de savoir que son travail a de l'importance et qu'elle a la possibilité de contribuer à l'entreprise.

Je pense que tous les sous-ministres pourraient dire ce que je dis à propos de ma propre équipe. Il s'agit d'un groupe de jeunes gens aux compétences impressionnantes accompagnés de gens plus mûrs qui aiment leur travail.

Les gestionnaires doivent se faire à l'idée qu'ils vont perdre des bons sujets. Je ne pense pas que mes responsabilités se limitent au ministère de l'Environnement car les fonctionnaires constituent un bassin collectif. Toutefois, pour m'acquitter de mes obligations en vertu de la politique, il m'incombe certainement de retenir ou de recruter les meilleurs éléments possibles.

Les chiffres prouvent que le nombre d'évaluateurs a augmenté. Nous utilisons nos personnels à bon escient, et nous faisons aussi appel à des contractuels. Il est arrivé que nous recrutions d'anciens contractuels qui nous avaient donné satisfaction.

Je dirais que la carrière est emballante. Il n'y a sans doute aucun autre meilleur moyen que dans une unité d'évaluation d'apprendre les rouages d'un ministère, car c'est en faisant ce travail d'évaluation, en travaillant avec les gestionnaires, qu'on les découvre.

Ces fonctionnaires deviennent très compétents en matière de politiques et de programmes et souvent, leur carrière évolue de l'évaluation à d'autres domaines. À vrai dire, à cause de cela, nous perdons des évaluateurs mais nous allons nous alimenter pour le recrutement ailleurs dans la fonction publique. La situation est très compliquée.

• (1035)

M. David Christopherson: Merci.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

Monsieur Dreeshen, vous avez cinq minutes.

M. Earl Dreeshen (Red Deer, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à nos témoins.

J'aimerais parler de ce que fait Environnement Canada.

Monsieur Shugart, vous nous avez expliqué le processus de votre évaluation. Vous avez évoqué plus tôt des projets provinciaux et fédéraux et la façon dont les uns les autres s'imbriquent. Pouvez-vous nous expliquer certains des enjeux qui y sont associés?

M. Ian Shugart: Monsieur le président, j'ai donné un exemple du genre de question qui pourrait être soulevée lors d'une évaluation du rendement.

Dès le départ, lors de l'élaboration et de l'adoption d'un programme, il serait bon de procéder aux analyses fédérales et provinciales qui s'imposent. En principe, le gouvernement du Canada ne devrait pas s'embarquer dans des programmes hors de son domaine de compétences mais bien sûr, plusieurs compétences sont partagées au Canada.

Il est sûr que dans mon domaine, notre travail avec les provinces est absolument capital. L'évaluation peut mettre en lumière des facteurs dans cette relation qui peuvent être tout simplement l'estimation du déroulement harmonieux du projet. Une petite province peut ne pas avoir la même capacité qu'une plus grande province et c'est alors qu'elle veut compter sur nous pour la partie la plus lourde. Ce n'est peut-être pas toujours le cas mais il en est ainsi pour certains programmes. Cet aspect-là sera mis en lumière lors de l'évaluation.

Par ailleurs, il peut se présenter des questions plus complexes. Tout comme les provinces peuvent avoir laissé de côté certaines choses par manque de capacité ou d'intérêt, le gouvernement fédéral peut avoir fait de même dans certains domaines. Un programme s'appliquant à une situation il y a 20 ans n'a peut-être pas lieu d'être aujourd'hui.

Voilà le genre de rajustements aux programmes qui se font parfois dans les relations fédérales-provinciales. Les cadres peuvent trouver très utile que l'évaluation leur fournisse une analyse et attire leur attention.

M. Earl Dreeshen: Votre ministère est également capable, par conséquent, de fournir ce type de conseil aux provinces.

M. Ian Shugart: Dans certains cas, les provinces peuvent être consultées dans le cadre d'une évaluation lorsque nous fournissons un service dont elles ont besoin. Mais il se peut aussi que ces services ne leur soient pas très utiles. En revanche, nos services peuvent s'avérer essentiels pour leur responsabilité. Dans ce cas, on nous demande d'en assurer la prestation.

Il nous incombe, en tant que cadres supérieurs, de tenir le ministre informé au sujet des résultats obtenus. Nous tenons compte de ces résultats lorsque nous fournissons des conseils stratégiques au ministre.

M. Earl Dreeshen: Merci beaucoup.

Ma question suivante s'adresse au Conseil du Trésor. À la page 45 du rapport, la recommandation 1.82 indique qu'il faut cerner régulièrement les lacunes à combler. Pouvez-vous nous parler de certaines des lacunes qui ont été constatées, de même que des mesures qui ont été prises ou qui sont prévues pour les combler?

M. Alister Smith: Certaines des lacunes que nous avons constatées nous-mêmes au fil des ans sont assez semblables à celles que la vérificatrice générale a mentionnées — en particulier, le manque d'information sur le rendement. La nouvelle politique vise notamment à améliorer les mesures du rendement et l'information à ce sujet. Cela nous aidera beaucoup à évaluer l'efficacité des programmes. Voilà donc une lacune à laquelle nous travaillons.

Grâce aux évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion, nous examinons également la qualité des évaluations et la gouvernance de la fonction au sein des ministères. En effet, nous voulons nous assurer que les évaluateurs ont accès aux sous-ministres et qu'ils peuvent les informer sur un programme en particulier, même quand les gestionnaires du programme ne sont pas chauds à l'idée que l'information soit communiquée au sous-ministre. Nous étudions aussi d'autres questions dans le cadre des évaluations du CRG, et lorsque nous constatons des lacunes, nous en faisons part ouvertement au ministre. Le mécanisme établi fonctionne très bien. Nous comptons aussi sur une communauté de pratique qui comprend des évaluations conjointes et des dialogues continus sur les divers problèmes relevés. On met également en lumière les pratiques exemplaires que les ministères peuvent se transmettre de l'un à l'autre, notamment celles à laquelle M. Shugart a fait référence, c'est-à-dire, l'utilité de faire le suivi auprès des clients après la mise en oeuvre d'un programme.

• (1040)

M. Earl Dreeshen: Merci.

Le président: Monsieur Dion, vous avez cinq minutes.

[Français]

L'hon. Stéphane Dion: Je vous remercie, monsieur le président.

Comme on achève nos discussions, j'aimerais faire un résumé. Tous vos ministères, y compris le Conseil du Trésor, seront requis de couper leurs dépenses de 5 p. 100. C'est le cas? Le Conseil du Trésor n'est pas soumis à une compression de 5 p. 100?

Mme Michelle d'Auray: Oui, monsieur le président. L'examen stratégique pour le Secrétariat du Conseil du Trésor a cours cette année.

L'hon. Stéphane Dion: C'est également le cas pour Environnement Canada et Citoyenneté et Immigration Canada. On devrait espérer, dans un exercice aussi difficile que nécessaire, pouvoir s'appuyer sur une fonction d'évaluation de bonne qualité. Or le rapport nous dit le contraire.

Je résume les grandes conclusions. Il n'y a que de 5 à 13 p. 100 des programmes qui sont évalués, et plus des deux tiers de ces évaluations manquent de données suffisantes pour être efficaces. Ce qu'on nous dit par contre, ce matin, c'est que depuis le rapport de la vérificatrice générale, il y a un an, des progrès importants ont été faits. Dans le rapport, on lit que le Conseil du Trésor « a peu progressé dans ses efforts pour créer des outils qui aideraient les ministères à composer avec le problème persistant des données » et plus loin, qu'il « n'a pas fourni de lignes directrices ni d'outils adéquats ».

Dites-vous maintenant que cela ne tient plus?

Mme Michelle d'Auray: Nous avons agi et pris note des conclusions du rapport, mais également des éléments que nous avons déjà identifiés. Nous avons fourni aux ministères, en novembre 2009, des guides sur les mesures de rendement. Nous les finaliserons au cours de l'été.

Donc, oui, nous avons pris note des recommandations et avons entrepris des mesures pour nous assurer que les cueillettes de données sont conformes aux normes et peuvent répondre aux obligations.

Comme le président l'a demandé, des copies de ce matériel seront fournies au comité.

L'hon. Stéphane Dion: Madame d'Auray, vous avez dit qu'au cours de la dernière année, 15 p. 100 des programmes avaient été évalués. On se rapproche donc de l'objectif de 20 p. 100 d'évaluations par année.

Cependant, l'inquiétude qu'on peut avoir, c'est que cet objectif quantitatif se fasse au détriment de la qualité qui, déjà, laisse à désirer selon le rapport de la vérificatrice générale. Je voudrais, sur ce plan, interpellier M. Shugart et lui demander de réagir à ce qu'on lit au paragraphe 1.91, page 38 en français,

[Traduction]

page 32 en anglais, paragraphe 1.91.

[Français]

Il est écrit ceci:

[...] Environnement Canada a estimé qu'il lui faudrait doubler l'effectif de son unité d'évaluation au cours des quatre prochaines années ou procéder à des évaluations moins détaillées s'il voulait assurer une couverture complète de tous les programmes.

[Traduction]

Êtes-vous toujours d'accord sur ce qui est dit dans ce paragraphe?

[Français]

M. Ian Shugart: En fait, il s'agissait d'une estimation. Au ministère, il y a eu une augmentation de plus de 100 p. 100 de notre capacité.

[Traduction]

Nous sommes passés d'environ quatre évaluateurs en 2004-2005 à 12 ou 12,5 ETP aujourd'hui. Au cours de cette période, nous avons plus que doublé notre capacité d'évaluation.

Pour l'avenir, nous croyons que, de façon générale, l'objectif d'une couverture de 100 p. 100 est réalisable. Nous espérons pouvoir compter sur davantage d'évaluateurs, ce qui nous permettrait d'atteindre cet objectif. Mais il est vrai que la gestion de ce dossier doit être prudente, et nous devons concentrer nos ressources d'évaluation dans les secteurs où elles promettent les meilleurs résultats.

Comme je l'ai mentionné, la mise en oeuvre de cette politique prévoit une certaine souplesse. Par exemple, une façon efficace de procéder serait d'évaluer tout un éventail de programmes plutôt qu'un seul programme à la fois. Si nous faisons de bons choix et si nous avons de bons plans d'évaluation, nous pourrions couvrir 100 p. 100 des programmes de façon efficace. Les professionnels de l'équipe d'évaluation pourront nous aider à établir des plans d'évaluation efficaces et susceptibles de nous aider à atteindre notre objectif.

Le défi est grand, mais il faut le relever, et nous ferons de notre mieux.

• (1045)

L'hon. Stéphane Dion: Et que pense M. Yeates de cette question?

M. Neil Yeates: Certainement, monsieur le président.

Nous tentons d'augmenter notre total d'ETP, comme c'est le cas à Environnement Canada. Nous en avons trois en 2004-2005, et nous en aurons bientôt 20. Nous croyons que ce sera suffisant pour nous.

Notre plan d'évaluation quinquennal prévoit une couverture de 100 p. 100 des programmes de subventions et de contributions. Nous devons aussi nous acquitter d'autres fonctions, mais nous croyons que nous aurons la capacité requise pour faire le travail.

Le président: Merci, monsieur Dion.

Monsieur Saxton, vous avez cinq minutes.

M. Andrew Saxton: Merci, monsieur le président.

Ma question s'adresse aussi à M. Yeates. Dans votre déclaration liminaire, vous avez dit ce qui suit:

Grâce à des études plus nombreuses et de meilleure qualité, les cadres supérieurs de CIC se fondent de plus en plus sur les résultats et les conclusions des évaluations pour éclairer le processus décisionnel entourant les programmes et les politiques.

Pouvez-vous développer cette affirmation, s'il vous plaît?

M. Neil Yeates: Avec plaisir, monsieur le président.

Notre comité d'évaluation, que je préside avec l'appui d'Elizabeth Ruddick, se réunit aujourd'hui à peu près tous les mois. Nous étudions les paramètres des études à venir. C'est une tâche très importante, parce qu'elle nous aide à poser les bonnes questions dans le cadre des évaluations. Nous passons ensuite en revue les études proprement dites et les réponses que nous avons reçues de la direction concernant un secteur de programme en particulier. Nous avons aussi tenu des discussions très productives sur l'importance de cette fonction.

Je peux vous donner un exemple. Récemment, nous avons terminé une évaluation des programmes linguistiques, lesquels sont offerts partout au Canada. Cet exercice nous a amenés à repenser une partie de l'évaluation des compétences linguistiques, que ce soit pour les nouveaux immigrants à l'étranger, mais aussi pour les utilisateurs des programmes au Canada. C'est un exemple d'évaluation de programme qui a eu une incidence plus large sur la prestation des services.

M. Andrew Saxton: Merci.

J'aimerais maintenant poser une question à la secrétaire du Conseil du Trésor. Pouvez-vous nous en dire plus long sur l'importance du cadre de responsabilisation de gestion?

Mme Michelle d'Auray: Le cadre de responsabilisation de gestion a été établi en 2003. Il permet d'évaluer l'ensemble des résultats de gestion du ministère, et ce, dans un large éventail de secteurs. L'évaluation est l'un des 19 secteurs de gestion que nous mesurons à l'heure actuelle.

Par exemple, nous incitons les ministères à évaluer leur capacité de vérification, de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Nous examinons aussi les questions relatives à la gestion du rendement et nous évaluons la nature des présentations au Conseil du Trésor.

Bon nombre de ces secteurs, y compris l'évaluation, sont essentiels aux fonctions de gestion et au bon rendement de la gestion des ministères et des organismes. Outre les évaluations, nous avons des indicateurs de rendement. Certaines des mesures d'évaluation pourraient être qualifiées d'objectives, tandis que d'autres sont des autoévaluations qui sont effectuées par les ministères et organismes et qui nous sont ensuite transmises.

Nous présentons aussi des rapports aux ministères. En fait, nous affichons les résultats des évaluations de gestion dans notre site Web. Nous collaborons avec les ministères à l'établissement des priorités de gestion pour l'année à venir.

C'est à ce chapitre — dans certains cas, du moins — que le rendement de l'évaluation n'a pas atteint les normes les plus élevées. À l'occasion, nous indiquons au ministère concerné ce qu'il y a lieu d'améliorer en priorité. Cela devient donc pour ce ministère une priorité de gestion pour une année donnée, et il peut de cette façon se concentrer sur l'amélioration de sa capacité de gestion dans un certain secteur, par exemple, l'évaluation.

• (1050)

M. Andrew Saxton: Merci beaucoup.

Monsieur le président, je n'ai pas d'autres questions.

Le président: Merci, monsieur Saxton.

Madame D'Auray, il y a un point que j'aimerais clarifier avec vous. Il s'agit des rapports sur le rendement ministériel. Notre comité se préoccupe depuis longtemps — et la vérificatrice générale a aussi exprimé des craintes — du fait que ces rapports, de par leur contenu, leur rédaction et leur présentation au Parlement, sont d'usage limité pour les parlementaires et d'autres parties concernées.

Lorsque je lis ce rapport... Pour avoir une idée du rendement, la première chose à faire, c'est d'examiner les évaluations. On penserait que les évaluations déjà effectuées et celles qui seront effectuées formeraient une très grande partie des rapports sur le rendement ministériel. Les résultats des évaluations seraient présentés en détail ou, du moins, résumés. Je ne crois pas que ce soit le cas. Dans quelle mesure les évaluations qui sont faites actuellement sont utilisées dans les rapports sur le rendement ministériel qui sont présentés au Parlement?

Mme Michelle d'Auray: Monsieur le président, j'aimerais que M. Smith réponde à cette question.

M. Alister Smith: Oui, monsieur Murphy.

Les rapports sur le rendement ministériel comprennent des mesures du rendement, et celles-ci continuent de s'améliorer. Ces mesures du rendement, ou indicateurs de rendement, sont conformes à celles qui sont utilisées dans l'évaluation. Cependant, la structure de ces rapports suit les normes en matière de vérification. Nous vérifions le rendement par rapport aux résultats stratégiques des programmes, aussi bien à un niveau élevé qu'au niveau des activités de programme.

À certains égards, l'évaluation des programmes se fait à un niveau plus bas. Il ne s'agit pas d'un problème de conformité; il faut simplement tenir compte du continuum d'information sur le rendement à partir du niveau des programmes jusqu'aux résultats stratégiques. Je crois savoir que vous tiendrez une séance sur le sujet.

Le président: Oui, c'est le cas.

Je ne suis pas tout à fait d'accord avec vous.

Madame Fraser, avez-vous quoi que ce soit à ajouter à ce sujet?

Mme Sheila Fraser: Monsieur le président, nous n'avons pas porté attention à cette question récemment. Elle ne faisait pas partie de la vérification.

Le président: C'est une question d'actualité.

Comme M. Smith l'a mentionné, nous tiendrons une séance sur cette question. Je crois que ce sera jeudi de la semaine prochaine. Ce sera une séance intéressante. Nous examinerons les rapports de rendement de deux ministères, ceux du transport et de l'industrie, je crois.

Monsieur Lee, vous avez une minute.

M. Derek Lee: J'ai une question très courte.

Le Conseil du Trésor s'est-il penché sur la question de la transparence dans ce domaine d'évaluation en évolution — par cela, j'entends la transparence intraministérielle des données d'évaluation lors de leur collecte et de la rédaction du rapport avant que celui-ci soit rendu public? Après tout, il y a la possibilité que des renseignements soient communiqués entre ministères, à l'intérieur des ministères et avec le Parlement, et en vertu de l'accès à l'information.

Comme nous sommes à mettre au point la science de l'évaluation, je me demandais si on avait réfléchi aux questions potentielles de transparence et d'accès à l'information de la part de diverses parties.

Le président: M. Smith ou Mme D'Auray.

Mme Michelle d'Auray: Je commencerai, et M. Smith pourra donner plus de renseignements.

En ce qui concerne la transparence, on incite les ministères à afficher les rapports d'évaluation dans leurs sites Web, et ils le font assez fréquemment. En ce qui a trait à la communication de renseignements, c'est une pratique normale dans le cas des évaluations horizontales, c'est-à-dire, des évaluations qui portent sur plus d'un programme ou sur un programme qui concerne plus d'un organisme.

Le président: Il est presque 11 heures. Au nom des membres du comité, je tiens à vous remercier d'avoir accepté notre invitation. La séance a été très instructive.

Avant de lever la séance, j'aimerais demander aux témoins s'ils souhaitent ajouter quoi que ce soit.

Commençons par Mme Fraser.

Mme Sheila Fraser: Merci, monsieur le président.

J'aimerais remercier le comité de s'intéresser à cette vérification. Comme je crois l'avoir mentionné, et comme d'autres témoins l'ont dit aujourd'hui, la fonction d'évaluation revêt une grande importance, surtout en période de compressions budgétaires.

Je suis heureuse que le gouvernement ait pris des mesures à la suite de notre vérification. Je crois que le comité serait avisé, en temps opportun, de faire le suivi des progrès réalisés.

• (1055)

Le président: À ce sujet, madame Fraser, comme vous le savez, je rappelle que des plans d'action ont été élaborés, et que nous ferons certainement un suivi étroit de ce dossier.

Madame D'Auray, un dernier mot?

Mme Michelle d'Auray: Tout comme la vérificatrice générale, je crois en l'importance de l'évaluation et je rappelle que nous sommes en bonne voie de rétablir et de confirmer cette fonction comme élément essentiel du système gouvernemental de gestion des dépenses.

Merci.

Le président: Monsieur Yeates, avez-vous autre chose à ajouter?

M. Neil Yeates: Monsieur le président, j'aimerais ajouter que nous avons réalisé des progrès importants depuis deux ans, et je suis persuadé que votre comité sera en mesure de constater de grands progrès au cours des années à venir.

Le président: Monsieur Shugart, avez-vous quoi que ce soit à ajouter?

M. Ian Shugart: Je tiens seulement à remercier le comité, monsieur le président, de sa courtoisie et de son intérêt.

Le président: Encore une fois, merci beaucoup de votre bon travail. Nous vous souhaitons la meilleure des réussites dans vos entreprises futures.

Avant de lever la séance, je vous informe qu'un autre comité se réunit ici même tout de suite après notre réunion. Je demande donc aux membres du comité de laisser la place à nos collègues dès que possible pour que leur réunion puisse commencer à temps.

Merci encore une fois.

La séance est levée.

POSTE  MAIL

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

Poste-lettre

Lettermail

**1782711
Ottawa**

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*
Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

If undelivered, return COVER ONLY to:
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>