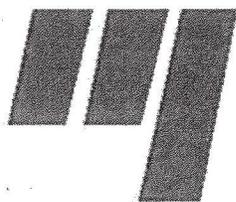
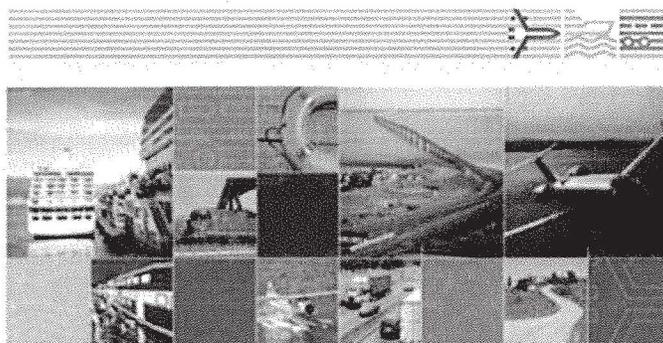
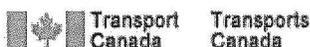


STA
2349



Université du Québec
École nationale d'administration publique

Pratique de l'évaluation de programmes dans une administration publique fédérale: *Transports Canada*



Par : Louis-Patrick Comeau

**Rapport de stage présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique option
pour analystes (Évaluation de programmes publics)**

Professeur-conseiller : M. Daniel MALTAIS

Mandataire : Madame Réjeanne LALONDE
Gestionnaire d'évaluation aux
Services d'évaluation ministériels

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Ottawa, Mars 2009

Fiche synthèse du rapport de stage

Titre du rapport : Pratique de l'évaluation de programmes dans une administration publique fédérale: Transports Canada

Nom de l'étudiant : Louis-Patrick Comeau

Organisme d'accueil : Direction des Services d'Évaluation Ministériels (SEM) de Transports Canada (TC)

Date du stage : Du 2 septembre au 19 décembre 2008

Résumé:

- **Problématique :**

Le mandat formulé par les SEM requérait du stagiaire un appui aux activités des différentes équipes affectées aux évaluations de programmes liées au transport aérien, maritime, ferroviaire et terrestre.

- **Méthodologie :**

Dans un premier temps les leçons tirées de certaines interventions spécifiques, réalisées dans le cadre du stage, sont analysées et associées dans la mesure du possible, aux enseignements en salle de classe. Dans un second temps, des observations plus globales faites en cours de stage sont rapportées et suivies de recommandations adressées aux différents acteurs concernés par un tel stage, soit les SEM, les étudiants intéressés à faire un stage dans la fonction publique fédérale et l'ÉNAP.

- **Conclusion :**

L'application des outils et méthodes d'évaluation apprises en salle de classe demeure encore limitée au sein de cette administration publique fédérale. Toutefois, les Services d'Évaluation Ministériels de Transports Canada font preuve d'un grand dynamisme pour appliquer au domaine des transports des outils et méthodes autres que celles régulièrement utilisés.

Par ailleurs, les gestionnaires et employés publics du domaine de l'évaluation font face à de nombreux défis dans la réalisation de leur mandat; des défis insuffisamment abordés en salle de classe et qui iront en grandissant avec les exigences d'imputabilité et de résultats qu'impose l'administration fédérale.

Mots-clefs (5) : Évaluation, Transports, Fédéral, Programme, Canada



Table des matières

INTRODUCTION	4
MÉTHODOLOGIE DU RAPPORT	5
CHAPITRE 1 :LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION	6
1.- LE MANDAT DE STAGE.....	6
2.- LE CADRE DE STAGE: LES SERVICES D'ÉVALUATION MINISTÉRIELS.....	7
CHAPITRE 2 :LE CADRE D'ÉVALUATION AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL	10
CHAPITRE 3 :PROGRAMMES ET INTERVENTIONS	13
PROGRAMME DE SÉCURITÉ MARITIME	14
A.- PRÉSENTATION DU PROGRAMME.....	15
B.- NOTRE INTERVENTION.....	18
PROGRAMME DE DÉMONSTRATION DU TRANSPORT URBAIN (PDTU)	22
A.- PRÉSENTATION DU PROGRAMME.....	23
B.- NOTRE INTERVENTION.....	24
PROGRAMME D'APPUI AUX IMMOBILISATIONS AÉROPORTUAIRES (PAIA)	26
A.- PRÉSENTATION DU PROGRAMME.....	27
B.- NOTRE INTERVENTION.....	29
CHAPITRE 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.....	31
A.- LES DÉFIS POUR LE STAGIAIRE.....	31
B.- LES CONTRAINTES DE L'ÉVALUATION AUX SEM.....	33
C.- DE LA THÉORIE À LA RÉALITÉ	34
CONCLUSION.....	36

2017 MAR 2010

Tableaux et Figures :

Figure 1 : Cycle de l'évaluation de programme aux SEM basé sur le cadre du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)

Figure 2: Le Canada, une nation maritime

Figure 3 : Modèle logique de la sécurité maritime

Figure 4 : Modèle logique du Programme d'Aide aux Immobilisations Aéroportuaires

Tableau 1 : Indicateurs de performance et objectifs de sécurité de la sécurité maritime 2003-2010

Tableau 2 : Modèles de projets financés dans le cadre du PDTU



Tableau 3 : Synthèse des interventions sur les projets et recommandations associées

Tableau 4 : Synthèse des observations générales et recommandations associées

Annexes

Annexe 1: Planification de stage et déroulement de stage

Annexe 2: Tableau synthèse de l'intervention du stagiaire

Annexe 3: DES staff interview guide

Liste des sigles

AAP	:	Architecture des Activités de Programmes
BST	:	Bureau de la Sécurité des Transports
CEE	:	Centre d'Excellence en Évaluation
CGRR	:	Cadres de Gestion et de Responsabilisation axés sur les Résultats
CRG	:	Cadres de Responsabilisation de Gestion
CCMC	:	Conseil Consultatif Maritime Canadien
ENAP	:	École Nationale d'Administration Publique
GES	:	Gaz à Effets de Serre
PAIA	:	Programme d'Aide aux Immobilisations Aéroportuaires
PDTU	:	Programme de Démonstration en Transport Urbain
PNA	:	Politique Nationale des Aéroports
SCT	:	Secrétariat du Conseil du Trésor
SEM	:	Services d'Évaluation Ministériels
TC	:	Transports Canada
TMD	:	Transport des Marchandises Dangereuses



Introduction

Du 2 septembre au 19 décembre 2008, nous avons eu l'opportunité de réaliser, dans le cadre du programme fédéral Co-op, un stage pratique en évaluation de programmes au sein des Services d'Évaluation Ministériels (SEM) de Transports Canada (TC). Le mandat formulé par les SEM requérait du stagiaire un appui aux activités des différentes équipes d'évaluation. L'expérience nous offrait ainsi la possibilité de pouvoir participer à la conduite d'évaluations dans les différents domaines du transport au Canada que sont : le transport aérien, maritime, ferroviaire et terrestre, et ainsi découvrir les outils et méthodes utilisés. Notre objectif premier était de pouvoir faire le lien entre les théories apprises en salle de classe et la réalité du terrain. Cette expérience nous permettait aussi de maîtriser le cadre d'évaluation interne utilisé au niveau de l'administration publique fédérale et de connaître les défis et enjeux auxquels font face les fonctionnaires dans le cadre de leur travail.

Les SEM se présentaient comme une place de choix pour effectuer un tel stage pratique et du même coup un stage d'observation en milieu fédéral. En effet, la direction s'était engagée dans un processus d'amélioration continue depuis quelques années. En février 2006, elle avait déjà accueilli un stagiaire de l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP) dont le mandat était d'analyser la qualité de l'évaluation qui y est produite¹. Ce mandat faisait suite à un ensemble de recommandations formulées par le Centre d'Excellence en Évaluation (CEE) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) afin de combler les lacunes des évaluations produites dans la fonction publique fédérale. En 2007, les SEM s'était vu accorder par le SCT, la note la plus élevée possible pour ce qui est de la qualité et de l'utilisation de l'évaluation au sein de TC.

L'accès aux différents dossiers et l'ouverture des membres des SEM au processus d'amélioration nous donna l'opportunité de faire une analyse du travail au sein de la Direction. C'est cette analyse que nous présentons dans ce rapport de stage. Elle a pour objectif de fournir aux lecteurs initiés et néophytes une bonne idée de la conduite, ainsi que des tendances de l'évaluation au sein d'une institution fédérale.

En outre, ce rapport s'adresse à tous les acteurs concernés par un tel stage, soit les stagiaires intéressés par l'administration fédérale en général et aux SEM en particulier, l'ENAP et les responsables des SEM. Nous souhaitons qu'ils puissent, chacun, trouver dans notre liste de recommandations, certes non exhaustive vue la courte durée de notre séjour, des recommandations pertinentes qui pourront leur être utiles à court, moyen ou long terme.

¹ LAFLEUR Hugues (2006): Qualité et opportunisme des études d'évaluation de programmes à Transports Canada. Rapport de stage en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, ENAP.



Il convient enfin de souligner que ce rapport n'est pas un diagnostic puisque notre mandat ne consistait nullement à trouver la ou les causes d'un problème identifié au sein des SEM. Il ne s'agit pas non plus d'une évaluation du travail des SEM qui nous aurait amené à consulter les clients et partenaires de la Direction.

Méthodologie du rapport

Notre méthodologie consistera au chapitre 1 à décrire le contexte du stage à travers son mandat et la présentation du milieu d'accueil. Le cadre théorique et les interventions seront présentés aux chapitres 2 et 3 du rapport. Plus précisément, nous présenterons respectivement les divers instruments légaux qui soutiennent la fonction d'évaluation au sein du gouvernement fédéral et divers dossiers sur lesquels nous avons travaillé. Enfin, nous terminerons avec une analyse complémentaire plus globale sur notre expérience afin de formuler des recommandations.

Trois sources de données seront utilisées :

- Les documents retrouvés sur internet, sur l'intranet du ministère des transports ou encore dans les bases de données internes des SEM.
- Des entrevues individuelles avec des membres de la gestion des SEM, afin d'avoir une vision d'ensemble de la gestion et également avec des membres des équipes d'évaluation.
- Nos interventions, expériences et observations en cours de stage.

À souligner que le choix des trois programmes au chapitre 3 est basé sur leur représentativité des différentes composantes du secteur des transports que sont : la composante aérienne (programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA)); la composante maritime (programme de sécurité maritime) et la composante terrestre (programme de démonstration en transport urbain (PDTU)). La mise en parallèle de ces différentes évaluations permettra d'en tirer les similarités et les divergences.



CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION

1.- Le mandat de stage

En début de stage, le mandat initial formulé par le SEM a été précisé. Les projets auxquels nous avons été affectés étaient des projets ayant une cotation de priorité «élevée». Cette cotation est attribuée soit à des projets qui doivent être réalisés pendant l'année budgétaire courante, dans le cadre de la politique sur les paiements de transferts du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT); soit par rapport à la nécessité de renouvellement du programme et à la date de la dernière évaluation; soit enfin pour au moins un des éléments suivants: partenariat fédéral-provincial; confiance/intérêt du public ou plan de révision des politiques. Voici les projets ainsi que les interventions requises qui ont permis de constituer le mandat du stagiaire :

A) Programme de démonstration en transport urbain (PDTU)²

Projet : Le PDTU est une initiative de Transports Canada qui fait partie du Plan d'action 2000 du gouvernement du Canada sur le changement climatique et qui vise, entre autres, à supporter et à favoriser le développement, ainsi que l'intégration d'initiatives, d'outils de planification des transports et de pratiques exemplaires en vue de réduire les émissions de gaz à effets de serre (GES).

Mandat : Au cours du mois de septembre et octobre 2008, nous avons la responsabilité d'effectuer la saisie et le traitement des questionnaires issus d'un sondage électronique réalisé dans le cadre de l'évaluation du programme. De manière complémentaire, nous participerions à des entrevues individuelles avec des opérateurs directement impliqués dans le programme. Le mandat prévoyait enfin la participation aux travaux d'analyse suivant le traitement des données.

² Source: UTSP/PDTU: en ligne <http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/pdtu/menu.htm>



B) Sécurité maritime/Conseil consultatif maritime canadien (CCMC)³

Projet : Le Conseil consultatif maritime canadien (CCMC) est le groupe consultatif national de Transports Canada en matière de transport maritime. Les membres incluent des représentants de personnes et d'organisations qui s'intéressent à la navigation de plaisance et au transport de marchandises en ce qui concerne la sécurité, les questions de navigation de plaisance, la navigation, la pollution marine et l'intervention environnementale, et la sûreté maritime. La dernière réunion nationale du Conseil prévue à Ottawa du 3 au 6 novembre 2008 permettrait aux SEM de réaliser un sondage auprès des membres participants dans le cadre de l'évaluation du programme de sécurité maritime.

Mandat : notre rôle était de participer activement à la planification de ce sondage incluant : la révision des questionnaires en cours de préparation, la mise en place de la logistique du sondage, l'administration sur place des questionnaires, la saisie et le traitement des données.

C) Transport des marchandises dangereuses(TMD)⁴

Projet : Les marchandises dangereuses sont des produits chimiques industriels ou manufacturés indispensables à notre mode de vie, mais qui peuvent cependant présenter des dangers lorsqu'ils ne sont pas manutentionnés selon des règles de sécurité. Chaque année, une quantité toujours croissante de marchandises dangereuses est transportée au Canada par route, par rail et par air.

Mandat : Le mandat du stagiaire était de participer à l'élaboration des termes de référence pour l'embauche d'un consultant externe qui procéderait à une évaluation du programme de Transport des marchandises dangereuses (TMD).

Comme il sera possible de le constater dans les chapitres à venir et à l'*Annexe 1 : Planification provisoire de stage et déroulement de stage*, ce mandat a subi des modifications substantielles particulièrement au niveau de sa portée. L'ensemble des réalisations sont présentées à l'*Annexe 2:Tableau synthèse de l'intervention du stagiaire*.

2.- Le cadre de stage: les Services d'Évaluation Ministériels

La direction des services d'évaluation ministériels telle qu'elle existe aujourd'hui est née au début des années 2000 suite à la volonté des responsables de l'époque de s'ajuster à la grande dynamique de renouveau que connaissait le secteur de l'évaluation publique en milieu fédéral. Auparavant, le service

³ Source: CMAC/CCMC: en ligne <http://www.tc.gc.ca/securitemaritime/sraq/ccmc/menu.htm>

⁴ Source: Transport des marchandises dangereuses : en ligne <http://www.tc.gc.ca/tmd/menu.htm>



d'évaluation de Transports Canada était constitué d'un groupe d'environ une dizaine de professionnels, de profils différents, dédiés à la planification des évaluations et laissant la réalisation à la consultation externe². La naissance des SEM amena une nouvelle vision en termes de qualification des ressources humaines et d'organisation de la gestion.

Aujourd'hui, un évaluateur n'est pas seulement un bon professionnel de son domaine : il doit aussi développer des compétences en relations humaines, en formation, en vulgarisation et en communication afin de pouvoir réaliser son travail. En plus de leur travail d'évaluation, les membres des SEM contribuent à l'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR), des outils essentiels de planification et de responsabilisation des gestionnaires. Les SEM offrent également des ateliers et des cours de formation afin que les gestionnaires et le personnel dans l'ensemble de TC comprennent mieux leur obligation en termes de mesure des résultats et possèdent les compétences nécessaires pour ce faire.

Les réformes de l'évaluation à Transport Canada ont aussi conduit les gestionnaires à développer de bonnes pratiques de gestion. Un plan stratégique a été élaboré ainsi qu'un plan de gestion des ressources humaines. Dans la foulée d'un plan annuel d'évaluation, les SEM ont par la suite élaboré un plan quinquennal d'évaluation 2007-2012³, un pas important vers la planification des ressources humaines et financières, particulièrement pour répondre aux besoins grandissants de l'évaluation en milieu fédéral.

Ces exercices de planification permettent aux SEM de garder un lien étroit avec l'ensemble du ministère. En effet, pour identifier ses priorités d'évaluation, les SEM mènent une vaste consultation auprès des équipes de gestion des quatre groupes de TC, ainsi qu'auprès de tous les directeurs régionaux et auprès du directeur général des communications. D'autres sources, telles que la liste des documents préparés à l'intention du cabinet du Conseil du Trésor et des discussions individuelles avec les gestionnaires de programme aident à établir les évaluations nécessaires pour l'exercice en cours et à venir.

Les SEM étaient responsables de la coordination de la réponse de TC à l'évaluation du cadre de responsabilisation de gestion (CRG) par le SCT pour la troisième fois en 2007-2008. La Direction a

² GAIL YOUNG, (2006). Evaluation can cross the boundaries: The Case of Transport Canada dans la Revue canadienne d'évaluation de programme, Volume 21, numéro 6.

³ CANADA, MINISTÈRE DES TRANSPORTS (2008), Plan de travail quinquennal des services d'évaluation ministériels de Transport Canada de 2008/2009 à 2012/2013



évalué 14 p. 100 des dépenses de programmes directes lors de l'exercice 2006-2007 et 15 p. 100 lors de l'exercice 2007-2008.

Pour évaluer les retombées de ses actions, la direction élabore des fiches de rendement annuel qui permettent de mesurer le degré d'application, par les directions de programmes évalués, des recommandations formulées dans le *plan d'action de la direction*. Selon la fiche de 2007, des mesures ont été prises pour donner suite à 88 % des recommandations figurant dans les évaluations de 2005-2006. Cependant, les SEM reconnaissent que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour assurer un suivi de la mise en application de ces recommandations.

Quoique basée sur une structure administrative hiérarchisée, les membres des SEM travaillent selon une structure matricielle lorsqu'il s'agit d'évaluation de projet. Un évaluateur est en général affecté à trois projets.

À noter que le taux de roulement demeure un défi important pour la Direction. Une explication que nous reprenons d'un collègue en 2006⁴ peut être encore valide « *Tout d'abord peu de gens font carrière dans l'évaluation, c'est donc un séjour temporaire pour y acquérir de l'expérience pour un cheminement plus global. Pour les autres qui veulent en faire une carrière, la pénurie d'individus qualifiés crée un roulement qui amène les professionnels à changer fréquemment d'employeur afin d'améliorer leur situation* »

⁴ LAFLEUR Hugues (2006): Qualité et opportunisme des études d'évaluation de programmes à Transports Canada. Rapport de stage en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, ENAP.



CHAPITRE 2 :

LE CADRE D'ÉVALUATION AU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

L'évaluation au Gouvernement fédéral a débuté à la fin des années 70. Elle se concentrait particulièrement sur la recherche socio-économique dans les domaines où il y avait déjà une littérature abondante : la santé et l'éducation. Par ailleurs, les progrès réalisés en matière d'évaluation avaient été très peu significatifs. Ainsi, dans ses rapports de 1993⁵ et 1996⁶, le Vérificateur général du Canada recensait les faiblesses et lacunes des évaluations dans la fonction publique fédérale. Au début des années 2000, l'évaluation au fédéral connut un renouveau avec le besoin grandissant pour les ministères fédéraux de mesurer la performance de leur programme, de produire des rapports axés sur la gestion des résultats, d'être transparents et responsables et de s'assurer que les décisions d'affectation et de réaffectation des ressources soient prises en fonction des résultats.

Ces pressions ont conduit à des changements réglementaires importants dans le domaine de l'évaluation au sein du gouvernement fédéral avec la publication de :

- *La politique de paiement des transferts 2000, (une version révisée a été publiée le 1^{er} octobre 2008)* dont l'objectif est d'examiner les paiements de transfert afin d'évaluer les politiques, les pratiques et les contrôles de gestion interne en vigueur. Cette couverture permet de fournir aux décideurs les renseignements nécessaires sur la pertinence et le rendement des programmes. Selon la loi, on entend par « transfert » des transferts d'argent, de produits, de services ou de biens provenant d'un crédit à l'intention de particuliers, d'organismes ou d'autres paliers de gouvernement, sans que le gouvernement fédéral reçoive des produits ou des services en contrepartie. Le programme de démonstration en transport urbain PDTU et le programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA) présentés dans ce rapport en sont des exemples.
- La politique sur l'évaluation du SCT de 2001 dont l'objectif est de permettre au Gouvernement de disposer en temps voulu de renseignements stratégiques, objectifs et solides au sujet du

⁵ CANADA, VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA (1993) : Rapport du vérificateur général du Canada Chapitre 9 — L'évaluation de programme dans les ministères — Le fonctionnement des services d'évaluation de programme.

⁶ CANADA, VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA (Mai 1996) : Rapport du vérificateur général du Canada Chapitre 3 — L'évaluation du gouvernement fédéral.



rendement de ses politiques, programmes et initiatives, pour produire de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Cette politique est en révision.

- La loi fédérale sur l'imputabilité de 2006 établissant des règles concernant les conflits d'intérêts et l'après-mandat pour les titulaires de charge publique.

À l'heure actuelle, les Services d'évaluation ministériels mènent des études d'évaluation sur la pertinence, le succès et la rentabilité des politiques, des programmes et des initiatives.

Les résultats sont pris en compte lors de la planification et du processus décisionnel lié au budget fédéral et sont censés influencer la prise de décision de la haute direction en recommandant des améliorations de la prestation des programmes, des réductions ou améliorations des services, des changements des ressources, des modifications des politiques et des améliorations de la collecte des données sur le rendement.

La figure 1 montre le cycle de l'évaluation de programme aux SEM basé sur le cadre du Secrétariat du Conseil du Trésor. À préciser qu'il s'agit d'un cycle qui dépend de la durée du programme et de son éventuelle récurrence (certains programmes durent un ou deux ans). Rappelons que selon la loi, tous les programmes de paiement de transferts doivent être évalués avant d'être éventuellement renouvelés. Notons également comme document d'appui, l'Architecture des Activités des Programmes (AAP)⁷ qui définit en terme schématique l'articulation des programmes de Transports Canada en fonction des objectifs stratégiques du Ministère. L'AAP permet de situer le programme à évaluer et comprendre ses interrelations avec d'autres.

Soulignons qu'en plus de ce cycle, le nouvel évaluateur devra se familiariser avec les étapes d'évaluation à l'interne utilisé par les SEM.

⁷ En ligne : <http://www.tc.gc.ca/services-generaux/planification/aap/aap2009-10.pdf>

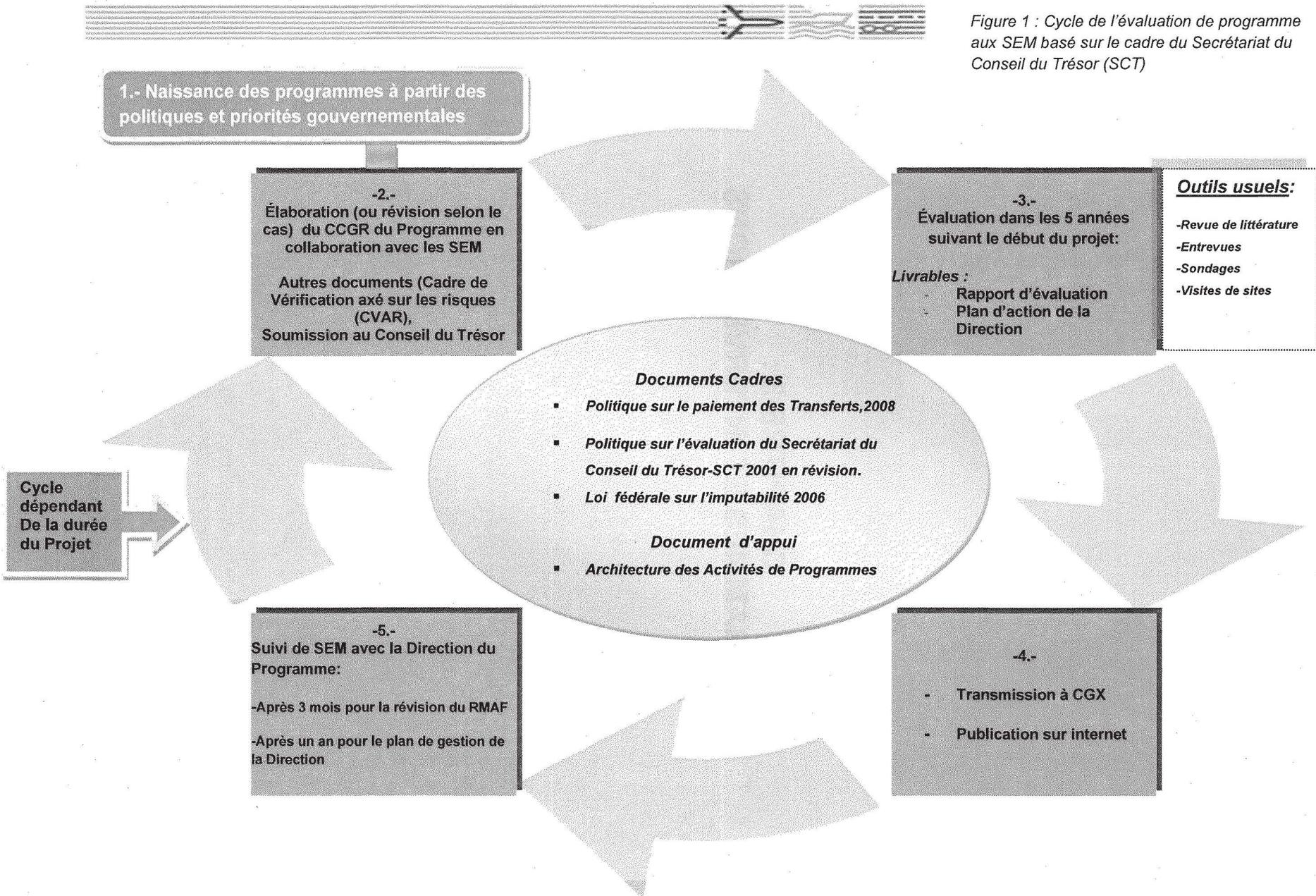


Figure 1 : Cycle de l'évaluation de programme aux SEM basé sur le cadre du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)

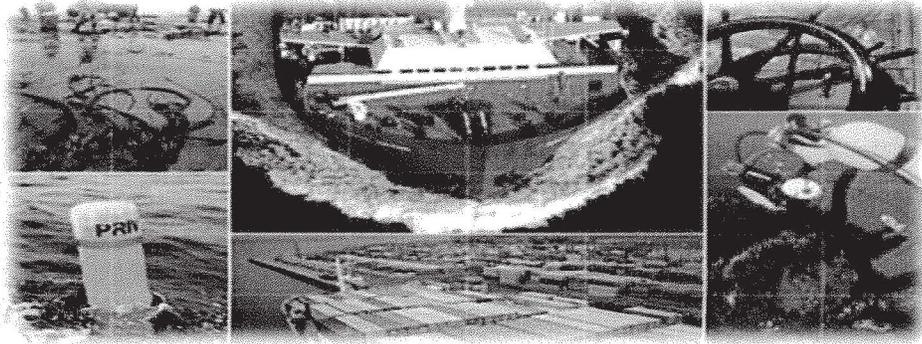


CHAPITRE 3 : PROGRAMMES ET INTERVENTIONS



-1.-

LE PROGRAMME DE SÉCURITÉ MARITIME





A.- Présentation du programme

1. Description

Le programme de Sécurité maritime⁸ de Transport Canada a pour but de protéger la vie, la santé, les biens et le milieu marin, et de contribuer ainsi au maintien d'un réseau de transport efficace, durable et fiable⁹. Il répond à l'objectif stratégique : un réseau de transport sécuritaire au niveau de l'architecture des activités de programmes (AAP). Le programme est régi par la Loi sur la Marine Marchande du Canada, 2001. Doté d'un effectif de quelque 620 employés et d'un budget d'environ 55 millions de dollars canadiens, il englobe toute la gamme des responsabilités touchant la sécurité des navires et la protection de l'environnement, notamment :

- l'élaboration, l'administration et la mise en application de lois nationales et internationales;
- la promotion de pratiques et de procédures sécuritaires dont le port du gilet de sauvetage;
- la supervision de programmes de formation à l'intention des officiers et des membres d'équipage des navires commerciaux;
- le traitement des questions de sécurité et de santé au travail (navires);
- la tenue d'un registre d'immatriculation des navires canadiens;
- la délivrance de permis pour les petits navires commerciaux;
- la supervision des questions de pilotage.

Cette énumération est importante puisqu'il faut bien distinguer le programme de *sécurité maritime* du programme de *sûreté maritime* qui vise à protéger et préserver l'efficacité du système du transport maritime du Canada contre les interventions illicites, les attentats terroristes ou l'exploitation du réseau comme moyen d'attaquer les pays amis du Canada. Les programmes de sûreté maritime sont régis par la loi sur la sûreté du transport maritime (1994, ch. 40) modifié le 2008,08.06.

⁸ Une confusion que le non-initié francophone devra rapidement lever concerne l'utilisation de ce terme dans la langue française et sa traduction dans la langue anglaise. En fait, Sécurité maritime qui se traduirait naturellement par *marine security* se traduira plutôt par *marine safety*. Par conséquent, Sûreté maritime qui se traduirait naturellement par *marine safety* se traduira par *marine security*. La maîtrise de cette différence est fondamentale à toute recherche dans l'un ou l'autre domaine

⁹ CANADA, TRANSPORT CANADA (2002) : La prochaine vague - Plan stratégique de la Sécurité maritime 2003-2010.



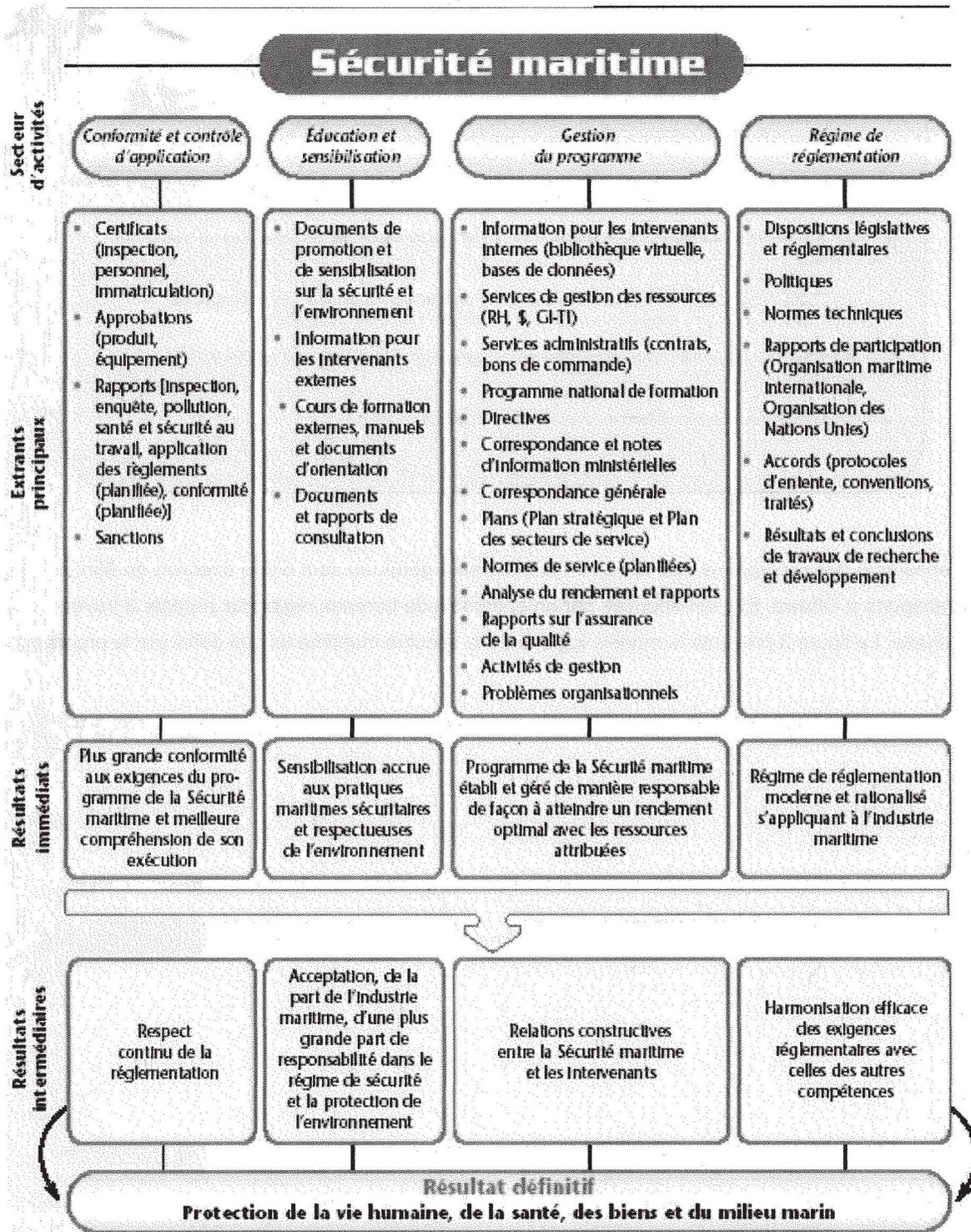
Figure 2 : Le Canada, une nation maritime

**Le Canada, une nation maritime
(Tiré du plan stratégique 2003-2010, la prochaine vague).**

- Couvrant une distance d'environ 244 000 km, les côtes du Canada sont les plus longues du monde. Un quart de notre population habite dans les régions côtières.
- Quelques 45 000 petits navires commerciaux sillonnent nos eaux, dont 22 000 bateaux de pêche environ.
- En 2006, plus de 44 millions de passagers et 16 millions de véhicules ont utilisé des traversiers au Canada².
- En 2006, le transport maritime constituait le mode de transport dominant pour le commerce international, avec des expéditions annuelles dépassant 122 milliards de dollars³.
- En 2006, le secteur du transport maritime du Canada employait directement plus de 40 500 personnes⁴.
- On compte environ six millions de plaisanciers au Canada⁵.

L'ensemble des programmes de sécurité maritime sont gérés au sein d'une direction du Ministère des Transports à Ottawa. Elle est appuyée par un ensemble de bureaux régionaux répartis à travers tout le Canada. La figure 3 présente le modèle logique de la sécurité maritime tel que défini par le programme.

Figure 3 : Modèle logique de la sécurité maritime





2.- Indicateurs de performance et objectifs de sécurité.

Dans son plan stratégique 2003-2010, la haute direction de la Sécurité Maritime a identifié quatre indicateurs pour lesquels l'organisme doit produire un rapport tous les ans. Ces indicateurs, obtenus à partir de publications officielles de Transports Canada et du Bureau de la sécurité des transports, permettent de fixer des objectifs pour l'avenir. La Sécurité maritime s'est engagée à atteindre les objectifs de sécurité suivants d'ici 2010 :

Tableau 1 : Indicateurs de performance et objectifs de sécurité de la sécurité maritime 2003-2010

indicateurs de sécurité	Moyenne de cinq ans (1998-2002)	Objectif visé pour 2010
Nombre de morts dans des accidents maritimes	33,8	Réduire de 20 % la moyenne de 1998-2002
Nombre de blessés dans des accidents maritimes	80,2	Réduire de 30 % la moyenne de 1998-2002
Taux d'accidents des navires commerciaux canadiens* (par 1000 voyages)	3,8	Réduire de 20 % la moyenne de 1998-2002
Taux d'accidents des navires commerciaux étrangers* (par 1000 voyages)	2,0	Réduire de 20 % la moyenne de 1998-2002

* Le taux d'accidents renvoie au nombre d'accidents maritimes impliquant des navires commerciaux immatriculés au Canada ou à l'étranger lors d'échanges intérieurs et internationaux, tel que signalé par le Bureau de la sécurité des transports.

Source : Bureau de la sécurité des transports du Canada, Sommaire statistique du BST – Événements maritimes 2002, N° de catalogue TU1-1/2002, ISBN 0-662-67170-8.

B.- Notre intervention.

1.- L'approche d'évaluation

La Sécurité Maritime est un programme de dépenses directes et non un programme de paiement de transferts.

L'évaluation a débuté en 2005. Toutefois, ce dossier semble avoir connu des ralentissements avant d'être repris de manière décisive au cours de l'année 2008. L'évaluation devrait être complétée au printemps 2009.

L'approche de l'évaluation repose sur un document de recherche préparé par un consultant externe et qui recommandait l'utilisation des outils suivants :



- entrevues/sondages : un sondage auprès des membres du personnel de la sécurité maritime au Canada suivi d'entrevues individuelles avec un échantillon choisi dans ce groupe.
- études de cas : des études de cas examinant en partie certains des divers secteurs d'activités.
- analyse statistique : des analyses de diverses données (p. ex. les données du BST sur les incidents maritimes).

2.- Travail Effectué

Notre tâche principale consistait à appuyer la réalisation d'un sondage auprès des intervenants de l'Industrie et des membres du personnel de Transports Canada, réunis à la conférence annuelle du Conseil consultatif maritime canadien (CCMC). Elle s'est matérialisée par :

- la révision de questionnaires à administrer. Nous avons eu l'opportunité de travailler sur deux questionnaires comprenant 33 questions (dont un certain nombre étaient « ouvertes »). Deux catégories de participants avaient été identifiées pour participer au sondage, soit les membres de l'industrie et les membres du personnel du programme de la sécurité maritime. Nous avons eu la possibilité de participer à la traduction de ces questionnaires de l'anglais vers le français;
- l'administration sur place des questionnaires en collaboration avec les collègues de bureau;
- la saisie et le traitement des données recueillis à l'aide des questionnaires.

À souligner que la partie analyse s'est déroulée après la période couvrant le stage.

3. Les enjeux et défis

Enjeux :

Vu la portée du programme de sécurité maritime, CCMC représentait une belle opportunité d'établir un contact direct avec environ plus de 500 membres de l'industrie en un seul point. L'enjeu était de pouvoir être assez direct et efficace durant la période de la conférence pour faire remplir les questionnaires.

Défis

La préparation à temps des questionnaires constituait le premier défi important. Nous avons dû nous atteler à la tâche pour être dans les temps.



L'établissement d'une bonne collaboration avec les responsables du programme constituait également un défi important. Les directions de programmes peuvent montrer une réticence à collaborer aux évaluations, soit par manque d'intérêt ou par manque de compréhension du rôle de l'évaluateur qui peuvent parfois être confondus avec des vérificateurs.

Le moratoire sur la conduite des sondages d'opinions posé par le gouvernement en place pendant la période précédant les élections du 28 octobre 2008 n'a pas facilité certaines tâches de planification, dont le pré-test du questionnaire.

4.- Résultats et leçons apprises

En fait, l'intervention de l'équipe au CCMC n'a pas été une réussite. Très peu de questionnaires ont été complétés sur place durant les trois jours de la conférence. Toutefois, une certaine promotion de l'évaluation a pu être faite.

Rapidement l'équipe s'est attelée à remédier à la situation. Se basant sur l'avis des participants, elle a vite compris la nécessité d'élaborer des formulaires électroniques qui ont été acheminés à travers la direction du programme. En moins de deux semaines près de 30% de la population visée avait répondu au questionnaire électronique.

Observations

Cette expérience nous a amené à faire les observations suivantes :

- Le sondage électronique semble être un outil efficace pour procéder à un sondage auprès de certains groupes.
- La collaboration de la direction du programme est importante pour mener à bien les activités liées à une évaluation.
- Une grande flexibilité et une bonne capacité de réaction aux attentes sont importantes. L'attention portée aux attentes formulées par les participants a permis de procéder rapidement à l'élaboration de questionnaires électroniques et obtenir le succès recherché.



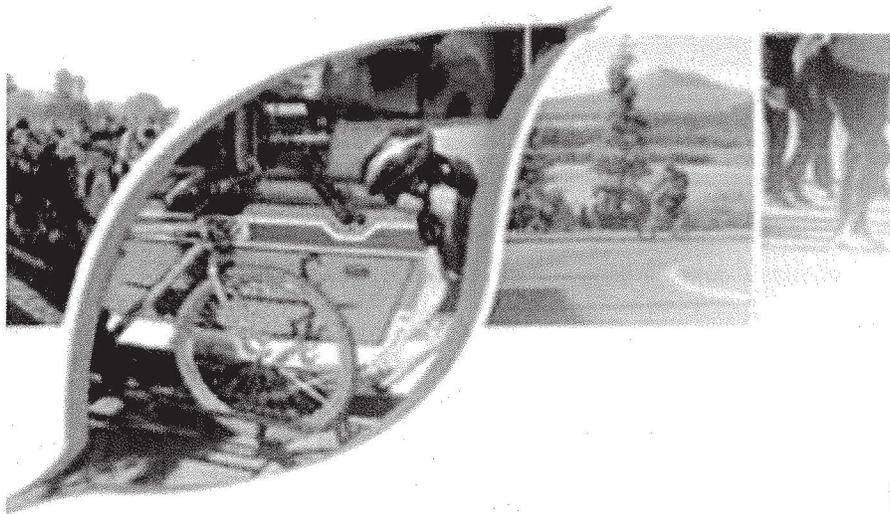
5.- Recommandations

- Raccourcir les questionnaires. Nous avons également noté la longueur des questionnaires (33 questions) qui ne les rend pas conviviaux. En fait, plusieurs questions restaient sans réponses dans les questionnaires tandis que d'autres ne pouvaient être analysées. Certes cette situation est liée à la nature même de l'évaluation qui consistait à relever le défi d'évaluer d'un seul coup un si vaste programme qui est celui de la sécurité maritime. Il serait plus efficace d'avoir des questionnaires plus ciblés ce qui pourrait faciliter la participation et permettre d'avoir des meilleurs résultats lors des analyses.
- Développer une culture du sondage électronique. Les SEM devront sérieusement penser à faire un recours plus systématique aux sondages électroniques en tenant compte des délais induits par la politique de communication interne qui définit les procédures de réalisation des sondages.
- Ne pas négliger le pré-test. Le pré-test du questionnaire peut amener à une meilleure efficacité des sondages. Le pré-test aurait permis de raccourcir le questionnaire, d'avoir des questions plus précises et mieux ciblées et ainsi avoir de meilleurs résultats.
- Systématiser (ou évaluer) cette évaluation. Il s'agit bien d'une expérience pilote pour les SEM qui devront se verser de plus en plus dans l'évaluation de ce genre de programme. Il serait important de faire une systématisation de cette évaluation pour voir combien elle aura coûté aux SEM en termes de ressources humaines et matérielles afin d'en tirer les leçons qui s'imposent.



-2.-

PROGRAMME DE DEMONSTRATION DU TRANSPORT URBAIN (PDTU)



 Transport
Canada

Transports
Canada



A.- Présentation du programme

Le programme de démonstration en transport urbain (PDTU) a été mis en place sous l'égide du Plan d'action 2000 sur le changement climatique, élaboré par le gouvernement du Canada. La Table multisectorielle des transports sur le changement climatique a examiné plusieurs options pour réduire les émissions de Gaz à effets de serre (GES) provenant des transports au Canada et a évalué leur impact et leur rentabilité probable. Certaines options ont été retenues dans le cadre du programme.

Les « projets de démonstration de transport urbain » sont des initiatives étalées sur quelques années qui évaluent un ensemble de mesures qui se renforcent mutuellement afin de réduire les émissions de GES. Un projet ne peut être un simple « projet pilote »; il doit comporter plusieurs mesures coordonnées dans un cadre de planification des transports et d'aménagement du territoire.

Le budget total estimé du programme est approximativement de 40 millions de dollars pour 8 ans (jusqu'à l'année fiscale 2009-10).

Objectifs du programme

- Supporter le développement et l'intégration d'initiatives, d'outils de planification des transports et de pratiques exemplaires en vue de réduire les émissions de GES.
- Démontrer, mesurer et suivre l'efficacité d'une série d'initiatives intégrées de réduction des GES en milieu urbain.
- Évaluer les effets de ces initiatives dans le contexte d'autres objectifs politiques qui soutiennent la création et la durabilité de villes fortes, c'est-à-dire des villes démontrant une diminution du smog, un allègement de la congestion et une amélioration des services de transport en commun.
- Établir un réseau national polyvalent et proactif de dissémination d'informations sur des stratégies gagnantes en matière de réduction des GES et de transport urbain durable.

Le tableau 2 qui suit présente des exemples de projets financés dans le cadre du PDTU.

Tableau 2 : Modèles de projets financés dans le cadre du PDTU

<p>Projet de démonstration WinSmart Ville de Winnipeg</p> 	<p>Un large éventail de stratégies novatrices visant à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) dans le corridor routier Pembina, à Winnipeg.</p>
<p>Diète sur quelques artères Ville de Whitehorse</p> 	<p>Une stratégie visant à réduire le recours aux voitures par le biais d'une infrastructure à l'appui de transport actif, de la sensibilisation du public et de gestion de la demande de transport.</p>
<p>Gestion intégrée des déplacements dans le Vieux-Québec, Ville de Québec</p> 	<p>La Ville de Québec et le Réseau de transport de la Capitale (la commission régionale de transport en commun) proposent une stratégie de gestion intégrée des déplacements dans le Vieux-Québec afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre.</p>

B.- Notre intervention

1.- L'approche de l'évaluation comprend les éléments suivants:

- Revue de littérature /site Internet: un examen de documents pertinents provenant de la littérature et des médias.
- L'examen des dossiers et documents pertinents tels que des documents de planification et les rapports des bénéficiaires du programme.
- Entrevues auprès du personnel du programme de TC, des membres du comité de sélection et les bénéficiaires du financement des projets de démonstration sélectionnés et non sélectionnés; et des représentants municipaux et provinciaux.
- Sondage auprès des intervenants du milieu et les postulants du programme de démonstration.
- Une analyse de l'information financière.



2.- Travail effectué

Au cours du mois de septembre et octobre 2008, nous avons la responsabilité d'effectuer la saisie et le traitement des questionnaires issus d'un sondage électronique réalisé dans le cadre de l'évaluation du programme. De manière complémentaire, nous participions à des entrevues individuelles avec des opérateurs directement impliqués dans le programme. Le mandat prévoyait enfin la participation aux travaux d'analyse suivant le traitement des données.

3.- Enjeux du PDTU

L'enjeu principal du PDTU était de pouvoir mesurer la modification dans la production des gaz à effets de serre, induite par les projets participants au programme.

4.- Résultats et leçons apprises

Les entrevues permirent de mesurer l'intérêt des participants pour le programme. La base de données fut également assez simple à gérer. Nous fûmes en mesure de recueillir environ 30% des questionnaires transmis en l'espace de deux semaines. Découvrir les initiatives de réduction des GES liées à ce programme fut également une aventure formatrice. Le programme a également développé un calculateur permettant de mesurer les quantités de gaz à effet de serre générées par les projets.

Cette expérience nous a amené à observer l'efficacité du sondage électronique auprès de certains groupes.

5. Recommandation

En absence de résultats officiels et définitifs de l'évaluation, il est prématuré de formuler une ou des recommandations à ce stade-ci.



-3.-

PROGRAMME D'APPUI AUX IMMOBILISATIONS AÉROPORTUAIRES (PAIA)



 **Transport
Canada** **Transports
Canada**



A.- Présentation du programme

Le programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA) a été développé et mis en œuvre dans le cadre de la politique nationale des aéroports (PNA) de TC qui a été annoncée en 1994. Le PAIA est un programme de paiement de transferts dont l'objectif est d'aider certains aéroports, faisant face à des besoins d'aide financière, à réaliser des projets d'immobilisations afférents à la sécurité, la protection des biens et la réduction des coûts d'exploitation. Le financement s'est élevé à 190 millions \$ pour la période 2004 à 2009.

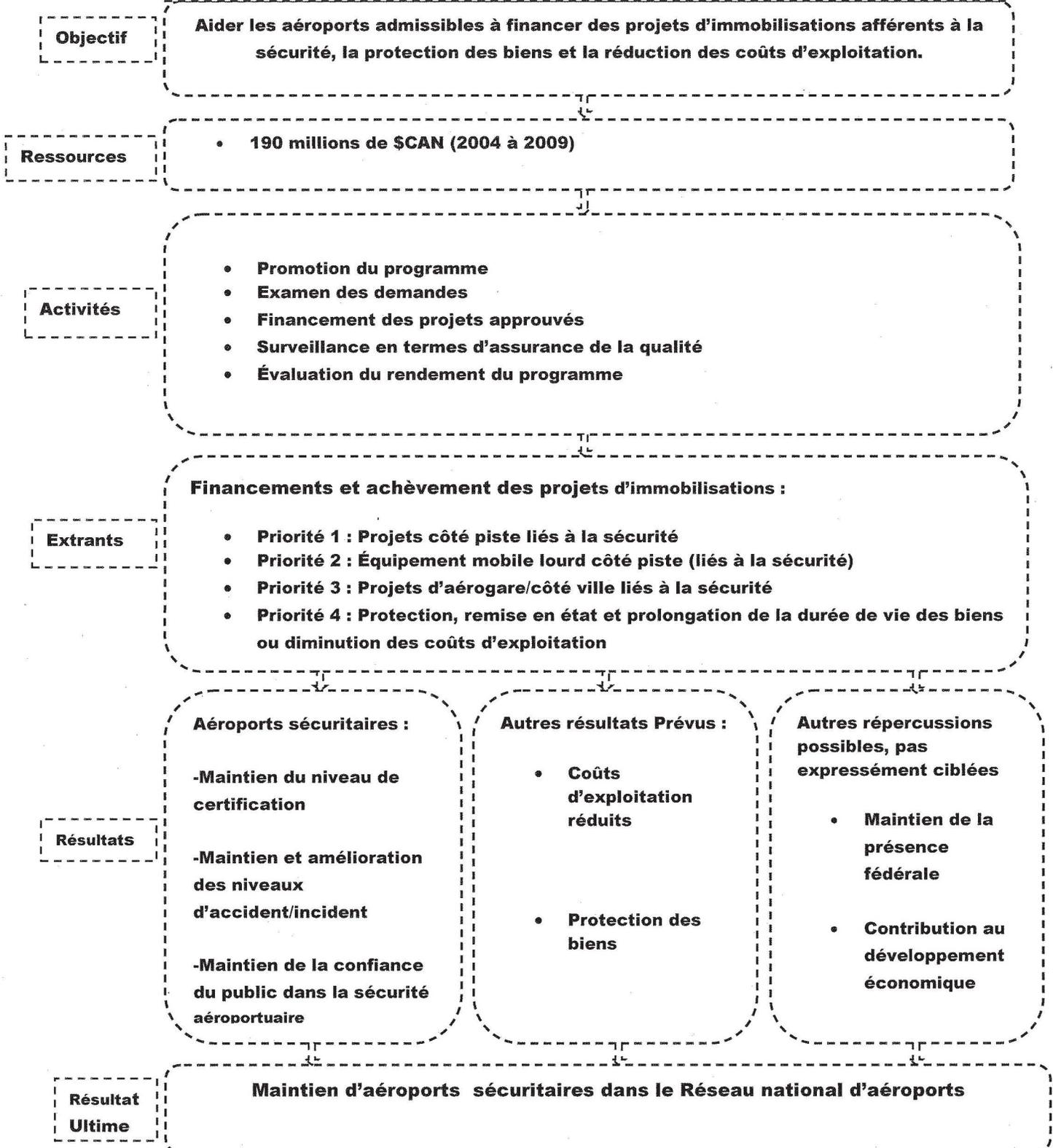
Les aéroports admissibles sont ceux qui ne sont pas possédés ou qui ne sont pas exploités par le gouvernement fédéral et qui traitent un trafic passager régulier d'au moins 1000 passagers par an, au cours des trois années civiles les plus récentes.

Les projets financés sont divisés en quatre catégories ou priorités telles que présentées dans le modèle logique¹⁰ ci-dessous (figure 4) au niveau des extraits.

¹⁰ Élaboré à partir des informations tirées de l'évaluation de 2004 <http://www.tc.gc.ca/services-generaux/sem/rapports/2004/paia/menu.htm#modele> des termes de références de l'évaluation en cours



Figure 4 : Modèle logique du Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires





B.- Notre intervention

1.- L'approche de l'évaluation reposait sur les éléments suivants :

- une revue de documents pertinents provenant de la littérature et d'Internet;
- un examen de documents pertinents du programme tels que les vérifications et évaluations précédentes et les dossiers de projets et de la base de données;
- des entrevues auprès du personnel du programme et les employés de la sécurité des aéroports de TC en région et au centre;
- un sondage mené auprès des exploitants des aéroports;
- des études de cas : une revue approfondie de certains aéroports.

2.- Travail effectué

Notre travail consistait à réaliser un sondage électronique auprès d'environ 90 opérateurs d'aéroports admissibles au programme à travers le Canada.

3.- Les enjeux et défis de PAIA

À première vue, le PAIA ne présentait pas selon nous un grand enjeu technique au niveau de sa réalisation. La base de données n'était pas si imposante et nous avons en tête que lorsqu'il s'agit d'un programme de contribution en phase de renouvellement, les bénéficiaires collaborent rapidement.

4.- Résultats obtenus et leçons apprises

Après plusieurs suivis nous avons pu recueillir environ 80% de l'ensemble des questionnaires.

Une fois de plus, le pré-test du questionnaire au niveau des différentes provinces aurait probablement été un bon indicateur de participation des tous les acteurs puisque certains ont montré des réticences par rapport à certaines questions.

Nous avons compris combien il était important de maîtriser les langues officielles afin de pouvoir effectuer un suivi dans le cadre d'un sondage. Enfin, il faudra tenir compte que le Canada est un vaste pays et qu'il a différents fuseaux horaires lorsque nous effectuons des suivis téléphoniques. En plus de ces leçons, nous pouvons ajouter les observations suivantes que l'on peut associer à des recommandations :



- le sondage électronique semble se positionner comme l'outil efficace de sondage;
- le pré-test de fonctionnalité de la base de données est une étape à ne pas négliger ;
- le suivi minutieux du sondage est important afin de pouvoir identifier les résistances et d'autres difficultés; la période du sondage est limitée et il faut réagir assez vite.

Le tableau 3 (à lire en colonne) qui suit présente une synthèse des éléments importants de nos interventions, ainsi que des recommandations associées.

Tableau 3 : Synthèse des interventions sur les projets et recommandations associées.

Enjeu(x)	Défis	Leçons apprises	Recommandations
Programme de la sécurité maritime			
Intervenir efficacement à la rencontre du CCMC pour faire remplir les questionnaires	Préparation à temps des questionnaires	Efficacité du sondage électronique	Réduire le nombre de questions
	Collaboration de la direction du programme	Importance de la collaboration de la direction du programme	Faire un recours plus systématique aux sondages électroniques
	Moratoire sur les sondages d'opinions durant les élections	Importance d'une grande flexibilité et d'une bonne capacité de réaction	Mieux développer les compétences en analyse de sondages électroniques
			Faire une systématisation de cette évaluation
Programme de démonstration en transport urbain (PDTU)			
Démontrer la modification de la production des Gaz à effets de serre	Démontrer la modification de la production des Gaz à effets de serre	Efficacité du sondage électronique	Pas de recommandation à ce stade-ci
Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA)			
Susciter la collaboration des participants		Assurer un suivi serré des sondages	Faire un pré-test de fonctionnalité de la base de données



CHAPITRE 4 : ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre 4, nous présentons un ensemble de réflexions générales sur notre stage et sur l'environnement qui nous a accueilli durant ces trois mois. Il s'agit d'apprentissages complémentaires à ceux présentés dans les chapitres précédents. Comme nous l'avons précisé en introduction, nous souhaitons que ce rapport puisse servir d'outil d'amélioration pour tous les acteurs impliqués dans le stage. Pour ce, nous n'hésitons pas à formuler des recommandations aussi précises que possible qui, souhaitons-le, pourront être utiles selon leur pertinence et leur faisabilité.

A.- Les défis pour le stagiaire

1. Se retrouver dans le jargon documentaire

L'un des premiers défis avec lequel devra composer le stagiaire ignorant de la fonction publique fédérale sera celui de se retrouver dans le bassin des documents officiels et du jargon associé, que ce soit en anglais ou en français. La connaissance de ces documents est importante tant pour la réalisation des travaux liés à l'évaluation que la maîtrise du cadre de travail. Nous rappellerons deux exemples déjà signalés dans ce rapport : cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR); architecture des activités de programmes (AAP), mais la liste est beaucoup plus longue.

Une responsabilité partagée incombe aux institutions d'enseignement et aux institutions accueillant les stagiaires de faciliter l'acquisition de ces connaissances. De son côté, le stagiaire a pour responsabilité de renforcer son propre apprentissage à travers des recherches personnelles.

Nous recommandons dans ce sens de généraliser l'enseignement de ces notions, dans l'un des cours : management des organisations publiques ou enjeux des organisations publiques à l'ENAP. La structure documentaire peut être différente d'une institution à l'autre, cependant l'effet recherché ici est de pouvoir sensibiliser le stagiaire à la présence de cette structure documentaire. En complément, l'institution d'accueil devrait également tenir une session d'information à l'intention du stagiaire en début de stage. Soulignons pour terminer que plusieurs mois peuvent être nécessaires au stagiaire pour bien assimiler ce cadre.



2. Maîtriser les langues officielles

Un des atouts pour les professionnels en évaluation au fédéral est la maîtrise des deux langues officielles pour la conduite des entrevues et les revues de littérature. Dans un premier temps, de bonnes compétences en anglais sont nécessaires et un stagiaire francophone aspirant à travailler au gouvernement fédéral devrait fortement penser à améliorer ses capacités dans cette langue. Toutefois, soulignons que le français tient une place très importante dans l'administration fédérale. Il est donc attendu du stagiaire francophone au fédéral d'être compétent dans sa langue première et aussi d'être en mesure de partager ses connaissances avec ses collègues anglophones.

Nous recommandons à l'ENAP de rendre l'un des cours optionnels du programme de maîtrise substituable par un cours d'anglais, suivi au sein d'une institution reconnue. Cela pourrait être une mesure transitoire en attendant que l'ENAP prenne l'initiative d'assurer elle-même la mise en place de ces cours. Cette recommandation n'élimine toutefois pas la responsabilité propre du stagiaire d'améliorer ses compétences dans les deux langues.

3. Travailler efficacement en structure matricielle

Le travail en structure matricielle au sein des SEM est un mode de fonctionnement qui amènent plusieurs avantages mais aussi des inconvénients pour employés et gestionnaires. En fait, cela permet de connaître différents projets, différents domaines; de travailler avec différentes personnes et d'améliorer diverses compétences. De plus, le fait de travailler sur plusieurs dossiers permet au stagiaire de s'adapter à la structure du service dans le cas d'une extension de son contrat ou d'un emploi à la direction.

Toutefois, ce mode de fonctionnement peut amener beaucoup de stress à un stagiaire, selon son niveau d'expérience en matière de gestion de stress, dans la mesure où celui-ci peut se voir à composer avec les attentes de plusieurs gestionnaires. Un des inconvénients également posés par ce facteur est le retard pris dans le processus d'apprentissage relatif à la conduite d'une évaluation puisque le stagiaire peut se retrouver à faire le même travail sur plusieurs dossiers et donc avancer plus lentement dans sa compréhension dans le processus d'évaluation. Ce travail répétitif peut aussi amener à une spécialisation dans un domaine. Ex : les bases de données.

Nous recommandons dans ce sens de bien étudier avec le stagiaire la possibilité de pouvoir travailler sur plusieurs dossiers ou celle de pouvoir s'investir à fonds dans un dossier (du début à la fin de son stage); cette décision pourrait dépendre des besoins des SEM, des attentes du stagiaire et de son niveau d'expérience de travail, ainsi que la longueur du stage.



4. Développer des compétences en gestion de contrats

Nous ne classerons pas cette recommandation à titre de défi pour un stagiaire, toutefois nous pensons utile de la souligner. Le manque de ressources humaines pour des évaluations qui deviendront de plus en plus imposantes avec des délais de plus en plus serrés portent et porteront les SEM à recourir fréquemment à de la consultation externe. Une connaissance de la rédaction, mais particulièrement de la gestion de contrats de consultation semble être un atout aux SEM, dans les services d'évaluations ou tous les services chargés de faire des travaux analytiques ou techniques. D'ailleurs, nous avons eu la possibilité de suivre une formation de haut niveau, durant notre période de stage. Cette situation semble également ouvrir des opportunités pour les professionnels intéressés à faire carrière en évaluation dans le secteur privé.

Nous recommandons à l'ENAP d'envisager la possibilité de fournir quelques notions sur l'élaboration des contrats de consultation avec emphase sur la gestion de ces contrats dans le cours consultation et changements organisationnels ou, si la demande le justifiait, de mettre un cours en place.

B.- Les contraintes de l'évaluation aux SEM

5. La stabilité des ressources humaines

Tout comme l'ensemble de l'administration fédérale, les Services d'Évaluation Ministériels connaissent un taux de roulement important et un manque de ressources humaines du fait que le domaine de l'évaluation soit en pleine expansion.

Dans ce sens, l'une des meilleures options qui s'adresse aux institutions fédérales est de pouvoir puiser des ressources à même les institutions d'enseignement à travers des stages pratiques. Des partenariats plus étroits devront dans ce sens être établis entre les institutions gouvernementales et les institutions de formation en évaluation afin de faciliter le recrutement de nouvelles ressources qui pourront développer un grand intérêt pour cette profession.

Nous recommandons donc que les services d'évaluation au sein des institutions publiques se fassent mieux connaître par le biais d'interventions dans certains cours. Pour être plus précis, nous recommanderions aux SEM de trouver l'occasion de pouvoir faire une présentation ciblée (annuellement) sur son processus d'évaluation dans le cours *Évaluation de programmes publics : études de cas*; Il s'agit là d'un exemple. Les institutions publiques pourront mieux s'assurer d'attirer les étudiants portant un intérêt au domaine spécifique qu'ils desservent et assurer une longévité des ressources dans l'administration publique.



6. La faiblesse au niveau de la mesure de la rentabilité

Nous avons également remarqué des lacunes au niveau de la mesure de la rentabilité. Dans ce sens, l'utilisation de compétences externes pour élaborer un cadre de rentabilité pour les différents projets serait une avenue à explorer. Cela pourrait constituer un bon mandat de stage.

7. L'association du virtuel au réel

L'une des difficultés de l'évaluateur (junior particulièrement) est de pouvoir allier des observations virtuelles à un domaine aussi physique et concret que celui des transports. En d'autres termes, comment bien saisir le fonctionnement du transport des marchandises dangereuses sans avoir une image visuelle, même partielle, du processus de transport. Comment s'assurer qu'un service réputé de qualité fonctionne vraiment bien sans envisager une observation de ce qui se passe concrètement.

Nous recommandons que les visites de sites soient plus systématisées au niveau des évaluations et/ou partagées entre les équipes. Les évaluateurs en visite pourraient rapporter quelques images de sites afin d'aider l'équipe à mieux vivre le travail qu'elle est appelée à réaliser. Cela nécessitera des équipements visuels.

C.- De la théorie à la réalité

Vivre la réalité de l'évaluation en milieu fédéral nous démontre un grand écart entre la réalité sur le terrain et les apprentissages en salle de classe. En effet, comme démontré, l'évaluation aux SEM est assez standard et se fonde sur la triangulation d'informations tirées des sources suivantes: revue de la littérature, entrevues individuelles, sondages, et éventuellement visites de sites et étude(s) de cas. Ceci pourrait créer de la déception chez tout étudiant voulant appliquer les nombreuses théories en évaluation apprises dans leurs études de maîtrise. Toutefois, nous avons constaté aux SEM une réelle volonté de sortir de ce cadre standard et d'explorer d'autres méthodes particulièrement en ce qui concerne la mesure de la rentabilité, tout en révisant continuellement les processus d'évaluation.

Vivre la réalité sur le terrain nous apprend également que l'évaluation en milieu fédéral fait face à de nombreux défis insuffisamment abordés en salle de classe. Il s'agit notamment d'évaluations qui doivent respecter des délais très serrés.

Tableau 4 : Synthèse des observations générales et recommandations associées

Commentaires/Observations	Recommandations
A. Défis pour le stagiaire	
Se retrouver dans le jargon documentaire	Introduire ces notions dans l'un des cours : management des organisations publiques ou principes et enjeux des organisations publiques à l'ENAP
Maîtriser les langues officielles	Rendre l'un des cours optionnel du programme de maîtrise substituable par un cours d'anglais
Travailler efficacement en structure matricielle	Bien étudier avec le stagiaire la possibilité de pouvoir travailler sur un ou plusieurs dossiers
Développer des compétences en rédaction et gestion de contrats	Fournir quelques notions dans le cours Consultation et changements organisationnels
B. Contraintes de l'évaluation aux SEM	
La stabilité des ressources humaines	Promouvoir les SEM par des interventions dans les institutions d'enseignement
La faiblesse au niveau de la mesure de la rentabilité	Utilisation de compétences externes pour élaborer un cadre de rentabilité.
L'association du virtuel et du réel	Accroître et partager les visites de sites



Conclusion

Notre stage pratique aux SEM nous a permis de constater combien l'application des méthodes d'évaluation demeure encore limitée au sein de cette administration fédérale, même si plusieurs situations pourraient profiter de l'application de nouveaux outils et méthodes. Dans ce sens, nous nous estimons chanceux d'avoir pu le réaliser aux Services d'Évaluation Ministériels et d'avoir pu profiter du dynamisme qui anime cette équipe pour faire progresser l'évaluation publique dans le domaine des Transports.

Notre expérience nous aura également permis d'être plus conscient des défis qui s'imposent aux gestionnaires et employés publics du domaine de l'évaluation; des défis qui iront en grandissant avec les exigences d'imputabilité et de résultats qu'impose l'administration fédérale.

Nous espérons que les recommandations formulées dans ce rapport, loin d'être exhaustives vue la courte durée de ce séjour intense, sauront servir aux SEM, aux étudiants intéressés à faire un stage au gouvernement fédéral et à l'École nationale d'administration publique dans ses partenariats avec ce gouvernement.



BIBLIOGRAPHIE

LAFLEUR Hugues (2006): Qualité et opportunisme des études d'évaluation de programmes à Transports Canada. Rapport de stage en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, ENAP.

GAIL YOUNG, (2006). Evaluation can cross the boundaries: The Case of Transport Canada dans la Revue canadienne d'évaluation de programme, Volume 21, numéro 6.

Programme de démonstration en transport urbain (PDTU)

En ligne <http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/pdtu/menu.htm>

Conseil consultatif maritime canadien (CCMC)

En ligne: <http://www.tc.gc.ca/securitemaritime/sraq/ccmc/menu.htm>

Transports Canada - Architecture des Activités des Programmes (AAP)

En ligne <http://www.tc.gc.ca/services-generaux/planification/aap/aap2009-10.pdf>

CANADA, MINISTÈRE DES TRANSPORTS (2008), Plan de travail quinquennal des services d'évaluation ministériels de Transport Canada de 2008/2009 à 2012/2013

CANADA, VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA(1993) : Rapport du vérificateur général du Canada Chapitre 9 — L'évaluation de programme dans les ministères — Le fonctionnement des services d'évaluation de programme

CANADA, VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA (Mai 1996) : Rapport du vérificateur général du Canada Chapitre 3 — L'évaluation du gouvernement fédéral

CANADA, TRANSPORT CANADA (2002) : La prochaine vague - Plan stratégique de la Sécurité maritime 2003-2010.

CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2008) : Politique sur les paiements de transfert entré en vigueur le 1^{er} octobre 2008

CANADA, TRANSPORT CANADA (2002) : La prochaine vague - Plan stratégique de la Sécurité maritime 2003-2010.

CANADA, TRANSPORT CANADA (2008) : termes de références de l'évaluation du Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA) de Transports Canada

CANADA, TRANSPORT CANADA (2008) : termes de références de l'évaluation du programme de démonstration en transport urbain (PDTU)



Annxe 1: PLANIFICATION DE STAGE/ INTERNSHIP TIMELINE

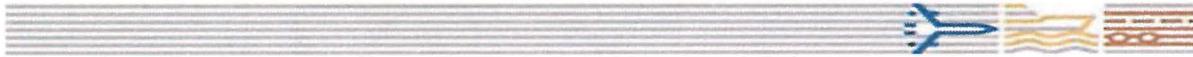
	SEPTEMBRE				OCTOBRE				NOVEMBRE				DECEMBRE			DEC 08 - JANV. 09		
	du 02 au 06	du 07 au 13	du 14 au 20	du 21 au 27	du 28 au 04	du 05 au 11	du 12 au 18	du 19 au 25	du 26 au 01	du 02 au 08	du 09 au 15	du 16 au 22	du 23 au 29	du 30 au 05	du 07 au 13	du 13 au 19	du 19 déc 08 au 19 janv.09	du 19 au 30 janv.
1) Définition mandat/Offre de services																		
2) Exécution du mandat																		
Marine Safety/Sécurité Maritime																		
Planification CMAC (enquête et participation)																		
Participation CMAC																		
Suivi CMAC																		
Programme de Démonstration du Transport Urbain (UTSP)																		
Entrevues individuelles																		
Web Survey																		
Operation Lifesaver/Garautrain																		
Entrevues Individuelles																		
Transport of Dangerous Good (TDG)																		
Termes de références du Consultant																		
Autres Activités (à déterminer)																		
3) Evaluation																		
Evaluation à mi-temps du stage (stagiaire et mandataire)																		
Présentation orale su stagiaire																		
Rédaction du rapport de stage																		
Dépôt du rapport de Stage																		
Evaluation de la performance et du rapport du stagiaire																		
Evaluation des intervenants par le stagiaire																		
4) Evènements																		
Déménagement																		
Elections fédérales																		

Délai normal prévu
 Date ou période critique (à respecter)



L.P COMEAU - DÉROULEMENT DU STAGE

		SEPTEMBRE				OCTOBRE				NOVEMBRE			DÉCEMBRE			DÉC 08 - 28 février 09			
		du 02 au 06	du 07 au 13	du 14 au 20	du 21 au 27	du 28 au 04	du 05 au 11	du 12 au 18	du 19 au 25	du 26 au 01	du 02 au 08	du 09 au 15	du 16 au 22	du 23 au 29	du 30 au 05	du 07 au 13	du 13 au 19	du 19 déc 08 au 19 janv.09	du 19 au 28 février
1) Définition	mandat/Offre de services																		
2) Exécution	du mandat																		
Marine Safety/ Sécurité Maritime																			
Planification CMAC (enquête et participation, préparation questionnaires, outils de collecte et analyse, pré-test)																			
Participation au CMAC et administration de questionnaires																			
Suivi enquête CMAC (collecte de données)																			
Suivi enquête CMAC (Analyse de données)																			
Recherche sur les activités de sensibilisation en sécurité maritime																			
Urban Transportation Showcase Program/PDTU																			
Entrevues individuelles																			
Préparation de documents d'analyse																			
Sondage Web réalisation																			
Suivi sondage web (collecte et analyse)																			
Operation Life/Aviation/Garautrain																			
Entrevues Individuelles/Groupes de discussion																			
Transport of Dangerous Good (TDG)																			
Planification de l'évaluation (Rencontres préliminaires, rédaction de documents préparatoires, élaboration des termes de références...)																			
Réalisation de l'évaluation																			
Airport Capital Assistance Program (ACAP)																			
Suivi du sondage web (collecte et saisie de données)																			
Suivi du sondage web (analyse)																			
Asia-Pacific Gateway and Corridor Initiative (APGCI)																			
Checking translation of Implementation review document																			
Autres Activités (à déterminer)																			
Rencontres d'informations autres projets (CBAA, ONM)																			
Formation sur la rédaction de contrats																			



3) Évaluation												
Évaluation à mi-temps du stage (Bureau des stages ENAP)												
Évaluation à mi-temps du stage (stagiaire et mandataire)												
Présentation orale su stagiaire												
Fin du stage												
Rédaction du rapport de stage												
Dépôt du rapport de stage												
Évaluation de la performance et du rapport du stagiaire												
Évaluation des intervenants par le stagiaire												
4) Évènements												
Déménagement												
Élections fédérales												

LÉGENDE

- Planifiée
- Réalisée
- Date ou période critique (à respecter)
- Repoussée
- Activité annulée
- Discontinué



Annexe 2: Tableau synthèse de l'intervention du stagiaire

Projet/Programme	Mandat	Activités	Période prévue	Livrables
Programme de Démonstration, Transport Urbain (PDTU) Urban Transportation Showcase Program (UTSP)	Saisie et Traitement des questionnaires de sondage	<ul style="list-style-type: none"> Récupérations des questionnaires Saisie des données Mise en forme des résultats Analyse des données Rédaction de rapport 	09 septembre au 30 novembre 2008	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de saisie et de traitement de données Rapport d'analyse
	Réalisation d'entrevues individuelles	<ul style="list-style-type: none"> Contacts avec interviewés Conduite des entrevues Rédaction des notes d'entrevue 	09 au 30 septembre 2008	notes d'entrevues
Programme de Sécurité Maritime Marine Safety Program	Planification d'une enquête lors de la rencontre annuelle du CCMC Suivi de l'enquête	<ul style="list-style-type: none"> Révision des questionnaires Élaboration d'un document de présentation de l'enquête Administration de l'enquête Rencontres avec la responsable de l'organisation Coordination du kiosque d'information des SEM Rédaction de rapport 	Du 09 septembre au 30 novembre 2008	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'enquête Rapport de participation

<p>Transport des Marchandises Dangereuses (TMD)</p> <p>Transport of Dangerous Goods (TDG)</p>	<p>Participation à l'élaboration des termes de référence pour l'embauche d'un consultant externe en évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire sur le programme • Discussions • Rédaction 	<p>15 septembre au 15 octobre 2008</p>	<p>Document ou section de document des termes de référence</p>
<p>Projet Garatrain</p> <p>Operation Lifesaver</p>	<p>Réalisation d'entrevues individuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts avec interviewés • Conduite des entrevues • Rédaction des notes d'entrevue 	<p>Septembre –Octobre</p>	<p>Notes d'entrevues</p>



Annexe 3

DES-STAFF interview guide

Role and Experience

1. What is your experience with DES?

DES mandate

2. How well is DES mandate in compliance with federal government orientations and TC priorities?
3. In your view, is there anything that DES should be doing that it is currently *not* doing?
4. In your view, is there anything TCMS is doing that could be done by other unit at TC or other entities?
5. Is there a vision for DES future?

DES performance assessment

6. How do you evaluate DES results regarding its mandate?
 - What indicators do you use?
 - Do you use any comparison rate or international standards?
7. From your experience, is the matrix structure the more appropriate for work at DES?
8. Do you think that DES has all the required resources to do its mandate?
9. How well is DES partnering with other institutions or unit in conducting evaluations?

General

10. In your opinion, what are the challenges for evaluation at DES and the federal government?
11. Do you have any other comment?

