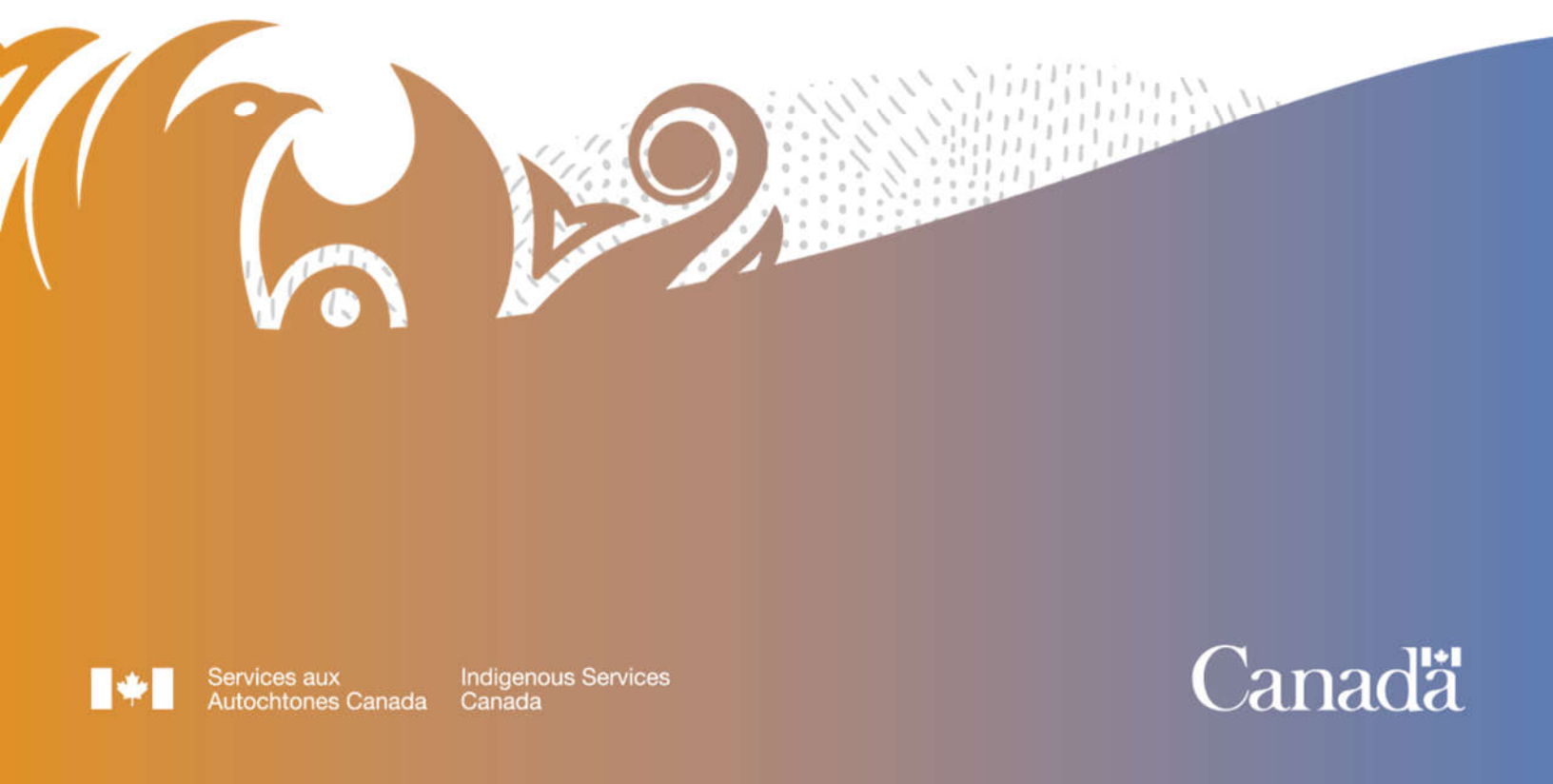




# Plan d'évaluation ministériel quinquennal de 2021-2022 à 2025-2026

Juin 2021  
Évaluation de SAC



Services aux  
Autochtones Canada

Indigenous Services  
Canada

Canada

# Table des matières

<b>LISTE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>II</b>
<b>NOTE DE CONFIRMATION DE L'ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL .....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>2.0 CONTEXTE DE PLANIFICATION .....</b>	<b>4</b>
2.1 Transition au Ministère .....	4
2.2 Mandat et vision du Ministère.....	5
2.3 Secteur de la politique stratégique et des partenariats (SPSP).....	5
2.4 Direction générale de l'évaluation et de la réorientation des politiques .....	5
2.5 Direction de l'évaluation .....	5
2.6 Projets novateurs de la Direction de l'évaluation de SAC et autres priorités.....	6
<b>3.0 SURVOL DE L'EXERCICE FINANCIER.....</b>	<b>11</b>
3.1 Statut d'achèvement d'évaluations en 2020-2021 .....	11
<b>4.0 LE PLAN QUINQUENNAL .....</b>	<b>12</b>
4.1 Étendue des travaux.....	12
4.2 Structures des programmes .....	12
4.3 Méthodologie de planification des évaluations.....	13
4.4 Dépenses prévues.....	15
4.5 Fonds d'urgence relatif à la COVID-19 .....	15
4.6 Couverture .....	15
4.7 Ressources.....	17
4.8 Défis.....	17
4.9 Mettre en œuvre le plan .....	20
<b>5.0 ÉCHÉANCIER QUINQUENNAL DES ÉVALUATIONS .....</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE A – CADRE MINISTÉRIEL DES RÉSULTATS 2021-2022 .....</b>	<b>26</b>

## Liste des acronymes et des abréviations

CHD	Comité de la haute direction
CMRE	Comité d'évaluation et de mesure du rendement
DGSPNI	Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits
DPFRE	Dirigeant principal des finances, des résultats et de l'exécution
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
OR	Opérations régionales
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
RSEF	Réforme des services à l'enfance et à la famille
SAC	Services aux Autochtones Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
S et C	Subventions et contributions
SMA	Sous-ministre adjoint
SPPEDS	Secteur des programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social
PSP	Politique stratégique et partenariats

## Note de confirmation de l'administrateur général

J'approuve le plan d'évaluation ministériel de Services aux Autochtones Canada pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026, que je présente au Secrétariat du Conseil du Trésor, conformément à la Politique sur les résultats.

Je confirme que les exigences suivantes concernant la portée de l'évaluation sont respectées et prises en considération dans le présent plan quinquennal :

- prévoir l'évaluation de tous les programmes de subventions et de contributions en cours dont les dépenses réelles moyennes pour cinq ans sont supérieures ou égales à cinq millions de dollars par année;
- répondre aux exigences des Procédures obligatoires pour les évaluations;
- appuyer les exigences du système de gestion des dépenses, y compris, le cas échéant, les mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor et les examens d'alignement des ressources.

Je veillerai à ce que ce plan soit mis à jour chaque année et à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada soit informé de sa mise en œuvre, au besoin.

---

Christiane Fox  
Sous-ministre  
Services aux Autochtones Canada

---

Date

## 1.0 Introduction

Le présent document présente le plan d'évaluation ministériel quinquennal (le Plan) de Services aux Autochtones Canada (SAC), qui couvre les exercices 2021-2022 à 2025-2026. L'élaboration du présent plan respecte la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor (2016) en vertu de laquelle la fonction d'évaluation fédérale est appelée à fournir des éléments de preuve qui aident le gouvernement du Canada à démontrer que les dépenses qu'il fait contribuent à des résultats auxquels tiennent les Canadiens. Ce présent plan quinquennal continu a été alimenté par un exercice de planification annuel qui détermine le calendrier des différentes évaluations.

L'objectif premier du présent plan est d'aider la sous-ministre à veiller à ce que de l'information crédible et neutre soit disponible en temps opportun au sujet de la pertinence continue et du rendement des dépenses prévues et des programmes de subventions et contributions en cours, pour appuyer une prise de décisions éclairée.

En outre, le plan :

- donne l'occasion d'harmoniser les évaluations afin de s'assurer que les besoins en matière d'information du Ministère et d'autres utilisateurs d'évaluations (p. ex. les partenaires autochtones et les autres ministères) sont satisfaits;
- aide à faire en sorte que des évaluations étayant la restructuration et la transformation de programmes soient planifiées et menées à terme avant l'évolution des priorités et le renouvellement des programmes;
- décrit le travail des activités novatrices d'évaluation dans le contexte de transfert des services et des efforts de renforcer les capacités d'évaluation internes et externes;
- initie une communication régulière et l'établissement de consensus sur les besoins et les priorités en matière d'évaluation dans l'ensemble du Ministère;
- fournit aux organismes centraux un préavis de la date à laquelle les évaluations seront accessibles pour éclairer leurs travaux (p. ex. à l'appui d'un mémoire au Cabinet ou d'une présentation au Conseil du Trésor);
- permet aux unités ministérielles chargées d'élaborer le plan ministériel et le rapport ministériel sur les résultats, de même qu'à d'autres groupes participant aux activités de planification stratégique et de rapport, de déterminer à quel moment les évaluations seront prêtes pour guider leur travail;
- assure la transparence avec les partenaires et le grand public concernant la disponibilité des résultats d'évaluation, les évaluations prévues et les dépenses du programme.

En outre, le plan est un outil important du chef de l'évaluation et de la Direction de l'évaluation pour gérer le déroulement des projets et la planification des activités de ses ressources humaines et financières.

## 2.0 Contexte de planification

### 2.1 Transition au Ministère

En août 2017, le premier ministre a annoncé la dissolution d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) et la création de deux nouveaux ministères, soit Services aux Autochtones Canada (SAC) et Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC), afin de mieux répondre aux besoins des gens, d'accélérer l'autodétermination, de combler les écarts

---

socioéconomiques, et de faire progresser la réconciliation. SAC a été créé pour assurer une approche uniforme et fondée sur les distinctions dans la prestation des services aux Autochtones. SAC estime que le transfert du contrôle aux partenaires autochtones est le meilleur moyen d'améliorer les services et de soutenir leur droit inhérent à l'autodétermination grâce à des approches souples, inclusives et adaptées à la diversité des peuples autochtones.

## **2.2 Mandat et vision du Ministère**

Le mandat de SAC est de travailler en collaboration avec ses partenaires pour améliorer l'accès des Premières Nations, des Inuits et des Métis à des services de grande qualité. La vision de SAC consiste à appuyer les peuples autochtones et à leur donner les moyens de fournir de façon indépendante des services et de gérer les conditions socioéconomiques au sein de leurs communautés respectives.

## **2.3 Secteur de la politique stratégique et des partenariats (SPSP)**

Le Secteur de la politique stratégique et des partenariats (SPSP) aide le Ministère à remplir le mandat qui lui a été conféré par la loi en favorisant, de manière intégrée, concertée, durable et fondée sur des données probantes, l'amélioration et le transfert des services aux Autochtones aux peuples autochtones, dans le cadre d'un processus dirigé par les peuples autochtones, pour les peuples autochtones. Le SPSP agira comme moteur interne du changement en aidant les secteurs à améliorer les services et à en permettre le contrôle par les Autochtones.

## **2.4 Direction générale de l'évaluation et de la réorientation des politiques**

Le rôle de la Direction générale est de diriger l'intégration horizontale des politiques afin de faire progresser les priorités ministérielles, de déterminer les interventions et les partenariats stratégiques novateurs pour améliorer et transférer les services, d'évaluer la réussite des programmes de façon neutre et de soutenir l'avancement des capacités et des fonctions d'évaluation autochtones.

La Direction générale définit en outre son rôle pour déterminer des interventions stratégiques horizontales, novatrices, transversales et tournées vers l'avenir en vue d'aider les secteurs de SAC, les autres ministères et les partenaires autochtones à accélérer le transfert des services autochtones et à tirer parti des partenariats pour faire avancer la conception et la prestation des services axés sur les Autochtones et, enfin, pour en évaluer les progrès.

## **2.5 Direction de l'évaluation**

Conformément aux visions du Ministère et du Secteur, le rôle de la Direction de l'évaluation de SAC est d'offrir des preuves solides, opportunes et ayant une importance pour aider à façonner et à soutenir la refonte des politiques et des programmes du Ministère, et pour éclairer et influencer l'amélioration de la prestation des services et le transfert des services aux partenaires autochtones.

Dans ce contexte, la fonction d'évaluation est ancrée dans trois domaines principaux :

- 1 Effectuer et gérer les travaux essentiels sur les évaluations et les activités de programme conformément à la Politique sur les résultats du SCT (2016) et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- 2 Découvrir et mettre en œuvre des méthodes et des approches d'évaluation novatrices avec des partenaires autochtones qui soutiennent de façon particulière le transfert de services;
- 3 Explorer et mettre en œuvre des moyens de soutenir la capacité d'évaluation autochtone et de faire progresser les fonctions d'évaluation dirigées par les Autochtones. Ce travail recoupe les points 1 et 2 présentés précédemment et sous-tend tout le travail d'évaluation dans ce plan d'évaluation quinquennal.

La Direction de l'évaluation de SAC a entrepris beaucoup de travaux de transformation avec les partenaires autochtones en 2020-2021 sur des projets novateurs d'évaluation et d'autres pièces maîtresses qui sont prioritaires dans la réalisation de son rôle.

## **2.6 Projets novateurs de la Direction de l'évaluation de SAC et autres priorités**

La Direction de l'évaluation de SAC met de plus en plus l'accent sur les modèles de développement et de création conjoints avec les partenaires autochtones dans tous ses projets d'évaluation. À court et à moyen terme, cela comprend des moyens d'intégrer l'expertise, les connaissances, les visions du monde et/ou le développement des capacités autochtones aux points clés des évaluations (planification, méthodologie, collecte de données et élaboration de conclusions et de recommandations). À long terme, le but ultime est de soutenir la mise en place de fonctions d'évaluation autochtones à l'extérieur du gouvernement.

En général, les projets novateurs d'évaluation ont les objectifs suivants :

- appuyer les évaluateurs, les instituts de recherche, les groupes de réflexion et/ou les organismes autochtones pour faire progresser la mise en œuvre des évaluations de programme de SAC en mettant l'accent sur le transfert de services;
- appuyer les organisations autochtones pour renforcer leur capacité à mettre en œuvre des évaluations de programme, à améliorer et à coordonner les réseaux d'évaluation et de politiques autochtones et à organiser le domaine des politiques et des évaluations autochtones (conférences, centre d'excellence, etc.);
- établir des partenariats avec les évaluateurs, les chercheurs, les groupes de réflexion et/ou les organismes autochtones pour perfectionner les outils, les guides, les politiques, les stratégies et d'autres pratiques d'évaluation qui tiennent compte du savoir et des visions du monde autochtones.

Dans ce contexte, la Direction de l'évaluation de SAC a commencé à soutenir deux projets novateurs d'évaluation pluriannuels avec des partenaires autochtones en 2020-2021 :

### **1 Centrer les visions du monde autochtones dans les cadres d'évaluation**

Les méthodologies couramment utilisées pour les évaluations de programme sont souvent ancrées dans des perspectives positivistes occidentalisées qui n'intègrent pas la diversité et la vitalité des cultures, des visions du monde et des systèmes de connaissances autochtones. Ces

types de cadres d'évaluation n'ont pas pris en compte les visions du monde autochtones dans l'évaluation des programmes, des politiques et des investissements fédéraux. Aujourd'hui, les cadres d'évaluation doivent se concentrer sur l'importance du renforcement des capacités, du développement de relations fondées sur le respect, la confiance, l'humilité et la réciprocité, sur les conditions historiques et socioéconomiques des nations, ainsi que sur les distinctions entre celles-ci. Le Ministère soutient des travaux de recherche exploratoires pour un projet d'évaluation appelé *Centering Indigenous Worldviews within Evaluation Frameworks* (Centrer les visions du monde autochtones dans les cadres d'évaluation), qui est un partenariat entre la Direction de l'évaluation de SAC et le *Indigenomics Institute*. Auparavant axé plus directement sur le paradigme d'optimisation des ressources, ce projet a pris de l'expansion pour souligner le bien-être global déterminé par la communauté et la primauté des relations, des processus conçus conjointement et des mandats multiples. Le projet est ancré dans une théorie dynamique de vie qui prend en considération la complexité des relations historiques, actuelles et en évolution ainsi que les mandats avec les nations autochtones, et vise à générer un ensemble d'outils et de méthodes conçus conjointement pour les processus d'évaluation.

## **2 Renforcer les cadres d'évaluation autochtones et les pratiques**

La Direction de l'évaluation de SAC a établi un partenariat avec Johnston Research Inc. pour la réalisation d'un projet exploratoire intitulé *Strengthening Indigenous Evaluation Frameworks and Practice* (Renforcer les cadres d'évaluation autochtones et les pratiques) qui vise à créer des outils d'évaluation dynamiques qui sont pertinents et appropriés à SAC ainsi qu'aux partenaires et aux communautés autochtones. Ce projet fera progresser un nouveau cadre qui tente de surmonter les limites des bases coloniales des modèles logiques et qui comprend les vastes concepts de temps. Il est ancré dans trois piliers (esprit, relation et processus d'évaluation) qui servent de perspective dans laquelle fonder les questions, les résultats et les indicateurs d'évaluation. Le projet appliquera ce cadre exploratoire à un petit sous-ensemble d'évaluations de SAC comme façon de générer des enseignements pour améliorer et perfectionner le cadre. De plus, le projet soutiendra la promotion du dialogue et du transfert des connaissances au sein d'un groupe central d'évaluateurs autochtones.

La Direction de l'évaluation de SAC s'est également concentrée sur les priorités supplémentaires suivantes :

### ***Innovation axée sur les résultats et évaluation de l'état de préparation au transfert des services***

Comme énoncé dans le mandat, les priorités et la vision organisationnelle prévus par la loi, l'objectif principal de SAC est de transférer le contrôle des services aux partenaires, organisations et communautés autochtones. La préparation générale au transfert, tant pour le Ministère que pour les partenaires, les organisations et les communautés autochtones, est un élément essentiel pour garantir que le transfert se déroule au bon rythme et aboutisse à des résultats fructueux et durables.

Cela est également lié aux Directives relatives à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux (2016) du SCT qui exigent que les ministères fassent l'expérimentation de nouvelles approches et mesurent les répercussions pour instaurer une culture plus propice à la mesure, à l'évaluation et à l'innovation dans la conception et la livraison des programmes.

Des travaux sont en cours en vue de mieux comprendre les concepts et les cadres de mesure pour évaluer et suivre le niveau de préparation et les progrès vers le transfert de services. En



2020-2021, et dans le cadre de la stratégie de transfert de services du Ministère, SAC Évaluation, en collaboration avec le dirigeant principal des données du Ministère, élabore un plan de recherche pluriannuel pour élaborer et faire des recommandations sur les approches pour mesurer les résultats et rendre compte des progrès, y compris l'état de préparation pour le transfert – à la fois en interne et en externe. Comme première étape, une analyse documentaire a été lancée et sera une des nombreuses sources de données – avec la mobilisation des partenaires autochtones, les entretiens avec les informateurs clés et les discussions de groupe – qui chercheront à relever et à décrire les principales dimensions de mesure du niveau de préparation et des progrès des programmes vers le transfert de services.

Entre-temps, et jusqu'à ce qu'un outil de mesure plus officiel soit élaboré, toutes les évaluations comprennent des sections d'enquête de haut niveau sur le niveau de préparation du programme, évaluation par évaluation. Certains résultats préliminaires de cette approche devraient être disponibles dans les mois à venir.

### ***Projets d'évaluation liés à la réforme des services à l'enfance et à la famille***

SAC terminera l'évaluation du programme des Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations d'ici 2024-2025 et entreprendra un *rapport de synthèse* des études sur le programme pour aider à combler l'écart depuis la dernière évaluation ministérielle en 2014-2015 (à terminer en 2021-2022).

Le travail d'évaluation devrait être à la fois innovant et transformateur. Les projets devraient être entrepris avec des partenaires autochtones par le biais de cadres d'évaluation élaborés conjointement, qui comprendront des méthodologies de recherche participatives et adaptées à la culture autochtone, ainsi que des concepts autochtones de bien-être des enfants et des familles.

Compte tenu de la portée et de la complexité des programmes et des services liés aux services à l'enfance et à la famille, y compris en réponse aux ordonnances du Tribunal, la possibilité d'entreprendre d'autres projets d'évaluation est à l'étude et sera reflétée dans les plans d'évaluation ministériels ultérieurs. Une planification avancée considérable pour établir des cadres d'évaluation innovants co-développés avec des partenaires autochtones sera également essentielle.

### ***Mobilisation régulière et capacité d'évaluation autochtone***

Les approches en matière de participation envisagées et employées peuvent varier selon l'évaluation, car certains programmes ont des protocoles de mobilisation bien établis avec les organisations autochtones nationales, les organisations autochtones régionales, les groupes de travail techniques, les gestionnaires et les communautés autochtones. La Direction de l'évaluation de SAC travaille avec les programmes individuels pour déterminer les meilleures approches de mobilisation tout en explorant les possibilités avec les experts autochtones de la communauté d'évaluation et/ou des secteurs privé, universitaire et à but non lucratif.

La Direction de l'évaluation de SAC explore également l'adoption d'approches d'évaluation basées sur les distinctions. Nous discuterons avec des organisations autochtones nationales au cours de la prochaine année pour explorer des approches de partenariat potentielles qui contribueront à accroître la capacité d'évaluation au sein des organisations autochtones.

Un exemple récent de l'évolution des projets d'évaluation est l'évaluation de l'Initiative de la gestion des déchets solides des Premières Nations. Dans le cadre de cette évaluation, un comité consultatif d'évaluation a été créé en tant que forum pour la prise de décisions conjointes autour

de toutes les grandes étapes de l'évaluation. Le comité comprenait des représentants des principaux intervenants, y compris des représentants autochtones au niveau communautaire. En outre, un évaluateur autochtone a été invité à faire partie du cabinet de consultants chargé de réaliser l'évaluation. Le processus comprenait également la planification de la collecte de données dès le début et conjointement avec les représentants des communautés cibles, permettant aux représentants des communautés de contribuer à la définition de la manière dont la collecte de données s'est faite, la planification d'un temps suffisant dans les communautés pour garantir une compréhension claire de l'objectif du travail effectué et la planification des possibilités de renvoyer les résultats de l'évaluation aux communautés et de mener une interprétation commune des résultats de l'évaluation. La Direction de l'évaluation de SAC a l'intention de tirer des leçons de ce processus de planification de l'évaluation pour éclairer les travaux futurs.

### ***Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)***

L'ACS Plus fournit une méthode rigoureuse pour élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les initiatives visant l'obtention de résultats égaux, en mettant l'accent sur l'inclusion et l'atteinte des personnes marginalisées en raison d'une combinaison de normes et d'attitudes sociales, de structures de pouvoir institutionnel, de politiques et de pratiques qui, ensemble, peuvent limiter l'accès aux possibilités.

L'ACS Plus est une analyse intersectionnelle, c'est-à-dire un cadre permettant de comprendre comment les aspects de l'identité d'une personne se combinent pour créer différents modes de discrimination et de privilège. Dans le cadre de l'ACS Plus, de nombreux facteurs doivent être pris en compte. Les besoins et les expériences des différents groupes sont influencés par un amalgame de facteurs identitaires, le contexte et les expériences vécues. Toutes les organisations du gouvernement fédéral sont tenues d'appliquer l'ACS Plus à tous les processus décisionnels.

À SAC, l'approche de l'ACS Plus doit également être adaptée à la réalité culturelle. Ainsi :

- elle doit commencer par la reconnaissance de la relation unique que les peuples autochtones entretiennent avec le gouvernement en tant que premiers peuples de cette terre et en tant que détenteurs de droits en vertu de l'article 35 de la Constitution;
- elle doit être fondée sur les distinctions, en considérant que les peuples autochtones ne forment pas un groupe homogène. Il est essentiel de reconnaître les réalités historiques, culturelles, politiques et socioéconomiques uniques des Premières Nations, des Inuits et des Métis, et de s'efforcer de les comprendre;
- elle doit s'appuyer sur les perspectives et les visions du monde des peuples autochtones et être entreprise dans le cadre d'un partenariat respectueux avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis;
- elle doit reconnaître les divers impacts historiques et actuels du colonialisme, du patriarcat et des autres systèmes d'oppression.

Les évaluateurs de SAC appliquent activement l'ACS Plus dans leur travail, en intégrant ses processus aux évaluations afin de comprendre comment les politiques et les programmes de SAC peuvent avoir des répercussions différentes sur les divers groupes autochtones. Dans la mesure du possible, les évaluateurs de SAC appliquent une optique intersectionnelle et fondée sur les distinctions à l'ensemble du cycle d'évaluation, de la conception à la présentation des conclusions et recommandations, en passant par la collecte et l'analyse des données. Par

exemple, dans le cas de *l'évaluation du programme Entrepreneuriat et développement des entreprises autochtones*, une optique intersectionnelle et fondée sur les distinctions a été appliquée à la conception des comités consultatifs techniques chargés de l'évaluation afin de s'assurer que la représentation au sein des comités reflète les diverses connaissances et expériences des partenaires participant au programme.

Il est possible de favoriser un dialogue continu avec les partenaires et les communautés concernant l'application des processus d'ACS Plus dans le cadre des programmes et des politiques afin de mieux comprendre comment l'ACS Plus est appliquée au niveau communautaire et de cerner les différents impacts des programmes et des politiques.

### **Conseil d'entreprise et pratique de gestion**

Au cours des six premiers mois de la pandémie de COVID-19, la Direction de l'évaluation de SAC a mené un certain nombre de projets de **balayage rapide** afin de fournir à la haute direction une analyse comparative en temps réel et des conseils concernant les interventions stratégiques en matière de COVID-19 dans des compétences sélectionnées, à la fois au Canada et à l'étranger. Les analyses ont porté sur des sujets tels que les stratégies de test, de confinement et de communication et d'autres analyses comparatives avec des expériences similaires telles que la grippe H1N1. Ces analyses étaient essentielles pour consolider et fournir des renseignements actuels sur les stratégies d'atténuation possibles pour les communautés autochtones du Canada. Il y a eu cinq balayages rapides :

1. Un balayage rapide des approches de test COVID-19 dans certaines juridictions
2. Un balayage rapide des approches de confinement du COVID-19 dans certaines juridictions
3. Un balayage rapide des approches de communication COVID-19 dans certaines juridictions
4. Un balayage rapide de la situation COVID-19 pour la nation Navajo et les soutiens gouvernementaux associés
5. Un balayage rapide d'une analyse comparative de la réponse d'ISC aux pandémies de la grippe A (H1N1) de 2009 et COVID-19

La Direction de l'évaluation de SAC fournit des conseils continus pour soutenir l'élaboration des **présentations au Conseil du Trésor et des mémoires au Cabinet** afin de s'assurer que les éléments d'évaluation sont représentés et utilisés de manière appropriée et que les plans pour les évaluations futures sont correctement référencés, et de fournir des commentaires et des conseils de haut niveau concernant les profils de renseignements sur la performance du Ministère. La Direction de l'évaluation de SAC a examiné un grand nombre de présentations au Conseil du Trésor et de mémoires au Cabinet. La Direction apporte également une contribution annuelle au plan ministériel, au Rapport sur les résultats ministériels, ainsi qu'aux processus de planification des risques et des activités du Ministère.

La Direction de l'évaluation de SAC a également remanié son processus et ses outils de suivi de **réponse et de plan d'action de la direction (RPAD)**. En 2020-2021, la Direction de l'évaluation de SAC a développé et établi une base de données interactive et dynamique pour stocker et structurer, de manière standardisée, les données détaillées de chaque RPAD. La base de données a la capacité de fournir des renseignements globaux sur l'état des RPAD au niveau du Ministère, des secteurs ou des programmes et pour différents aspects du RPAD (tel que les recommandations, les mesures de suivi et les échéances). Gérés par la Direction de l'évaluation de SAC, les RPAD sont mis à jour sur une base trimestrielle et présentés au Comité

d'évaluation et de mesure du rendement de SAC deux fois par année. Cette base de données permet à la Direction de l'évaluation de SAC de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du rapport d'évaluation. Elle permet également de s'assurer que les engagements sont respectés et que des améliorations sont apportées aux programmes. Toutefois, le potentiel de la base de données va au-delà du suivi, du contrôle et de l'établissement de rapports des RPAD. Elle est actuellement exploitée d'un point de vue analytique à l'aide de méthodes d'identification et de codage de « texte » afin de déceler si elle peut fournir ou mettre en évidence des renseignements cachés concernant des problèmes communs ou systémiques de performance des programmes ou des obstacles à celle-ci dans une perspective intersectorielle ou horizontale. Ce nouveau suivi et processus RPAD est devenu un outil fondamental pour la fonction de gestion de la pratique. Il soutient également l'enquête sur les capacités du SCT. Récemment, d'autres fonctions d'évaluation du gouvernement ont indiqué qu'il s'agissait d'une pratique exemplaire dans l'ensemble de la communauté d'évaluation fédérale.

### **3.0 Survol de l'exercice financier**

#### **3.1 Statut d'achèvement d'évaluations en 2020-2021**

Au cours de l'exercice précédent, quatre (4) évaluations ont été terminées :

1. Évaluation du Programme d'enseignement primaire et secondaire
2. Évaluation du Programme d'éducation postsecondaire
3. Évaluation du Programme d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans les réserves
4. Évaluation sommative horizontale de la Stratégie d'emploi pour les jeunes dirigée par EDSC

De plus, à la fin de l'exercice financier 2020-2021, la Direction de l'évaluation de SAC a publié ce qui suit :

- Évaluation du Programme de soins à domicile et en milieu communautaire des Premières Nations et des Inuits (mars 2020)
- Évaluation du Programme d'aide à la vie autonome (mars 2020)
- Un examen du principe de Jordan (août 2020)
- Évaluation de l'Initiative sur les ressources humaines en santé autochtone de 2013-2014 à 2017-2018 (août 2020)
- Plan d'évaluation ministériel quinquennal de 2020-2021 à 2024-2025 (janvier 2021)

Les projets d'évaluation suivants ont été lancés en 2020-2021 :

- Évaluation des installations d'enseignement
- Évaluation du développement sain des enfants
- Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations
  1. Évaluation de Planification de la santé, gestion de la qualité
  2. Fonds d'intégration des services de santé
  3. Programme d'amélioration de la qualité et d'agrément
  4. Évaluation des infrastructures de santé
  7. Évaluation de la gouvernance tripartite de la santé de la Colombie-Britannique
- Évaluation de la gestion des terres, des ressources naturelles et de l'environnement

## 4.0 Le plan quinquennal

### 4.1 Étendue des travaux

L'une des conséquences de la transition a été l'élargissement du champ d'action et l'augmentation de la charge de travail en raison des programmes supplémentaires dont le Ministère est désormais responsable. En 2017, la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI) a également été transférée de Santé Canada à SAC. Avec ce transfert, quatorze programmes ont été déplacés vers SAC. Outre les lois habilitantes de SAC et RCAANC en juillet 2019, cinq programmes ont été transférés de RCAANC vers SAC : Affaires individuelles (y compris les annuités de traités); Entrepreneuriat et développement des entreprises autochtones; Capacité et état de préparation en matière de développement économique; Gestion des terres, des ressources naturelles et de l'environnement; Appui à la gouvernance des Premières Nations en matière d'élaboration de lois et de politiques. Au total, 19 programmes ont été ajoutés à SAC; l'incidence sur la charge de travail de la Direction de l'évaluation de SAC a été importante, doublant approximativement le nombre de programmes à évaluer sans ressources supplémentaires pour effectuer le travail d'évaluation. Parmi les autres défis à relever, citons l'arriéré de plusieurs évaluations héritées de l'ancienne fonction d'évaluation partagée entre SAC et RCAANC, ainsi que les nombreuses annonces budgétaires et les investissements récents qui ont élargi la portée des programmes existants ou introduit de nouveaux groupes de financement. Pour ces raisons, l'achèvement des évaluations prévues s'est heurté à des difficultés constantes et persistantes. Cela limite également la flexibilité de la Direction à accepter de nouvelles évaluations qui pourraient intéresser la haute direction. Effectivement, la Direction doit relever le défi de respecter les dates d'échéance des évaluations obligatoires qu'elle doit mener pour se conformer à la LGFP. Il faudra probablement quelques années pour stabiliser le cycle de planification de l'évaluation.

### 4.2 Structures des programmes

La prestation de la plupart des programmes du Ministère, qui comptent pour la majorité des dépenses, est assurée par l'intermédiaire de partenariats avec des communautés autochtones et, dans peu de cas, des accords fédéraux-provinciaux ou fédéraux-territoriaux sont en place. Toutefois, d'autres structures de financement ont été mises en place et devraient devenir de plus en plus courantes à mesure que le Ministère s'apprête à transférer des services à des entités autochtones. Par exemple, le programme de gouvernance tripartite de la santé de la Colombie-Britannique implique un accord conjoint entre la province de la Colombie-Britannique, la Régie de la santé des Premières Nations de la Colombie-Britannique et SAC sur la gouvernance de la santé. En vertu de cet accord, les parties conviennent d'une évaluation tripartite, dirigée par la Régie de la santé des Premières Nations, dont le rapport final sera partagé entre les parties. À l'avenir, on peut s'attendre à davantage d'accords de financement non standard, la Direction de l'évaluation de SAC examinant l'état de préparation des gouvernements ou des institutions autochtones à assumer la mise en œuvre des programmes.

À l'heure actuelle, SAC a la responsabilité de 30 autorisations (subventions et contributions votées) pour appuyer les 34 programmes de son répertoire des programmes. Cependant, il est rare que les autorisations indiquées dans le Budget principal des dépenses correspondent de manière biunivoque aux programmes permanents de subventions et contributions qui font partie du répertoire et qui sont considérés comme un « programme » par le Ministère. Un certain nombre de programmes font appel à de multiples subventions et contributions, et inversement, il existe des subventions et contributions qui contribuent à de multiples programmes. Ce plan a été

élaboré à l'aide du guide provisoire sur les résultats du Conseil du Trésor, qui a été mis à jour récemment en août 2018, où il est reconnu qu'un « programme » de subventions et de contributions peut toucher deux programmes ou plus dans le répertoire des programmes et que la relation n'est pas toujours biunivoque. Cette structure a posé au Ministère quelques problèmes pour assurer la couverture de l'évaluation pour toutes les autorisations en raison de la séparation d'autorisations individuelles sur plusieurs programmes avec des calendriers d'évaluation différents.

**Il s'avère également que la structure des programmes a entraîné un nombre d'évaluations supérieur au nombre de programmes dans le répertoire des programmes en raison des sous-programmes distincts qui sont inclus dans les plus grands programmes.** Certains sous-programmes ont leur propre autorité de financement qui justifie une évaluation séparée, car elle peut déterminer des améliorations qui pourraient être perdues dans une évaluation plus large. Certains sous-programmes sont généralement alignés sur leur programme, mais lorsque les évaluateurs commencent à définir la portée de l'évaluation, le sous-programme s'avère unique et une évaluation unique n'est pas pratique. Une évaluation prévue devient deux projets d'évaluation. Il en résulte des difficultés à respecter les engagements du Conseil du Trésor et les exigences de la LGFP, car les évaluations doivent parfois être reportées.

### 4.3 Méthodologie de planification des évaluations

La méthodologie de planification est un processus en plusieurs étapes qui commence par un examen de l'approche de planification de l'année précédente pour, au besoin, mettre à jour les étapes, et pour examiner tous les documents d'orientation et de planification pertinents, comme le plan ministériel et les engagements du Conseil du Trésor.

Pour 2021-2022, SAC a rafraîchi son Cadre ministériel des résultats (CMR) et son répertoire des programmes. La planification de l'évaluation a été menée en conformité avec ce cadre 2021-2022. Bien qu'aucun nouveau programme n'ait été ajouté au répertoire des programmes, deux nouveaux résultats ministériels ont été ajoutés aux services de gouvernance et de développement communautaire. Les responsabilités essentielles de SAC pour 2021-2022 sont les suivantes :

- Services et prestations pour les individus – avec 4 programmes de soutien;
- Services de santé et services sociaux – avec 14 programmes de soutien;
- Services de gouvernance et de développement communautaire – avec 13 programmes de soutien;
- Services autodéterminés par les Autochtones – avec 3 programmes de soutien.

L'[annexe A](#) présente le répertoire des programmes de SAC par responsabilité principale.

Il est également prévu que le plan s'harmonise avec le plan de vérification axé sur les risques du Ministère préparé par la Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA). La DGSVA fait partie du Secteur de la vérification et de l'évaluation de RCAANC et il dessert à la fois Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) et Services aux Autochtones Canada (SAC). Comme cela a été le cas par le passé, on continue d'envisager le calendrier des vérifications et des évaluations de manière à ne pas surcharger les programmes.

Chaque évaluation figurant dans le plan a fait l'objet d'une analyse plus poussée quant au type d'évaluation requis en fonction de l'examen de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) ou des exigences du Conseil du Trésor et des consultations des intervenants, tout en

indiquant s'il s'agit d'une évaluation horizontale ou non horizontale. Il convient de noter qu'en janvier 2018, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a publié un nouveau guide à l'intention des ministères sur la gestion et la production de rapports concernant les initiatives horizontales. Ce guide mis à jour contient de nouvelles exigences pour les initiatives horizontales, notamment un cadre horizontal, des exigences spécifiques en matière de production de rapports et la création d'une structure de gouvernance constituée de hauts fonctionnaires. Le SCT a également procédé à un exercice de définition des initiatives horizontales matures qui pourraient soumettre des rapports de clôture plutôt que de se conformer aux nouvelles exigences. Dans le cadre de la nouvelle orientation, SAC n'a pas d'initiatives horizontales officielles en dépit de sa participation à plusieurs initiatives menées par d'autres départements.

Conformément à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les ministères et les organismes doivent, au moins une fois tous les cinq ans, procéder à un examen de la pertinence et de l'efficacité de chacun des programmes permanents de subventions et contributions. Le crédit pour les évaluations est accordé à l'approbation d'un rapport d'évaluation par l'administrateur général, suivant le principe selon lequel l'approbation prévoit le partage de l'information à l'appui des interventions de la direction et la communication des résultats au public. La planification de l'évaluation se fait en tenant compte de cette exigence, en examinant le dernier exercice financier au cours duquel un programme a été évalué et en établissant le calendrier de réalisation et d'approbation de l'évaluation du programme cinq ans plus tard. Il convient de noter que les programmes qui ne sont pas financés au moyen de subventions et de contributions votées ne sont pas assujettis aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Toutefois, conformément à la Politique sur les résultats (article 2.5), les programmes dont la valeur quinquennale moyenne est inférieure à 5 millions de dollars par année peuvent être exemptés de l'application de l'article 42.1 et n'ont pas à être évalués tous les cinq ans. Selon les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, la moyenne quinquennale doit être calculée sur trois années de dépenses réelles (comptes publics) et deux années de dépenses prévues (Budget principal). Ces calculs ont été effectués dans le cadre du processus de planification et, sur la base de ces paramètres, le programme suivant n'est pas prévu pour une évaluation :

**Tableau 1 : Programme de SAC qui ne sera pas évalué**

Répertoire des programmes	Justification
Appui à la gouvernance des Premières Nations en matière d'élaboration de lois et de politiques	Inférieur à 5 millions de dollars

La Direction générale de l'évaluation et de la réorientation des politiques a mené des consultations individuelles en mai 2021 avec la haute direction de SAC sur l'ébauche du calendrier quinquennal des évaluations afin d'obtenir leur avis sur les priorités de leurs secteurs respectifs et sur le calendrier des évaluations. Leurs commentaires ont été synthétisés et pris en compte dans le cadre du processus de finalisation du calendrier quinquennal. Les bureaux de la haute direction suivants ont été consultés :

- SMA principal, Opérations régionales
- SMA associé, Opérations régionales
- SMA principal, Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits
- SMA, Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits, Opérations régionales

- Dirigeante principale des finances, des résultats et de l'exécution
- SMA, Réforme des services à l'enfance et à la famille
- SMA, Terres et développement économique
- SMA, Programmes et partenariats en matière d'éducation et de développement social
- SMA, Secteur des politiques stratégiques et des partenariats
- DG, Communications
- DG, Services de ressources humaines et du milieu de travail

La méthodologie de planification est en grande partie dictée par les exigences de la Politique sur les résultats du SCT et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Lors des futurs exercices de planification, la Direction de l'évaluation de SAC s'attend à faire participer les organisations autochtones nationales afin d'assurer une plus grande transparence du processus de planification et de prendre en considération les priorités des partenaires autochtones.

#### 4.4 Dépenses prévues

Selon le Budget principal, les dépenses totales prévues pour 2021-2022 sont présentées dans le tableau ci-dessous, par responsabilité essentielle du Ministère.

**Tableau 2 : Dépenses ministérielles totales prévues de SAC (2021-2022), par responsabilité essentielle**

Responsabilité essentielle	Dépenses prévues pour 2021-2022
Services et prestations pour les individus	2 006 677 872 \$
Santé et services sociaux	5 837 808 255 \$
Services de gouvernance et de développement communautaire	3 069 685 325 \$
Services autochtones autodéterminés	2 422 137 941 \$
Services internes	169 788 003 \$
<b>Total</b>	<b>13 506 097 396 \$</b>

Source : Budget principal 2021-2022. Les chiffres comprennent les dépenses suivantes : les salaires, le fonctionnement et l'entretien, le capital, les dépenses prévues par la loi, les subventions et les contributions et le coût des régimes d'avantages sociaux des employés.

#### 4.5 Fonds d'urgence relatif à la COVID-19

Au 18 décembre 2020, plus de 4,2 milliards de dollars ont été engagés pour soutenir en particulier les communautés et organisations autochtones et nordiques à la suite de la COVID-19, dont la majeure partie sera fournie par SAC. Actuellement, aucun projet d'évaluation spécifique n'est désigné pour évaluer ces initiatives de financement d'urgence. Au lieu de cela, dans le cadre des évaluations en cours et à venir, SAC prendra en considération et/ou abordera l'impact des fonds d'urgence COVID-19 sur les activités et les résultats de la programmation de base. La Direction de l'évaluation de SAC adaptera le plan pour refléter tout changement apporté à cette approche au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie, des priorités et des besoins.

#### 4.6 Couverture

- 35** Les évaluations de programme sont planifiées de manière à répondre aux exigences d'évaluation obligatoires, notamment en respectant les engagements en matière d'évaluation qui figurent dans les présentations au Conseil du Trésor (CT) et en répondant



aux exigences réglementaires de la LGFP. Ces projets d'évaluation couvriront 99 % des dépenses ministérielles prévues de 2021-2022 à 2025-2026. Les dépenses ministérielles prévues comprennent les salaires, le fonctionnement et l'entretien, le capital, les dépenses prévues par la loi et les coûts des régimes d'avantages sociaux des employés, ainsi que le financement des subventions et des contributions. Le 1 % restant représente les Services internes (169 788 003 \$) et le programme d'appui à la gouvernance des Premières Nations en matière d'élaboration de lois et de politiques (3 972 389 \$), dont la moyenne annuelle quinquennale est inférieure au seuil de 5 millions de dollars qui l'exempte de l'article 42.1 de la LGFP.

- 3** Des évaluations horizontales sont prévues, qui porteront sur des initiatives touchant plusieurs ministères et organisations. SAC est un ministère partenaire dans ces projets d'évaluation horizontale.
- 1** Projets d'évaluation liés à la réforme des services à l'enfance et à la famille des Premières Nations : Rapport de synthèse des études et examens clés du programme des Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations.
- 2** Les évaluations discrétionnaires sont des évaluations programmées qui ont été définies comme des priorités ministérielles pour soutenir la prise de décisions à l'interne.

Les deux tableaux suivants énumèrent 14 évaluations pour l'exercice financier 2022-2023, car cette année verra l'évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations et des Inuits. Cette évaluation groupée porte sur sept des programmes de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits du Ministère, qui ont été regroupés afin d'avoir une vue d'ensemble de l'efficacité avec laquelle les programmes travaillent de concert pour améliorer, ou mettre en place, les infrastructures de santé pour les communautés autochtones. Les consultations avec la haute direction ont montré que l'évaluation groupée devrait adopter une approche stratégique générale afin d'examiner si la combinaison de programmes répond aux besoins actuels des communautés autochtones et à l'alignement des objectifs de la DGSPNI et de SAC, si elle couvre tous les programmes de santé liés aux infrastructures de santé et si elle est en phase avec le mandat du Ministère quant à la réconciliation avec les peuples autochtones du Canada. Une évaluation groupée devrait également alléger la charge qui pèse sur les secteurs de programme en évaluant leur programme une seule fois au cours de cette période d'évaluation quinquennale, ainsi que l'arriéré d'évaluations auquel le Ministère est actuellement confronté.

**Tableau 3 : Couverture planifiée des dépenses prévues**

Exercice financier	Dépenses ministérielles	Pourcentage de couverture	Nombre d'évaluations
2021-2022	900 866 098 \$	7 %	8
2022-2023	3 637 994 616 \$	27 %	14
2023-2024	3 850 772 678 \$	29 %	11
2024-2025	1 628 419 380 \$	12 %	5
2025-2026	3 314 284 232 \$	25 %	3
<b>Total</b>	<b>13 332 337 004 \$</b>	<b>99 %</b>	<b>41</b>

Source : Budget principal 2021-2022

SAC couvre 100 % des montants de ses subventions et contributions votées. Le montant de la contribution pour le programme d'appui à la gouvernance des Premières Nations en matière d'élaboration de lois et de politiques (180 207 \$ pour 2021-2022) est négligeable.

**Tableau 4 : Couverture planifiée des subventions et des contributions**

Exercice financier	Montant des subventions et contributions (S et C) votées	Pourcentage des S et C votées	Nombre d'évaluations
2021-2022	691 764 467 \$	6 %	8
2022-2023	2 272 171 517 \$	20 %	14
2023-2024	3 464 441 508 \$	31 %	11
2024-2025	1 598 876 668 \$	14 %	5
2025-2026	3 255 913 478 \$	29 %	3
<b>Total</b>	<b>11 283 167 638 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>41</b>

Source : Budget principal 2021-2022

Le Ministère participera également à deux évaluations horizontales qui ne portent pas sur la couverture, mais qui concerneront les programmes de SAC. Il s'agit des évaluations suivantes :

- *Il est temps : La Stratégie du Canada pour prévenir et contrer la violence fondée sur le sexe* est une initiative horizontale menée par Femmes et Égalité des genres Canada;
- *Le Plan d'action national de lutte contre la traite de personnes*, une initiative horizontale menée par Sécurité publique Canada.

Bien qu'aucun financement ministériel ne soit lié à ces initiatives horizontales, les deux initiatives concernent le Programme pour la prévention de la violence familiale du Ministère dans la production de rapports et l'évaluation, étant donné ses programmes de prévention et le financement opérationnel des abris.

## 4.7 Ressources

La Direction de l'évaluation a prévu les dépenses suivantes pour 2021-2022 afin de respecter les engagements pris dans le plan.

**Tableau 5 : Direction de l'évaluation – Dépenses prévues**

Type de dépense	2021-2022 (Budget)
Salaires	3 035 461 \$
Fonctionnement et entretien	1 826 738 \$
Subventions et contributions*	261 800 \$
Total	5 123 999 \$
Équivalents temps plein (nombre)	31

Source : Secteur des politiques stratégiques et des partenariats, unité de gestion administrative

\* Le crédit 10 (Subventions et contributions) pour travailler en partenariat avec les communautés et les organisations autochtones à l'élaboration conjointe d'évaluations. Un financement supplémentaire peut être fourni pour un total de 524 200 \$

## 4.8 Défis

### Répercussions de la pandémie de COVID-19

Les conséquences de la pandémie mondiale de COVID-19 résonneront probablement pendant un certain temps, posant des risques pour la capacité du Ministère à atteindre ses objectifs d'évaluation prévus. Au début de 2020-2021, les activités d'évaluation ont été restreintes à

mesure que des restrictions de voyage ont été mises en place, et de nombreuses communautés autochtones ont déclaré l'état d'urgence, n'autorisant qu'un accès limité aux fonctions essentielles, et restant fermées aux visiteurs extérieurs pendant plusieurs mois. En outre, les partenaires régionaux et communautaires ont dû faire face à une énorme charge de travail en raison de la pandémie et de ses multiples effets dans tout le Canada. Ainsi, au cours de la dernière année, il a été très difficile de parler avec les travailleurs de la santé communautaire qui auraient normalement participé aux évaluations de la DGSPNI, mais qui ont dû faire face à d'autres priorités urgentes. Par exemple, la capacité de la Direction à faire avancer l'évaluation du programme Contrôle et gestion des maladies transmissibles s'est heurtée à des défis importants. L'augmentation de la charge de travail des collègues régionaux a également compliqué la planification d'activités pour soutenir tous les projets d'évaluation.

La pandémie a eu des répercussions importantes sur le travail de la Direction de l'évaluation de SAC, puisque les évaluateurs ont été réorientés au début de 2020-2021 pour effectuer de nombreux balayages rapides liés aux interventions politiques de la COVID-19, notamment la planification d'une enquête rapide et des études de cas avec les responsables de la santé communautaire sur les leçons tirées à ce jour dans la réponse à la pandémie. La réponse aux évaluations urgentes et la prise de décisions en temps réel ont également retardé d'autres travaux sur les projets d'évaluation et ont eu une incidence sur la livraison prévue des rapports d'évaluation finaux.

Pour faire progresser les évaluations, de nouvelles approches pour la mobilisation des partenaires et des méthodes de collecte de données ont été établies (par exemple, collecte de données à distance, entretiens virtuels et groupes de discussion). Si certaines ont pu utiliser des outils Internet (tel que MS Teams) ou participer par téléphone, de nombreuses communautés n'ont pas accès à la large bande ou à d'autres types de technologies.

L'adhésion à des mesures d'éloignement physique (notamment en évitant les entretiens en personne) et le respect des mesures communautaires d'intervention d'urgence resteront probablement la pratique en 2022. Dans cet environnement, il existe un risque pour l'élaboration conjointe en temps opportun de cadres d'évaluation avec des groupes larges ou diversifiés de partenaires autochtones, ce qui pourrait retarder les rapports d'évaluation. Au fur et à mesure que les effets de la pandémie continueront à se faire sentir, la Direction de l'évaluation de SAC suivra la situation et apportera des modifications aux calendriers selon les besoins, tout en tenant les programmes et le Comité de gestion et d'évaluation du rendement de SAC informés.

## **Ressources humaines**

La Direction de l'évaluation de SAC dédiée a été créée en juillet 2019 avec une dotation de 16 équivalents temps plein (ETP), la moitié seulement de ces postes étant occupés de manière permanente à l'époque. Les exercices de planification de l'évaluation ont toujours mis en évidence les risques liés à la mise en œuvre du plan, car l'effectif ETP n'est pas suffisant compte tenu de la complexité et du volume du travail à accomplir. Au-delà des 41 évaluations prévues, il existe également des exigences et des pressions importantes du point de vue de la gestion des pratiques (tel que le suivi et la surveillance de la Réponse et plan d'action de la direction, la contribution aux présentations du SCT et aux mémoires au Cabinet, les exigences du SCT en matière de planification, de rapports et de publication). En outre, la Direction de l'évaluation de SAC joue un rôle unique et stratégique par rapport aux autres fonctions d'évaluation au sein du gouvernement, étant donné ses objectifs de soutien et d'évaluation du « transfert de la prestation de services » aux partenaires autochtones et de promotion des capacités d'évaluation autochtones et des fonctions d'évaluation à l'extérieur du gouvernement.

De façon générale, la demande de compétences en matière d'évaluation dans l'ensemble du gouvernement représente un défi supplémentaire lié au recrutement et au maintien en poste, plus particulièrement aux niveaux inférieur et intermédiaire des évaluateurs. Au cours de l'année écoulée, la Direction s'est concentrée sur le renforcement de ses capacités et a augmenté son allocation d'ETP à 22 pour 2021-2022, ce qui devrait permettre d'alléger certaines pressions liées à la charge de travail. Cependant, la Direction prévoit de continuer à développer son organisation sur 2021-2022.

**Amélioration continue de la fonction d'évaluation.** La Direction prend des mesures pour soutenir l'amélioration continue de la fonction et pour relever certains des défis de capacité et de charge de travail auxquels elle est confrontée afin de remplir son mandat en trois parties. L'accent est mis sur la façon d'établir une fonction qui peut agir comme un catalyseur de changement efficace et être un acteur clé dans la conduite du programme du Ministère, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de la prestation des services et le soutien du transfert éventuel de services. Ces étapes devraient également garantir que les évaluateurs ministériels ont la possibilité d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour leur rôle conformément à la Politique sur les résultats.

**Parallèlement à cela, la fonction d'évaluation développe une stratégie de « l'arriéré » pour baliser la voie vers la réalisation d'un certain nombre d'évaluations qui sont en retard.** La stratégie consiste à adopter une approche équilibrée et axée sur les risques. Par exemple, en fonction des priorités et des risques, certaines évaluations seront mises en place selon un calendrier accéléré, en utilisant des méthodes telles que les « évaluations rapides des répercussions » ou une approche de « regroupement » qui regroupe les évaluations pour fournir une analyse plus globale du système. D'autres évaluations peuvent être plus adaptées à des approches intégrées, élaborées conjointement et fondées sur les partenariats. Il est reconnu que les évaluations élaborées conjointement prendront plus de temps afin de laisser le temps de renforcer la confiance et les liens et d'intégrer les visions du monde et les perspectives autochtones, en assurant la mobilisation à toutes les étapes du projet d'évaluation.

### **Renseignements sur le rendement**

La disponibilité et la qualité de l'information sur le rendement demeurent le défi majeur pour les activités d'évaluation. Le gouvernement du Canada a adopté la Politique sur les résultats en 2016 afin d'instaurer une culture de la mesure et de l'évaluation du rendement, en optant pour une approche axée sur les résultats qui repose sur la collecte d'information relative au rendement. Dans le cadre de tous les programmes gouvernementaux, on est tenu d'élaborer des profils d'information sur le rendement (PIR) qui serviront de guide pour recueillir de l'information sur le rendement. Toutefois, la collecte de données au niveau des services de première ligne demeure un défi pour les gestionnaires de programmes, étant donné les ressources nécessaires à l'établissement de bases de données pouvant servir à la collecte de données et par la suite à la création de rapports. Une grande partie de l'information sur le rendement est conservée par les communautés des Premières Nations, et peu de renseignements disponibles au niveau régional pour informer l'évaluation. L'accès aux données peut souvent dépendre de mobilisation communautaire qui a eu lieu.

### **Processus d'approbation et d'affichage**

L'équipe de gestion de la pratique de la Direction de l'évaluation a considérablement amélioré le processus d'approbation et de publication au cours de l'année écoulée et a consacré des ressources pour garantir des publications de haute qualité et en temps opportun. Par exemple, un guide de style a été élaboré pour l'évaluation de la Direction de l'évaluation de SAC afin

d'informer les évaluateurs des exigences relatives aux documents destinés à être publiés sur le site Web du Ministère. Un petit nombre de révisions au cours de la phase de codage HTML permettrait de s'assurer qu'il y aura moins de retards dans le processus. Un modèle de rapport d'évaluation est également en cours d'élaboration afin de réaliser des économies avant même l'étape d'approbation du document. Enfin, le processus d'approbation a déjà tiré profit du rôle que joue le Comité de la haute direction (CHD) en tant que Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) du Ministère, car le CHD se réunit fréquemment et peut approuver les rapports d'évaluation au fur et à mesure de leur achèvement. La Direction de l'évaluation de SAC participe au CHD-CMRE au moins une fois par mois.

## **4.9 Mettre en œuvre le plan**

Les évaluations menées par la Direction de l'évaluation de SAC servent à appuyer la prise de décisions et l'établissement de rapports (comme le plan ministériel et le Rapport sur les résultats ministériels), à évaluer les progrès réalisés par les programmes pour atteindre les résultats attendus et à intégrer les leçons apprises afin d'améliorer la conception et la prestation des programmes. Comme mentionné, la Direction de l'évaluation de SAC affiche également les rapports d'évaluation approuvés sur son site Web en temps opportun, après en avoir fait part au Conseil du Trésor.

La Direction de l'évaluation de SAC travaillera en collaboration avec des partenaires internes et externes afin d'adapter les projets d'évaluation aux besoins des décideurs, en mettant de plus en plus l'accent sur l'innovation et la mise en œuvre, auprès des partenaires autochtones, de nouvelles méthodologies et approches. Ce travail jettera les bases des améliorations significatives et substantielles de la prestation et du transfert de services, tout en faisant progresser les capacités et les fonctions d'évaluation adaptées sur le plan culturel. Ce travail s'inscrit dans le cadre des flexibilités de la Politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor.

La Direction de l'évaluation de SAC est en train d'élaborer et de mettre en œuvre des protocoles de collaboration avec les organisations autochtones représentatives afin que les Premières Nations, les Inuits et les Métis puissent partager leurs connaissances et leur expérience tout au long du processus d'évaluation. Le Ministère s'efforce également de mettre en place une capacité d'évaluation interne adaptée sur le plan culturel, ainsi que de soutenir la capacité externe en collaboration avec les partenaires autochtones, en mettant l'accent sur la prestation de services.

La Direction s'engage à réaliser les projets d'évaluation qui ont été identifiés pour 2021-2022. Comme mentionné, elle s'attaque à ses problèmes de capacité par le biais du recrutement, du perfectionnement et le maintien en poste des employés talentueux, en mettant l'accent sur le recrutement des Autochtones, et élabore une stratégie pour traiter l'arriéré des projets d'évaluation en utilisant une approche stratégique et axée sur les risques.

Les conséquences de la pandémie de COVID-19 continuent d'être ressenties par le Ministère, qui donne la priorité à la santé et à la sécurité des communautés et des peuples autochtones. On s'attend à ce que la pandémie continue à avoir un impact sur la mise en œuvre du travail d'évaluation en 2021-2022. Cependant, son étendue est inconnue. Si des facteurs compromettent la réalisation des projets d'évaluation, ils seront portés à l'attention au CHD-CMRE afin que la Direction générale soit pleinement informée.

## 5.0 Échéancier quinquennal des évaluations

Exercice prévu	Titre du rapport d'évaluation	Secteur	Dernière évaluation	Dépenses ministérielles totales prévues pour 2020-2021	État	Date de lancement	Approbation attendue du SM
2021-2022	Évaluation de l'Initiative de gestion des déchets solides des Premières Nations	STDE	Jamais évalué	99 000 000 \$	En cours	Janvier 2019	31 octobre 2021
2021-2022	Évaluation des modes de vie sains	DGSPNI	2014-2015	64 660 535 \$	En cours	Février 2019	31 décembre 2021
2021-2022	Évaluation des Affaires individuelles	OR	2013-2014	41 552 176 \$	En cours		31 décembre 2021
2021-2022	Évaluation du développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones	STDE	2015-2016	63 286 008 \$	À lancer	Juin 2021	31 mars 2022
2021-2022	Évaluation du développement sain des enfants	DGSPNI	2014-2015	135 303 958 \$	Lancement	Novembre 2020	31 mars 2022
2021-2022	Rapport de synthèse des études et examens clés du programme des Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations (SEFPN)	RSEF	S.O.	À déterminer	À lancer	Septembre 2021	31 mars 2022
2021-2022	Évaluation des autres infrastructures communautaires et activités	OR	2015-2016	497 063 421 \$	À lancer	Juin 2021	31 mars 2022
2021-2022	Évaluation des initiatives et des programmes de perfectionnement des employés autochtones	Services internes/DGSPNI	Jamais évalué		À lancer		31 mars 2022
2022-2023	Évaluation du logement	OR	2016-2017	138 777 038 \$	À lancer	Juin 2021	30 juin 2022
2022-2023	Évaluation du contrôle et de la gestion des maladies transmissibles	DGSPNI	2014-2015	104 169 210 \$	En cours	Mars 2021	31 mars 2023

2022-2023	Évaluation des installations d'enseignement	OR	2015-2016	168 330 012 \$	En cours	Septembre 2020	31 août 2022
2022-2023	<b>Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations</b> 1. Évaluation de Planification de la santé, gestion de la qualité 2. Fonds d'intégration des services de santé 3. Programme d'amélioration de la qualité et d'agrément	DGSPNI	2016-2017	146 811 457 \$	En cours	Janvier 2019	31 mars 2023
2022-2023	<b>Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations</b> 4. Évaluation des infrastructures de santé	DGSPNI	2016-2017	123 433 198	En cours/ Inclus dans le groupe de la santé	Janvier 2019	31 mars 2023
2022-2023	<b>Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations</b> 5. Évaluation de l'infrastructure de la cybersanté	DGSPNI	2016-2017	28 164 452 \$	En cours/ Inclus dans le groupe de la santé	Janvier 2019	31 mars 2023
2022-2023	<b>Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations</b> 6. Évaluation des ressources humaines en santé	DGSPNI	2019-2020	2 522 754 \$	En cours/ Inclus dans le groupe de la santé	Janvier 2019	31 mars 2023
2022-2023	<b>Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations</b> 7. Évaluation de la gouvernance tripartite de la santé de la Colombie-Britannique	DGSPNI	2017-2018	578 365 990 \$	En cours/ Inclus dans le groupe de la santé	Janvier 2019	31 mars 2023

2022-2023	Évaluation de la santé environnementale et publique	DGSPNI	2016-2017	72 306 072 \$	À lancer	Septembre 2021	31 mars 2023
2022-2023	Évaluation du mieux-être mental	DGSPNI	2016-2017	337 978 649 \$	À lancer	Juin 2021	31 décembre 2022
2022-2023	Évaluation de la gestion des terres, des ressources naturelles et de l'environnement	STDE	2015-2016	60 234 485 \$	Détermination de la portée	Mai 2021	1 <sup>er</sup> juin 2022
2022-2023	Évaluation du Programme des sites contaminés dans les réserves (sud du 60e parallèle)	STDE	2015-2016	32 226 284 \$	À lancer	À déterminer	31 mars 2023
2022-2023	Évaluation du Programme d'aide à la gestion des urgences (PAGU)	OR	2016-2017	101 852 955 \$	À lancer	À déterminer	31 mars 2023
2022-2023	Évaluation des prestations supplémentaires de santé	DGSPNI	2017-2018	1 587 908 515 \$	À lancer	Octobre 2021	30 septembre 2022
2022-2023	Évaluation des programmes urbains pour les peuples autochtones	SPPEDS	2016-2017	72 864 037 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	31 mars 2023
2022-2023	Évaluation de la capacité et de l'état de préparation en matière de développement économique	STDE	2015-2016	70 952 910 \$	Détermination de la portée (ainsi que la Gestion des terres, des ressources naturelles et de l'environnement)	Juillet 2021	31 juillet 2022
2022-2023	Évaluation des processus de réglementation et d'évaluation des répercussions	DGSPNI STDE	Jamais évalué		En cours	Janvier 2021	30 juin 2022
2022-2023	Évaluation de la subvention accordée à la nation Miawpukek	OR	2010-2011	11 974 828 \$	À lancer	Septembre 2021	31 juillet 2022
2023-2024	Évaluation de la prévention de la violence familiale	SPPEDS	2017-2018	68 058 392 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer



2023-2024	Évaluation de l'aide au revenu	SPPEDS	2017-2018	810 572 408 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation de l'Initiative de partenariats stratégiques (IPS)	STDE	2014-2015	15 950 000 \$	Lancement de l'année 2	Décembre 2021	À déterminer
2023-2024	Stratégie canadienne sur les drogues et autres substances (y compris la crise des surdoses d'opioïdes et de drogues au Canada)	DGSPNI	2017-2018		Lancement de l'année 2	Décembre 2021	2022-2023
2023-2024	Évaluation des soins cliniques et aux clients	DGSPNI	2018-2019	349 713 317 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation des Services communautaires de santé buccodentaire	DGSPNI	Jamais évalué	27 503 864 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation du principe de Jordan	DGSPNI	2018-2019	454 373 737 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation de la gouvernance et des capacités des Autochtones	OR	2016-2017	280 829 009 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation de la subvention pour appuyer la nouvelle relation financière des Premières Nations	SPSP	Jamais évalué	1 558 727 896 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation des services autodéterminés – Accords sur l'éducation	PPEDS/DPFRE	Jamais évalué	285 044 055 \$	Lancement de l'année 2	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation horizontale du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux – Phase IV	STDE	2018-2019	À déterminer	À lancer	À déterminer	À déterminer
2024-2025	Évaluation des services à l'enfance et à la famille des Premières Nations	RSEF	2014-2015	1 279 788 472 \$	À lancer	Avril 2022	31 mars 2025
2024-2025	Évaluation du Programme d'aide à la vie autonome	SPPEDS	2019-2020	137 531 536 \$	À lancer	À déterminer	À déterminer

2024-2025	Évaluation de la Stratégie emploi jeunesse	SPPEDS	2019-2020	26 175 000 \$	À lancer	À déterminer	À déterminer
2024-2025	Évaluation des soins à domicile et en milieu communautaire	DGSPNI	2019-2020	184 924 372 \$	À lancer	À déterminer	À déterminer
2024-2025	Évaluation de l'enquête sur les peuples autochtones	SPSP	2019-2020	S.O.	À lancer	À déterminer	À déterminer
2025-2026	Évaluation des études (primaires et secondaires)	SPPEDS	2020-2021	\$1,736,116,658	À lancer	À déterminer	À déterminer
2025-2026	Évaluation de l'éducation postsecondaire	SPPEDS	2020-2021	\$350,462,465	À lancer	À déterminer	À déterminer
2025-2026	Évaluation des activités menées par les Premières Nations dans les réserves quant à l'approvisionnement en eau potable et au traitement des eaux usées	OR/DGS PNI	2020-2021	1 227 705 109 \$	À lancer	À déterminer	À déterminer

## Annexe A – Cadre ministériel des résultats 2021-2022

Responsabilité essentielle	Résultats ministériels	Répertoire des programmes 34 programmes
Services et prestations pour les individus	Des services de qualité en temps opportun sont fournis directement aux Autochtones	4 programmes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestations d'assurance-maladie complémentaires</li> <li>• Soins cliniques et soins aux clients</li> <li>• Services communautaires de santé buccodentaire</li> <li>• Affaires individuelles</li> </ul>
	Les services de santé livrés aux Autochtones contribuent à l'amélioration des résultats de santé	
Santé et services sociaux	Les personnes et collectivités autochtones sont en meilleure santé	14 programmes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de Jordan</li> <li>• Santé mentale</li> <li>• Mode de vie sain</li> <li>• Développement sain durant l'enfance</li> <li>• Soins à domicile et en milieu communautaire</li> <li>• Ressources humaines en santé</li> <li>• Santé publique environnementale</li> <li>• Contrôle et prise en charge des maladies transmissibles</li> <li>• Éducation</li> <li>• Aide au revenu</li> <li>• Aide à la vie autonome</li> <li>• Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations</li> <li>• Prévention de la violence familiale</li> <li>• Programmes urbains pour les peuples autochtones</li> </ul>
	Les Autochtones reçoivent des services sociaux qui répondent aux besoins de la collectivité	
	Les étudiants autochtones reçoivent une éducation inclusive de qualité	
Services de gouvernance et de développement communautaire	Les collectivités autochtones font progresser leurs capacités de gouvernance.	13 programmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissements de soins de santé</li> <li>• Infostructure de la cybersanté</li> <li>• Planification de la santé, gestion de la qualité et intégration des systèmes</li> <li>• Gouvernance et capacité des Autochtones</li> <li>• Eau potable et eaux usées</li> <li>• Installations d'enseignement</li> <li>• Logement</li> <li>• Autres infrastructures communautaires et activités</li> <li>• Aide à la gestion d'urgence</li> <li>• Développement de l'entrepreneuriat et des entreprises autochtones</li> <li>• Capacité et état de préparation en matière de développement économique</li> <li>• Gestion des terres, des ressources naturelles et de l'environnement</li> <li>• Appui à la gouvernance des Premières Nations en matière d'élaboration de lois et de politiques</li> </ul>
	Les Autochtones disposent d'une infrastructure fiable et durable	
	Les terres et les ressources dans les collectivités autochtones sont gérées de façon durable	
	Les collectivités autochtones renforcent la prospérité économique	
Services autochtones autodéterminés	Les Autochtones contrôlent la conception, la prestation et la gestion des services	3 programmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle relation financière</li> <li>• Services autodéterminés</li> <li>• Gouvernance tripartite en matière de santé de la Colombie-Britannique</li> </ul>
	Les services autodéterminés autochtones améliorent les résultats pour les collectivités	