

RAPPORT DE STAGE

Proposé à :

Monsieur Michel Laurendeau

Par

Désiré Otémé

Étudiant à la maîtrise en évaluation de programmes

Hiver 2010



Université du Québec

École nationale d'administration publique

STA
2554

RAPPORT DE STAGE

Proposé à :

Monsieur Michel Laurendeau



Par
Désiré Otémé

Étudiant à la maîtrise en évaluation de programmes

Hiver 2010



Université du Québec
École nationale d'administration publique

BRITISH

EMERGENCY

STAMP

30151577'

TABLES DES MATIÈRES

1. Introduction.....	3
2. Description du mandat	4
2.1 Objectifs du stage.....	4
3. Présentation de l'organisation.....	4
4. Mandat de l'organisation	5
5. Méthodologies.....	7
5.1 Évaluation des cours	7
5.2 Les cadres d'évaluation de programmes.....	8
5.3 Plan de travail et contrôle de la qualité.....	10
5.3.1 Le plan de travail	10
5.3.2 Le contrôle de la qualité.....	10
6. Résultats.....	11
6.1 Les acquis humains et professionnels	11
6.2 Les réalisations.....	12
7. Recommandations.....	13
8. Conclusion	14
9. Bibliographie.....	15

11 NOV 2010

1. Introduction

A cause du contexte de globalisation et de modernisation, les structures organisationnelles sont obligées d'adopter de nouvelles attitudes en gestion. Ce changement a rendu les gestionnaires imputables des décisions prises dans l'exercice de leurs fonctions. D'où, la nécessité d'évaluer tous les programmes et politiques des ministères.

L'École de la fonction publique du Canada (l'École), de part son statut particulier d'institution de formation et de perfectionnement, ne pouvait pas être en reste. Elle a, par le biais de sa Division de l'évaluation, la responsabilité d'évaluer tous les cours de formation et les programmes afin de répondre efficacement aux besoins de sa clientèle.

Dans ce document, nous avons le rapport de stage qui a eu lieu dans l'équipe d'évaluation de programmes de la Division de l'évaluation. Il s'est déroulé sur une période de quatre mois, entre le 04 janvier et le 30 avril 2010.

Le présent rapport couvre les éléments suivants : la description du mandat du stage, la présentation de l'organisme dans lequel le stage a eu lieu, la recension des écrits, la méthodologie utilisée durant le stage, et les résultats du stage. En fin une conclusion boucle ce rapport de stage.

2. Description du mandat

La compréhension des exigences est une étape importante dans la réalisation du mandat. Elle permet de s'assurer que j'ai bien saisi les objectifs du stage, son contexte, sa portée et que j'ai intégré toutes les leçons apprises lors de ma formation académique.

2.1 Objectifs du stage

L'objectif de ce stage était de porter une attention à certains points définis par les gestionnaires en évaluation de l'École.

Durant la période de quatre mois qu'a duré le stage, mon travail a consisté à contribuer à la réalisation des enjeux suivants :

1. Apporter mon assistance à la collecte et à l'analyse des données pour le programme de technologie de collaboration en ligne;
2. Apporter mon assistance à la collecte et à l'analyse de données aux collectivités fonctionnelles des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers (AGMBI);
3. Contribuer à la conception de divers cadres d'évaluation de programmes tels que le programme de leadership avancé, le modèle officiel des nouveaux processus d'apprentissage, la communauté de pratique et le programme Direccion.

3. Présentation de l'organisation

Le stage a eu lieu dans la division de l'évaluation de l'École de la fonction publique du Canada. C'est institution qui est née à partir de la promulgation de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* en vertu de la *Loi sur la modernisation dans la fonction publique*.

L'École est un établissement public, avec un sous-ministre/président à sa tête. Elle possède, en tout, un millier d'employés. Dès sa création, elle a eu pour mandat de fournir des produits et des services d'apprentissage aux fonctionnaires pour s'assurer qu'ils possèdent les capacités et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches en matière de gestion et de leadership.

En tant que partenaire en apprentissage de la fonction publique, l'École joue un rôle important dans l'application de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. Pour ce faire, elle offre des solutions novatrices en matière d'apprentissage et des connaissances à jour, pour que l'administration publique soit à la fine pointe de l'excellence.

La Division de l'évaluation où le stage a eu lieu, est une équipe d'une quinzaine de personnes. Cette Division se scinde en deux groupes. Une partie s'occupe de l'évaluation des apprentissages et la seconde, de l'évaluation des programmes.

L'évaluation de l'apprentissage fournit des renseignements, des données, des analyses des tendances et des recommandations susceptibles d'éclairer les gestionnaires à la prise de décision. Ce courant d'évaluation comprend l'analyse de la satisfaction de la clientèle face aux produits d'apprentissage, communément appelé le niveau 1. À cela s'ajoutent le niveau 2 qui mesure l'acquisition de nouvelles connaissances et le niveau 3 qui évalue les changements dans les habiletés, les compétences ou les attitudes chez les apprenants.

L'évaluation de programmes qui est issue de la *Loi sur la gestion des finances publiques* de 2001 (l'alinéa 6.1.8 a), et qui est définie par la *Politique sur l'évaluation* de 2009, permet, quant à elle, de mesurer la pertinence et le rendement des programmes conçus et offerts par l'École. Elle contribue aussi à l'élaboration et à la mise en œuvre du cadre de mesure du rendement de l'École.

4. Mandat de l'organisation

L'École a le mandat de former et de perfectionner les connaissances des employés de l'administration publique fédérale. Pour ce faire, elle a mis des programmes en place tels que les outils de collaboration en ligne¹, le nouveau modèle de formation linguistique pour ne citer que ceux-là. L'École a aussi des cours sur la délégation de pouvoir, la gestion des biens et autres. De manière générale, on peut regrouper les produits offerts par l'École en quatre blocs: l'orientation et la certification, le perfectionnement en leadership, le

¹ Les outils de réseautage pour les communautés de pratique développés par l'École.

perfectionnement professionnel et en gestion, et finalement, la formation et le maintien des acquis en langue seconde.

Le souci de perfection de l'École l'amène à tester et évaluer régulièrement les produits dont elle a la charge et qu'elle met à la disposition de l'administration publique.

Il est à préciser que la Division de l'évaluation a un double mandat. Dans un premier temps, elle évalue tous les cours qui sont offerts par l'École à l'échelle du pays. Ensuite, la Division évalue les programmes propres à l'École tels que le Centre de Formation Linguistique, le programme Direction pour ne citer que ceux-là. En résumé, le mandat de la Division de l'évaluation est de porter une attention à la satisfaction des participants aux activités d'apprentissage offertes par l'École et l'évaluation de programmes proprement dits en mettant l'accent sur leur pertinence et leur rendement.

Cependant, force est de constater que les responsabilités de l'École deviennent de plus en plus croissantes, avec l'évolution constante des besoins et du nouvel environnement. Dans le souci de ne pas être à la traîne dans la formation des employés, l'École s'est donné les moyens d'atteindre ses objectifs. Ainsi, pouvons-nous formuler l'hypothèse stipulant que *l'École, en évaluant systématiquement tous ses cours et ses programmes, améliore ses résultats et fait face à toute situation susceptible de miner sa performance et sa crédibilité.*

5. Méthodologies

L'École fait deux types d'évaluation. L'évaluation de tous les cours qui sont conçus et dispensés par l'École et l'évaluation des programmes propres à l'organisation.

5.1 Évaluation des cours

Les méthodes utilisées pour recueillir l'information par le mandataire sont diverses parmi lesquelles, on peut citer l'analyse documentaire, (comprenant la revue de littérature, la revue de documents administratifs), le sondage et l'entrevue.

L'analyse des documents

La revue documentaire a porté sur la lecture de documents administratifs et les rapports officiels de la Division de l'évaluation de l'École sur le travail réalisé les années précédentes. Elle comprend des textes, des rapports, des documents d'information des différentes activités de la Division ainsi que les protocôles d'entente avec les différents partenaires impliqués comme les autres ministères.

Le sondage

Un sondage a été envoyé aux participants, aux formateurs qui dispensent les cours offerts par l'École. Le questionnaire a pour but de connaître la satisfaction des fonctionnaires sur les cours et programmes offerts.

Les entrevues

Des entrevues ont eu lieu avec des employés et des gestionnaires de l'École ainsi que des formateurs et des concepteurs de cours impliqués dans le projet de formation. Durant ce stage, ce sont des entrevues semi-dirigées qui ont été faites par l'équipe des évaluateurs à l'aide de questions ouvertes.

Pour chacune de ces méthodes, les responsables ont procédé à l'élaboration d'instruments adaptés à la situation. Nous avons aussi tenu compte des leçons tirées des évaluations précédentes au sein de la Division de l'évaluation de l'École. Pour cela, il y a eu davantage de cueillette de données de référence et de données de performance. Une attention particulière a été accordée à la sélection des participants aux différents projets pour éviter d'obtenir des données biaisées et non objectives.

La précision des instruments a contribué à accroître la rigueur de la collecte de données. L'élaboration des questionnaires de sondage par exemple, s'est faite en tenant compte du champ d'investigation. Les buts de la collecte étaient clairement indiqués avec la ferme intention d'équilibrer les données quantitatives et les données qualitatives. Avant de procéder à la collecte des données, tous les instruments étaient soumis aux participants pour leurs commentaires et /ou leur approbation.

Les différentes opérations de la collecte de données ont été coordonnées par deux analystes sous la supervision de la gestionnaire.

A la fin de la collecte, certaines données quantitatives sont colligées et présentées sous une forme synthétique dans des tableaux. Les données qualitatives provenant de questions ouvertes ou des observations, comme dans le cas du programme GCconnex² du gouvernement fédéral, ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Les résultats issus de l'interprétation des données de cette analyse ont été résumés dans un rapport puis soumis à l'analyste principal.

5.2 Les cadres d'évaluation de programmes

Quant aux nouveaux programmes ou même ceux qui avaient besoin d'une mise à jour, mon travail s'est appuyé sur le Guide d'évaluation de programmes élaboré et en vigueur au Conseil du Trésor pour la conception des CGRR.

C'est essentiellement le modèle implicite qui a été utilisé pour l'évaluation des programmes parce que ce modèle est plus souple, polyvalent et facile à

² Il s'agit d'un des outils de réseautage social pour les fonctionnaires du gouvernement du Canada.

appliquer. A cela, il faut ajouter le fait qu'il n'y a pas de CGRR conçus auparavant. Par conséquent, il n'y a pas de mesures antérieures ni de groupe témoin aux programmes évalués sur lesquels se baser.

Après la détermination des impacts qui devaient être mesurés pour l'atteinte des objectifs de chaque programme, j'utilisais presque toujours la même méthode de collecte de données, à savoir le dépouillement de la documentation, l'étude des dossiers et la consultation des personnes ressources.

Le dépouillement de la documentation

Je consultais pour chaque programme, les documents officiels et les rapports de recherche s'il y en avait, pour prendre connaissance des travaux effectués dans le domaine et profiter des expériences et constatations des recherches.

Étude de dossiers

L'étude des dossiers m'a permis de me familiariser aux programmes à l'étude. Ces dossiers portaient généralement sur les protocoles d'entente, les dossiers administratifs et les données socio-économiques.

La consultation des personnes ressources

À ce stage, je partais consulter les personnes bien au fait des programmes à l'étude pour avoir leurs opinions ou pour avoir l'information dont j'avais besoin.

Après avoir réuni toute l'information dont j'avais besoin, je me mettais à la conception du cadre d'évaluation du programme à l'étude en faisant d'abord une ébauche à soumettre à la gestionnaire pour son approbation sur ma compréhension du programme. Ensuite vient la réalisation des autres parties qui composent le CGRR. Une ébauche du rapport est soumise à la gestionnaire une fois le travail terminé.

5.3 Plan de travail et contrôle de la qualité

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, à travers le Centre d'excellence en évaluation (CEE), a produit une politique sur l'évaluation, une directive sur la fonction d'évaluation, des normes d'évaluation ainsi que des documents de référence dont des guides de rédaction de rapports d'évaluation. La politique, la directive et les normes encadrent la pratique de l'évaluation au sein du gouvernement du Canada. Ces orientations ont été respectées par les employés de la Division dans la réalisation de leurs projets d'évaluation

A chaque étape du stage, il y a eu une mise en place d'une stratégie d'assurance de la qualité. Cette stratégie a permis de produire des rapports d'évaluation utiles pour la compréhension des enjeux. Ce qui permettra une prise de décision par les gestionnaires.

5.3.1 Le plan de travail

Le stage a débuté par la lecture de documents d'orientation de l'École pour me familiariser au contexte. Ensuite, est venu le travail proprement dit tel que défini dans le mandat du stage par la gestionnaire, à savoir la collecte et l'analyse des données des programmes d'apprentissage (AGMBI, collaboration en ligne, etc.) et la conception des cadres d'évaluation des différents programmes sur lesquels travaille la Division de l'évaluation. L'évaluation et la conception de cadre d'évaluation de programmes non inclus dans l'offre de services se sont déroulées de façon parallèle avec la collecte et l'analyse des données.

5.3.2 Le contrôle de la qualité

La stratégie d'assurance de la qualité qui a été mise en place est à deux niveaux.

Le premier niveau a porté sur les enjeux, les questions d'évaluation et les méthodes. Il a assuré une gestion efficace du processus de collecte de données et a assuré une qualité du traitement et d'analyse de ces données conformément aux enjeux, aux questions d'évaluation et à la politique et à la directive du Conseil du Trésor en matière d'évaluation.

Le deuxième niveau quant à lui, a porté essentiellement sur les rapports d'évaluation. Il visait à s'assurer que ceux-ci prenaient en compte les enjeux et les questions d'évaluation.

Dans l'ensemble, ces deux niveaux d'assurance de la qualité ont eu pour résultats d'assurer la validité des mesures qui sont utilisées, l'efficacité du processus d'évaluation et en fin, la conformité de la démarche d'évaluation par rapport à la politique, à la directive et aux normes d'évaluation du Conseil du Trésor et de l'École.

6. Résultats

Les résultats du stage sont présentés sous deux volets. Dans un premier temps, je parlerai de l'expérience acquise du point de vue humain et professionnel, de la relation avec l'équipe en place et de l'encadrement reçu. Et dans la deuxième partie, je traiterai du travail proprement dit, c'est -à- dire les réalisations concrètes.

6.1 Les acquis humains et professionnels

Le stage m'a servi de champ d'application et de mise en œuvre des connaissances théoriques apprises dans mon programme de formation universitaire. Cela s'est surtout fait sentir dans la collecte et l'interprétation des données quantitatives et qualitatives. Tous les cours spécifiques au programme d'étude ont été d'une aide appréciable dans la mesure où ils servaient de socle au renforcement des acquis. Ce stage a aussi permis d'approfondir mes connaissances dans la conception des cadres d'évaluation. Il m'a donné l'occasion de me familiariser avec l'analyse qualitative des données en particulier les commentaires formulés lors de sondages et d'entrevues. J'ai aussi assisté les analystes lors d'entrevues dont la planification, le déroulement et la prise de notes de l'entrevue. Également, j'ai participé à des sous-comités de travail de la Division de l'évaluation.

Par ailleurs, le stage m'a donné une autre perspective de la compréhension des réalités et du fonctionnement des organisations sur le terrain. Cette expérience professionnelle a été rendue possible et facilitée grâce à l'encadrement reçu.

Dès les premiers jours, la gestionnaire responsable du stage a mis en place les moyens pouvant faciliter mon intégration au sein de l'équipe dans laquelle le stage a eu lieu. L'encadrement et la disponibilité des employés m'ont permis de me sentir un membre à part entière au sein de la Division de l'évaluation, où règne un esprit de respect et de transparence entre les employés avec la valorisation des individus. Je me suis senti au bon endroit, avec la conviction d'un accomplissement professionnel en participant à toutes les activités organisées par la Division.

6.2 Les réalisations

Selon les exigences du mandat, je devais apporter mon assistance à la collecte et à l'analyse des données pour des programmes bien ciblés. Je devais aussi contribuer à la conception de divers cadres d'évaluation pour les programmes mentionnés dans le mandat.

Dans un premier temps, mon travail a consisté à traduire les documents qui allaient servir à la collecte des données en français (questionnaires de sondage et entrevues).

L'analyse quantitative et qualitative des données issues des sondages sur les cours offerts par l'École a montré que les participants sont satisfaits dans l'ensemble à plus de 90% des activités de formation.

Quant à l'analyse des données sur les outils de collaboration en ligne, les résultats ont montré une faible participation des répondants. Même si ces résultats ne permettent pas de généraliser, ils correspondent aux résultats issus d'autres sondages sur les outils sociaux en cours dans l'administration publique fédérale.

Les entrevues effectuées ont relevé qu'il n'y a pas de collaboration et/ou de consultation entre les concepteurs de cours et les formateurs dans la conduite des activités de formation. Ce qui a pour conséquence la répétition des certaines notions dans les différents cours ainsi que la différence de traitement entre les régions et la région de la capitale.

Quant à l'évaluation des programmes, j'ai conçu plusieurs cadres d'évaluation. Les rapports produits ont montré les projets qui présentaient le plus d'avantages

et d'impacts avec un grand taux de rendement. Ces différents CGRR ont permis, dans un premiers temps, d'avoir des renseignements immédiats sur les programmes. À long terme, ces rapports produits permettront d'avoir des méthodes et des connaissances.

Les objectifs du mandat ont été dépassés pour la Division de l'évaluation. L'échéancier a été respecté et certains programmes qui n'étaient pas planifiés dans le mandat ont été traités. Parmi ces programmes, on peut citer le Fonds de recherche sur la gestion publique innovatrice et le Groupe de changement stratégique pour ne mentionner que ceux-là.

Dans l'ensemble, je peux affirmer que le mandat a été pleinement rempli et que je suis satisfait du travail accompli.

7. Recommandations

Suite aux différentes actions menées pendant ce stage, je suggère ces quelques recommandations afin que les gestionnaires puissent apporter des solutions à la bonne marche de leurs activités.

1. Accorder plus de temps aux participants des activités pour répondre aux sondages qui leur sont soumis.
2. Concevoir des cours ayant le même contenu en ne laissant pas toute latitude à chaque concepteur en ce qui a trait au contenu de leur cours.
3. Qu'il y ait une collaboration entre l'École et ses consultants à l'extérieur de la région de la capitale quant à la conception et la livraison des cours.
4. Avoir au sein de Division de l'évaluation, des personnes qui portent aussi une grande importance à l'évaluation de programmes comme c'est le cas de l'évaluation de cours.

8. Conclusion

L'École, par le biais de sa Division d'évaluation de programmes, porte une attention particulière aux différents produits qu'elle met à la disposition des employés de la fonction publique fédérale. L'École utilise plusieurs méthodes pour évaluer les cours et les programmes qu'elle conçoit. Durant toute la période qu'a duré mon stage, des entrevues ont été réalisées. Des analyses de données quantitatives et qualitatives ont été faites. Des cadres d'évaluation ont été élaborés sous la supervision de personnes chevronnées. Tous ces efforts ont un seul objectif : faire de l'École, le premier "*partenaire en apprentissage*" pour le perfectionnement des employés de l'administration publique fédérale. On peut affirmer, sans le risque de se tromper, que ce but a été atteint. Car l'École est devenue une référence, tant au niveau de la performance que de la crédibilité, non seulement au Canada mais aussi à travers tous les pays anglo-saxons.

L'École, en m'offrant ce stage m'a permis de comprendre qu'il y a une différence fondamentale entre les connaissances théoriques et les réalités du terrain. Et qu'un bon encadrement est nécessaire comme ce fut dans mon cas pour mieux saisir la portée et la responsabilité du travail d'évaluateur de programmes. Avec ma participation aux entrevues, aux différents sous-comités de travail de la Division et à ma familiarisation aux analyses, je sors grandi de cette expérience d'apprentissage avec beaucoup de connaissances, d'espoir et prêt à relever de nouveaux défis.

9. Bibliographie

École de la fonction publique du Canada

Information générale

<http://www.csps-efpc.gc.ca/index-fra.asp>

Répertoire en ligne des produits d'apprentissage offerts à l'École

<http://www.csps-efpc.gc.ca/cat/index-fra.asp>

Rapport au Parlement 2001-2006

<http://www.csps-efpc.gc.ca/aut/cdo/fyr2007-fra.pdf>

Rapports ministériels sur le rendement

2008-2009 <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/inst/ces/ces-fra.pdf>

2007-2008 <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/inst/ces/ces-fra.pdf>

2006-2007 <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/ces/ces-fra.pdf>

Rapports sur les plans et priorités

2010-2011 <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/ces/ces-fra.pdf>

2009-2010 <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/ces/ces-fra.pdf>

2008-2009 <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/ces/ces-fra.pdf>

2007-2008 <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2007-2008/csps-efpc/csps-efpc-fra.pdf>

2006-2007 <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2006-2007/csps-efpc/csps-efpc-fra.pdf>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Politique sur l'évaluation (2009)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024§ion=text>

Directive sur la fonction d'évaluation

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15681§ion=text>

Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15688§ion=text>

Politique en matière d'apprentissage, de formation et de développement

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12405>

La Loi sur la gestion des finances publiques de 2001

<http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/faa-lqfp/faa-lqfp-fra.asp>

Guide d'évaluation de petits organismes (25-02-2010)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/sma-pet/guidelines/guidebook04-fra.asp>

Art et méthode de rédaction de rapport d'évaluation (février 2010)

<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/career-carriere/workshops-ateliers/aawer-amre-fra.asp>



D0188210 4