



Public Works and
Government Services
Canada

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Canada

Audit and Evaluation
Branch

Direction générale de la
vérification et de l'évaluation

2004-612

Rapport final

Évaluation formative du régime de perfectionnement professionnel pour les employés responsables des achats à TPSGC

2005-10-27

Traduction : Bureau de la Traduction
(Translation: Translation Bureau)

Table des matières

Résumé	2
1. Introduction	9
1.1 Contexte	9
1.2 Méthodologie	10
2. Cadre d'évaluation – Profil	10
2.1 Profil des éléments constitutifs	10
2.1.1 Origines	10
2.1.2 Structure de régie	11
2.1.3 Ressources	12
2.1.4 Approche pour la réalisation	12
2.1.5 Publics cibles	15
2.1.6 Objectifs et résultats planifiés	15
2.2 Modèle logique	15
2.2.1 Approche du cycle de la durée utile pour le perfectionnement professionnel	16
2.2.2 Modèle logique générique	16
2.2.3 Activités, extrants et résultats immédiats	18
2.2.4 Résultats intermédiaires et ultimes	21
3. Cadre d'évaluation – Matrice des enjeux	22
3.1 Enjeux et indicateurs pour l'évaluation	22
3.1.1 Harmonisation du Programme de perfectionnement professionnel avec les besoins et les priorités du gouvernement, du Ministère et de la Direction général.....	22
3.1.2 Conception de l'approche pour la réalisation du Programme de perfectionnement professionnel et analyse des lacunes	27
3.1.3 Réalisation du Programme de perfectionnement professionnel	28
3.1.4 Surveillance, examen et évaluation du Programme de perfectionnement professionnel	29
3.1.5 Résultats et incidences du Programme	29
3.1.6 Rentabilité et solutions de rechange	30
3.2 Méthodes d'évaluation et sources de données	30
4. Constatations et conclusions formatives	32
4.1 Harmonisation du Programme de perfectionnement professionnel avec les besoins et les priorités du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale	32
4.2 Conception de l'approche pour la réalisation du Programme de perfectionnement professionnel et analyse des lacunes	35
4.3 Réalisation du Programme de perfectionnement professionnel	38
4.4 Surveillance et évaluation du Programme de perfectionnement professionnel	40
4.5 Résultats et incidences du Programme	41
4.6 Rentabilité et solutions de rechange	42
4.7 Conclusions générales	43
5. Recommandation	44
Annexe A – Liste des cours	45

Résumé

Autorisation pour le projet

Cette évaluation formative s'est déroulée conformément au Plan d'évaluation approuvé par le Comité de vérification, de certification et d'éthique pour l'exercice financier 2004-2005.

Objectif

Évaluer les progrès accomplis par TPSGC dans la réalisation des objectifs de perfectionnement professionnel des employés responsables des achats.

Portée

Pour cette mission, on a considéré que le régime de perfectionnement professionnel était constitué des différents mécanismes et des diverses entités qui contribuent à la formation et au perfectionnement offerts aux employés responsables des achats à TPSGC. Cette évaluation formative a consisté à examiner le mode de fonctionnement de ces mécanismes et entités pour le perfectionnement des compétences des employés responsables des achats au Ministère. Elle ne consistait pas à examiner les aspects relatifs à la classification ou au recrutement des employés responsables des achats.

Contexte

Depuis 1993, le secteur des achats de TPSGC doit coordonner et assurer la formation et le perfectionnement professionnel de ses employés responsables des achats. En 2003-2004, la Direction générale des approvisionnements (DGA) de TPSGC a centralisé ses activités de perfectionnement professionnel, de services de formation et de gestion du changement auprès d'un nouvel organisme, soit la Direction du développement professionnel et de la gestion du changement (DDPGC), qui devait adopter une approche uniforme et constante afin de répondre aux besoins projetés en matière de capacité. La DDPGC a également un rôle de chef de file à jouer en contribuant au perfectionnement professionnel de la collectivité des acheteurs dans la fonction publique et à l'élaboration de stratégies permettant de s'assurer que le gouvernement a des employés assez compétents pour gérer les opérations d'achat.

En 2004, le Groupe de travail du secrétaire parlementaire sur l'examen des achats de l'ensemble du gouvernement a fait savoir que les achats constituaient une activité centrale essentielle au gouvernement. Il a en outre précisé que la collectivité des acheteurs du gouvernement devait se doter des connaissances, de la formation et des compétences pertinentes dans le domaine des achats, puisqu'il s'agit d'un aspect essentiel de l'amélioration du processus d'achat au gouvernement. Comme les fonctions de gestion des ressources humaines représentent des éléments importants pour la réalisation des opérations d'achat, on a planifié une évaluation formative.

Méthodologie

La méthodologie à laquelle on a fait appel pour ce projet était conforme à l'approche normalisée de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation pour les travaux d'évaluation formative, qui ont consisté notamment à élaborer un cadre d'évaluation. Les travaux ont été exécutés en examinant des documents et des renseignements généraux, en interviewant des intervenants, en examinant des données administratives et en établissant des comparaisons, dans toute la mesure du possible, avec des programmes comparables dans d'autres pays.

Approche pour l'évaluation

Dans l'élaboration du cadre d'évaluation, il est apparu évident que le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats à TPSGC se déroulait dans un climat caractérisé par un changement significatif, sur le plan organisationnel au sein du Ministère durant les deux dernières années et sous l'angle gouvernemental en ce qui a trait à la fonction d'achat; on a constaté que l'activité de perfectionnement professionnel était privée de certains des éléments essentiels d'un programme complet de perfectionnement professionnel axé sur le cycle de la durée utile.

L'équipe responsable de l'évaluation a donc effectué des travaux en respectant les principes suivants :

- i) il était prématuré, au moment de l'évaluation, de tenter d'évaluer intégralement le programme par rapport à tous les enjeux définis dans le cadre d'évaluation, puisqu'on pourrait étudier certains enjeux d'après la recherche effectuée pendant l'élaboration du cadre d'évaluation et selon l'analyse de l'information disponible, alors qu'on ne pourrait pas faire de même pour d'autres enjeux;
- ii) cette évaluation formative pourrait le mieux permettre de valoriser la gestion, en élaborant un cadre d'évaluation grâce à un modèle logique établi d'après un modèle générique de programmes de perfectionnement professionnel axé sur le cycle de la durée utile, en évaluant l'information disponible sur les programmes et en procédant à certains travaux de recherche comparative dans d'autres administrations.

Principales constatations et conclusions

En plus du modèle logique et de la matrice des enjeux d'évaluation que la DDPGC peut appliquer à la Direction générale des approvisionnements, on a dérivé un ensemble de constatations formatives pour le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats à TPSGC, dans le cadre du programme administré par la DDPGC sous le titre « Programme de perfectionnement professionnel » (PPP).

Planification du programme

Enjeu : a-t-on établi, dans le cadre de ce programme, un cadre clair pour les politiques, la responsabilisation et la planification?

- *Il n'existe pas de cadre formel des politiques et de la planification en vigueur expressément pour le perfectionnement professionnel dans le domaine des achats à TPSGC.*

Ce cadre comprendrait un énoncé clair des objectifs et des buts ministériels stratégiques pour le perfectionnement professionnel, de même que des lignes directrices, des politiques et des normes pour la conception et le déroulement des activités de perfectionnement professionnel. Puisqu'il n'y a pas de cadre, les responsables du PPP réagissent ponctuellement aux demandes organisationnelles et individuelles.

Conception du programme

Enjeu : existe-t-il un processus efficace pour recenser les besoins en formation des différents praticiens dans le domaine des achats?

- *Il existe un processus permettant de recenser et de présenter des candidats pour le perfectionnement professionnel; toutefois, on ne définit pas les besoins en fonction d'une évaluation par rapport à un cadre de connaissances fondé sur les compétences désignées dans le domaine des achats.*

À l'heure actuelle, le PPP ne réunit pas certains éléments essentiels d'un processus efficace permettant de s'assurer que les responsables des achats à la DGA puissent faire reconnaître les connaissances dont ils ont besoin et les activités précises de perfectionnement professionnel qui permettraient de répondre à ces besoins.

Enjeu : existe-t-il un processus efficace pour répondre à la demande exprimée pour la formation?

- *On n'a pas pu réunir suffisamment d'information pour permettre de tirer une conclusion ferme à propos de cet enjeu.*

Dans le cadre du PPP, il existe un processus permettant d'évaluer la demande, d'après la compilation des plans d'apprentissage individuels. Toutefois, faute de données sur le pourcentage des besoins en formation satisfaits dans le cadre du programme, l'équipe responsable de l'évaluation n'a pas pu établir si le PPP répond à cette demande.

Enjeu : le programme est-il doté de la capacité nécessaire permettant de répondre efficacement aux directives ministérielles pour le perfectionnement professionnel?

- *On ne peut pas tirer de conclusions sur cet enjeu pour l'instant, d'après les méthodes employées dans cette évaluation formative.*

Bien que le programme paraisse bien répondre, ponctuellement, aux demandes de la haute direction pour ce qui est des besoins supplémentaires ou modifiés relatifs à la réalisation du programme, cela ne s'inscrit pas dans un processus annuel cohérent de planification ou de définition de la demande, et les responsables du PPP ne sont pas des intervenants importants dans l'ensemble de la fonction de planification du programme d'achat au niveau du Ministère.

Étant donné que TPSGC participera, au cours des trois prochaines années, à une transformation du processus d'achat au gouvernement, on est sur le point de repositionner le PPP afin de répondre aux nouveaux besoins de TPSGC et, éventuellement, d'autres ministères dans l'ensemble de la collectivité des acheteurs du gouvernement fédéral. Puisque ces besoins ne sont pas encore précis, l'équipe responsable de l'évaluation n'a pas effectué de travaux de recherche, ni de sondage sur cet enjeu, pour l'instant. Par conséquent, on ne connaît pas, à l'heure actuelle, la capacité qui permettrait au PPP de répondre efficacement à la demande.

Réalisation du programme

Enjeu : a-t-on mis en place des systèmes appropriés pour la présentation de la formation?

- *Bien qu'il semble que le PPP soit efficace pour la présentation de la formation, on peut considérer qu'il est moins efficace dans la collaboration avec les partenaires potentiels pour réaliser un programme complet de perfectionnement professionnel, tout en optimisant l'utilisation des ressources internes.*

D'après les entrevues avec les représentants du PPP, d'autres représentants de TPSGC et des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et selon notre examen de la base de données sur la présentation des cours du PPP, bien que ce programme paraisse efficace, puisqu'il permet d'offrir une formation correspondant aux besoins de la collectivité des acheteurs, il ne semble pas fonctionner globalement avec les autres intervenants à l'heure actuelle, pour offrir un ensemble intégré et concerté d'activités de perfectionnement professionnel comportant des liens clairs avec les compétences précises de la collectivité des acheteurs de la DGA.

En ce qui concerne l'optimisation de l'utilisation des ressources internes, il n'est pas possible de savoir si les systèmes existants pour la présentation de la formation sont efficaces. À l'heure actuelle, il semble que le PPP réponde à la demande existante pour le perfectionnement professionnel du personnel interne qui joue un rôle direct dans la présentation de la formation. Or, on ne sait pas vraiment si les ressources affectées au programme seraient suffisantes pour permettre aux responsables du PPP de mettre en œuvre une approche complète, établie d'après le cycle de la durée utile, pour le perfectionnement professionnel ou pour qu'ils puissent jouer un rôle plus vaste et s'acquitter d'une mission élargie dans le perfectionnement professionnel dans l'ensemble du gouvernement, sans apporter de changements à la manière dont ils font appel au personnel interne.

Surveillance et évaluation du programme

Enjeu : dans quelle mesure fait-on appel à une approche systémique pour surveiller et évaluer la réalisation du programme (par opposition à la présentation des cours)?

- *À l'heure actuelle, le PPP ne fait pas appel à une approche fondée sur les systèmes dans le cadre de l'évaluation du programme ou des cours.*

Les participants à certains cours remplissent des évaluations individuelles pour les cours de formation qu'ils ont suivis. Ces documents sont établis sur des supports imprimés et sont transmis aux responsables du PPP; toutefois, on ne s'en sert pas systématiquement pour examiner l'à-propos des cours et l'approche pour leur présentation, et les responsables du PPP ne s'en servent pas non plus pour examiner les choix à faire dans le cadre du programme en ce qui concerne les modalités selon lesquelles les cours ou les groupes de cours devraient être présentés. Il n'existe pas d'approche globale dans l'évaluation de l'ensemble du programme de perfectionnement professionnel ou de la formation en ce qui concerne les thèmes, les secteurs de spécialisation ou les méthodes de perfectionnement professionnel en particulier.

Résultats et incidences du programme

Enjeu : dans quelle mesure le PPP a-t-il permis aux participants d'offrir, au nom de TPSGC, de meilleurs services dans le domaine des achats?

- *D'après la recherche qu'il a été possible de faire dans le cadre de cette évaluation formative, l'équipe responsable de l'évaluation ne peut pas tirer de conclusions sur la mesure dans laquelle le PPP permet aux participants d'offrir de meilleurs services dans le domaine des achats au nom de TPSGC.*

Les responsables du PPP ne réunissent pas de données qui permettraient d'évaluer les incidences des activités de perfectionnement professionnel sur l'efficacité des employés dans l'exercice de leurs responsabilités dans le domaine des achats. Toutefois, pour évaluer cet aspect du PPP, il faudrait procéder à des sondages longitudinaux (*a priori* et *a posteriori*) auprès des employés et de leurs superviseurs, ce qui a été impossible de faire selon les paramètres et les délais de cette évaluation formative.

Rentabilité et solutions de rechange

Enjeux : dans quelle mesure les ressources sont-elles appropriées, compte tenu des fonctions et des responsabilités actuelles et prévues? Existe-t-il, pour la gestion et la présentation des cours, des solutions de rechange plus rentables ou plus économiques?

- *D'après les entrevues avec les responsables du PPP et d'autres responsables, si on étendait ou modifiait la mission du programme, il faudrait changer l'éventail des ressources du PPP par rapport aux fonctions et aux attributions que le personnel affecté au PPP devrait normalement exercer.*

- *Puisque la mission du programme pourrait changer éventuellement, il n'est pas possible, pour l'instant, de conclure que des solutions de rechange pourraient être plus rentables ou plus économiques.*

À l'heure actuelle, les responsables du PPP sont chargés de l'ensemble de la planification, de la conception, de la réalisation et de la surveillance du programme de formation dans le domaine des achats à la DGA. D'après les entrevues effectuées, il semble que le PPP réponde aux impératifs actuels de formation. Faute de paramètres et d'indicateurs pour ce qui est de la charge de travail, on n'a pas pu évaluer la capacité des ressources. Toutefois, les responsables du PPP ont fait savoir qu'à l'heure actuelle, leurs ressources internes leur permettaient à peine de répondre à la demande. Si la demande devait augmenter, par exemple parce que l'on confie, aux responsables du PPP, le soin d'assurer le perfectionnement professionnel de l'ensemble de la collectivité des acheteurs au gouvernement fédéral ou qu'on adopte une approche établie d'après le cycle de la durée utile, il se pourrait que l'éventail des ressources existant soit insuffisant pour ce qui est du nombre d'agents de formation et/ou des compétences, ce qui ne permettrait pas de continuer d'appliquer l'approche actuelle, qui consiste à intervenir dans tous les aspects de la conception et de la réalisation. Puisque les responsables du PPP doivent examiner des approches plus stratégiques et mieux intégrées dans la gestion du perfectionnement professionnel, on pourrait faire appel à différentes options, par exemple les partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement, avec d'autres ministères, avec des organismes externes de services et avec des associations nationales d'acheteurs, pour la conception et la réalisation des différents cours et des diverses activités.

Conclusions générales

Selon la conclusion que cette évaluation formative permet de tirer, le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats est privé de certains des éléments essentiels d'un programme complet de perfectionnement professionnel établi d'après le cycle de la durée utile. Toutefois, les responsables du PPP ont réagi très rapidement et ont fait preuve de beaucoup de souplesse en donnant une formation pour répondre à la demande ponctuelle et pour respecter les directives de la haute direction. Au cours des deux années écoulées, le perfectionnement professionnel s'est déroulé dans un climat caractérisé par un changement significatif, sur le plan organisationnel au sein de TPSGC et sous l'angle du gouvernement en ce qui a trait au Groupe de travail et au programme proposé pour la fonction d'achat.

Puisqu'il est probable qu'on élargisse ou modifie leur mission dans le perfectionnement professionnel, les responsables du PPP devront adopter une approche plus stratégique en ce qui concerne leurs responsabilités. Voilà pourquoi ils devront procéder à un examen stratégique de la façon dont ils réalisent le programme de perfectionnement professionnel. Ils devraient notamment se pencher sur la manière dont ils collaborent avec les partenaires externes, par exemple l'EFPC, le secteur privé, les universités et les collèges communautaires, ainsi que d'autres organismes, pour réaliser les objectifs du programme de façon à optimiser l'utilisation des ressources internes essentielles, en plus d'examiner les activités de perfectionnement professionnel existantes afin de les évaluer pour s'assurer qu'elles continuent d'être pertinentes et efficaces. Si leur mission est élargie ou modifiée, les responsables du PPP à la DGA devront

déterminer l'éventail approprié des ressources (nombre et compétences) pour s'acquitter des fonctions et des attributions auxquelles on s'attend dans le cadre de ce programme.

Le moment est bien choisi pour réaménager ce programme de perfectionnement professionnel à la Direction générale des approvisionnements, ce qui serait idéal pour permettre d'en préciser la mission, les fonctions et les attributions dans le contexte des recommandations du Groupe de travail et des autres initiatives, de même que pour définir les objectifs et les priorités ministériels pour le perfectionnement professionnel dans le domaine des achats, après avoir examiné les options pour les liens à établir entre les programmes de certification fondée sur les compétences (par exemple, le programme du SCT) et le programme de perfectionnement professionnel de TPSGC. Dans le cadre de ce travail de réaménagement, il faudrait adopter une approche axée sur le cycle de la durée utile pour le perfectionnement professionnel, élaborée grâce à une stratégie de réalisation qui précise clairement les fonctions de TPSGC et de ses partenaires pour ce qui est des différents aspects du perfectionnement professionnel et grâce à la définition des besoins en ressources pour la mise en œuvre du programme renouvelé.

Le réaménagement du programme devrait également consister à créer une stratégie pour la mesure continue du rendement, selon les besoins en données connexes et en faisant appel à des moyens permettant d'enregistrer l'information. Lorsqu'on aura stabilisé et perfectionné le programme et son environnement, on pourrait procéder à une évaluation complète du PPP.

Recommandation

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements :

1. procède au réaménagement du programme pour harmoniser le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats avec l'évolution des orientations stratégiques du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale des approvisionnements et pour établir la mission, les objectifs et les priorités renouvelés pour le perfectionnement professionnel, une approche axée sur le cycle de la durée utile pour le perfectionnement professionnel et une stratégie de réalisation du programme permettant de mesurer le rendement et de procéder à une évaluation lorsque le programme de perfectionnement professionnel sera stable, par rapport au cadre d'évaluation élaboré.

1. Introduction

Le présent rapport fait état d'un cadre d'évaluation et de l'évaluation formative du régime de perfectionnement professionnel pour les employés responsables des achats, qui exercent leurs activités à la Direction générale des approvisionnements de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

La Direction du développement professionnel et de la gestion du changement est le principal organisme de perfectionnement professionnel et de formation à TPSGC, qui a vu le jour dans la foulée d'une série de restructurations qui se sont déroulées au cours des deux dernières années dans le cadre de la réorganisation du Ministère.

Autorisation pour le projet

Cette évaluation formative s'est déroulée conformément au Plan d'évaluation approuvé par le Comité de vérification, de certification et d'éthique pour l'exercice financier 2004-2005.

Objectif

Évaluer les progrès accomplis par TPSGC dans la réalisation des objectifs de perfectionnement professionnel des employés responsables des achats.

Portée

Pour cette mission, on a considéré que le régime de perfectionnement professionnel était constitué des différents mécanismes et des diverses entités qui contribuent à la formation et au perfectionnement offerts aux employés responsables des achats à TPSGC. Cette évaluation formative a consisté à examiner le mode de fonctionnement de ces mécanismes et entités pour le perfectionnement des compétences des employés responsables des achats au Ministère. Elle ne consistait pas à examiner les aspects relatifs à la classification ou au recrutement des employés responsables des achats.

1.1 Contexte

TPSGC est, au Canada, l'organisme public le plus important pour l'achat des biens et des services. Chaque année, il achète pour plus de dix milliards de dollars en biens et services et gère environ 60 000 documents contractuels. Depuis 1993, le secteur des achats de TPSGC doit coordonner et assurer la formation et le perfectionnement professionnel de ses employés responsables des achats.

En 2004, le Groupe de travail du secrétaire parlementaire sur l'examen des achats de l'ensemble du gouvernement a fait savoir, dans son rapport, que les achats constituaient une activité centrale essentielle du gouvernement. Ce groupe a en outre précisé que la collectivité des acheteurs du gouvernement devait se doter des connaissances, de la formation et des compétences pertinentes

dans le domaine des achats, puisqu'il s'agit d'un aspect essentiel de l'amélioration du processus d'achat au gouvernement.

Comme les compétences des ressources humaines sont des éléments essentiels pour la réalisation des opérations d'achat, on a planifié une évaluation formative, afin de permettre de faire le point sur les progrès accomplis par TPSGC dans la réalisation des objectifs de perfectionnement professionnel pour ses employés responsables des achats. Cette évaluation formative porte uniquement sur la formation et le perfectionnement professionnel offerts dans le domaine des achats à la Direction générale des approvisionnements. Bien que la Direction du développement professionnel et de la gestion du changement doive assurer ou faciliter l'ensemble de la formation (par exemple, la formation préalable au départ à la retraite et dans les domaines des communications et de la rédaction), cette évaluation formative ne porte que sur le perfectionnement professionnel dans le domaine des achats.

1.2 Méthodologie

La méthodologie appliquée pour ce projet était conforme à l'approche normalisée de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation pour les travaux d'évaluation formative, qui ont consisté notamment à élaborer un cadre d'évaluation. Les travaux ont été exécutés en examinant des documents et des renseignements généraux, en interviewant des intervenants, en examinant des données administratives et en établissant des comparaisons, dans toute la mesure du possible, avec des programmes comparables dans d'autres pays.

2. Cadre d'évaluation – Profil

2.1 Profil des éléments constitutifs

L'analyse du profil des éléments constitutifs du perfectionnement professionnel est structurée en fonction des aspects suivants :

1. origines;
2. structure de régie;
3. ressources;
4. approche dans la réalisation;
5. publics cibles;
6. objectifs et résultats planifiés.

2.1.1 Origines

En avril 1993, on a confié à la Direction générale du service des approvisionnements (DGSA), qui s'appelle aujourd'hui la Direction générale des approvisionnements (DGA), la responsabilité de la coordination et de la réalisation des programmes de formation professionnelle et technique du personnel affecté aux achats. Pour s'acquitter de cette responsabilité, on a créé la Division de la formation et du perfectionnement. Ce groupe, qui a organisé la formation professionnelle et technique (dans le domaine des achats), a travaillé en collaboration avec la Direction générale

des ressources humaines pour offrir au personnel de la DGSA des cours de formation dans des domaines distincts des achats.

En 1998-1999, on a enrichi encore le programme de formation dans le domaine des achats afin de corriger les problèmes relevés dans les projets de marché complexes. De plus, en 2000-2001, on a institué un programme de stages dans la collectivité des acheteurs, on a également confié l'administration de ce programme à la Division de la formation et du perfectionnement.

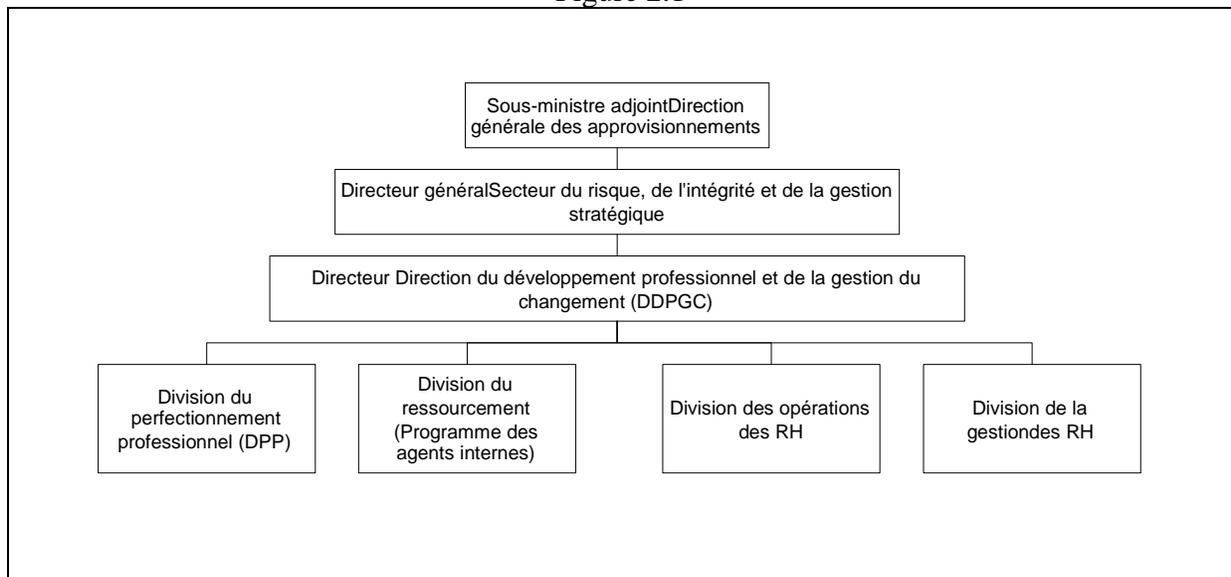
En 2003-2004, la DGA a centralisé ses activités de perfectionnement professionnel, de services de formation et de gestion du changement afin d'adopter une approche uniforme et constante pour répondre aux besoins projetés en matière de capacité. La Direction du développement professionnel et de la gestion du changement (DDPGC) est issue de la fusion de trois organisations axées sur le perfectionnement professionnel, à savoir la Division de la formation et du perfectionnement, la Formation sur les systèmes électroniques – Environnement automatisé des acheteurs et le Service de gestion des grands projets.

Cette nouvelle direction joue également un rôle prépondérant, puisqu'elle doit contribuer au perfectionnement professionnel de la collectivité des acheteurs dans la fonction publique et à l'élaboration de stratégies visant à s'assurer que le gouvernement a un effectif d'acheteurs suffisamment compétents pour gérer les opérations d'achat.

2.1.2 Structure de régie

La figure 2.1 donne un aperçu de la structure de régie du perfectionnement professionnel au sein de la DGA. Le directeur de la DDPGC relève du directeur général du Secteur du risque, de l'intégrité et de la gestion stratégique.

Figure 2.1



La DDPGC est constituée de quatre divisions. La Division du perfectionnement professionnel (DPP) est responsable de l'élaboration de stratégies et de l'évaluation des besoins pour la collectivité des acheteurs. La DPP est chargée d'administrer les services de formation et d'élaborer des cours dans le domaine des achats et de présenter, par exemple les initiatives internes pour les programmes réalisés en collaboration avec des institutions universitaires ou des organismes du secteur privé. La Division du ressourcement administre le Programme des agents internes, ainsi que le recrutement, en collaboration avec la Direction de la gestion des RH.

2.1.3 Ressources

Pour l'exercice financier 2004-2005, la DPP a géré le budget de formation de la DGA, soit 600 000 \$, qui comprend une provision de 78 000 \$ affectée à la formation des agents internes. Le tableau ci-après fait état des ressources consacrées au perfectionnement professionnel au sein de la DDPGC.

Tableau 2.1 – Ressources de la DDPGC affectées au perfectionnement professionnel¹ et budgétées pour 2004-2005

ETP	19
Frais de salaires	3,8 M\$
Fonctionnement et entretien	2 M\$
Recettes réalisées grâce au recouvrement des coûts	0,236 M\$
Total	5,8 M\$

On peut également attribuer au perfectionnement professionnel un faible pourcentage des coûts pour les autres divisions de la DDPGC, dont le Programme des agents internes à la Division du ressourcement et le soutien financier au sein de la Division des opérations des RH.

Pour les trois dernières années, la DPP a fait savoir que son budget de formation a été réduit considérablement, mais que le nombre d'employés à former a augmenté. Récemment, la DPP a perdu deux de ses agents principaux et chevronnés dans le domaine de la formation des acheteurs, qui étaient les instructeurs des cours de base du premier niveau (Introduction au processus d'achat, Marchés de services et Évaluation des soumissions). Elle a donc fait appel à de nouveaux agents de formation bilingues, qui pourraient connaître une courbe d'apprentissage qui risquerait d'avoir une incidence sur les calendriers de présentation des cours.

2.1.4 Approche pour la réalisation

Au sein de la DGA, la DPP administre et présente la formation dans le domaine des achats; elle donne des lignes directrices sur les possibilités de formation, traite les plans d'apprentissage individuels, inscrit les employés et traite les paiements pour les activités de formation, surveille les rapports de formation et coordonne et planifie les cours de formation dans le cadre du programme des achats.

¹ En tenant compte d'une partie de l'emploi du temps du directeur et des membres du personnel de son bureau affectés au perfectionnement professionnel.

Ce programme prévoit des cours de niveaux d'entrée, intermédiaire et avancé. On offre, aux employés de la DGA, ainsi qu'aux autres ministères (AM) et aux autres organismes professionnels, moyennant des droits d'inscription, des cours dans le cadre du programme des achats. Des agents de formation internes de la DPP assurent la formation traditionnelle des employés de TPSGC, des AM et des autres organismes. Parmi ces agents, certains donnent une formation dans le domaine des systèmes. D'autres cours de formation sont offerts par des experts-conseils à TPSGC ou sont confiés à des organismes externes.

La DPP s'occupe aussi de la promotion et de la coordination des cours de formation dans le domaine des achats offerts sur le marché, en collaboration avec le National Institute of Government Purchasing (NIGP) et l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA). Ces organismes offrent des programmes nationaux et internationaux de perfectionnement professionnel.

L'annexe A comprend la liste complète des cours offerts par l'entremise de la DPP au cours des deux derniers exercices financiers. Les principaux cours offerts directement par la DPP et indirectement, en faisant appel à des fournisseurs de services externes, suivent immédiatement cette liste.

Cours de formation existants dans le domaine des achats

1. Cours donnés par des instructeurs de la DPP

- Introduction au processus d'achat
- Marchés de services
- Formation sur l'Environnement automatisé de l'acheteur
- Services électroniques d'appels d'offres du gouvernement
- Formation pilote sur les étapes de la gestion des contrats de l'EAA
- Formation dans le domaine des achats électroniques

2. Cours présentés par les experts-conseils et animés par des instructeurs

- Formation sur la limitation de la responsabilité (LR)
- Formation sur la gestion des risques (GR)
- Programme de perfectionnement professionnel PMPlus
- Introduction au programme intermédiaire pour les projets de marché complexes
- Écologisation des achats (cours présenté par un instructeur externe)

Programme des agents internes

La Division du ressourcement, qui fait également partie de la DDPGC, assure la formation, la gestion, les conseils et le soutien administratif dans le cadre du Programme des agents internes. Ce programme constitue un aspect essentiel du plan de renouvellement des ressources humaines de TPSGC. Son objectif consiste à corriger les lacunes de compétences immédiates et à moyen terme, en offrant aux agents internes le savoir-faire, les connaissances et l'expérience qui leur permettront de planifier, de négocier et d'administrer des contrats. Dans le cadre de ce

programme de deux ans, les nouveaux acheteurs doivent suivre la formation voulue et acquérir l'expérience pertinente, conformément aux normes de compétence établies pour ce programme. Les stages sont constitués de quatre (4) affectations de six (6) mois, qui prévoient des réunions mensuelles avec les stagiaires, une formation traditionnelle en classe (20 jours de formation sur le processus des achats) et une formation pratique. Après un an, l'agent PG1 se présente devant un comité d'examen et est nommé au niveau PG2.

Rendement organisationnel et apprentissage

Le secteur Rendement organisationnel et apprentissage (ROA) de la Direction générale des services ministériels, des ressources humaines et des communications est responsable du soutien et de l'amélioration de l'apprentissage continu des employés, des équipes et des organismes, dans le cadre des plans d'affaires et des priorités opérationnelles de TPSGC. Le ROA s'assure également que le Système intégré de formation (SIF), qui permet de gérer exactement le traitement des plans d'apprentissage personnels (PAP) et le calendrier des cours sur les ressources humaines et des cours de formation sur le processus des achats pour la Direction générale des approvisionnements, répond aux besoins des utilisateurs à TPSGC. Grâce au SIF, on peut assurer l'intégrité, l'efficacité et l'efficacités du système et fournir l'ensemble des services de formation et de soutien connexes.

Programme de perfectionnement professionnel et de certification du Secrétariat du Conseil du Trésor

À l'origine, le Programme de perfectionnement professionnel et de certification (PPPC) a été élaboré à l'intention des spécialistes des achats, avant de s'étendre à l'ensemble des employés appelés à exercer des fonctions de gestion des biens selon le cycle de leur durée utile. L'Office des normes générales du Canada, qui constitue l'un des éléments essentiels du PPPC, a élaboré une série de compétences et d'exigences connexes pour ce qui est des connaissances, de l'expérience et de la formation pour la collectivité des acheteurs, des gestionnaires du matériel et des gestionnaires immobiliers du gouvernement fédéral. La DPP est un des principaux intervenants dans l'élaboration du PPPC.

École de la fonction publique du Canada

L'École de la fonction publique du Canada (EFPC) travaille en collaboration avec le SCT (et avec TPSGC) pour élaborer ou repenser les cours de gestion du matériel se rapportant au programme de certification et a présenté jusqu'à maintenant, à certains ministères, des cours qui portent notamment sur les achats en général (par exemple, la gestion de projets). L'EFPC, qui a été désignée comme une des plaques tournantes pour la formation et le perfectionnement professionnel dans l'ensemble du gouvernement, vise l'autonomie financière en appliquant le principe du recouvrement des coûts. On s'attend à ce que l'EFPC soit le principal fournisseur de services de formation pour le Programme de certification du SCT; toutefois, on s'attend à ce que TPSGC (et, en particulier, la DPP) soit l'organisme de formation responsable du volet des achats dans le cadre de ce programme.

2.1.5 Publics cibles

La collectivité des acheteurs de la DGA de TPSGC (soit environ 1 800 acheteurs) constitue le principal groupe cible pour le perfectionnement professionnel. De plus, sous réserve de la disponibilité des places, la DDPGC offre des cours de formation aux autres directions générales de TPSGC et aux membres du personnel des achats dans les autres ministères et organismes fédéraux.

Des initiatives récentes, en particulier « Les prochaines étapes » de TPSGC et le Rapport du Groupe de travail du secrétaire parlementaire sur l'examen des achats de l'ensemble du gouvernement, révèlent que le gouvernement a l'intention de transformer le processus d'achat au cours des trois prochaines années. Cette transformation pourrait avoir des incidences pour ce qui est du champ des compétences de la DDPGC en ce qui concerne le perfectionnement professionnel dans l'ensemble de la collectivité des acheteurs du gouvernement fédéral.

2.1.6 Objectifs et résultats planifiés

Bien qu'il n'y ait pas d'objectifs stratégiques définis officiellement pour le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats, les objectifs opérationnels consistent à :

- permettre d'assurer efficacement la prestation des services d'achat au sein de la DGA, en offrant des services de formation dans le domaine des achats;
- répondre aux besoins en formation dans le domaine des achats selon les employés;
- répondre à des demandes ministérielles précises de formation particulières dans le domaine des achats pour les employés.

Dans le cadre de ce projet, l'équipe responsable de l'évaluation a élaboré, de concert avec les représentants du programme, des résultats stratégiques immédiats, intermédiaires et à long terme pour le perfectionnement professionnel, en s'inspirant d'un modèle générique établi d'après le cycle de la durée utile. On peut considérer que ces résultats constituent la proposition sur la valeur du perfectionnement professionnel des agents des achats à TPSGC.

2.2 Modèle logique

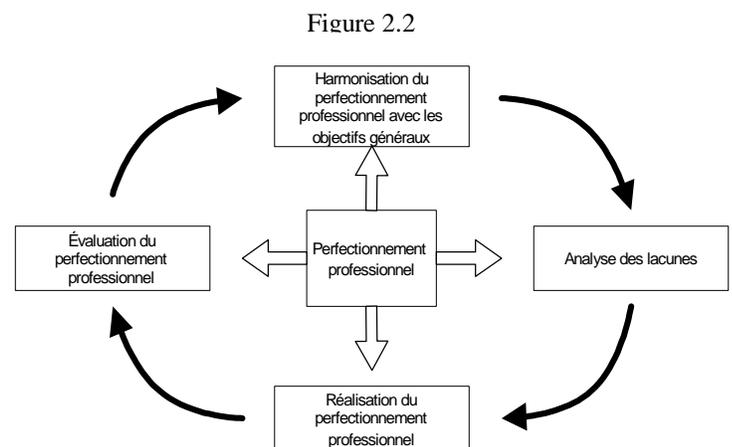
Le modèle logique présenté dans la figure 2.3 illustre les activités, les extrants et les résultats d'après une approche complète, axée sur le cycle de la durée utile pour le perfectionnement professionnel. En collaboration avec l'équipe responsable de l'évaluation, la direction de la DDPGC a élaboré ce modèle logique et confirmé qu'il est représentatif de l'orientation qu'on devrait adopter à la DGA pour le perfectionnement professionnel dans le domaine des achats.

2.2.1 Approche du cycle de la durée utile pour le perfectionnement professionnel

D'après les résultats des travaux de recherche des spécialistes du perfectionnement professionnel, un programme efficace de perfectionnement professionnel devrait être doté d'une approche complète, établie selon le cycle de la durée utile. Cette approche devrait comprendre les éléments essentiels ci-après, comme l'indique la figure 2.2 :

- harmonisation des stratégies et des plans de perfectionnement professionnel avec la mission opérationnelle et les objectifs ministériels;
- analyse continue des lacunes pour établir les besoins en perfectionnement professionnel;
- conception et réalisation des programmes de perfectionnement professionnel;
- évaluation des stratégies et des activités de perfectionnement professionnel pour en déterminer l'effet, ainsi que l'impact opérationnel.

Le perfectionnement professionnel doit être harmonisé rigoureusement et clairement avec les objectifs ministériels, en plus d'être étayé par des indicateurs de rendement significatifs pour les besoins de la gestion et de l'établissement des rapports. Lorsqu'ils s'assurent que les stratégies de perfectionnement professionnel s'harmonisent avec les besoins opérationnels constatés dans leurs plans généraux, les organismes peuvent démontrer l'efficacité et l'efficacité de leur investissement dans le perfectionnement professionnel et la contribution de cette

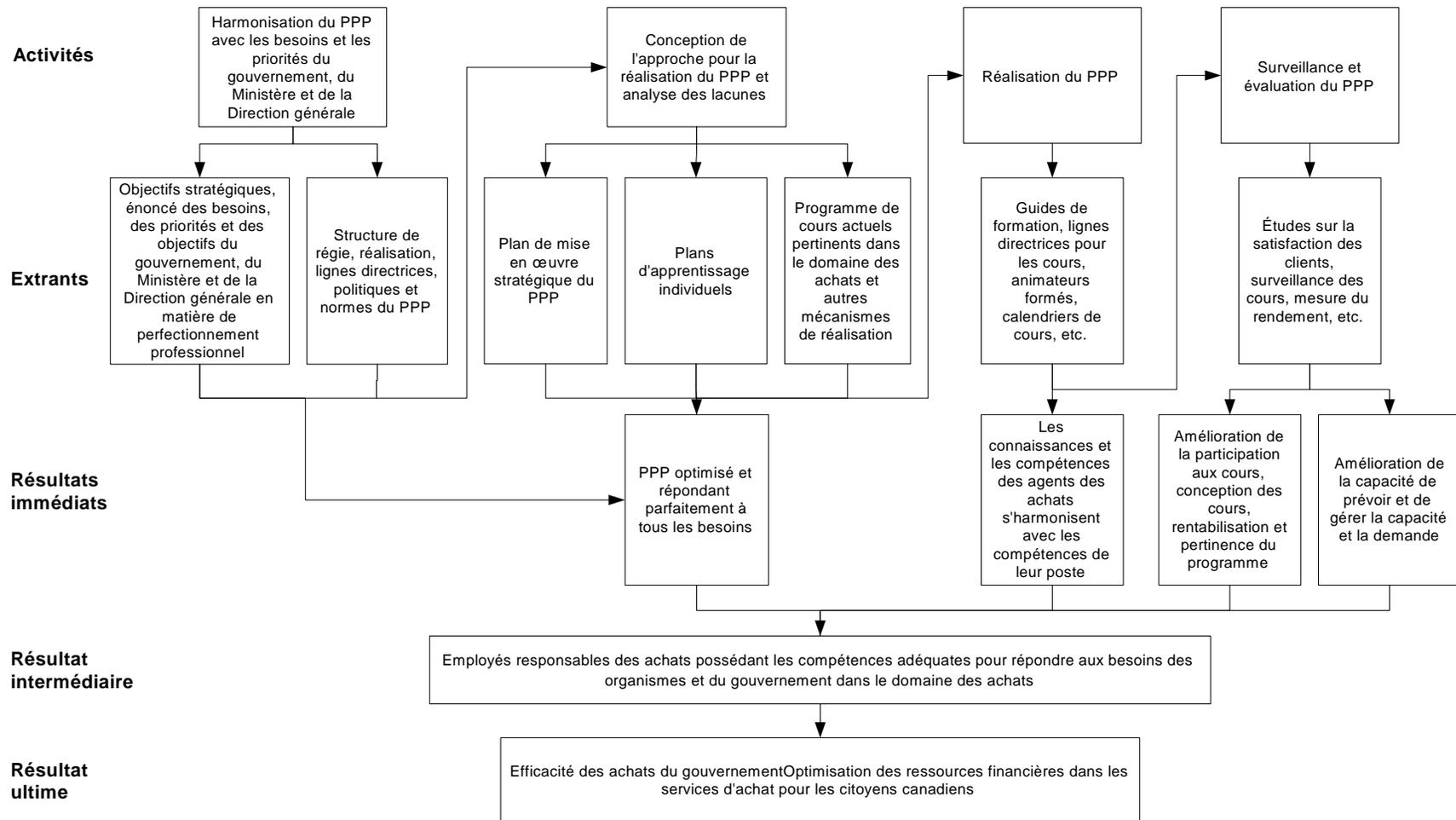


2.2.2 Modèle logique générique

La direction de la DDPGC a adopté le modèle du cycle de la durée utile présenté dans la figure 2.2 ci-dessus qui décrit, dans l'ensemble, l'approche que cette direction entend désormais adopter.

Le modèle logique de la figure 2.3 et le modèle du cycle de la durée utile sous-jacent dont il s'inspire correspondent à ce que l'on croit être la pratique exemplaire dans la collectivité du perfectionnement professionnel. La direction de la DDPGC a reconnu que ce modèle logique représente une logique de programme très perfectionnée, qui n'existe pas intégralement à TPSGC à l'heure actuelle. Toutefois, elle a l'intention de mettre au point un programme de perfectionnement professionnel (PPP) afin de réaliser cet objectif, en reconnaissant qu'elle devra résoudre des problèmes considérables lorsqu'elle tentera de mettre en œuvre ce modèle intégralement. Il est utile de préciser que lorsque l'équipe responsable de l'évaluation les a interviewés, les représentants d'autres pays ont fait savoir qu'ils affrontaient des difficultés comparables.

Figure 2.3 – Modèle logique générique établi d’après le cycle de la durée utile pour un programme de perfectionnement professionnel (PPP) à l’intention des employés responsables des achats



2.2.3 Activités, extraits et résultats immédiats

Dans le cadre du programme de perfectionnement professionnel (PPP), on exerce quatre activités principales liées aux achats. Nous décrivons ci-après ces activités, ainsi que les extraits et les résultats immédiats qui en découlent.

Activité n° 1 : Harmonisation du Programme de perfectionnement professionnel avec les besoins et les priorités du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale.

Cette activité consiste à :

- définir les politiques et les orientations stratégiques du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale dans le domaine des achats;
- établir les priorités se rapportant aux compétences dont doit justifier la collectivité des acheteurs et établir des processus connexes pour le perfectionnement professionnel;
- définir les lignes directrices, les politiques et les normes qui guideront la conception et la réalisation du perfectionnement professionnel.

Voici les deux **extraits** qui découlent de cette activité.

- ***Objectifs stratégiques, énoncé des besoins, des priorités et des objectifs du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale en matière de perfectionnement professionnel***
Il s'agit de l'extrait qu'on obtient en analysant l'importance ou le caractère significatif de la formation et du perfectionnement professionnel dans le domaine des achats à chacun des échelons organisationnels, soit dans l'ensemble du gouvernement, au Ministère et à la Direction générale. L'extrait devrait en fait constituer l'énoncé des objectifs pour chaque niveau de perfectionnement professionnel; il faudrait prévoir trois énoncés précis et distincts se rapportant à la formation dans le domaine des achats et étayant chaque niveau distinct d'objectif. Dans chaque cas, les responsables du PPP confirmeront expressément qu'ils réaliseront les objectifs par rapport à chacun des trois niveaux et produiront un énoncé qui fera partie de leur mission.
- ***Structure de régie, réalisation, lignes directrices, politiques et normes du Programme de perfectionnement professionnel***
Cet extrait est constitué des cadres de préférence selon lesquels on doit concevoir, réaliser, administrer et régir le programme, ainsi que du niveau de ressources des normes que le programme doit respecter. On pourra ainsi adopter un cadre de politiques et de normes dans lequel on réalisera tous les programmes applicables. Cet extrait confirme les liens qui existent entre les intervenants qui peuvent être appelés à participer à la réalisation du programme. Il permet de résoudre les questions se rapportant aux relations hiérarchiques et à l'identité des principaux mandataires dans la réalisation. Il permet de déterminer les responsables appelés à intervenir dans la conception et les méthodes de certification envisagées, le cas échéant. Il s'agit de l'élément qui permet d'assurer la cohésion du programme à chaque niveau.

Activité n° 2 : Conception de l'approche pour la réalisation du Programme de perfectionnement professionnel et analyse des lacunes.

L'analyse des lacunes, qui permet de mettre en opposition la conception existante pour la prestation des services du PPP et la conception de la réalisation des services qui devrait exister, d'après le modèle logique générique établi selon le cycle de la durée utile, constitue le point de départ de la conception des services à fournir dans le cadre du PPP. En corrigeant les lacunes recensées grâce à cette analyse, on pourra établir des plans stratégiques pour repenser le PPP afin de répondre aux besoins et aux priorités confirmés, dans la formation sur les achats, pour le gouvernement, le Ministère, la Direction générale et les employés.

Cette activité comporte trois **extrants**.

- ***Plan de mise en œuvre stratégique du Programme de perfectionnement professionnel***
Au niveau du programme, il s'agit du document qui décrit comment on mettra en œuvre les orientations adoptées pour ce programme. Ce plan, qui suit l'analyse des lacunes et la conception de l'approche adoptée pour la réalisation du perfectionnement professionnel, décrit comment on mettra en œuvre le programme de perfectionnement professionnel, ainsi que les ressources à consacrer à sa réalisation. On produira cet extrant aussi souvent qu'on exercera l'activité n° 2.
- ***Plans d'apprentissage individuels***
Ces plans devraient établir des liens entre le plan de la Direction générale et le plan du Ministère. En s'inspirant de l'analyse des écarts, l'ensemble des plans d'apprentissage individuels devrait faire état de la mesure dans laquelle on tient compte des plans de la Direction générale, du Ministère et, en fait, du gouvernement. La mesure dans laquelle les plans d'apprentissage individuels contribuent à l'ensemble du plan stratégique de perfectionnement professionnel de l'organisme constitue un lien essentiel
- ***Programme de cours actuels pertinents dans le domaine des achats et autres mécanismes de réalisation***
Cet extrant représente le programme de formation dans le domaine des achats, ainsi que les autres cours et les autres mécanismes de réalisation définis dans le cadre du programme, à la suite de l'analyse des lacunes, conformément à l'approche générale adoptée pour la réalisation de ce programme. Cet extrant représente les mécanismes optimaux adoptés pour la réalisation du perfectionnement professionnel pour les quatre niveaux au cours des exercices financiers suivants. Il s'agit probablement d'un extrant annuel, qui exprimerait la manière dont les cours, le programme de formation et la formation elle-même permettront effectivement de corriger les lacunes constatées. Si par exemple, on constate qu'il existe une lacune dans un secteur thématique en particulier (par exemple, la gestion des contrats), le programme de formation devrait indiquer les moyens qui permettront de répondre aux besoins, et non seulement faire état des cours offerts.

Voici le **résultat immédiat** qui découle des activités n^{os} 1 et 2 et des extrants correspondants.

- ***Programme de perfectionnement professionnel optimisé et répondant parfaitement à tous les besoins***

Ce résultat immédiat indique dans quelle mesure le PPP est adapté aux quatre niveaux (soit ceux du gouvernement, du Ministère, de la Direction générale et des employés). Il tient compte de l'importance consacrée à chacun de ces quatre niveaux dans le cadre du PPP. Par exemple, dans la première année, on peut décider de mettre l'accent sur les priorités du gouvernement, plutôt que sur les priorités du Ministère, ou encore sur les priorités de la Direction générale, plutôt que sur celles des employés. Ainsi, on reconnaît expressément que le PPP permet de réaliser son objectif en respectant son enveloppe budgétaire.

Activité n° 3 : Réalisation du Programme de perfectionnement professionnel

Cette activité décrit les aspects techniques de la réalisation du PPP, dont le programme de cours de formation, les documents et les outils pédagogiques des cours et les modalités de présentation de la formation. Il s'agit de l'activité grâce à laquelle le PPP peut établir la manière optimale de répondre à la demande constatée dans les deux premières activités.

Pour cette activité, il existe un seul et même **extrait**, ainsi que de nombreux sous-ensembles différents d'extraits.

- ***Guides de formation, lignes directrices pour les cours, animateurs formés, calendriers de cours***

Cet extrait définit les mécanismes, les outils et les produits qui permettent de réaliser effectivement le programme. Les documents utilisés doivent respecter les normes et les politiques qui déterminent la conception et la présentation des cours.

Il s'agit :

- des guides de formation des différents cours;
- des lignes directrices pour les différents cours;
- des documents de formation et de soutien des différents cours (listes de vérification, modèles, contrats, ententes de contribution, grilles d'évaluation, critères de sélection et modèles de demande de propositions);
- des guides d'enseignement et de formation (exposés, épreuves d'examen et plans de cours).

Voici le **résultat immédiat** de cette activité.

- ***Les connaissances et les compétences des agents des achats s'harmonisent avec les compétences de leur poste.***

Ce résultat immédiat indique la mesure dans laquelle les compétences et les connaissances des agents des achats sont adaptées au poste qu'ils occupent et aux services qu'ils assurent.

Activité n° 4 : Surveillance et évaluation du Programme de perfectionnement professionnel

Cette activité décrit les modalités selon lesquelles le programme est surveillé, adapté et examiné pour établir la mesure dans laquelle il permet d'atteindre les objectifs exprimés et pour en connaître le succès.

Cette activité comporte un **extrait**.

- ***Études sur la satisfaction des clients, surveillance des cours, mesure du rendement, etc.***
Cet extrait comprend les outils auxquels la direction du PPP fait appel pour surveiller et examiner les différents cours, les mécanismes de présentation des cours et des solutions de rechange. On doit utiliser les résultats pour réviser, à intervalles réguliers, la conception et la présentation des cours. On pourra ainsi s'assurer de concevoir et de présenter des cours de qualité supérieure. Cet extrait comprend également les examens et les études de la direction, et tous les examens formels des programmes se rapportant à la pertinence et au succès. On peut évaluer la pertinence et le succès du programme en tenant compte de la mesure dans laquelle les cours répondent aux besoins et aux priorités du gouvernement, du Ministère, de la Direction générale et des employés.

Cette activité comporte deux **résultats immédiats**.

- ***Amélioration de la participation aux cours, de la conception des cours, de la rentabilisation et de la pertinence du programme***
Ce résultat immédiat tient compte de la mesure dans laquelle on a optimisé la présentation, la conception, la rentabilité et même la participation dans le cadre des cours, grâce à l'efficacité de la surveillance, de l'examen et de l'évaluation des modalités selon lesquelles on a amélioré les activités existantes de perfectionnement professionnel elles-mêmes, grâce aux éléments de preuve réunis à partir des cours et des méthodes de formation existants.
- ***Amélioration de la capacité à prévoir et à gérer la capacité et la demande***
Ce résultat immédiat tient compte de la mesure dans laquelle le PPP s'harmonise avec les besoins et les objectifs énoncés du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale. En outre, ce résultat a trait à la mesure dans laquelle le programme peut s'adapter aux changements qui interviennent dans l'évolution des tendances et de la demande.

2.2.4 Résultats intermédiaires et ultimes

Voici les **résultats intermédiaires** que l'on devrait constater, d'après les résultats immédiats de praticiens plus compétents et plus expérimentés dans le domaine des achats, et grâce à l'amélioration de la participation aux cours, de la conception des cours, de leur rentabilité et de la pertinence du programme de formation.

- ***Employés responsables des achats possédant les compétences adéquates pour répondre aux besoins des organismes et du gouvernement dans le domaine des achats***

La réalisation de ce résultat intermédiaire devrait donner lieu au **résultat ultime** suivant.

- *Efficacité des achats du gouvernement et optimisation des ressources financières dans les services d'achat pour les citoyens canadiens*

3. Cadre d'évaluation – Matrice des enjeux

Dans ce chapitre, nous analysons les enjeux, les questions et les méthodes potentiels pour l'évaluation du PPP. Les extraits et les résultats du PPP décrits dans le chapitre précédent constituent les principaux points de départ pour l'élaboration des enjeux, des questions et des indicateurs dans l'évaluation.

3.1 Enjeux et indicateurs pour l'évaluation

Le tableau 3.1, reproduit dans la page suivante, fait état des enjeux et des indicateurs de la matrice d'évaluation; nous expliquons ces enjeux et indicateurs dans les sections suivantes du rapport.

3.1.1 Harmonisation du Programme de perfectionnement professionnel avec les besoins et les priorités du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale

Enjeu : a-t-on établi, dans le cadre de ce programme, un cadre clair pour les politiques, la responsabilisation et la planification?

Pour le PPP, il est important, pour plusieurs raisons, d'adopter des objectifs, des politiques, des priorités, des normes et des exigences clairement définis. Premièrement, ces éléments constituent un cadre pour les décisions portant sur la conception du programme, sur la nature du perfectionnement professionnel à assurer et sur les destinataires des activités de perfectionnement. Deuxièmement, ils permettent de donner des directives claires aux mandataires dans la réalisation du programme. Troisièmement, ils constituent un point de départ pour la surveillance, l'examen et l'évaluation du rendement du programme sous l'angle de la réalisation des objectifs et du respect des valeurs et des principes. Enfin, ils permettent de s'assurer que l'on s'entend parfaitement sur les responsabilités et les obligations de rendre compte des responsables du PPP, des employés, des superviseurs, des mandataires dans la réalisation et des tiers, pour veiller à offrir, à tous les employés qui en ont besoin, des activités efficaces de perfectionnement professionnel dans le domaine des achats.

Une planification rigoureuse permet de définir le besoin dans le cadre de ce programme, d'estimer les ressources financières et les autres ressources nécessaires, de négocier les conditions avec les mandataires potentiels dans la réalisation et d'évaluer les progrès accomplis pour ce qui est du nombre d'agents des achats auxquels on apporte un soutien dans le perfectionnement professionnel.

Cette question vise à connaître la mesure dans laquelle le PPP est doté d'un cadre clair de politiques, de responsabilisation et de planification. Voici les principaux indicateurs de cette question :

- les plans stratégiques et opérationnels;
- les priorités bien définies du programme;
- le budget du programme, qui doit permettre de réaliser les objectifs;
- les normes et les lignes directrices dans la réalisation du programme;
- les obligations de rendre compte, qui doivent être bien définies pour la conception, la réalisation, la surveillance et l'évaluation du programme et pour la participation à ce programme.

Tableau 3.1 – Matrice d'évaluation

Enjeux et questions pour l'évaluation	Indicateurs et baromètres pour l'évaluation	Méthodes d'évaluation et sources de données
Harmonisation du Programme de perfectionnement professionnel avec les besoins et les priorités du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale.		
<i>A-t-on institué, dans le cadre de ce programme, un cadre clair pour les politiques, la responsabilisation et la planification?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plans stratégiques et opérationnels • Objectifs et priorités bien définis du programme • Budget du programme qui doit permettre de réaliser les objectifs • Normes, lignes directrices et obligations de rendre compte dans la réalisation du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Consultation des intervenants • Évaluation par des experts
Conception de l'approche pour la réalisation du Programme de perfectionnement professionnel et analyse des lacunes.		
<i>Existe-t-il un processus efficace pour recenser les besoins en formation des différents praticiens dans le domaine des achats?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les employés ont accès à des outils pour l'évaluation des besoins d'après les compétences et pour l'inscription aux activités de perfectionnement professionnel • Pourcentage des membres de la collectivité des acheteurs ciblés et admissibles qui s'inscrivent aux activités • Pourcentage des membres de la collectivité des acheteurs ciblés et admissibles qui exercent des activités de perfectionnement professionnel • Clarté des responsabilités pour la présentation des candidats au perfectionnement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Données administratives • Consultation des intervenants
<i>Existe-t-il un processus efficace pour répondre à la demande exprimée pour la formation?</i>	<p>Mesure dans laquelle la demande de services concorde avec la capacité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élasticité de la gestion de la capacité • Nombre d'inscriptions aux cours • Participation aux cours • Pourcentage des demandes de perfectionnement professionnel satisfaites 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Données administratives • Consultation des intervenants
<i>Le programme est-il doté de la capacité nécessaire permettant de répondre efficacement aux directives ministérielles pour le perfectionnement professionnel?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Processus continu de planification opérationnelle • Délai dans lequel on donne suite aux directives pour les nouveaux cours ou les autres activités de perfectionnement professionnel • Nombre de modifications apportées aux cours de perfectionnement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Consultation des intervenants • Évaluation par des experts

2004-612 Évaluation formative du régime de perfectionnement professionnel pour les
employés responsables des achats à TPSGC
Ébauche du rapport

Enjeux et questions pour l'évaluation	Indicateurs et baromètres pour l'évaluation	Méthodes d'évaluation et sources de données
Réalisation du Programme de perfectionnement professionnel		
<i>A-t-on mis en place des systèmes appropriés pour la présentation de la formation?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'objectifs d'apprentissage bien définis • Uniformité et intégralité du contenu des cours par rapport aux objectifs de l'apprentissage • Efficacité de l'approche adoptée pour l'apprentissage et des fournisseurs de cours • Installations et superficie des classes adaptées aux cours • À-propos et efficacité des documents pédagogiques (manuels, documents à distribuer, vidéos, etc.) (par exemple, importance et caractère récent de l'information) • Disponibilité des documents pédagogiques dans tous les établissements et pour tous les participants dans les deux langues officielles • Efficacité des fournisseurs de cours aux yeux des participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Données administratives • Consultation des intervenants • Sondages
Surveillance, examen et évaluation du Programme de perfectionnement professionnel		
<i>Dans quelle mesure fait-on appel à une approche systématique pour surveiller et évaluer la réalisation du programme (par opposition à la présentation des cours)?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation que l'on fait de l'information apportée par la surveillance et l'évaluation du programme afin d'améliorer l'efficacité de la teneur des cours ou des méthodes d'enseignement • Pourcentage de l'effectif qui a suivi une formation pour acquérir les compétences souhaitées • Intégralité de l'information par rapport aux secteurs d'application des compétences souhaitées 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Données administratives • Consultation des intervenants • Sondages
Résultats et incidences du programme		
<i>Dans quelle mesure le PPP a-t-il permis aux participants d'offrir, au nom de TPSGC, de meilleurs services dans le domaine des achats?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Opinions de la direction à propos de l'amélioration des connaissances • Opinions des clients de la collectivité des acheteurs • Opinions des représentants de la DDPGC • Opinions des clients • Pourcentage des compétences définies et acquises par les praticiens des achats 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Données administratives • Consultation des intervenants • Sondages • Évaluation par des experts

2004-612 Évaluation formative du régime de perfectionnement professionnel pour les
employés responsables des achats à TPSGC
Ébauche du rapport

Enjeux et questions pour l'évaluation	Indicateurs et baromètres pour l'évaluation	Méthodes d'évaluation et sources de données
Rentabilité et solutions de rechange		
<i>Dans quelle mesure les ressources sont-elles appropriées, compte tenu des fonctions et des responsabilités actuelles et prévues?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • À-propos des fonctions et des responsabilités pour la mission actuelle et la mission projetée sur les plans de : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'efficacité du programme; ○ la capacité à répondre à la demande; ○ l'importance des ressources affectées au programme, qui doivent être suffisantes. • Pratiques de régie, clarté de l'orientation opérationnelle et gestion du programme • Coût par activité de formation • Coût pour l'acquisition des différentes compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents • Données administratives • Consultation des intervenants • Sondages
<i>Existe-t-il, pour la gestion et la présentation des cours, des solutions de rechange plus rentables ou plus économiques?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité des différents mécanismes de conception et de présentation des cours (EFPC, secteur privé ou organismes internes, NIGP et ACGA) • Possibilité de recouvrer l'intégralité des coûts de présentation des cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Données administratives et financières du programme • Propositions de prix des différents mandataires dans la réalisation • Études comparatives sur les coûts

3.1.2 Conception de l'approche pour la réalisation du Programme de perfectionnement professionnel et analyse des lacunes

Enjeu : existe-t-il un processus efficace pour recenser les besoins en formation des différents praticiens dans le domaine des achats?

Pour être efficace, le processus de définition des besoins et de présentation des candidats devrait comprendre :

- i) un programme efficace de communications, pour s'assurer que les employés et leurs superviseurs sont conscients de l'importance du perfectionnement professionnel et connaissent les moyens d'accès à l'information à propos de cette activité;
- ii) des outils qu'on mettrait à la disposition de tous les employés – idéalement, en direct – pour leur permettre d'évaluer leurs compétences par rapport aux compétences exigées dans leur classification ou pour leur niveau de responsabilité, pour connaître les possibilités de perfectionnement professionnel répondant à leurs besoins et pour s'inscrire à ces activités.

Un processus inefficace de recensement et de présentation des candidats dans le cadre du PPP pourrait produire plusieurs incidences importunes sur le programme, dont l'impossibilité de réaliser les objectifs du programme pour le nombre de membres formés dans la collectivité des acheteurs, la sous-utilisation des installations et, par dessus tout, l'incapacité d'offrir une formation aux candidats qui pourraient en profiter.

Voici les indicateurs clés de l'efficacité du processus de présentation des candidats.

- Tous les employés ont accès à des outils pour l'évaluation des besoins d'après les compétences et pour l'inscription aux activités de perfectionnement professionnel.
- Pourcentage des membres de la collectivité des acheteurs ciblés et admissibles qui s'inscrivent aux activités.
- Pourcentage des membres de la collectivité des acheteurs ciblés et admissibles qui exercent des activités de perfectionnement professionnel.
- Clarté des responsabilités pour la présentation des candidats au perfectionnement professionnel.
- Pourcentage des demandes de perfectionnement professionnel satisfaites

Enjeu : existe-t-il un processus efficace pour répondre à la demande exprimée pour la formation?

Si le processus permettant d'établir l'ensemble de la demande exprimée pour les différents cours de formation et les autres activités de perfectionnement professionnel et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cette demande n'est pas efficace, il se pourrait qu'on ne puisse pas offrir aux employés la formation qu'ils demandent. Cela aurait une incidence dramatique sur l'efficacité du programme.

Voici les indicateurs clés confirmant que le PPP permet de répondre efficacement à la demande.

- Pourcentage des besoins en formation auxquels le PPP permet de répondre chaque année
- Nombre d'inscriptions aux cours
- Participation aux cours; élasticité de la gestion de la capacité

Enjeu : le programme est-il doté de la capacité nécessaire permettant de répondre efficacement aux directives ministérielles pour le perfectionnement professionnel?

Le PPP doit être souple et doit pouvoir s'adapter à l'évolution des priorités ministérielles pour le perfectionnement professionnel. Ce programme devrait effectivement permettre de prévoir des remaniements, les compétences nécessaires et les changements dans la composition démographique de la collectivité des acheteurs. Des événements externes comme les demandes de renseignements des parlementaires et l'évolution des règlements ou des politiques peuvent donner lieu à une demande nouvelle ou à un accroissement de la demande de services de perfectionnement professionnel. Le PPP doit permettre d'élaborer et de présenter les activités de perfectionnement professionnel pour répondre aux directives dans des délais satisfaisants pour la haute direction.

Cette question vise à connaître la mesure dans laquelle le PPP permet de répondre à la nécessité d'adapter le perfectionnement professionnel à l'évolution des besoins, ou même de prévoir cette nécessité.

Voici les indicateurs clés pour cette question.

- Processus continu de planification opérationnelle
- Nombre de modifications apportées aux cours de perfectionnement professionnel
- Délai dans lequel on donne suite aux directives pour les nouveaux cours ou les autres activités de perfectionnement professionnel.

3.1.3 Réalisation du Programme de perfectionnement professionnel

Enjeu : a-t-on mis en place des systèmes appropriés pour la présentation de la formation?

Les indicateurs ci-après permettraient d'analyser les résultats effectivement produits dans le cadre de la formation. Voici, plus précisément, en quoi ils pourraient consister.

- Existence d'objectifs d'apprentissage bien définis
- Uniformité et intégralité du contenu des cours par rapport aux objectifs de l'apprentissage
- Efficacité de l'approche adoptée pour l'apprentissage
- Installations et superficie des classes adaptées aux cours
- Formation des fournisseurs de cours
- À-propos et efficacité des documents pédagogiques (manuels, documents à distribuer, vidéos, etc.) (par exemple, importance et caractère récent de l'information)
- Disponibilité des documents pédagogiques dans tous les établissements et pour tous les participants dans les deux langues officielles
- Efficacité des fournisseurs de cours aux yeux des participants

3.1.4 Surveillance, examen et évaluation du Programme de perfectionnement professionnel

Enjeu : dans quelle mesure fait-on appel à une approche systématique pour surveiller et évaluer la réalisation du programme (par opposition à la présentation des cours)?

Les commentaires des participants, que l'on réunit et consulte, constituent la première source d'information qui existe normalement pour les programmes de formation dans la surveillance et l'évaluation du rendement. Les commentaires que font les participants dans les formulaires d'évaluation après les cours, dans les sondages complémentaires ou dans d'autres formulaires peuvent apporter des renseignements utiles lorsqu'il s'agit de mettre au point la conception ou la teneur des cours ou évaluer les instructeurs ou les animateurs.

Toutefois, il faudrait compléter ces commentaires par des évaluations andragogiques périodiques des cours et des instructeurs, pour s'assurer que la conception et la présentation des cours respectent les pratiques exemplaires dans la formation des adultes et qu'on établit clairement des liens entre la teneur des cours et les objectifs de la formation.

Selon le point de vue du programme, il sera essentiel de suivre :

- i) le pourcentage des employés qui suivent une formation répondant aux besoins exprimés;
- ii) la mesure dans laquelle le nombre de cours respecte l'ensemble des priorités définies dans les processus de planification.

3.1.5 Résultats et incidences du programme

Enjeu : dans quelle mesure le PPP a-t-il permis aux participants d'offrir, au nom de TPSGC, de meilleurs services dans le domaine des achats?

Le PPP vise à permettre aux participants d'être davantage en mesure d'assurer de meilleurs services d'achat pour TPSGC. Idéalement, on répondrait à cette question en comparant les participants à des non-participants. Or, il se peut qu'il soit très difficile de sonder exactement ces différents groupes de manière efficace, en isolant la formation comme facteur clé. Une autre solution consisterait à faire appel à des sondages de base, puis à des sondages complémentaires, pour permettre d'établir des comparaisons *a priori* et *a posteriori*.

Néanmoins, compte tenu de l'importance de cette question, il sera important de tenter d'adopter des indicateurs pour savoir si cette initiative est utile à TPSGC.

Voici les indicateurs auxquels on pourrait faire appel pour répondre à ces questions.

- Opinions de la direction à propos de l'amélioration des connaissances
- Opinions des clients de la collectivité des acheteurs
- Opinions des représentants de la DDPGC
- Opinions des clients
- Pourcentage des compétences définies et acquises par la communauté/les praticiens des achats

3.1.6 Rentabilité et solutions de rechange

Enjeu : dans quelle mesure le PPP a-t-il permis aux participants d'offrir, au nom de TPSGC, de meilleurs services dans le domaine des achats?

Voici les indicateurs qui permettraient d'évaluer cette question.

- Coût par activité de formation
- Coût pour l'acquisition des différentes compétences

Enjeu : existe-t-il, pour la gestion et la présentation des cours, des solutions de rechange plus rentables ou plus économiques?

Voici les indicateurs qui permettraient d'établir des comparaisons à cet égard.

- Rentabilité des différents mécanismes de conception et de présentation des cours (EFPC, secteur privé ou organismes internes, NIGP et ACGA)
- Possibilité de recouvrer l'intégralité des coûts de présentation des cours

3.2 Méthodes d'évaluation et sources de données

Cette section décrit les sources de données et les méthodes indiquées dans la matrice d'évaluation.

Examen des documents

Il s'agit des documents de planification et de gestion comme :

- i) les documents de planification stratégique et opérationnelle se rapportant au PPP lui-même;
- ii) les documents de planification financière;
- iii) les politiques, les normes et les lignes directrices du programme;
- iv) la documentation sur les priorités du programme.

Données administratives

Il s'agit des données chiffrées et archivées grâce à différents moyens, dont les bases de données partagées et autonomes, les tableurs et les dossiers imprimés. Dans cette évaluation formative, l'équipe responsable de l'évaluation a utilisé les données statistiques du programme sur l'ensemble des cours offerts et sur le nombre de participants, de même que les données financières de ce programme.

Consultation des intervenants

Nous avons consulté et interviewé un certain nombre d'intervenants internes et externes dans le cadre du PPP. La consultation des intervenants a constitué une méthodologie importante dans cette évaluation formative.

Évaluation andragogique par les experts de l'apprentissage

Bien qu'on n'y ait pas fait appel dans le cadre de cette évaluation formative, il faudrait, dans les autres évaluations, procéder à l'évaluation du PPP selon le point de vue de la théorie et de la pratique de l'apprentissage, et en particulier sous l'angle des principes de la formation des adultes. L'évaluation andragogique porterait essentiellement sur la conception du PPP, sur la mesure dans laquelle la teneur des cours et les documents pédagogiques permettent de réaliser les objectifs de l'apprentissage, sur l'efficacité de l'approche adoptée pour l'animation, sur l'à-propos de la formation des animateurs, sur la qualité des installations, de l'équipement et des services auxiliaires, sur l'accessibilité de la formation, de même que sur la consultation et l'efficacité des commentaires réunis et des questionnaires d'évaluation remplis à la fin des cours.

Sondages

On pourrait élaborer des questionnaires de sondage, qui ne faisaient pas partie de cette évaluation formative, pour étayer et compléter les données administratives existantes, de même que pour apporter des réponses essentielles aux questions qui empiètent sur les résultats escomptés ou sur l'impact du programme. Cette méthodologie serait particulièrement utile pour évaluer la mesure dans laquelle les participants au perfectionnement professionnel apprécient la formation qui leur est offerte, de même que pour évaluer la mesure dans laquelle les organismes qui ont délégué des participants constatent l'importance des activités de perfectionnement professionnel. Dans cette évaluation, deux types de questionnaires de sondage pourraient être utiles : les sondages auprès des mandataires et des clients qui présentent des candidats et les sondages auprès des participants aux cours.

4. Constatations et conclusions formatives

Dans ce chapitre, nous présentons les constatations et les conclusions formatives se rapportant aux enjeux et aux questions présentés dans la section précédente pour cette évaluation. Le terme « Programme de perfectionnement professionnel » (PPP) désigne les activités de perfectionnement professionnel des employés responsables des achats, qui sont administrées par la DDPGC.

Dans l'élaboration du cadre d'évaluation, il est apparu évident que le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats à TPSGC se déroulait dans un climat caractérisé par un changement significatif, sur le plan organisationnel au sein du Ministère durant les deux dernières années et sous l'angle gouvernemental en ce qui a trait à la fonction d'achat; on a constaté que l'activité de perfectionnement professionnel était privée de certains des éléments essentiels d'un programme complet de perfectionnement professionnel axé sur le cycle de la durée utile. L'équipe responsable de l'évaluation a donc effectué des travaux en respectant les principes suivants :

- i) il était prématuré, au moment de l'évaluation, de tenter d'évaluer intégralement le programme par rapport à tous les enjeux définis dans le cadre d'évaluation, puisqu'on pourrait étudier certains enjeux d'après la recherche effectuée pendant l'élaboration du cadre d'évaluation et selon l'analyse de l'information disponible, alors qu'on ne pourrait pas faire de même pour d'autres enjeux;
- ii) cette évaluation formative pourrait le mieux permettre de valoriser la gestion, en élaborant un cadre d'évaluation grâce à un modèle logique établi d'après un modèle générique de programmes de perfectionnement professionnel axé sur le cycle de la durée utile, en évaluant l'information disponible sur les programmes et en procédant à certains travaux de recherche comparative dans d'autres administrations.

Dans les sections suivantes, nous exposons les enjeux de l'évaluation, ainsi que les constatations et les conclusions formatives.

4.1 Harmonisation du Programme de perfectionnement professionnel avec les besoins et les priorités du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale

Enjeu : a-t-on établi, dans le cadre de ce programme, un cadre clair pour les politiques, la responsabilisation et la planification?

CONSTATATIONS

Il n'existe pas de politique et de cadre de planification officiels, en particulier pour le perfectionnement professionnel des acheteurs au sein de la DGA. Une politique et un cadre de planification comprendraient un énoncé clair des objectifs et des buts ministériels stratégiques pour le perfectionnement professionnel des acheteurs, ainsi que des lignes directrices, des politiques et des normes pour la conception et le développement des activités de

perfectionnement professionnel. Si ce cadre n'existe pas, le PPP de la DGA n'est guère plus qu'un programme de formation qui permet de réagir *ponctuellement* aux demandes organisationnelles et individuelles.

Les politiques et les procédures du PPP sont conformes aux politiques et aux procédures de TPSGC dans la gestion des ressources humaines (à savoir, la Politique ministérielle d'apprentissage, la Stratégie d'apprentissage de TPSGC, la Politique sur l'investissement minimum en formation et le Cadre d'apprentissage ou le Programme de formation professionnelle de TPSGC). Il existe également un programme reconnu de certification sur le processus des achats, que le SCT est en train d'élaborer. Les responsables du PPP ont participé activement à l'élaboration de ce programme, qui s'inspire des normes établies et élaborées par l'Office des normes générales du Canada. Pour mettre en œuvre le Programme de certification du SCT dans son intégralité, les responsables du PPP devront calculer l'importance du financement nécessaire.

Dans le cadre de l'évaluation de cet enjeu, l'équipe responsable de l'évaluation a contacté des représentants auprès des gouvernements des États-Unis, de l'Australie et du Royaume-Uni pour savoir comment ils géraient le perfectionnement professionnel de la collectivité des acheteurs. Certains représentants des gouvernements contactés ont répondu aux questions posées dans les entrevues; toutefois, leurs sites Web constituent les principales sources de données.

Les États-Unis ont adopté une solide structure de régie, ainsi que des lois et des politiques se rapportant expressément à la formation des acheteurs. Le Federal Acquisition Institute (FAI) offre et anime différents programmes et diverses initiatives de formation. Il n'empêche que le gouvernement des États-Unis n'a pas de programme commun et complet pour l'ensemble de son effectif d'acheteurs civils. À l'heure actuelle, ce gouvernement travaille à l'élaboration d'une politique fédérale générale visant à offrir, dans l'ensemble du pays, une formation obligatoire commune à tous les employés responsables des achats.

Le Royaume-Uni paraît en quelque sorte plus avancé que le Canada ou les États-Unis dans la gestion stratégique de la fonction d'achat et du perfectionnement professionnel de la collectivité des acheteurs. L'Office of Government Commerce (OGC) du Royaume-Uni, qui est un organisme indépendant du Conseil du Trésor, doit améliorer l'efficacité et l'efficacé des achats au gouvernement. L'OGC a élaboré un cadre de compétences pour l'ensemble des gestionnaires des programmes et des projets et des acheteurs, de même qu'un outil d'autoévaluation, qui est diffusé sur son site Web et dont les acheteurs peuvent s'inspirer pour évaluer leurs compétences. Toutefois, il ne semble pas que l'OGC ait établi des liens avec les classifications ou les responsabilités professionnelles précises. Les employés peuvent plutôt faire appel à ce cadre pour évaluer les compétences qu'ils doivent posséder afin de s'acquitter des différentes fonctions qui leur sont confiées dans leur poste actuel. Ils peuvent s'évaluer eux-mêmes par rapport aux compétences nécessaires et cerner les lacunes. En général, on s'attend à ce que les praticiens des achats détiennent, au minimum, un certificat de compétences dans les domaines de l'achat et de l'approvisionnement. Pour occuper des postes plus élevés, ils doivent avoir des compétences plus élevées, par exemple avoir un diplôme universitaire supérieur (certificat du Chartered Institute of Purchasing and Supply [CIPS]) ou avoir des compétences équivalentes dans une discipline

connexe. Le Royaume-Uni procède actuellement à un examen stratégique des moyens grâce auxquels la collectivité des acheteurs du gouvernement pourrait se structurer et se gérer.

En Australie, bien que le gouvernement du Commonwealth n'ait pas de programme de perfectionnement des compétences des acheteurs, la plupart des États australien ont ce type de programme. Par exemple, le gouvernement du Sud de l'Australie a élaboré le programme pCAPd (Procurement Capability Development Program), qui est assorti d'objectifs précis. Ce programme est optionnel. Ce gouvernement travaille en étroite collaboration avec la filiale australienne du Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS), avec d'autres gouvernements de ce pays et avec des entreprises du secteur privé pour offrir l'accréditation professionnelle au niveau des études de deuxième cycle.

Comme on peut le constater, la gestion du perfectionnement professionnel de la collectivité des acheteurs dans ces autres États n'est pas très différente de la manière dont on gère le perfectionnement professionnel au Canada. Toutefois, il est utile de mentionner que ces autres gouvernements s'intéressent tous à des approches plus stratégiques pour s'assurer que leurs acheteurs possèdent les compétences et les connaissances qui leur permettront d'accroître leur efficacité au maximum.

Au Canada, la fonction d'achat du gouvernement fédéral et de TPSGC subit d'autres transformations dans la foulée du Rapport du Groupe de travail, du récent budget et de l'initiative « Les prochaines étapes ». Il est probable qu'on apportera à cette fonction d'autres changements au cours des prochaines années. En raison de ce climat de transformation, il sera encore plus impératif que TPSGC se dote d'un programme stratégique de perfectionnement professionnel. Voici les questions auxquelles il faudra répondre intégralement :

- Quelles seront les priorités du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale pour ce qui est du programme de perfectionnement professionnel de la collectivité des acheteurs?
- Quelles seront les compétences que les acheteurs devront posséder? Qui jouera le premier rôle dans la définition de ces compétences?
- Comment et par qui les activités de perfectionnement professionnel seront-elles conçues et élaborées?
- Comment et par qui ces activités de perfectionnement professionnel seront-elles exercées?
- En quoi consisteront le contrôle et la surveillance de la qualité des activités de perfectionnement professionnel?

CONCLUSION

- *Il n'existe pas à la DGA de politique ou de cadre de planification officiels portant particulièrement sur le perfectionnement professionnel, pour guider la conception et la réalisation du programme.*

4.2 Conception de l'approche pour la réalisation du Programme de perfectionnement professionnel et analyse des lacunes

Enjeu : existe-t-il un processus efficace pour recenser les besoins en formation des différents praticiens dans le domaine des achats?

CONSTATATIONS

Depuis plusieurs années, il existe un processus qui permet de recenser et de présenter chaque année des candidats au perfectionnement professionnel. On commence par adresser une lettre d'appel à tous les employés pour leur faire savoir qu'ils peuvent d'ores et déjà planifier des activités de formation auxquelles ils souhaiteraient participer dans l'année qui suit. Chaque employé remplit un formulaire en consultant son gestionnaire, qui doit approuver la sélection des cours. L'employé peut faire un choix parmi un ensemble de cours généraux et de cours spécialisés dans son secteur de concentration ou dans son domaine de compétence. Il s'agit de cours liés ou non aux achats (par exemple, les cours de planification avant le départ à la retraite ou les cours portant sur les stratégies pour les projets de marché complexes). Le gestionnaire doit tenir compte de l'ensemble des besoins en ressources humaines de son unité pour les années à venir, puis déterminer si les cours ou les activités de formation sélectionnés par les employés sont adéquats. Lorsque les formulaires imprimés sont remplis, on les transmet aux responsables du PPP.

Il n'existe pas, dans l'ensemble de la Direction générale du Ministère, de cadre permettant d'évaluer les besoins précis en perfectionnement professionnel. Les gestionnaires n'ont aucune ligne directrice, émanant du Ministère ou de la Direction générale, en ce qui concerne les activités de formation qu'ils devraient privilégier. Ils peuvent appliquer les normes du programme de certification du SCT pour recenser les compétences nécessaires. Il existe également une liste détaillée des compétences ministérielles recensées dans le cadre de la réforme des achats. Il faudrait examiner ces différentes compétences afin de créer un cadre de compétences s'inspirant des compétences désignées pour les acheteurs. Toutefois, en raison de la diversité des compétences propres à la Direction générale des approvisionnements, il faut aussi tenir compte de la formation nécessaire.

Comme nous l'avons fait observer auparavant, le Royaume-Uni s'est doté d'un cadre de compétences essentielles dont doivent se justifier les employés qui travaillent dans le secteur des achats et il a adopté un outil d'autoévaluation que les acheteurs peuvent utiliser pour évaluer leurs compétences par rapport à ce cadre. TPSGC doit adopter ce type d'approche et établir des liens entre le cadre de compétences et les activités précises de perfectionnement professionnel dont les employés peuvent profiter pour perfectionner ou enrichir leurs compétences.

CONCLUSION

- *Il existe un processus permettant de recenser et de présenter des candidats pour le perfectionnement professionnel; toutefois, on ne définit pas les besoins en fonction d'une évaluation par rapport à un cadre de connaissances fondé sur les compétences désignées dans le domaine des achats.*

À l'heure actuelle, le PPP ne réunit pas certains éléments essentiels d'un processus efficace permettant de s'assurer que les responsables des achats à la DGA peuvent faire reconnaître les connaissances dont ils ont besoin et les activités précises de perfectionnement professionnel qui permettraient de répondre à ces besoins.

Enjeu : existe-t-il un processus efficace pour répondre à la demande exprimée pour la formation?

CONSTATATIONS

À partir du moment où on fait connaître aux responsables du PPP les cours sélectionnés, on applique un processus structuré qui permet d'établir les meilleurs moyens à prendre pour harmoniser la demande de cours et la disponibilité des services et des programmes de perfectionnement professionnel. Les responsables du PPP examinent tous les plans d'apprentissage individuels; on examine également les critères d'attribution des priorités pour ce qui est des cours sélectionnés par les employés.

Les membres du personnel du PPP évaluent la demande globale de cours pour savoir si un nombre suffisant d'employés sélectionnent certains cours dans des délais précis. L'information dont disposent actuellement les responsables du PPP ne permettait pas de faire une évaluation complète pour savoir si le PPP est en mesure de répondre à l'ensemble de la demande exprimée pour la formation.

Il faudrait signaler que les autres pays à propos desquels l'équipe responsable de l'évaluation a obtenu de l'information ne sont guère plus avancés dans l'estimation et la satisfaction de la demande de perfectionnement professionnel.

Les États-Unis ont effectivement adopté un guide de perfectionnement d'après les compétences, qui ne comporte toutefois pas de liens avec les niveaux professionnels. Ce pays est doté d'un système d'information sur la gestion de l'évolution professionnelle des acheteurs (Acquisition Career Management Information), qui apporte de l'information et qui permet de produire des rapports sur l'effectif des acheteurs. Toutefois, le gouvernement de ce pays a toujours de la difficulté à recenser la demande et s'en remet essentiellement à des estimations.

Le Royaume-Uni évalue les compétences en direct, mais n'a pas encore adopté de processus électronique pour la sélection et l'inscription dans les activités de perfectionnement professionnel.

Le gouvernement de l'Australie a adopté des lignes directrices pour recenser les besoins en certification sur le processus des achats et en perfectionnement. Il fait appel à PACCER, qui élabore des cours d'après la norme nationale établie sous le titre « Procurement Contract Management Competency Standard ». Puis, ce programme s'inspire des unités de compétences du dossier national de formation de la fonction publique (PSETA). Les normes de compétence portent sur des groupes de sujets très variés, dont les achats. Chacune des compétences est définie à un niveau précis et comporte des normes claires pour ce qui est des connaissances et de l'expérience. On vise à mesurer les compétences dans la pratique, et non seulement dans les

cours. On réalise les programmes de formation en fonction de ces compétences; les participants qui suivent les cours inscrits dans la liste ont droit à une attestation transférable et reconnue, qui leur donne accès à des études plus approfondies.

CONCLUSION

- *On n'a pas pu réunir suffisamment d'information pour permettre de tirer une conclusion ferme à propos de cet enjeu.*

Dans le cadre du PPP, il existe un processus permettant d'évaluer la demande, d'après la compilation des plans d'apprentissage individuels. Toutefois, faute de données sur le pourcentage des besoins en formation satisfaits dans le cadre du programme, l'équipe responsable de l'évaluation n'a pas pu établir l'efficacité selon laquelle le PPP répond à cette demande.

Enjeu : le programme est-il doté de la capacité nécessaire permettant de répondre efficacement aux directives ministérielles pour le perfectionnement professionnel?

CONSTATATIONS

La capacité à répondre rapidement aux directives de la haute direction pour la conception et la réalisation de la formation dans certains secteurs constitue un des principaux indicateurs de l'efficacité des programmes de formation. À cet égard, il est utile de faire observer que les responsables du PPP se concentrent, plus récemment, sur les mesures adoptées pour répondre aux directives de la haute direction dans la présentation de la formation, en mettant l'accent sur l'écologisation des achats et sur certains cours fondés sur les enjeux (par exemple, la sensibilisation à la fraude et la gestion des marchés). D'après les entrevues qui ont eu lieu avec eux, les responsables du PPP ont pu concevoir et présenter cette formation efficacement et rapidement. De plus, comme l'indique le tableau 4.1, les responsables du PPP offrent à un nombre considérable d'employés de TPSGC et d'autres ministères des activités de formation portant sur ces secteurs ainsi que sur des secteurs plus traditionnels relatifs aux achats.

Tableau 4.1 Formation offerte en 2003-2004 et en 2004-2005

Cours et activités de formation	Nombre de cours	Exercices financiers	Participants	Nombre de jours de formation
1. EAA – Gestion des marchés	37	2004-2005	728	1804,8
2. Écologisation des achats	19	2003-2004	223	85,95
3. Sensibilisation à la fraude	13	2003-2004	200	195,5
4. Écologisation des achats	34	2004-2005	160	105,6
5. Approvisionnement écologiquement responsable	8	2003-2004	123	123
6. Évaluation des propositions	8	2003-2004	110	107
7. Sensibilisation à la fraude	6	2004-2005	97	97
8. Marchés de services	7	2004-2005	87	261
9. Approvisionnement écologiquement responsable	7	2004-2005	71	71
10. Introduction aux achats	6	2003-2004	71	353

Étant donné que TPSGC participera, au cours des trois prochaines années, à une transformation du processus d'achat au gouvernement, on est sur le point de repositionner le PPP afin de répondre aux nouveaux besoins de TPSGC et, éventuellement, d'autres ministères dans l'ensemble de la collectivité des acheteurs du gouvernement fédéral. Puisque ces besoins ne sont pas encore précis, l'équipe responsable de l'évaluation n'a pas effectué de travaux de recherche, ni de sondage à ce sujet, au delà des premières entrevues effectuées avec les responsables de la gestion du programme et d'autres intervenants dans le cadre du processus d'élaboration du cadre d'évaluation. Voilà pourquoi on ne connaît pas, pour l'instant, la capacité du PPP à répondre efficacement à ces impératifs.

CONCLUSION

- *On ne peut pas tirer de conclusions sur cet enjeu pour l'instant, d'après les méthodes employées dans cette évaluation formative.*

Même si le programme paraît bien répondre, ponctuellement, aux demandes de la haute direction pour ce qui est des besoins supplémentaires ou modifiés relatifs à la réalisation du programme, cela ne s'inscrit pas dans un processus annuel cohérent de planification ou de définition de la demande, et les responsables du PPP ne sont pas des intervenants importants dans l'ensemble de la fonction de planification du programme d'achat au niveau du Ministère. Le PPP est actuellement à l'étape de la planification de son repositionnement, qui vise à répondre aux nouveaux besoins à TPSGC. Les responsables du PPP ont fait savoir qu'ils se pencheront sur la planification annuelle et la définition de la demande afin de participer à la fonction générale ministérielle de planification des programmes d'achat.

4.3 Réalisation du Programme de perfectionnement professionnel

Enjeu : a-t-on mis en place des systèmes appropriés pour la présentation de la formation?

CONSTATATIONS

Il est très difficile de rendre compte de cette question à cette étape-ci, puisque les données qui existent actuellement sur ce programme ne permettent pas d'évaluer si les systèmes de réalisation du programme sont adéquats. Les responsables du PPP essentiellement, de même que l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et des organismes externes comme l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA) et le National Institute of Government Purchasing (NGIP) assurent la formation et d'autres activités de perfectionnement professionnel.

Les deux gouvernements pour lesquels l'équipe responsable de l'évaluation a pu obtenir de l'information font massivement appel au secteur privé et à des organismes non gouvernementaux pour la présentation des cours. Aux États-Unis, on fait appel à des entrepreneurs privés pour la présentation de tous les cours. Le gouvernement de ce pays a également des partenariats stratégiques avec les universités, d'autres ministères et différentes associations. De même, le gouvernement du Sud de l'Australie a fait appel à un cabinet externe pour présenter toute la formation. Le PPP est unique, par rapport à ces trois gouvernements, puisqu'une large part de l'administration et de la présentation de la formation est assurée à l'interne.

À l'heure actuelle, il n'existe pas de plan de réalisation qui prévoit un cycle structuré d'options pour la présentation des cours (par exemple, le recours à l'interne, au secteur privé, au NIGP et à l'EFPC). La formation est présentée avec efficacité, puisque les cours sont programmés, présentés et suivis et qu'ils sont évalués, irrégulièrement, par les participants; toutefois, au point de vue des systèmes, on ne peut pas affirmer que le système le plus approprié est en place. Puisque la formation est offerte par différents organismes et qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de norme commune pour la présentation des cours se rapportant à un ensemble commun de compétences ciblées, on ne peut pas affirmer que les systèmes de formation sont adéquats ou non, et il est difficile de dire si la formation offerte fait partie d'un « système » global.

Les besoins en formation doivent correspondre à l'évolution de la priorité donnée aux achats par le gouvernement, le Ministère et la Direction générale. À l'heure actuelle, ces besoins évoluent. On ne sait pas vraiment quel organisme (soit TPSGC ou l'EFPC) jouera le rôle de chef de file dans le perfectionnement professionnel dans le domaine des achats. Les publics cibles et, par conséquent, la nature du système de formation pourraient changer. À cet égard, on peut se demander si les responsables du PPP rentabilisent au maximum leurs ressources internes dans la manière dont ils conçoivent, élaborent et présentent la formation et les autres activités. Comme nous l'avons fait observer ci-dessus, il semble que les autres gouvernements soient sur le point de faire appel à des organismes externes pour présenter les activités de perfectionnement professionnel. Cette approche comporte certains avantages :

- i) elle permet de libérer le personnel interne, qui peut se consacrer aux aspects plus stratégiques du programme de perfectionnement professionnel;
- ii) elle apporte une certaine souplesse lorsqu'il s'agit de réagir aux variations de la demande, ce qui est plus difficile à faire lorsque le personnel interne présente la formation.

En outre, si on confie au PPP la responsabilité du perfectionnement professionnel de l'ensemble de la collectivité des acheteurs au gouvernement fédéral, il est probable que le personnel interne ne soit pas disponible pour continuer d'intervenir directement dans la présentation de la formation.

Actuellement, les responsables du PPP établissent un protocole d'entente avec le MDN pour la présentation de la gamme de cours sur le processus des achats à l'intention d'autres ministères. Ils devront déterminer les ressources supplémentaires qu'il faudra réunir pour collaborer efficacement avec d'autres partenaires potentiels dans la réalisation d'un programme complet de perfectionnement professionnel (par exemple, le Programme de certification du SCT).

CONCLUSION

- *Bien qu'il semble que le PPP soit efficace pour la présentation de la formation, on peut considérer qu'il est moins efficace dans la collaboration avec des partenaires potentiels pour réaliser un programme complet de perfectionnement professionnel, tout en optimisant l'utilisation des ressources internes.*

D'après les entrevues avec les représentants du PPP, d'autres représentants de TPSGC et des représentants du SCT et de l'EFPC et selon notre examen de la base de données sur la présentation des cours du PPP, bien que ce programme paraisse efficace, puisqu'il permet d'offrir une formation correspondant aux besoins de la collectivité des acheteurs, il ne semble pas fonctionner globalement avec les autres intervenants à l'heure actuelle, pour offrir un ensemble intégré et concerté d'activités de perfectionnement professionnel comportant des liens clairs avec les compétences précises de la collectivité des acheteurs de la DGA.

En ce qui concerne l'optimisation de l'utilisation des ressources internes, il n'est pas possible de savoir si les systèmes existants pour la présentation de la formation sont efficaces. À l'heure actuelle, il semble que le PPP réponde à la demande existante pour le perfectionnement professionnel du personnel interne qui joue un rôle direct dans la présentation de la formation. Or, on ne sait pas vraiment si les ressources affectées au programme seraient suffisantes pour permettre aux responsables du PPP de mettre en œuvre une approche complète, établie d'après le cycle de la durée utile, pour le perfectionnement professionnel ou pour qu'ils puissent jouer un rôle plus vaste et s'acquitter d'une mission élargie dans le perfectionnement professionnel dans l'ensemble du gouvernement, sans apporter de changements à la manière dont ils font appel au personnel interne.

4.4 Surveillance et évaluation du Programme de perfectionnement professionnel

Enjeu : dans quelle mesure fait-on appel à une approche systémique pour surveiller et évaluer la réalisation du programme (par opposition à la présentation des cours)?

CONSTATATIONS

Les participants à certains cours remplissent des évaluations individuelles pour les cours de formation qu'ils ont suivis. Les responsables du PPP évaluent et surveillent les cours grâce à des entrevues sélectionnées ou en notant la mesure dans laquelle la formation répond aux objectifs opérationnels, la mesure dans laquelle le rendement s'améliore concrètement, ainsi que l'uniformité de la formation offerte par rapport aux politiques et aux normes du Ministère et de l'ensemble de la fonction publique. Ces documents sont établis sur des supports imprimés et sont transmis aux responsables du PPP; toutefois, on ne s'en sert pas systématiquement pour examiner l'à-propos des cours et l'approche adoptée dans leur présentation, et les responsables du PPP ne s'en servent pas non plus pour examiner les choix à faire dans le cadre du programme en ce qui concerne les modalités selon lesquelles les cours ou les groupes de cours devraient être présentés. Il n'existe pas d'approche globale dans l'évaluation de l'ensemble du programme de perfectionnement professionnel ou de la formation en ce qui concerne les thèmes, les secteurs de spécialisation ou les méthodes de perfectionnement professionnel en particulier.

Les responsables du PPP ont fait savoir qu'à l'heure actuelle, ils étudient la possibilité de faire l'acquisition d'un système d'apprentissage de la gestion pour permettre d'adopter une approche globale dans l'évaluation de l'ensemble du programme de perfectionnement professionnel.

Les États-Unis sont aux prises avec les mêmes difficultés que le Canada pour ce qui est de la surveillance et de l'évaluation de leur programme. Ils n'ont aucun moyen leur permettant de mesurer l'efficacité de la formation; toutefois, ils travaillent à une solution Internet qui

permettrait de compiler les fiches d'évaluation des cours et de constituer un forum pour les évaluations à la fin des cours.

Dans le Sud de l'Australie, le contrat conclu avec l'entreprise externe à laquelle fait appel le gouvernement de cette partie du continent australien précise qu'il faut procéder, chaque semestre, à un examen du programme de cours. Ce processus n'a pas encore été mis en application, puisque ce programme n'existe que depuis six mois.

CONCLUSION

- *À l'heure actuelle, le PPP ne fait pas appel à une approche fondée sur des systèmes dans le cadre de l'évaluation du programme ou des cours.*

4.5 Résultats et incidences du programme

Enjeu : dans quelle mesure le PPP a-t-il permis aux participants d'offrir, au nom de TPSGC, de meilleurs services dans le domaine des achats?

CONSTATATIONS

Il est extrêmement difficile, pour plusieurs raisons, de mesurer les incidences des programmes de perfectionnement professionnel. Tout d'abord, il se peut qu'on doive compter beaucoup de temps avant que les incidences produites sur le milieu de travail soient suffisamment concrètes pour pouvoir être mesurées. Deuxièmement, de nombreux autres facteurs distincts de la formation influent sur les compétences dans la prestation des services.

Lorsque des changements sont apportés aux politiques sur les achats en raison de décisions adoptées par le CT ou le Ministère, les responsables du PPP ont fait savoir qu'ils créent des cours ou qu'ils remanient le contenu des cours existants. De plus, à partir des commentaires exprimés par les participants aux cours dans les formulaires d'évaluation, on apporte continuellement des rajustements à la gamme de cours sur le processus des achats. Dans ces deux exemples, les responsables du PPP ont fait savoir que les acheteurs et les gestionnaires ont fait des commentaires sur la valeur ajoutée à leur base de connaissances, ce qui pourrait avoir une incidence positive pour ce qui est de l'amélioration des services d'achat assurés au nom de TPSGC.

Les indicateurs clés doivent tenir compte des opinions subjectives des employés, des clients et des gestionnaires, que l'on consulte dans des sondages longitudinaux prévoyant des indicateurs de base et des indicateurs en aval. Une autre approche plus objective dans la mesure des incidences des activités de perfectionnement professionnel pourrait consister à évaluer la mesure dans laquelle les employés se dotent des compétences obligatoires essentielles à leur poste.

À l'heure actuelle, les responsables du PPP ne réunissent pas systématiquement de données qui leur permettraient d'évaluer les incidences du programme en faisant appel à l'une ou l'autre des méthodes ci-dessus. Bien qu'on puisse établir assez facilement les données de base, d'après la

première approche évoquée ci-dessus, l'établissement des données à partir de la deuxième approche dépend du perfectionnement des compétences obligatoires liées à des postes ou à des niveaux de responsabilités précis.

CONCLUSION

- *D'après la recherche qu'il a été possible de faire dans le cadre de cette évaluation formative, l'équipe responsable de l'évaluation ne peut pas tirer de conclusions sur la mesure dans laquelle le PPP permet aux participants d'offrir de meilleurs services dans le domaine des achats au nom de TPSGC.*

Les responsables du PPP ne réunissent pas de données qui permettraient d'évaluer les incidences des activités de perfectionnement professionnel sur l'efficacité des employés dans l'exercice de leurs responsabilités dans le domaine des achats. Toutefois, pour évaluer cet aspect du PPP, il faudrait procéder à des sondages longitudinaux (*a priori* et *a posteriori*) auprès des employés et de leurs superviseurs, ce qu'il n'a pas été possible de faire selon les paramètres et les délais de cette évaluation formative.

4.6 Rentabilité et solutions de rechange

Enjeux :

Dans quelle mesure les ressources sont-elles appropriées, compte tenu des fonctions et des responsabilités actuelles et prévues?

Existe-t-il, pour la gestion et la présentation des cours, des solutions de rechange plus rentables ou plus économiques?

CONSTATATIONS

À l'heure actuelle, les responsables du PPP sont chargés de l'ensemble de la planification, de la conception, de la réalisation et de la surveillance du programme de formation dans le domaine des achats à la DGA. D'après les entrevues effectuées, il semble que le PPP réponde aux impératifs actuels de formation. Faute de paramètres et d'indicateurs pour ce qui est de la charge de travail, on n'a pas pu évaluer la capacité des ressources. Toutefois, les responsables du PPP ont fait savoir qu'à l'heure actuelle, leurs ressources internes leur permettent à peine de répondre à la demande. Si la demande devait augmenter, par exemple parce que l'on confie, aux responsables du PPP, le soin d'assurer le perfectionnement professionnel de l'ensemble de la collectivité des acheteurs au gouvernement fédéral ou qu'on adopte une approche établie d'après le cycle de la durée utile, il se pourrait que l'éventail des ressources existant soit insuffisant pour ce qui est du nombre d'agents de formation et/ou des compétences, ce qui ne permettrait pas de continuer d'appliquer l'approche actuelle, qui consiste à intervenir dans tous les aspects de la conception et de la réalisation. Puisque les responsables du PPP doivent examiner des approches plus stratégiques et mieux intégrées dans la gestion du perfectionnement professionnel, on

pourrait faire appel à différentes options, par exemple les partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement, avec d'autres ministères, avec des organismes externes de services et avec des associations nationales d'acheteurs, pour la conception et la réalisation des différents cours et des diverses activités.

Les responsables du PPP devraient déterminer les ressources et les impératifs de financement nécessaires pour permettre de faire appel à ces types de partenariats et pour étayer la mise en place du Programme de certification du SCT. En raison du caractère unique des opérations de TPSGC, les responsables du PPP prévoient que ces partenariats ne permettront de répondre qu'à une partie des besoins. On s'attend à ce qu'il soit toujours nécessaire d'assurer une formation dans le domaine des achats propre aux fonctions des employés.

CONCLUSION

- *D'après les entrevues avec les responsables du PPP et d'autres responsables, si on étendait ou modifiait la mission du programme, il faudrait changer l'éventail des ressources du PPP par rapport aux fonctions et aux attributions que le personnel affecté au PPP devrait normalement exercer.*

Puisque la mission du programme pourrait changer éventuellement, il n'est pas possible, pour l'instant, de conclure que des solutions de rechange pourraient être plus rentables ou économiques.

4.7 Conclusions générales

Selon la conclusion que cette évaluation formative permet de tirer, le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats est privé de certains des éléments essentiels d'un programme complet de perfectionnement professionnel établi d'après le cycle de la durée utile. Toutefois, les responsables du PPP ont réagi très rapidement et ont fait preuve de beaucoup de souplesse en donnant une formation pour répondre à la demande ponctuelle et pour respecter les directives de la haute direction. Au cours des deux années écoulées, le perfectionnement professionnel s'est déroulé dans un climat caractérisé par un changement significatif, sur le plan organisationnel au sein de TPSGC et sous l'angle du gouvernement en ce qui a trait au Groupe de travail et au programme proposé pour la fonction d'achat.

Puisqu'il est probable qu'on élargisse ou modifie leur mission dans le perfectionnement professionnel, les responsables du PPP devront adopter une approche plus stratégique en ce qui concerne leurs responsabilités. Voilà pourquoi ils devront procéder à un examen stratégique de la façon dont ils réalisent le programme de perfectionnement professionnel. Ils devraient notamment se pencher sur la manière dont ils collaborent avec les partenaires externes, par exemple l'EFPC, le secteur privé, les universités et les collèges communautaires, ainsi que d'autres organismes, pour réaliser les objectifs du programme de façon à optimiser l'utilisation des ressources internes essentielles, en plus d'examiner les activités de perfectionnement professionnel existantes afin de les évaluer pour s'assurer qu'elles continuent d'être pertinentes et efficaces. Si leur mission est élargie ou modifiée, les responsables du PPP à la DGA devront

déterminer l'éventail approprié des ressources (nombre et compétences) pour s'acquitter des fonctions et des attributions auxquelles on s'attend dans le cadre de ce programme.

Le moment est bien choisi pour réaménager ce programme de perfectionnement professionnel à la Direction générale des approvisionnements, ce qui serait idéal pour permettre d'en préciser la mission, les fonctions et les attributions dans le contexte des recommandations du Groupe de travail et des autres initiatives, de même que pour définir les objectifs et les priorités ministériels pour le perfectionnement professionnel dans le domaine des achats, après avoir examiné les options pour les liens à établir entre les programmes de certification fondée sur les compétences (par exemple, le programme du SCT) et le programme de perfectionnement professionnel de TPSGC. Dans le cadre de ce travail de réaménagement, il faudrait adopter une approche axée sur le cycle de la durée utile pour le perfectionnement professionnel, élaborée grâce à une stratégie de réalisation qui précise clairement les fonctions de TPSGC et de ses partenaires pour ce qui est des différents aspects du perfectionnement professionnel et grâce à la définition des besoins en ressources pour la mise en œuvre du programme renouvelé.

Le réaménagement du programme devrait également consister à créer une stratégie pour la mesure continue du rendement, selon les besoins en données connexes et en faisant appel à des moyens permettant d'enregistrer l'information. Lorsqu'on aura stabilisé et perfectionné le programme et son environnement, on pourrait procéder à une évaluation complète du PPP.

5. Recommandation

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements :

1. procède au réaménagement du programme pour harmoniser le perfectionnement professionnel des employés responsables des achats avec l'évolution des orientations stratégiques du gouvernement, du Ministère et de la Direction générale des approvisionnements et pour établir la mission, les objectifs et les priorités renouvelés pour le perfectionnement professionnel, une approche axée sur le cycle de la durée utile pour le perfectionnement professionnel et une stratégie de réalisation du programme permettant de mesurer le rendement et de procéder à une évaluation lorsque le programme de perfectionnement professionnel sera stable, par rapport au cadre d'évaluation élaboré.

Annexe A – Liste des cours

Titres des cours	2003-2004			2004-2005		
	Nombre de cours	Participants	Jours	Nombre de cours	Participants	Jours
EAA – Gestion des marchés	Non offert	0	0	37	728	1804,8
EAA – Agents des achats	10	38	112	5	42	126
EAA .1	1	1	5	Non offert	0	0
EAA – Miniséances de formation	Non offert	0	0	1	1	0,25
EAA – Séance d’actualisation	5	5	5	Non offert	0	0
Programme d’accréditation de l’ACGA	Non offert	0	0	1	1	0
Acquisitions et aliénations	1	11	0	Non offert	0	0
Advanced Public Procurement NIGP	1	3	15	Non offert	0	0
Cours de niveau avancé sur la gestion des achats	1	1	7	2	2	7
Séminaire sur les applications	1	1	0	Non offert	0	0
Analyse comparative appliquée	Non offert	0	0	1	1	1
Séminaire de l’ASIS	Non offert	0	0	1	1	0,5
Aliénation des biens	Non offert	0	0	1	1	2
ATSM – Essais sur l’essence	1	1	3	Non offert	0	0
Carburant d’aviation	1	1	3	Non offert	0	0
Évaluation des propositions	8	110	107	1	10	20
Évaluation des propositions et sélection des entrepreneurs	4	35	140	6	50	200
Forum canadien des marchés publics	1	11	44	1	12	48
Certification	2	2	6	Non offert	0	0
Certification NIGP	1	1	5	Non offert	0	0
Certified Fraud Examiner Designation	1	1	0	Non offert	0	0
CGA – Commerce électronique	1	1	0	Non offert	0	0
CGA – Marketing	2	2	6	Non offert	0	0
TCCE	1	27	13,5	1	28	14
Marchés de services	5	40	120	7	87	261
Procédures de passation des marchés	1	1	1	3	10	12
Processus de passation des marchés	1	1	3	Non offert	0	0
Critères d’évaluation	4	50	25	Non offert	0	0
Commande de clés cryptographiques	1	1	1	1	2	4
Réduction du nombre de fournisseurs dans la fabrication	1	1	4	Non offert	0	0
Règlement des différends	Non offert	0	0	1	3	5
Droit du travail	1	1	6	Non offert	0	0
Gestion des fichiers électroniques	1	3	6	1	1	0
Écologisation des achats	Non offert	0	0	3	8	14,5
Approvisionnement écologiquement responsable	8	123	123	7	71	71
Atelier des chefs d’équipe de la CAE	1	1	3	Non offert	0	0
Problèmes d’éthique – ACGA	1	1	1	Non offert	0	0
L’éthique dans les achats	Non offert	0	0	1	2	2

2004-612 Évaluation formative du régime de perfectionnement professionnel pour les employés responsables des achats à TPSGC

Rapport final

Titres des cours	2003-2004			2004-2005		
	Nombre de cours	Participants	Jours	Nombre de cours	Participants	Jours
Cours du soir	4	5	42	6	9	0
Sensibilisation à la fraude	13	200	195,5	6	97	97
General Public Procurement NIGP	1	1	2	Non offert	0	0
Écologisation des achats	19	223	85,95	34	160	105,6
Écologisation des achats	1	4	2	1	1	1
Intermediate Public Procurement NIGP	1	1	2	Non offert	0	0
Institutions commerciales internationales	Non offert	0	0	1	1	0
Cours d'introduction aux acquisitions complexes	1	17	85	Non offert	0	0
Cours intermédiaire d'introduction aux acquisitions complexes	Non offert	0	0	1	10	50
Introduction à XML	3	3	8	2	6	13
Introduction à l'administration des affaires	1	1	0	1	1	0
Introduction à l'analyse des coûts et des prix	1	4	20	Non offert	0	0
Introduction à l'analyse financière	2	18	72	Non offert	0	0
Introduction au processus d'achat	6	71	353	5	48	236
Droit des contrats et des organismes	1	1	2	1	1	2
Techniques de leadership et de gestion	Non offert	0	0	1	1	2
Legal aspects of Procurement NIGP	Non offert	0	0	1	1	4
Cadre juridique des marchés publics	2	22	44	1	15	30
Exigences des lois dans la passation des marchés	1	22	22	Non offert	0	0
Macromedia Flash	1	2	0	Non offert	0	0
Programme des techniques de gestion	Non offert	0	0	1	1	4
Certification dans le domaine maritime	1	2	4	Non offert	0	0
Sécurité maritime	2	6	21	Non offert	0	0
Techniques de négociation	4	25	70	2	30	90
Salon professionnel Neocon	1	1	2	Non offert	0	0
NIGP Annual Forum	1	4	16	1	1	5
NIGP Certification Exam	1	1	1	Non offert	0	0
NPMA	1	1	4	Non offert	0	0
Initiation à la gestion des marchés	1	1	1	4	7	7
Formation en milieu de travail (FMT)	1	1	1	1	1	3
Sommet sur l'impartition	1	1	1	1	1	4
Marchés de services axés sur le rendement	1	1	5	Non offert	0	0
Examen du PSG	4	4	3,5	3	3	0,5
Préparation à l'examen du PSG	Non offert	0	0	2	3	0
Ateliers sur la préparation de l'examen du PSG	Non offert	0	0	1	3	9
Réunion sur les politiques	Non offert	0	0	1	1	0,2
Compte rendu sur les politiques	2	21	5,25	Non offert	0	0
Essais pratiques sur les logiciels	1	2	8	1	1	0

2004-612 Évaluation formative du régime de perfectionnement professionnel pour les
employés responsables des achats à TPSGC

Rapport final

Titres des cours	2003-2004			2004-2005		
	Nombre de cours	Participants	Jours	Nombre de cours	Participants	Jours
Principes des achats	1	1	90			
Formation sur l'imprimerie	Non offert	0	0	1	1	0,5
Correspondance des processus	1	1	2	Non offert	0	0
Cadre des politiques sur la gestion des achats et du matériel	Non offert	0	0	1	3	9
Gestion environnementale de la qualité (ISO 9000)				1	1	2
Québec – Gestion du matériel	1	1	1	Non offert	0	0
GRC	Non offert	0	0	1	1	2
Marchés immobiliers	Non offert	0	0	1	3	9
Analyse des ressources et des coûts	Non offert	0	0	1	1	1
DP – Tous les niveaux	2	3	6	4	4	7
Évaluation des risques	1	1	0	1	1	3
Contrôle des risques	1	1	0	Non offert	0	0
Financement des risques	1	2	28	1	1	0
Gestion des risques	Non offert	0	0	1	1	1
Gestion des risques dans la gestion des marchés	Non offert	0	0	2	34	68
Processus de gestion des risques	Non offert	0	0	1	1	0
Sécurité dans les contrats	2	25	12	Non offert	0	0
Petits navires	2	2	8	Non offert	0	0
Gestion du stress	Non offert	0	0	5	89	17,8
Évaluations de la menace et des risques	1	1	5	Non offert	0	0
Travel AcXess Voyage	Non offert	0	0	4	12	3,5
Université du Québec	1	1	0	1	1	7,5
Droit des contrats aux États-Unis	Non offert	0	0	1	1	5
Administration immobilière au gouvernement des États-Unis	1	2	8	Non offert	0	0
Totaux	163	1 182	2 003	188	1 619	3 392,65