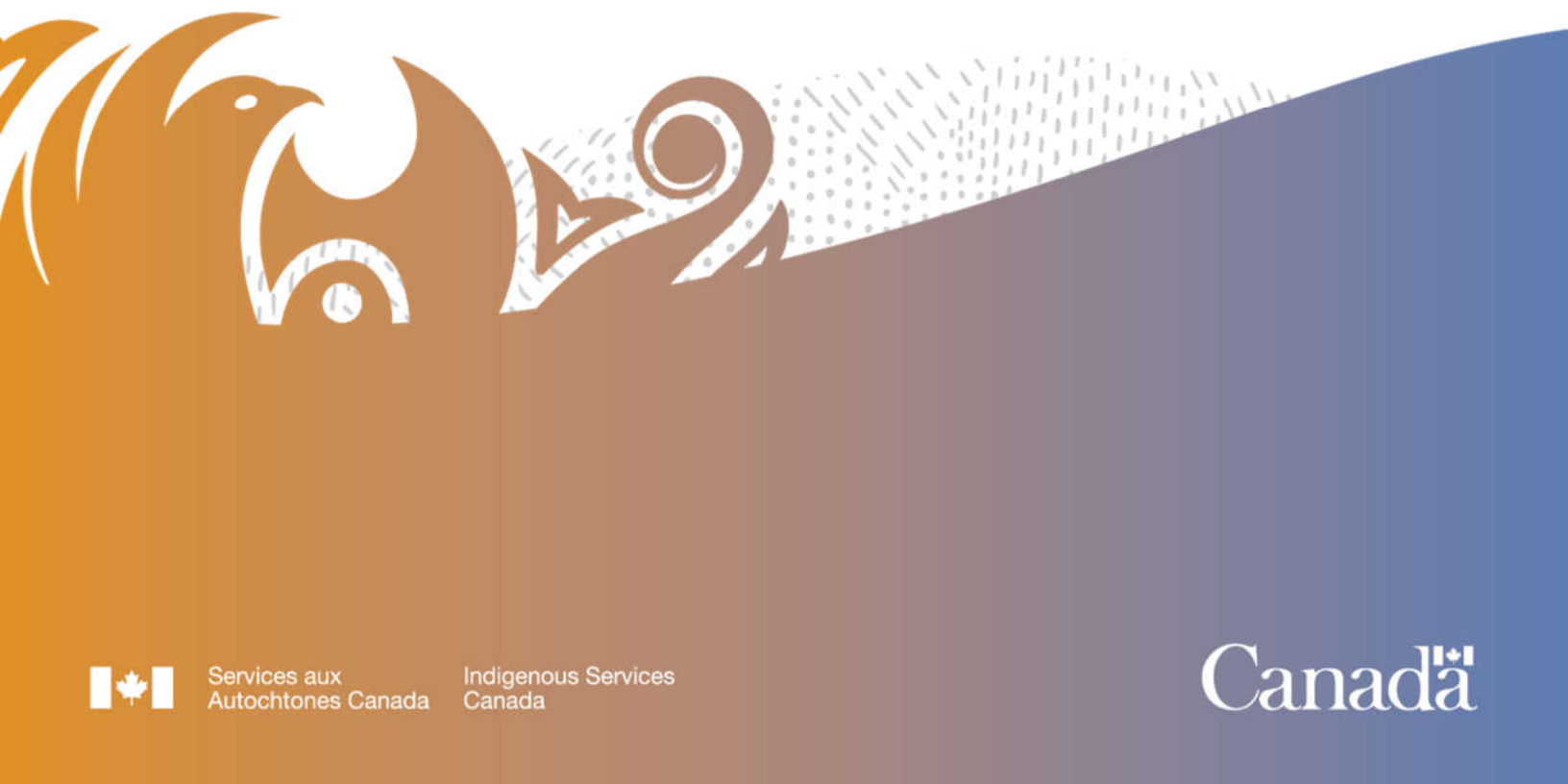




# Plan d'évaluation ministériel quinquennal de 2022-2023 à 2026-2027

Jun 2022  
Équipe Évaluation 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 la planification.....</b>	<b>4</b>
2.1 Mandat et vision du Ministère.....	5
2.3 Projets novateurs de l'Équipe Évaluation SAC et autres priorités.....	6
<b>3.0 Bilan de l'année.....</b>	<b>11</b>
3.1 État de l'achèvement de l'évaluation en 2021-2022.....	11
<b>4.0 Le plan quinquennal.....</b>	<b>12</b>
4.1 Portée des travaux.....	12
4.2 Structures des programmes.....	12
4.3 Méthodologie de la planification des évaluations.....	13
4.4 Dépenses prévues.....	15
4.5 Fonds d'urgence relatif à la COVID-19.....	15
4.6 Couverture.....	16
4.7 Ressources.....	17
4.8 Défis.....	17
4.9 Mise en œuvre du Plan.....	20
<b>5.0 Calendrier quinquennal des évaluations.....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe A – Cadre ministériel des résultats et Répertoire des programmes de 2022-2023.....</b>	<b>27</b>

## Liste des acronymes et des abréviations

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

## Note de confirmation de l'administrateur général

J'approuve le plan d'évaluation ministériel de Services aux Autochtones Canada pour les exercices 2022-2023 à 2026-2027, 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 sont 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'harmonisation 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.

Original signé le 11 juillet 2022 par :

Christiane Fox  
Sous-ministre  
Services aux Autochtones Canada

## 1.0 Introduction

Le présent document présente le plan d'évaluation quinquennal ministériel (« le Plan ») de Services aux Autochtones Canada (SAC), qui couvre les exercices 2022-2023 à 2026-2027. L'élaboration du présent plan respecte la politique du Conseil du Trésor sur les résultats (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 qu'une 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 pour renforcer les capacités d'évaluation internes et externes;
- assure une communication et une concertation régulières sur les besoins et les priorités d'évaluation à l'échelle du Ministère;
- fournit aux organismes centraux un préavis de la date à laquelle les évaluations seront disponibles pour appuyer leurs travaux (p. ex., à l'appui d'un mémoire au Cabinet ou de présentations 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'Équipe Évaluation SAC pour gérer le déroulement des projets et la planification des activités de ses ressources humaines et financières.

## 2.0 Contexte de la planification

En 2016, le gouvernement du Canada a adopté la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA)*<sup>1</sup> et s'est engagé à la mettre en œuvre. La nécessité de mettre pleinement en œuvre les droits intégrés à la DNUDPA a été reprise par les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, le rapport final de l'Enquête nationale sur

---

<sup>1</sup> Nations Unies. (2008). Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et la plus récente lettre de mandat au ministre des Services aux Autochtones Canada.

Pour remplir ce mandat, Services aux Autochtones Canada (SAC) s'efforce de changer fondamentalement la façon dont le gouvernement du Canada fait respecter les droits des peuples et des communautés autochtones et répond à leurs besoins, tout en mettant l'accent sur le droit à l'autodétermination. Le contrôle par les Autochtones de la conception et de la prestation des services est essentiel pour que les services soient de grande qualité et adaptés à la culture, des services qui, en fin de compte, mèneront à de meilleurs résultats socioéconomiques pour les membres, les familles et les communautés des Premières Nations, des Inuits et des Métis. Ce changement ne se produira pas du jour au lendemain, mais des progrès graduels dans les secteurs de programme et de services individuels sont nécessaires pour faire avancer ce principe.

On s'attend à ce que SAC, entre autres principes de fonctionnement, reconnaisse et favorise les façons de connaître, d'être et de faire autochtones, ainsi que la collaboration étroite avec les peuples et les partenaires autochtones.

## 2.1 Mandat et vision du Ministère

SAC a pour mandat de travailler avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis pour :

- améliorer l'accès à des services de haute qualité;
- accroître le bien-être dans les communautés autochtones de partout au Canada;
- aider les peuples autochtones à prendre le contrôle de la prestation des services au rythme et selon les modalités de leur choix.

Nous prévoyons que SAC sera un partenaire de confiance qui respecte les perspectives autochtones et aide les Premières Nations, les Inuits et les Métis à contrôler la prestation de services de haute qualité pour des collectivités en santé, florissantes et qui prospèrent.

Le mandat et la vision de SAC, inspirés par la *Loi sur le ministère des Services aux Autochtones*<sup>2</sup>, et le Plan stratégique du Ministère, ont jeté les bases du contexte et des priorités stratégiques et opérationnelles de la fonction d'évaluation. L'Équipe Évaluation SAC a un rôle important, celui de jouer un rôle de catalyseur pour apporter des changements significatifs au fur et à mesure que le Ministère et les partenaires collaborent à la réforme et à la reconception des programmes en vue d'améliorer la prestation des services et le transfert progressif du contrôle des services aux partenaires autochtones. De façon plus générale, la fonction d'évaluation vise à travailler en collaboration avec les peuples et les organisations autochtones afin de façonner et de modifier la culture interne et organisationnelle de SAC en vue de se concentrer davantage sur les systèmes de connaissances et les visions du monde autochtones.

## 2.2 L'Équipe Évaluation SAC - Vision

Le rôle de l'Équipe Évaluation SAC est de fournir des données solides, pertinentes et en temps opportun, afin d'aider à former et à appuyer la réorientation des politiques et des programmes du Ministère, et de guider et de favoriser la prestation améliorée de services et le transfert de cette prestation aux partenaires autochtones. Elle s'efforce à contribuer à élargir les engagements du gouvernement du Canada pour faire progresser la réconciliation avec les peuples autochtones.

---

<sup>2</sup> *Loi sur le ministère des Services aux Autochtones* (justice.gc.ca)

Dans ce contexte, la fonction d'évaluation de SAC transforme sa pratique pour atteindre les trois objectifs principaux suivants :

1. Élaborer, adapter et mettre en œuvre conjointement des méthodes et des approches d'évaluation avec les peuples et les partenaires autochtones qui sont davantage axées sur les visions du monde et les systèmes de connaissances autochtones.
2. Explorer et mettre en œuvre des moyens d'appuyer la capacité d'évaluation des Autochtones et de faire progresser les fonctions d'évaluation dirigées par les Autochtones, y compris la création d'outils qui appuient les évaluations dirigées par les Autochtones dans le contexte du transfert progressif des services aux partenaires et aux peuples autochtones.
3. Exécuter 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).

## 2.3 Projets novateurs de l'Équipe Évaluation SAC et autres priorités

L'Équipe Évaluation 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 autochtone en matière d'évaluation, ainsi que leurs connaissances et leurs visions du monde, ou le renforcement des capacités autochtones à des moments 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 ou les organismes autochtones à 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 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 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, l'Équipe Évaluation SAC a commencé à soutenir deux projets novateurs d'évaluation pluriannuels avec des partenaires autochtones en 2022-2023. De plus, l'Équipe Évaluation SAC espère élargir son travail d'innovation afin d'inclure la capacité d'apporter une perspective plus forte fondée sur les distinctions au travail d'évaluation, ainsi que l'accroissement de la capacité de tisser les idées précieuses des gardiens du savoir autochtone traditionnel directement dans les processus d'évaluation.

## **Projet A : 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 nations, des peuples, 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. Alors que les nations autochtones progressent vers l'autodétermination, l'évaluation est un outil de collaboration essentiel pour renforcer les relations, élargir la langue, la philosophie et les méthodes et faire progresser les critères d'évaluation dirigés par les Autochtones. 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 l'Équipe Évaluation SAC et l'Indigenomics Institute. Ce projet a été élargi pour mettre l'accent sur le bien-être général déterminé par la collectivité et la primauté des relations, des processus conçus conjointement et de multiples mandats. 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. Les outils et les cadres élaborés dans le projet seront appliqués à l'Évaluation du programme de développement économique et de préparation à la capacité.

## **Projet B : Renforcer les cadres d'évaluation autochtones et les pratiques**

L'Équipe Évaluation 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. Enraciné dans l'idée que les nations, les collectivités et les peuples autochtones ont historiquement intégré l'évaluation à leurs visions du monde et à leurs systèmes de connaissances, ce projet fera progresser un nouveau cadre qui tentera de surmonter les limites des fondements coloniaux des modèles logiques et inclura les concepts étendus du temps. Il repose sur trois piliers clés (esprit, relations et processus d'évaluation) qui servent de point de vue pour établir les priorités, les besoins, les idées de progrès et les concepts de changement au fil du temps en matière d'évaluation centrée sur la collectivité. Le projet appliquera ce cadre exploratoire à un petit sous-ensemble d'évaluations de SAC (internes et externes à SAC) comme moyen de générer de l'apprentissage pour améliorer et affiner davantage le cadre. De plus, le projet appuiera la promotion du dialogue et du transfert des connaissances entre un groupe central d'évaluateurs autochtones ainsi que la création de possibilités de renforcement des capacités pour les jeunes évaluateurs autochtones.

L'Équipe Évaluation SAC s'est également concentrée sur les priorités supplémentaires suivantes :

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

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, organisations et 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, y compris une revue de la littérature. Entre-temps, l'Équipe Évaluation SAC a intégré des pistes d'enquête sur l'état du transfert des programmes et des services à chaque évaluation afin de comprendre les apprentissages précoces et les pratiques exemplaires.

### ***Évaluation externe indépendante pour la réforme de SAC et la série d'évaluations des services à l'enfance et à la famille***

Le travail d'évaluation lié au bien-être de l'enfant et de la famille s'est considérablement élargi et est devenu de plus en plus élaboré en réponse au programme de réforme des Services à l'enfance et à la famille autochtones, y compris l'ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne du 26 janvier 2016, qui a conclu que le programme des Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada était discriminatoire dans son financement et a ordonné au Canada de réformer le programme et de cesser d'appliquer une définition étroite du principe de Jordan en mettant immédiatement en application sa pleine signification et sa portée intégrale. Cela a donné lieu à l'Entente de principe sur la réforme à long terme de 2021 signé entre le Canada et les parties, qui, en plus de la décision sur les mesures immédiates de 2022 (TCDP 8 n° 6), « engage le Canada à collaborer avec les parties pour mettre sur pied un comité consultatif d'experts dans les soixante (60) jours suivant l'ordonnance d'élaborer et de superviser la mise en œuvre d'un plan de travail fondé sur des données probantes afin de prévenir la récurrence de la discrimination. Le Canada prendra des mesures raisonnables pour commencer à mettre en œuvre le plan de travail. »

Par conséquent, en ce qui concerne l'entente de principe, l'Équipe Évaluation SAC dirige les travaux sur la réforme ministérielle. Ce travail comprend la création d'un Comité consultatif d'experts (CCE) pour appuyer la conception et l'élaboration d'un cadre pour une évaluation externe indépendante de la réforme de SAC. Le travail du CCE sera appuyé et guidé par des experts-conseils dans le cadre de processus d'évaluation participatifs et adaptés à la culture, et déterminera et formulera des recommandations pour corriger les processus, procédures et pratiques internes du Ministère qui contribuent à la discrimination identifiée par le Tribunal et pour transformer l'« ancienne mentalité » qui a contribué à la discrimination en vertu du Programme des SEFPN et du principe de Jordan. Les travaux du CCE aboutiront à l'élaboration d'un cadre d'évaluation pour l'une des évaluations les plus importantes et les plus conséquentes de l'histoire du Ministère.

Tous les travaux d'évaluation dans le domaine de la protection de l'enfance devraient être à la fois novateurs et transformateurs. Les projets devraient être entrepris avec des partenaires autochtones au moyen 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. Les structures de gouvernance comprendront des experts et des consultants externes, ainsi que des partenaires autochtones.

À moyen terme (au cours des cinq prochaines années), l'Équipe Évaluation SAC complétera une série de projets d'évaluation vastes et complexes, y compris un examen de la documentation qui orientera l'évaluation par un tiers pour la réforme de SAC, un rapport de synthèse des rapports de fond et des études menées sur le programme des Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations depuis 2015, l'évaluation du programme Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations (SEFPN), et l'évaluation indépendante par un tiers pour la réforme de SAC.

Compte tenu de la portée et de la complexité des programmes et des services liés au bien-être de l'enfant et de la famille, y compris en réponse aux ordonnances du Tribunal et à la planification avancée considérable avec les partenaires autochtones, la plupart des évaluations dans cette série devraient nécessiter deux ans ou plus et n'ont pas encore été programmées. Il est essentiel de tenir compte des échéanciers afin de déterminer le moment le plus efficace pour lancer ces évaluations en fonction des recommandations qui découleront de l'expertise, du temps et de l'engagement considérables investis dans l'Évaluation indépendante par un tiers pour la réforme de SAC. Le cadre d'évaluation, les produits et les processus élaborés dans le cadre de cet exercice seront uniques et devraient servir de cadre d'orientation pour d'autres évaluations, en particulier celles qui concernent la protection de l'enfance. De plus, le calendrier de l'évaluation du principe de Jordan est également à l'étude, étant donné que le principe de Jordan fait l'objet d'une réforme importante et immédiate, et qu'il pourrait être plus stratégique et avantageux de mener l'évaluation une fois que les travaux de réforme immédiats seront plus avancés.

L'Équipe Évaluation SAC continue de renforcer la capacité des ressources humaines afin de respecter la série d'échéanciers d'évaluation des Services à l'enfance et à la famille..

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

Les approches en termes 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, et d'autres non. L'Équipe Évaluation 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 ou des secteurs privé, universitaire et à but non lucratif.

L'Équipe Évaluation SAC étudie également l'adoption d'approches d'évaluation fondées sur les distinctions. Des discussions avec des organisations autochtones nationales sont en cours afin d'explorer d'éventuelles approches de partenariat qui contribueront à accroître la capacité d'évaluation au sein des organisations autochtones.

À titre d'exemple, un Comité consultatif sur l'évaluation (CCE) des établissements d'enseignement a été mis sur pied, dont la moitié des participants sont des membres des Premières Nations et des organisations des Premières Nations à l'extérieur du Ministère. Le CCE est une plate-forme de conseils du point de vue des intervenants des Premières Nations lors des grandes étapes de l'évaluation. Le processus continue de promouvoir l'exposition des intervenants externes à la fonction d'évaluation et d'établir des relations entre l'Équipe Évaluation SAC et diverses collectivités et organisations, même au-delà du comité lui-même. Bien qu'il soit en cours, le CCE devrait grandement contribuer au succès du recrutement de participants à l'évaluation, à la pertinence culturelle des constatations et à la pertinence des produits pour divers intervenants. De même, les leçons tirées du processus complexe de sélection des membres peuvent servir à éclairer les futurs comités consultatifs.

## **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. Un amalgame de facteurs identitaires, le contexte et les expériences vécues influent sur les besoins et les expériences des différents groupes. Toutes les organisations du gouvernement fédéral sont tenues d'appliquer l'ACS Plus à tous les processus décisionnels.

Les évaluateurs de SAC appliquent activement l'approche ACS Plus dans leur travail, en intégrant leurs processus dans les évaluations afin de comprendre comment divers groupes de personnes peuvent être touchés différemment par les politiques et les programmes de SAC. 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, en commençant par la phase de conception, en passant par la collecte et l'analyse des données, et dans la génération des conclusions et des recommandations. Par exemple, dans le cas de l'évaluation du programme Entrepreneurat 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 s'assurer qu'il existe une communication continue avec les partenaires et les communautés concernant l'application des processus d'ACS Plus dans les programmes et les politiques, car les commentaires récents des Premières Nations dans les études de cas suggèrent qu'il y a peu ou pas de sensibilisation officielle à cette optique, mais qu'elles se posent des questions sur les incidences différentielles comme une évidence.

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

L'Équipe Évaluation 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, 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 le rendement du Ministère.

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. L'Équipe Évaluation SAC participe à l'exercice régulier d'évaluation neutre, au rapport annuel d'enquête sur la capacité du SCT, et assure la qualité des documents publiés.

Le processus et les outils de suivi de la **réponse et des plans d'action de la direction (RPAD)** récemment remaniés de l'Équipe Évaluation SAC continuent d'évoluer. En 2020-2021, l'Équipe Évaluation SAC a établi une base de données interactive et dynamique pour stocker et structurer, de manière normalisée, les données détaillées de chaque RPAD. La base de données a la capacité de fournir des renseignements globaux sur l'état des RPAD à l'échelle du Ministère, du secteur ou du programme et pour différents aspects du RPAD (p. ex., les recommandations, les mesures de suivi et les échéances). Gérés par l'Équipe Évaluation 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 l'Équipe Évaluation 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 au programme. Toutefois, le potentiel de la base de données va au-delà du suivi, du contrôle et de l'établissement de rapports des RPAD. Par exemple, elle peut être 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 rendement des programmes ou des obstacles à celui-ci dans une perspective intersectorielle ou horizontale. Ce nouveau suivi et processus des RPAD est devenu un outil fondamental pour la fonction de gestion des pratiques qui appuie également le Sondage sur la capacité du SCT et, récemment, l'Équipe Évaluation SAC (équipe des RPAD de la gestion des pratiques) a lancé une sensibilisation interministérielle sur les pratiques exemplaires pour surveiller la mise en œuvre et l'achèvement des RPAD. Comme les autres fonctions d'évaluation du gouvernement indiquent qu'il s'agissait d'une pratique exemplaire dans l'ensemble de la communauté d'évaluation fédérale, cela a mené à la création d'un groupe de travail interministériel sur l'évaluation du RPAD qui se réunit de façon ponctuelle.

## **3.0 Bilan de l'année**

### **3.1 État de l'achèvement de l'évaluation en 2021-2022**

Au cours de l'exercice précédent, deux évaluations ont été terminées :

1. Évaluation du Programme des affaires individuelles
2. Évaluation de l'Initiative de gestion des déchets solides des Premières Nations

De plus, à la fin de l'exercice financier 2021-2022, l'Équipe Évaluation SAC a publié ce qui suit :

- Évaluation de l'Initiative de gestion des déchets solides des Premières Nations (février 2022)
- Évaluation du Programme de l'eau potable et des eaux usées dans les réserves (août 2021)
- Évaluation formative du Programme d'enseignement primaire et secondaire dans les réserves (juillet 2021)
- Évaluation du Programme d'éducation postsecondaire (juillet 2021)
- Plan d'évaluation ministériel quinquennal de 2021-2022 à 2025-2026 (novembre 2021)

Les projets d'évaluation suivants ont été lancés en 2021-2022 :

- Évaluation des Services de santé non assurés (Programme des prestations supplémentaires en santé)
- Évaluation du Programme de mieux-être mental
- Évaluation du Programme de santé environnementale et publique
- Évaluation externe indépendante pour la réforme de SAC
- Rapport de synthèse des études et examens clés du Programme des SEFPN
- Évaluation de l'accord de subvention de la Première Nation de Miawpukek
- Évaluation du logement dans les réserves
- Évaluation du Programme Autres infrastructures communautaires et activités
- Évaluation du Programme Entrepreneuriat et développement des entreprises autochtones

- Évaluation des sous-programmes de gestion des terres

Les rapports d'évaluation de SAC et les rapports sommaires sont affichés à l'adresse suivante : <https://www.sac-isc.gc.ca/fra/1550775205150/1550775238874>

## 4.0 Le plan quinquennal

### 4.1 Portée des travaux

L'une des conséquences de la création de SAC 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. De plus, avec la loi habilitante de SAC et de RCAANC en juillet 2019, cinq programmes ont été transférés de RCAANC à SAC. Au total, 19 programmes ont été ajoutés et l'incidence sur la charge de travail de l'Équipe Évaluation 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. La pandémie de COVID-19 a exacerbé la situation. Toutes ces variables ont engendré des difficultés continues et persistantes dans la réalisation des évaluations prévues et ont augmenté le nombre d'évaluations en retard qui dépassent le cycle d'examen quinquennal. Compte tenu de l'accent mis sur l'élaboration conjointe et le transfert de services, ainsi que de la portée croissante des évaluations, on peut s'attendre à ce que l'arriéré persiste pendant quelques années. Cette situation limite la flexibilité de la Direction à accepter de nouvelles évaluations qui pourraient intéresser la haute direction, car la Direction doit relever le défi de répondre aux attentes en matière d'élaboration conjointe et d'innovation tout en respectant les dates d'échéance des évaluations obligatoires qu'elle doit mener pour se conformer aux exigences de la LGFP.

### 4.2 Structures des programmes

La prestation de la plupart des programmes ministériels, qui comptent pour la majorité des dépenses, est assurée par l'intermédiaire de partenariats avec des communautés autochtones et, dans très peu de cas, des accords fédéraux-provinciaux ou fédéraux-territoriaux sont en place. Toutefois, d'autres structures de financement ont été établies 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 met en cause un accord conjoint entre la province de la Colombie-Britannique, la Régie de la santé des Premières Nations de la Colombie-Britannique et SAC relativement à 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, l'Équipe Évaluation SAC examinant la « préparation » des gouvernements ou des institutions autochtones à assumer la prestation du programme.

À l'heure actuelle, SAC a la responsabilité de 30 autorisations (subventions et contributions votées) pour appuyer les 33 programmes de son Répertoire des programmes. Cependant, il existe une relation directe entre les autorisations indiquées dans le Budget principal des dépenses et le Répertoire des programmes permanents de subventions et de contributions que le Ministère considère être un « programme » dans de très rares cas. Un certain nombre de programmes font appel à de multiples subventions et contributions, et inversement, il existe des subventions et des 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 directe. Cette structure a posé au Ministère quelques problèmes pour assurer la couverture de l'évaluation pour toutes les autorités en raison de la séparation d'une seule autorité sur plusieurs programmes avec des calendriers d'évaluation différents.

**Il s'avère également que la structure du programme 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 harmonisés avec 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 la 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 2022-2023, 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 de 2022-2023. Bien qu'aucun nouveau programme n'ait été ajouté au Répertoire des programmes, il y a eu une mise à jour du titre d'un programme : le « principe de Jordan » est devenu « le principe de Jordan et l'Initiative : Les enfants inuits d'abord ». Les services autodéterminés ont été retirés du Répertoire des programmes et ses activités doivent être déclarées dans le cadre du programme d'éducation.

Les responsabilités essentielles de SAC pour 2022-2022 sont les suivantes :

- Services et prestations pour les individus – avec quatre programmes de soutien
- Services de santé et services sociaux – avec 14 programmes de soutien
- Services de gouvernance et de développement communautaires – avec 13 programmes de soutien
- Services autodéterminés par les Autochtones – avec deux 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 elle dessert à la fois RCAANC et SAC. Comme cela a été le cas par le passé, on continue d'établir 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* 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 a publié un nouveau guide à l'intention des ministères sur la gestion et la production de rapports concernant les initiatives horizontales. Dans le cadre de l'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 de contributions. Le crédit pour la couverture des 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* (section 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 des dépenses). Ces calculs ont été effectués dans le cadre du processus de planification et, sur la base de ces paramètres, les programmes suivants se situent en deçà du seuil de 5 millions de dollars :

**Tableau 1 : Programmes SAC qui sont inférieurs au seuil d'évaluation :**

Répertoire des programmes	Évaluation
Soutien législatif et politique à la gouvernance autochtone	Moins de cinq millions de dollars, mais inclus dans le Plan dans le cadre des responsabilités de gestion.
Programme Ressources humaines en santé	Déjà inclus dans l'évaluation groupée en cours des services de santé et demeure dans le Plan.

L'Équipe Évaluation SAC 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 d'achèvement 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
- Dirigeant principal 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 partenaires en matière d'éducation et de développement social
- Secteur de la politique stratégique et des partenariats
- SMA, Communications

## 4.4 Dépenses prévues

Selon le Budget principal des dépenses, les dépenses totales prévues pour 2022-2023 sont présentées dans le tableau ci-dessous, par responsabilité essentielle du Ministère.

**Tableau 2 : Dépenses ministérielles totales prévues de SAC (2022-2023) par responsabilité essentielle**

Responsabilité essentielle	Dépenses prévues pour 2022-2023
Services et prestations aux individus	2 570 793 254 \$
Services de santé et services sociaux	28 344 912 699 \$
Services de gouvernance et de développement communautaire	6 277 966 237 \$
Services autodéterminés par les Autochtones	2 192 779 573 \$
Services internes	215 168 480 \$
<b>Total</b>	<b>39 601 620 243 \$</b>

Source : Budget principal des dépenses de 2022-2023. 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

Le gouvernement du Canada a commencé à identifier des fonds en mars 2020 spécifiquement pour le soutien COVID-19 aux communautés et organisations autochtones et nordiques. Au printemps 2022, environ 5,9 milliards de dollars avaient été engagés par l'intermédiaire de SAC. L'Équipe Évaluation SAC a inclus, en tant que ligne d'enquête distincte, des questions dans les évaluations récentes pour enquêter sur les premiers impacts de COVID-19 sur les activités de programmation et continuera de rechercher ce problème dans les évaluations futures. Une partie du plan d'intervention économique COVID-19 de mars 2020 prévoyait la création d'un Fonds de soutien aux communautés autochtones pour aider les communautés et les organisations à prévenir, à se préparer et à répondre à la COVID-19. Un soutien de plus de 2,0 milliards de dollars a été annoncé par l'intermédiaire du Fonds de soutien aux communautés autochtones. La nouveauté du plan d'évaluation cette année est donc une évaluation de la FSCA en 2023-2024 pour étudier l'impact du financement et recueillir les leçons apprises pour éclairer les pratiques futures.



## 4.6 Couverture

- 39** 39 évaluations au niveau des programmes et des sous-programmes sont prévues pour 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 de la LGFP. Ces projets d'évaluation couvriront 99,4 % des dépenses ministérielles prévues de 2022-2023 à 2026-2027. 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 reste en deçà de 1 % représente les Services internes (204 380 562 \$) et une petite partie des programmes de Gestion des terres, des ressources naturelles et de l'environnement a été exclue des sous-programmes d'évaluation de la gestion des terres prévus. Ce montant représente 17 036 259 \$ des dépenses prévues et a également un effet négligeable sur la couverture.
- 7** 7 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.
- 5** 5 projets d'évaluation liés à la réforme des services à l'enfance et à la famille des Premières Nations, dont le calendrier et la portée seront précisés à mesure de la mise à jour du plan et de la progression de la réforme.
- 3** 3 évaluations discrétionnaires sont des évaluations prévues qui ont été définies comme des priorités ministérielles pour soutenir la prise de décisions à l'interne.

Les deux tableaux suivants énumèrent 17 évaluations prévues l'exercice financier 2022-2023, car cette année inclut l'évaluation groupée en cours du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations et des Inuits. Cette évaluation groupée porte sur six 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 afin d'améliorer ou de 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'harmonisation 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 leurs programmes 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 prévue des dépenses prévues**

Exercice	Dépenses ministérielles	Pourcentage de couverture	Nombre d'évaluations
2022-2023	3 342 561 372 \$	8,4 %	17
2023-2024	7 037 201 309 \$	17,8 %	19
2024-2025	22 630 164 536 \$	57,1 %	9
2025-2026	6 204 542 845 \$	15,7 %	5
2026-2027	165 733 360 \$	0,4 %	4
<b>Total</b>	<b>39 380 203 422 \$</b>	<b>99,4 %</b>	<b>54</b>

Source : Budget principal des dépenses 2022-2023

SAC couvre 100 % des montants de ses subventions et contributions votées. Les programmes des terres en dehors de la portée (le crédit 10 est de 5 178 309 \$) sont négligeables.

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

Exercice	Montant des subventions et contributions (S et C) votées	Pourcentage des S et C votées	Nombre d'évaluations
2022-2023	3 156 492 270 \$	21,41 %	17
2023-2024	4 898 082 839 \$	33,23 %	19
2024-2025	2 527 911 553 \$	17,15 %	9
2025-2026	4 136 807 924 \$	28,06 %	5
2026-2027	21 223 691 \$	0,14 %	4
<b>Total</b>	<b>14 740 518 277 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>54</b>

Source : Budget principal des dépenses 2022-2023

## 4.7 Ressources

La Direction de l'évaluation a prévu les dépenses suivantes pour 2022-2023 afin de respecter les engagements pris dans le plan.

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

Type de dépenses	2022-2023 (Budget)
Salaires	2 835 053 \$
Fonctionnement et entretien	2 597 710 \$
Subventions et contributions	0 \$
<b>Total</b>	<b>5 432 763 \$</b>
Équivalents temps plein (ETP)	27

Source : Secteur de la politique stratégique et des partenariats, unité de gestion administrative

## 4.8 Défis

Comme nous l'avons mentionné, l'Équipe Évaluation SAC dispose d'une occasion importante de jouer un rôle de catalyseur pour apporter des changements utiles et de collaborer avec les peuples et les organisations autochtones. Cette occasion n'est pas sans difficulté et a créé un environnement opérationnel très fluide pour le Ministère en général et la fonction d'évaluation en particulier.

Les évaluations deviennent de plus en plus complexes et prennent plus de temps à effectuer. Compte tenu de l'accent accru mis sur l'élaboration conjointe et la collaboration, il faut du temps pour établir les relations nécessaires avec les partenaires autochtones et les responsables des programmes ministériels. Pour être efficaces, les partenaires doivent être inclus dans le

processus, depuis l'établissement de la portée, l'élaboration du mandat, l'établissement des méthodologies appropriées et la réalisation des travaux sur le terrain. Les consultations avec les partenaires autochtones peuvent donner lieu à de nouvelles approches qui pourraient être intégrées au fur et à mesure que la méthodologie d'évaluation se développe et évolue. Bien que le répertoire du Ministère compte 33 programmes, il y a actuellement 54 évaluations sur le Plan en raison de nouvelles autorisations, sous-programmes et évaluations horizontales, un chiffre qui augmente depuis la création du Ministère en 2019.

La portée de chaque évaluation s'est élargie et continuera probablement de le faire. En plus des questions normalisées de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et de la *Politique sur les résultats* concernant la pertinence, l'efficacité et l'efficience, les évaluations doivent maintenant comprendre des questions de recherche sur les répercussions du programme sur les familles et les enfants, l'application de l'ACS Plus, les répercussions précoces de la pandémie de la COVID-19 sur la prestation des services et., les effets du changement climatique, en plus de déterminer si les services fournis sont adaptés sur le plan culturel et de haute qualité. De plus, quatre questions obligatoires portent sur le transfert de services et l'état de préparation des partenaires à assumer le contrôle. Ces autres domaines d'enquête ajoutent au temps nécessaire pour élaborer et peaufiner les questions, recueillir des données, analyser les résultats et synthétiser les constatations.

Des défis internes se posent pour la fonction d'évaluation. Les délais d'évaluation s'allongent en raison de pratiques d'approvisionnement plus transparentes et plus rigoureuses qui ont ajouté des mois au processus de passation des marchés. Le manque de données, le manque de cohérence des données existantes et les lacunes dans l'information sur le rendement continuent de poser des problèmes. Les négociations avec les responsables de programme de SAC qui participent à l'évaluation de programme peuvent prendre du temps avant d'atteindre le niveau de coopération et de compréhension nécessaire. Les problèmes de capacité interne et externe, en particulier les évaluateurs qualifiés, exacerbent davantage les délais nécessaires à la mise en œuvre d'approches collaboratives.

La complexité croissante des évaluations et les défis internes actuels ont fait en sorte que le Ministère a accumulé un arriéré d'évaluations qui sont en retard par rapport au cycle d'évaluation quinquennal décrit dans la LGFP. En parallèle, la fonction d'évaluation a mis au point 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 œuvre selon un calendrier accéléré, ou une approche 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 permettre 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. Étant donné que la *Loi sur le ministère des Services aux Autochtones* oblige le Ministère à mettre l'accent sur la coopération, le partenariat et l'état de préparation pour le transfert de services, il est probable que l'arriéré persistera au cours des prochaines années.

## **Répercussions de la pandémie de COVID-19**

Les conséquences de la pandémie mondiale de COVID-19 se feront probablement sentir pendant un certain temps. 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. Ces défis ont persisté en 2021-2022, car il demeure difficile de parler avec les travailleurs de la santé communautaire qui participeraient habituellement aux évaluations de la DGSPNI, mais qui ont fait 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 continue de se heurter 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.

Au fur et à mesure que les effets de la pandémie continueront de se faire sentir, l'Équipe Évaluation SAC suivra la situation et apportera des modifications aux calendriers selon les besoins, tout en tenant informés les programmes et le Comité de gestion et d'évaluation du rendement de SAC.

## Ressources humaines

L'Équipe Évaluation 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 54 évaluations prévues, il existe également des exigences et des pressions importantes du point de vue de la gestion des pratiques (p. ex., 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, etc.). En outre, l'Équipe Évaluation 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 41 pour 2022-2023, ce qui devrait permettre d'alléger certaines pressions liées à la charge de travail.

## Amélioration continue de la fonction d'évaluation

La Direction prend des mesures pour appuyer l'amélioration continue de la fonction et pour relever certains des défis en matière de capacité et de charge de travail auxquels elle fait face afin de remplir son mandat en trois volets. Cet examen porte sur la façon d'établir une fonction qui puisse agir comme un véritable catalyseur de changement et être un acteur clé dans la conduite du programme du Ministère, en particulier en ce qui concerne l'établissement de relations nécessaires au travail d'élaboration conjointe, l'amélioration de la prestation de services et le soutien du transfert éventuel des services. Ces étapes devraient également permettre aux évaluateurs ministériels d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour remplir leur rôle, conformément à la *Politique sur les résultats*.

## Information 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 en ce sens. Toutefois, la collecte de données au niveau des services de première ligne demeure un défi pour les gestionnaires de programme, 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 sont disponibles à l'échelle régionale pour alimenter l'évaluation. L'accès aux données peut souvent dépendre du niveau de mobilisation communautaire qui a eu lieu.

## Processus d'approbation et d'affichage

La *Politique sur les résultats* exige que les rapports d'évaluation soient affichés en ligne dans les 120 jours<sup>3</sup> suivant l'approbation du sous-ministre. 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 des dernières années 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 l'Équipe Évaluation SAC afin d'informer les évaluateurs dès le début du processus de rédaction des exigences relatives aux documents destinés à être publiés sur le site Web du Ministère. Un modèle de rapport d'évaluation a été élaboré 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. L'Équipe Évaluation SAC participe au CHD-CMRE au moins une fois par mois.

## 4.9 Mise en œuvre du Plan

Les évaluations menées par l'Équipe Évaluation 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, l'Équipe Évaluation SAC affiche également les rapports d'évaluation approuvés sur son site Web en temps opportun, après en avoir fait part au Conseil du Trésor.

L'Équipe Évaluation 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 d'améliorations utiles et substantielles de la prestation et du transfert de services, tout en faisant progresser des capacités et des 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.

L'Équipe Évaluation SAC procède actuellement à l'élaboration et à la mise 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

---

<sup>3</sup> En raison des défis associés à la pandémie, le délai dans lequel les ministères sont tenus de publier les rapports d'évaluation a été temporairement prolongé de 30 jours supplémentaires (à 150 jours après l'approbation du SM, au lieu de 120 jours). Au moment de la publication, cet hébergement reste en place.

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 des services.

La Direction s'engage à réaliser les projets d'évaluation qui ont été recensés pour 2022-2023. Comme mentionné, elle s'attaque à ses problèmes de capacité par le biais du recrutement, du perfectionnement et du 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 d'avoir des répercussions sur la mise en œuvre du travail d'évaluation en 2022-2023. Cependant, depuis peu, des équipes d'évaluation ont été invitées à retourner dans certaines communautés. Si des facteurs nuisent à la réalisation des projets d'évaluation, ils seront portés à l'attention du CHD-CMRE afin que la Direction générale soit pleinement informée.

## 5.0 Calendrier quinquennal des évaluations

Année prévue	Titre de l'évaluation	Secteur	Dernière évaluation	Total des dépenses de programmes prévues pour 2022-2023	Date de lancement	Approbation attendue de la SM
2022-2023	Évaluation du Programme de mieux-être mental	DGSPNI	2016-2017	545 693 109 \$	21 déc.	23 oct.
2022-2023	Évaluation du Programme des modes de vie sains	DGSPNI	2014-2015	65 372 245 \$	19 févr.	22 sept.
2022-2023	Évaluation du programme Développement des enfants en santé	DGSPNI	2014-2015	258 934 754 \$	20 nov.	23 mars
2022-2023	Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations 6. Évaluation des ressources humaines en santé	DGSPNI	2019-2020	7 724 198 \$	19 janv.	23 mars
2022-2023	Évaluation du Programme de santé environnementale et publique	DGSPNI	2016-2017	67 449 091 \$	21 sept.	23 mars
2022-2023	Rapport de synthèse des études et examens clés du Programme des SEFPN	RSEF	S.O.	S.O.	21 déc.	23 fév.
2022-2023	Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations 4. Évaluation des établissements de santé	DGSPNI	2016-2017	285 624 952 \$	19 janv.	23 mars
2022-2023	Évaluation groupée du soutien aux infrastructures de santé des Premières Nations 5. Évaluation du Programme d'infrastructure de la cybersanté	DGSPNI	2016-2017	28 175 513 \$	19 janv.	23 mars

2022-2023	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	DGSPNI	2016-2017	200 364 795 \$	19 janv.	23 mars
2022-2023	Évaluation de l'accord de subvention de la Première Nation de Miawpukek	OR	2010-2011	12 214 325 \$	22 févr.	22 août
2022-2023	Évaluation du Programme des installations d'enseignement	OR	2015-2016	394 973 865 \$	20 sept.	23 janv.
2022-2023	Évaluation du Programme de logement dans les réserves	OR	2016-2017	351 312 917 \$	21 juin	23 janv.
2022-2023	Évaluation du programme Autres infrastructures communautaires et activités	OR	2015-2016	938 317 174 \$	21 juin	23 janv.
2022-2023	Évaluation des sous-programmes de gestion des terres	TDE	2015-2016	147 611 144 \$	21 mai	22 déc.
2022-2023	Évaluation du Programme des sites contaminés dans les réserves (sud du 60 <sup>e</sup> parallèle)	TDE	2015-2016	38 793 290 \$	22 mai	23 mars
2022-2023	Évaluation de l'Initiative horizontale des processus d'évaluation d'impact et de réglementation	DGSPNI TDE	Jamais évalué	À déterminer	21 janv.	22 juin
2022-2023	Stratégie canadienne sur les drogues et autres substances (y compris la crise des surdoses d'opioïdes et de drogues au Canada)	DGSPNI	2017-2018	À déterminer	22 juin	23 mars
2023-2024	Évaluation des prestations supplémentaires en santé pour les membres des Premières Nations et les Inuits (Services de santé non assurés – SSNA).	DGSPNI	2017-2018	2 123 017 564 \$	22 mai	24 janv.



2023-2024	Évaluation du Programme de soins cliniques et de soins aux clients	DGSPNI	2018-2019	379 864 427 \$	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation des Services communautaires de santé buccodentaire	DGSPNI	Jamais évalué	27 674 712 \$	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation du Principe de Jordan et de l'Initiative de l'enfant d'abord pour les Inuits	DGSPNI	2018-2019	822 874 510 \$	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation du Programme de contrôle et de prise en charge des maladies transmissibles	DGSPNI	2014-2015	106 659 960 \$	À déterminer	23 sept.
2023-2024	Évaluation du Programme d'aide au revenu	PPMEDS	2018-2019	1 149 883 132 \$	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation du Programme pour la prévention de la violence familiale	PPMEDS	2017-2018	89 913 919 \$	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation des programmes urbains pour les peuples autochtones	PPMEDS	2016-2017	156 611 429 \$	22 sept.	24 janv.
2023-2024	Évaluation de la gouvernance et des capacités des Autochtones	OR	2016-2017	291 713 227 \$	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation du Programme d'aide à la gestion des urgences	OR	2016-2017	105 129 918 \$	À déterminer	23 sept.
2023-2024	Évaluation du Programme Entrepreneuriat et développement des entreprises autochtones	TDE	2015-2016	93 775 676 \$	21 sept.	23 juin
2023-2024	Évaluation du Programme de capacité et état de préparation en matière de développement économique	TDE	2015-2016	72 828 571 \$	22 mai	23 juin
2023-2024	Évaluation de l'Initiative de partenariats stratégiques (IPS)	TDE	2014-2015	34 698 662 \$	À déterminer	À déterminer
2023-2024	Évaluation horizontale du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux – Phase IV	TDE	2018-2019	À déterminer	22 juil.	23 déc.
2023-2024	Évaluation des subventions pour appuyer la nouvelle	PSP	Jamais évalué	1 582 555 602 \$	À déterminer	À déterminer

	relation financière des Premières Nations					
2023-2024	Évaluation du Programme d'apprentissage et de garde des jeunes enfants autochtones (horizontal)	DGSPNI	Jamais évalué	À déterminer	22 nov.	23 sept.
2023-2024	Évaluation de la Stratégie nationale de lutte contre la traite des personnes 2019-2024	PPMEDS	S.O.	S.O.	23 janv.	24 mars
2023-2024	Évaluation du Programme d'emploi des Autochtones	Services internes DGSPNI	Jamais évalué	S.O.	21 nov.	23 juill.
2023-2024	Évaluation du Fonds de soutien aux communautés autochtones (FSCA)	À déterminer	Jamais évalué	À déterminer		
2024-2025	Évaluation du Programme de soins à domicile et en milieu communautaire	DGSPNI	2019-2020	141 691 274 \$	À déterminer	À déterminer
2024-2025	Évaluation de la Stratégie emploi et compétences jeunesse (horizontale)	PPMEDS	2019-2020	53 619 605 \$	21 mars	25 févr.
2024-2025	Évaluation du Programme d'aide à la vie autonome	PPMEDS	2019-2020	70 082 619 \$	À déterminer	À déterminer
2024-2025	Évaluation du Programme des services à l'enfance et à la famille des Premières Nations (réforme)	RSEF	2014-2015	21 738 759 574 \$	À déterminer	25 mars
2024-2025	Évaluation externe indépendante pour la réforme de SAC	RSEF	S.O.	S.O.	21 juin	25 mars
2024-2025	Évaluation de la mise en œuvre de la <i>Loi concernant les enfants, les jeunes et les familles des Premières Nations, des Inuits et des Métis</i>	RSEF	S.O.	S.O.	À déterminer	À déterminer
2024-2025	Faire avancer une résolution globale pour l'indemnisation des enfants et des familles des Premières Nations – Services à l'enfance et à la famille et Principe de Jordan	RSEF	S.O.	S.O.	À déterminer	À déterminer

2024-2025	Évaluation de l'Accord-cadre tripartite de la Colombie-Britannique sur la gouvernance de la santé par les Premières Nations	DGSPNI	2017-2018	610 223 971 \$	19 janv.	23 mars
2024-2025	Évaluation de l'enquête sur les peuples autochtones (interne)	PSP	2019-2020	15 787 493 \$	À déterminer	À déterminer
2025-2026	Évaluation du Programme d'enseignement primaire et secondaire	PPMEDS	2020-2021	2 350 663 385 \$	À déterminer	À déterminer
2025-2026	Évaluation du Programme d'enseignement postsecondaire	PPMEDS	2020-2021	447 664 044 \$	À déterminer	À déterminer
2025-2026	Évaluation du programme Initiatives de bien-être communautaire et en matière de compétence	RSEF	S.O.	256 318 118 \$	23 sept.	26 mars
2025-2026	Évaluation du Programme de l'eau potable et des eaux usées dans les réserves	OR/DGSPNI	2020-2021	3 145 918 431 \$	À déterminer	À déterminer
2025-2026	Évaluation du Programme de soutien législatif et politique pour la gouvernance des Premières Nations	TDE	2017-2018	3 978 868 \$	À déterminer	À déterminer
2026-2027	Évaluation des Affaires individuelles	OR	2021-2022	40 236 551 \$	À déterminer	À déterminer
2026-2027	Évaluation des Voies vers des communautés autochtones sûres	PSP	S.O.	14 997 734 \$	À déterminer	À déterminer
2026-2027	Évaluation de l'Initiative de gestion des matières résiduelles des Premières Nations	TDE	2021-2022	110 499 075 \$	À déterminer	À déterminer
2026-2027	Adaptation aux répercussions des changements climatiques	DGSPNI	S.O.	S.O.	26 avr.	27 févr.

## Annexe A – Cadre ministériel des résultats et Répertoire des programmes de 2022-2023

Responsabilité essentielle	Résultats ministériels	Répertoire des programmes 33 programmes
Services et avantages pour les particuliers	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 en matière de santé	
Santé et services sociaux	Les personnes et les collectivités autochtones sont en meilleure santé	14 programmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de Jordan et Initiative de l'enfant d'abord pour les Inuits</li> <li>• Bien-être mental</li> <li>• Modes de vie sains</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 et de qualité	
Services de gouvernance et de développement communautaire	Les collectivités autochtones font progresser leur capacité 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 des lois et des politiques</li> </ul>
	Les Autochtones ont des infrastructures fiables et durables	
	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	2 programmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle relation financière</li> <li>• Gouvernance tripartite en matière de santé de la Colombie-Britannique</li> </ul>
	Les services autodéterminés autochtones améliorent les résultats pour les collectivités	