
RAPPORT SOMMAIRE
ÉVALUATION FORMATIVE
MEILLEUR ACCÈS AUX SERVICES DE
GARDE D'ENFANTS

Préparé pour

le Groupe de travail mixte de l'évaluation
de l'initiative stratégique « Meilleur accès aux services de garde
d'enfants » mise en œuvre par le Canada et la Colombie-Britannique

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines

octobre 1997

REMERCIEMENTS

Le projet « Meilleur accès aux services de garde d'enfants en Colombie-Britannique » est une Initiative stratégique fédérale-provinciale mixte dont le financement et la gestion relèvent de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et du ministère de l'Égalité des femmes (Ministry of Women's Equality) du gouvernement de la Colombie-Britannique.

La présente évaluation a été menée par Karyo Communications, sous la direction du Groupe de travail mixte de l'évaluation qui comprend des représentants du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial.

Le Groupe de travail mixte de l'évaluation tient à remercier toutes les personnes qui ont apporté une contribution à l'évaluation, et particulièrement les partenaires communautaires, les représentants des projets et le personnel de la Direction générale des services de garde d'enfants (Child Care Branch) du ministère de l'Égalité des femmes, dont le temps et l'expérience nous ont été précieux.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------------|
| AVANT-PROPOS | i |
| RÉPONSE DE LA DIRECTION | iii |
| 1.0 CONTEXTE | 1 |
| 1.1 Réforme de la sécurité sociale et projets fédéraux-provinciaux du Programme des initiatives stratégiques | 1 |
| 1.2 Services de garde d'enfants de la Colombie-Britannique et Programme des initiatives stratégiques | 2 |
| 1.3 Vision des services de garde d'enfants de la Colombie-Britannique | 4 |
| 1.4 Composantes de l'IS Services de garde d'enfants C.-B. | 7 |
| 1.5 Cadre de l'évaluation : Objet et description | 11 |
| 2.0 RÉSULTATS ET ANALYSE | 15 |
| 2.1 Conception et exécution du programme | 15 |
| 2.2 Coordination | 20 |
| 2.3 Rapport sur la mise au point des systèmes | 24 |
| 3.0 CONCLUSION | 29 |
| ANNEXE A : ÉVALUATION FORMATIVE | 33 |
| ANNEXE B : MODÈLES LOGIQUES | 35 |

AVANT-PROPOS

Ce rapport présente les conclusions de l'évaluation formative de l'Initiative stratégique mixte Canada-Colombie-Britannique¹ « Meilleur accès aux services de garde d'enfants en Colombie-Britannique ». L'évaluation formative a examiné diverses questions concernant le démarrage du projet au cours de l'exercice 1995-1996. À ce titre, le rapport est axé sur les thèmes de la conception et de l'exécution du programme; de la coordination du programme; et de la mise au point des systèmes du programme.

Ce rapport fait la synthèse des conclusions de l'évaluation formative et d'une analyse des projets individuels de garde d'enfants qui ont été financés dans le cadre de l'ISSGE au cours de l'exercice 1995-1996, à savoir :

- des projets « Point d'accès unique » dans cinq endroits, soit Nelson, Penticton, Terrace, Vancouver, Courtney / Comox;
- les projets « Modèle régional de prestation² », et plus précisément les initiatives d'Oaklands et du *Groupe de coordination régionale de Vancouver*.

L'évaluation formative, réalisée entre janvier et mars 1996, a été menée par un cabinet privé d'experts-conseils en vertu d'une entente avec la Direction générale de la recherche, de l'évaluation et des affaires gouvernementales (Research, Evaluation and Intergovernmental Affairs Branch) du ministère de l'Égalité des femmes. On trouvera à l'annexe A les questions de l'évaluation, qui ont été élaborées par le Groupe de travail mixte de l'évaluation³.

Les données recueillies aux fins de l'évaluation formative l'ont été notamment dans le cadre d'un examen des documents de référence et de planification du ministère de l'Égalité des femmes et des sociétés promotrices de chacun des projets individuels de garde d'enfants. Des données ont également été obtenues dans le

¹ L'Initiative stratégique Canada-Colombie-Britannique « Meilleur accès aux services de garde d'enfants » sera appelée dans le texte ISSGE.

² Dans le cadre du rapport, les projets Modèle régional de prestation seront appelés « projets pilotes communautaires ».

³ Le Groupe de travail mixte de l'évaluation (GTME) compte des représentants du gouvernement fédéral (c.-à-d. deux représentants de DRHC - l'un du bureau régional de la C.-B. et l'autre de l'Administration centrale), ainsi que des représentants provinciaux du ministère de l'Égalité des femmes, du ministère des Services sociaux (Ministry of Social Services) et du ministère de l'Éducation, du Perfectionnement professionnel et du Travail (Ministry of Education, Skills, Training and Labour).

cadre de groupes de consultation et d'entrevues individuelles auprès des principaux partenaires communautaires de chaque projet de garde d'enfants, auprès du personnel actuel et d'anciens membres du personnel du ministère de l'Égalité des femmes qui ont participé à l'ISSGE, et auprès d'un représentant de Développement des ressources humaines Canada associé au projet depuis ses débuts.

L'évaluation formative est une composante du cadre d'évaluation élaboré conjointement par le GTME. Les autres composantes en sont une évaluation des méthodes et une évaluation sommative. On trouvera plus de détails au sujet de ce cadre d'évaluation dans la section 1.5, intitulée Cadre de l'évaluation : Objet et description.

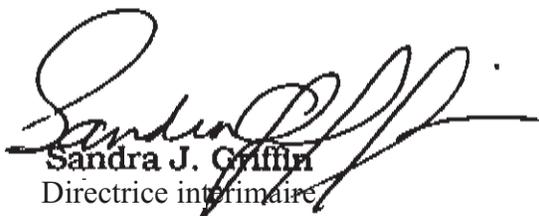


Ruth Shane
Développement des ressources humaines Canada

le 24 septembre 1997

Objet : Réponse de la direction au Rapport d'évaluation formative portant sur le projet pilote « Meilleur accès aux services de garde d'enfants » (Initiatives stratégiques fédérales-provinciales 1995-1996)

L'équipe des *Services de garde d'enfants du ministère de l'Enfance et de la Famille* a étudié soigneusement le rapport de l'évaluation formative des projets financés en 1995-1996 dans le cadre des initiatives stratégiques. Satisfaite des conclusions qu'on y trouve, l'équipe est unanime à penser qu'il constitue un document utile, qui aidera à orienter la planification, l'élaboration et la coordination des futurs projets. On a pu tirer d'importantes leçons des activités entourant la mise en oeuvre des projets de 1995-1996, dont la nécessité d'assurer la participation de tous les intervenants aux processus décisionnels (de la conception initiale des programmes à la mise en oeuvre et à la prestation des services), et celle de reconnaître les limites financières et d'en tenir compte dès le début du processus de planification et de mise en oeuvre. Les leçons tirées de l'évaluation formative ont été mises en pratique dans le cadre des activités des projets financés en 1996-1997. Ainsi, lors de cet exercice, il a été possible d'éviter les obstacles déjà rencontrés quant à l'élaboration et à l'instauration des projets et de réussir la mise en oeuvre des programmes grâce à l'établissement de partenariats efficaces entre gouvernements et collectivités.



Sandra J. Griffin
Directrice interimaire

c.c. **Angela Micco**
Kris Aitken
Janice Nelson. DRHC (Victoria)

I . O CONTEXTE

I . I RÉFORME DE LA SÉCURITÉ SOCIALE ET PROJETS FÉDÉRAUX-PROVINCIAUX DU PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES

Aider les individus à dépendre de moins en moins des programmes d'aide au revenu, voilà une priorité du gouvernement fédéral et du gouvernement de la Colombie-Britannique. De récentes initiatives des deux paliers de gouvernement témoignent de leur volonté d'améliorer l'autosuffisance économique en accroissant la participation au marché du travail.

Ainsi, en 1995, la Colombie-Britannique lançait l'initiative *BC Benefits* et s'engageait par le fait même à concrétiser sa vision d'un filet de sécurité sociale qui aiderait les personnes en butte à des difficultés financières, tout en favorisant leur autonomie économique à long terme. Cet engagement, et plus particulièrement l'initiative *BC Benefits*, reconnaissent fondamentalement que la majorité des nouveaux emplois créés exigeront des compétences très spécialisées, et par conséquent, une formation postsecondaire.

Compte tenu de l'importance d'acquérir des compétences supérieures, l'un des critères d'admissibilité à *BC Benefits* est la participation à des programmes d'études et de formation liés à l'emploi qui devraient permettre aux participants d'acquérir les compétences nécessaires pour connaître le succès au sein du nouveau marché du travail.

La province témoigne en outre de son engagement en offrant un soutien financier aux familles à faible revenu. Plus précisément, la *BC Benefits Act* (services de garde) offre un soutien financier par l'entremise de subventions dont les parents ont besoin pour avoir accès à des services de garde d'enfants pendant qu'ils suivent des cours et de la formation liés à l'emploi.

Au niveau fédéral, la réforme de la sécurité sociale a été axée principalement sur la refonte du régime d'assurance-chômage (a.-c.) du Canada. Comme c'est le cas pour l'initiative *BC Benefits* de la Colombie-Britannique, les critères d'admissibilité aux prestations d'assurance-chômage ont été modifiés afin d'encourager les prestataires à parfaire leur formation et à accroître ainsi leurs chances d'obtenir un emploi.

Parallèlement à la refonte de l'a.-c., le gouvernement fédéral a exploré d'autres moyens de contribuer à la réforme de la sécurité sociale en cours au niveau fédéral comme au niveau provincial. Le Programme des initiatives stratégiques en est un

exemple qui témoigne de l'engagement fédéral en matière de réforme des politiques sociales.

Dans son budget du 22 février 1994, le gouvernement fédéral annonçait la création du Programme des initiatives stratégiques, initiatives fédérale-provinciale-territoriale à frais partagés dans le cadre de laquelle 800 millions de dollars (somme qui fut réduite plus tard à 400 millions) seraient attribués dans les budgets de 1995-1996 à 1998-1999.

Les projets financés en vertu du Programme des initiatives stratégiques permettent au gouvernement fédéral, en partenariat avec les autorités provinciales ou territoriales, de mettre à l'essai des idées nouvelles et novatrices en matière de sécurité sociale. Ils prévoient de nouvelles approches dans les domaines de l'emploi et du travail autonome, des stages et de l'apprentissage, de la garde d'enfants et de l'épanouissement familial, des suppléments de rémunération et de revenu, de l'expérience de travail, et une foule d'autres nouvelles matières.

Il est prévu que les projets financés dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques auront pour effet :

- d'améliorer les débouchés à l'intention des résidents du Canada;
- de donner aux personnes qui font face à de graves problèmes au sein du marché du travail les moyens de surmonter les obstacles à l'adaptation;
- de réduire la dépendance à l'égard du régime de la sécurité sociale.

I .2 SERVICES DE GARDE D'ENFANTS DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE ET PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES

Dans la majorité des familles, il existe des liens inextricables entre le bien-être économique et l'accès à des services de garde d'enfants. Par exemple, en Colombie-Britannique, 65 p. 100 des enfants âgés de 0 à 5 ans et 70 p. 100 des enfants âgés de 6 à 12 ans reçoivent des services de garde à l'extérieur du foyer parce que leurs parents travaillent ou encore font des études ou reçoivent une formation. Pour de nombreuses familles, les services de garde consomment une partie importante du revenu annuel. En 1987, les familles monoparentales ayant des enfants de moins de 6 ans ont consacré environ 12 p. 100 de leur revenu annuel aux services de garde; dans le cas des familles biparentales, la proportion équivalente a été de 4 p. 100.

Non seulement l'accès à des services de garde abordables influence-t-il les décisions parentales relatives au choix des services utilisés, mais encore peut-il

représenter un important obstacle à la formation et à la participation au marché du travail des parents seuls et des familles à faible revenu dont les deux conjoints travaillent. Les parents seuls et les familles à faible revenu dont les deux conjoints travaillent ont à prendre une décision économique et sociale difficile : demeurer à la maison et s'occuper des enfants, en se privant ainsi du revenu du travail, ou recourir à des services de garde payants. Pour le parent seul qui ne reçoit pas de soutien familial suffisant, l'aide sociale est habituellement le seul recours en l'absence de services de garde abordables.

Le lien entre l'accès aux services de gardes d'enfants et l'autosuffisance économique est une préoccupation de premier plan pour la Colombie-Britannique. Comme on l'a déjà vu, l'aide financière pour favoriser l'accès aux services de garde qui est offerte dans le cadre de l'initiative *BC Benefits* témoigne de l'importance que revêt ce lien aux yeux du gouvernement provincial.

Le ministère de l'Égalité des femmes de la Colombie-Britannique fait la promotion d'un système de garde accessible, abordable et offrant des services de qualité pour les enfants de la province. Dans la foulée de ces efforts, l'ancienne ministre de l'Égalité des femmes, Penny Priddy, annonçait en juin 1995 que la Colombie-Britannique lancerait une Initiative stratégique fédérale-provinciale mixte intitulée « Meilleur accès aux services de garde d'enfants » dont l'objectif serait de mettre à l'essai des méthodes nouvelles et novatrices pour la prestation de services de garde accessibles, abordables et de qualité.

L'entente Canada-Colombie-Britannique représente un engagement de quatre ans et de 32 millions de dollars de la part des deux paliers de gouvernement. Les coûts seront partagés également.

Jusqu'à présent, plusieurs ententes IS ont été conclues à l'échelle du Canada. Le projet de la Colombie-Britannique est toutefois le seul qui vise expressément à améliorer l'accessibilité des services de garde d'enfants. L'évaluation du projet prévoit une étude complète des questions relatives à la planification, à la conception et à la prestation, ainsi qu'une étude de l'efficacité de méthodes nouvelles et novatrices pour la gestion et la prestation des services de garde d'enfants.

En annonçant le lancement du projet, la ministre Priddy a clairement signalé dans quelle mesure il pouvait contribuer à la réforme de la sécurité sociale :

« En offrant à un plus grand nombre de familles un plus vaste choix de services de garde d'enfants sûrs et abordables, nous aidons les parents à obtenir les services dont ils ont besoin pour profiter des possibilités d'emploi, d'études et de formation qui leur permettront de soutenir leur famille. À long terme, cela réduira les coûts des programmes sociaux assumés par les contribuables tout en assurant le maintien de la croissance économique. »

I.3 VISION DES SERVICES DE GARDE D'ENFANTS DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE

Depuis 1993, le dossier des services de garde d'enfants relève du ministère de l'Égalité des femmes de la Colombie-Britannique. L'objectif de ces services est de contribuer à fournir une gamme complète de services de garde qui permettront aux parents de la province de choisir les services qui répondent le mieux à leurs besoins et à leurs préférences. Parmi les possibilités offertes, on compte les services de garde accrédités à plein temps ou à temps partiel, les services de garde accrédités pour enfants d'âge scolaire, les services de garde en milieu familial supervisés et appuyés par un organisme, ainsi que des ressources et des services de soutien à l'intention des parents, des fournisseurs de services et des programmes de garde d'enfants.

Le système exhaustif des services de garde d'enfants de la Colombie-Britannique repose sur les postulats suivants :

- la santé et le bien-être de l'enfant sont d'une importance suprême;
- la prestation de services de garde de qualité est un enjeu familial et elle s'impose pour répondre aux besoins de la société;
- les parents, les fournisseurs de services, la collectivité et tous les paliers de gouvernement sont conjointement responsables de la prestation des services de garde d'enfants;
- les parents ont la responsabilité et le droit de choisir les services de garde qui répondent le mieux aux besoins de leur famille.

Depuis qu'il a été confié au ministère de l'Égalité des femmes, le dossier provincial des services de garde d'enfants (qui relève d'un secteur souffrant d'une insuffisance de fonds chronique) a progressé considérablement, malgré les restrictions financières importantes en vigueur dans le secteur public. Par exemple :

- En 1994-1995, 3,63 millions de dollars ont servi à appuyer 31 programmes dans le cadre du Programme de services de soutien à la garde d'enfants (PSSGE) et à créer trois nouveaux programmes au sein des collectivités de Smithers, Grand Forks et Williams Lake (en plus d'un service satellite à Bella Coola). Ces programmes visent deux clientèles, soit les parents et les fournisseurs de services, accrédités ou non. Ils offrent aux parents un service de référence et d'aiguillage à l'égard des divers services de garde offerts dans la collectivité; ils offrent aussi de la formation et un soutien à la prestation de services de garde de qualité aux fournisseurs accrédités ou dont l'accréditation n'est pas requise.

- En 1994-1995, dans le cadre du Wage Supplement Initiative, le salaire des éducateurs et éducatrices des garderies accréditées privées et sans but lucratif qui sont admissibles a été majoré de 10 p. 100, ce qui a permis de préserver 31 895 places en garderies accréditées.
- Les subventions provinciales Facilities and Equipment ont aidé à créer 2 116 nouvelles places en garderies accréditées et à en conserver 824 autres. Les subventions *Emergency Repair, Replacement and Relocation Grants* ont permis le maintien et le soutien de 11 404 places en garderies accréditées sans but lucratif. Les subventions prévues par le programme Infant / Toddler Incentive Grant ont aidé à conserver 4 000 places en garderies accréditées pour les nourrissons et les tout-petits.
- En juin 1994, le gouvernement provincial lançait le régime Child Care: Choices at Work, dont le but est de renouveler les services de garde afin de mieux répondre aux besoins locaux, et qui a consacré 42 millions de dollars de plus à la création de services plus diversifiés pour répondre aux besoins des familles dont les parents travaillent. Ce régime vise à offrir des services de garde abordables et à faire en sorte que les enfants soient gardés dans des locaux salubres et sûrs. C'est dans cette optique que s'inscrit le projet « Meilleur accès aux services de garde d'enfants en C.-B. » (voir le graphique suivant, qui donne un aperçu de cette Initiative stratégique).

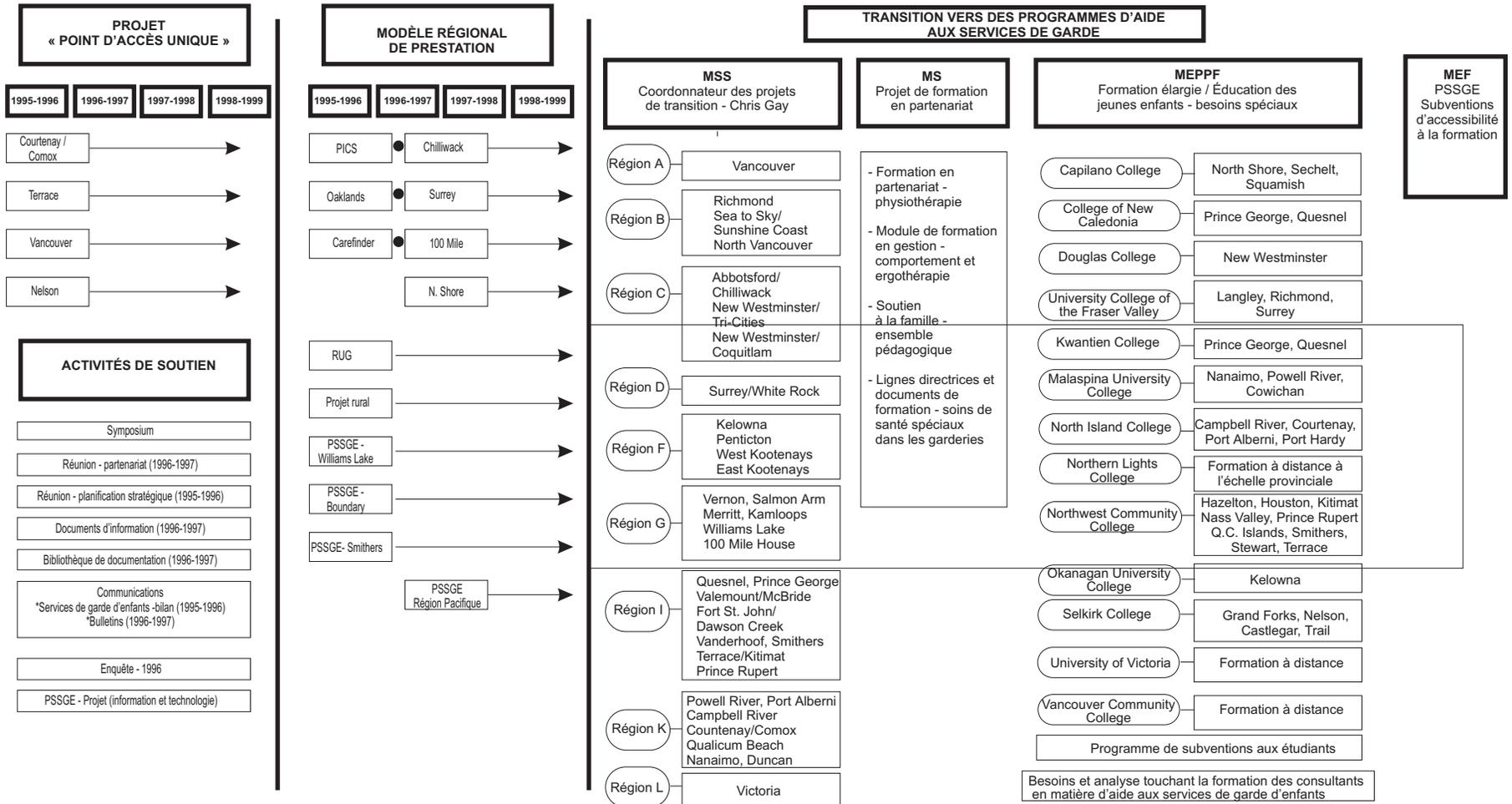
CANADA / COLOMBIE-BRITANNIQUE

Initiative stratégique en matière de garde d'enfants

Ce partenariat, auquel participent les familles, les fournisseurs de services de garde et les collectivités, devrait :

1. rendre les services de garde d'enfants plus accessibles et plus abordables et en améliorer la qualité (pour le bénéfice des enfants et des familles);
2. doter la Colombie-Britannique d'un système de garde d'enfants plus sensible, plus efficace, plus efficient et plus « universel ».

| | | |
|---|--|---|
| Ministère responsable : Égalité des femmes | Ministère responsable : Égalité des femmes | Ministère responsable : Ministère des services sociaux en partenariat avec les ministères suivants : Santé; Éducation, Perfectionnement professionnel et ? _____; égalité des femmes |
| Résultats escomptés - services de garde d'enfants plus abordables - services plus facilement accessibles - mesures de soutien renforcées (pour répondre aux besoins des parents et des fournisseurs de services de garde d'enfants) | Résultats escomptés - réduction des pressions administratives inhérentes aux programmes de garde d'enfants et renforcement de leur « stabilité globale » - amélioration de la planification, de l'élaboration et de la prestation de services de garde d'enfants à l'échelle régionale - amélioration de la qualité, surtout dans le secteur des services non accrédités - amélioration du rapport coût-efficacité du système de garde d'enfants; services plus abordables pour les parents - élargissement et amélioration des services dans les collectivités habituellement difficiles à servir | Résultats escomptés Élaboration d'un cadre de prestation des services axé sur les cinq principes suivants : (1) la participation des intervenants concernés (2) des services de garde articulés autour de la famille (3) des services axés sur la collectivité (4) une planification individuelle (5) le partage de responsabilités dans le but de répondre aux besoins de plus de 3 000 enfants qui ont besoin d'aide supplémentaire en matière de services de garde |



I.4 COMPOSANTES DE L'IS SERVICES DE GARDE D'ENFANTS C.-B.

En mars 1995, environ 2 millions de dollars supplémentaires avaient été investis dans des services de garde d'enfants par l'intermédiaire de l'ISSGE. Le tableau 1 présente la répartition des fonds consacrés à la mise en marche et à l'exploitation des projets⁴.

Tableau 1

| | 1994-1995 | 1995-1996 | 1996-1997 |
|--|------------------|-------------------|---------------------|
| PAU Nelson (Point d'accès unique) | 47 416 \$ | 189 551 \$ | 150 972 \$ |
| PAU Terrace | 5 522 \$ | 161 062 \$ | 164 040 \$ |
| PAU Vancouver | - | 153 150 \$ | 300 000 \$ |
| PAU Courtney / Comox | - | 121 161 \$ | 142 713 \$ |
| Total PAU | 52 938 \$ | 624 924 \$ | 757 725 \$ |
| Oaklands | - | 47 600 \$ | - |
| Vancouver Groupe de coordination régionale | 7 200 \$ | 240 738 \$ | 261 989 \$ |
| Total Modèle régional de prestation | 7 200 \$ | 288 338 \$ | 261 989 \$ |
| BUDGETS TOTAUX ANNUELS | 60 138 \$ | 913 262 \$ | 1 019 714 \$ |

On peut voir que jusqu'à maintenant, 1 435 587 \$ ont été consacrés à des projets Point d'accès unique (PAU) et 557 527 \$ à des projets Modèle régional de prestation (c.-à-d. Groupe de coordination régionale – GCR Vancouver et Oaklands)⁵.

En Colombie-Britannique, les besoins varient beaucoup d'une région à l'autre et dans les régions, d'une collectivité à l'autre, tant en ce qui concerne le type de services qu'en ce qui concerne le nombre de places. À ce titre, afin de concrétiser sa vision d'un système de garde d'enfants abordable et accessible qui contribue au développement physique, émotif et cognitif de l'enfant, le gouvernement provincial a misé sur la décentralisation.

La décentralisation a donné lieu à l'établissement de partenariats entre la province et les collectivités. Par exemple, le gouvernement provincial travaille de concert

⁴ On ne connaît pas encore les niveaux de financement au-delà de 1996-1997, puisque le financement est négocié chaque année en fonction des modifications apportées au budget provincial et des besoins de chaque projet.

⁵ Les dépenses au chapitre de la composante *Supported Child Care* sont présentées dans un rapport distinct du ministère des Services sociaux.

avec les collectivités pour établir des modèles de gestion et de mise en œuvre de services de garde d'enfants qui soient adaptés aux besoins locaux.

L'entente de l'IS avait pour objet de tester des méthodes nouvelles et novatrices pour dispenser des services de garde d'enfants. À cette fin, l'ISSGE met à l'essai trois composantes distinctes :

1. les centres communautaires Point d'accès unique (PAU);
2. les projets pilotes communautaires;
3. le projet de transition au *Supported Child Care* du *Special Needs Day Care Program* du ministère des Services sociaux⁶.

Comme on le verra dans la section 2, dans le cadre de chacune de ces composantes, la collectivité joue un rôle de premier plan dans la conception et la mise au point du modèle utilisé, tout en se l'appropriant.

Voici une brève explication des trois composantes de l'ISSGE :

Composante 1

Les centres communautaires Point d'accès unique (PAU) ont été mis sur pied grâce à un partenariat entre les ministères des Services sociaux, de la Santé et de l'Égalité des femmes, les familles, les fournisseurs de services et les collectivités. La principale caractéristique de ces centres est qu'ils regroupent sous un même toit les services d'un agent d'aide financière du ministère des Services sociaux et d'un agent d'accréditation du ministère de la Santé, ainsi que les services du Programme de services de soutien à la garde d'enfants dans la collectivité. Grâce à ce regroupement, les parents et les fournisseurs de services de garde ont accès, dans un même lieu, à une gamme complète de renseignements et de ressources sur les services de garde d'enfants. Par exemple, les centres PAU offrent :

- des renseignements et de l'aide concernant les demandes de subvention pour les services de garde d'enfants;
- des renseignements sur l'accréditation des services et sur les programmes de subventions;
- des renseignements sur la gamme des services disponibles et un service d'aiguillage;
- de la formation, des ressources et un service de prêt d'équipement.

⁶ L'évaluation de la composante *Supported Child Care* est réalisée par le ministère des Services sociaux et fait l'objet d'un rapport distinct.

Les centres PAU jouent également un rôle essentiel dans l'évaluation des besoins et la planification des services de garde d'enfants au niveau local.

Le modèle logique exposé à l'annexe B présente les liens critiques qui existent entre les services offerts par les centres PAU et les résultats escomptés de l'ISSGE, à savoir un système de garde d'enfants plus accessible, plus abordable, de meilleure qualité, d'un meilleur rapport coût-efficacité et mieux adapté aux besoins.

La présence de l'agent d'aide financière du ministère des Services sociaux vise à permettre aux parents de présenter une demande de subvention pour services de garde d'enfants ailleurs qu'au bureau local d'aide sociale. Il semble que les parents étaient portés à ne pas demander de subventions, partielles ou intégrales, par crainte d'être pris pour des assistés sociaux, surtout dans les petites collectivités. En offrant un autre moyen de présenter une demande de subvention, on voulait encourager plus de parents à se prévaloir de subventions partielles ou intégrales et ainsi accroître les services de garde à prix abordables pour de nombreuses familles dont les parents travaillent.

Composante 2

Les projets pilotes communautaires ont pour objet de mettre à l'essai au moins une des formules suivantes :

- l'intégration et la coordination de services de garde au sein d'une collectivité donnée, et notamment, mais non exclusivement, la planification locale; la mise sur pied de nouveaux services ou de services satellites pour répondre aux besoins précis de la collectivité; la gestion de l'administration des subventions; des mesures d'économie comme des services financiers et administratifs; l'achat de ressources documentaires à l'intention des fournisseurs de services et des parents; le prêt d'équipement; la formation et les ateliers à l'intention des fournisseurs de services et des parents;
- des mesures visant à améliorer la qualité des services dans divers contextes, notamment dans le secteur non réglementé;
- une meilleure reddition de comptes à l'égard des fonds publics;
- des façons nouvelles et novatrices de fournir des services de garde d'enfants qui représentent des solutions locales à des problèmes particuliers.

Composante 3

Le *Supported Child Care Project* vise à répondre aux besoins spéciaux de plus de 3 000 enfants en matière de garde de jour en Colombie-Britannique. Ce projet pilote est mis en œuvre et évalué par le ministère provincial des Services sociaux, qui présentera un rapport d'évaluation formative distinct.

Les centres communautaires PAU et les projets pilotes communautaires⁷ reposent sur le Programme de services de soutien à la garde d'enfants (PSSGE). En exploitant l'environnement existant, et essentiellement en travaillant de concert, les centres PAU, les projets pilotes communautaires et le PSSGE peuvent contribuer à mettre sur pied un système de garde d'enfants qui reflète mieux les besoins locaux. Comme on l'a vu ci-dessus, le PSSGE a pour objet d'accroître l'accessibilité par le recrutement de fournisseurs de services de garde et l'aiguillage, tout en offrant des renseignements et des ressources sur la garde d'enfants. En s'acquittant de son mandat, le PSSGE a établi des liens solides avec les parents, les fournisseurs de services et d'autres organisations communautaires. Grâce à ces liens, le PSSGE peut, par l'entremise des centres PAU et des projets pilotes communautaires, jouer un rôle important dans l'élargissement et la stabilisation du régime de garde d'enfants. Ainsi, les centres PAU et les projets pilotes communautaires tablent sur le tronc commun des services du PSSGE, notamment :

- pour *donner de l'expansion* aux services du PSSGE par l'élargissement des secteurs géographiques, la création de services satellites ou l'accroissement du soutien (c.-à-d. les ateliers, la formation, les ressources) au-delà du secteur des services de garde accrédités en milieu familial pour les offrir également aux fournisseurs de services de garde collectifs accrédités;
- pour *stabiliser* le régime de garde d'enfants en aidant les services de garde collectifs accrédités dans leurs activités d'administration ainsi que dans leurs activités de planification et de gestion financière; en appuyant davantage le secteur des services de garde ne requérant pas d'accréditation et en mettant au point des services suffisamment souples pour répondre aux besoins plus difficiles à combler, comme les services de garde en cas d'urgence, ou encore les services de garde en milieu rural ou les services saisonniers.

Le tableau 2 présente la liste complète des projets financés au cours de l'exercice 1996-1997.

⁷ À l'exception du projet Oaklands.

Tableau 2

| Projet pilote | Description | Fonds alloués 1996-1997 |
|---|---|------------------------------------|
| Projet pilote <i>100 Mile House</i> de services de garde au domicile de l'enfant | Essai d'un modèle visant à améliorer les services aux enfants et aux familles en milieu rural par des services de garde au domicile de l'enfant. | 72 750 \$ |
| Projet pilote d'enregistrement de services dont l'accréditation n'est pas obligatoire – Chiliwack | Essai de nouvelles façons d'enregistrer les services de fournisseurs dont l'accréditation n'est pas obligatoire, afin d'améliorer l'accessibilité, la qualité et la responsabilisation de ce secteur et de rendre les services mieux adaptés et plus complets. | 88 068 \$ |
| Projet pilote d'enregistrement et d'administration - North Shore | Essai de mesures d'économie administratives dans la gestion des services de garde d'enfants par la création de services de gestion et d'administration à l'intention des fournisseurs accrédités ou dont l'accréditation n'est pas obligatoire, dans les régions North Shore, Sea-to-Sky et Sunshine Coast. | 217 241 \$ |
| Projet de garde d'enfants en milieu rural – Penticton | Essai de façons d'améliorer l'accessibilité aux services de garde d'enfants des personnes qui travaillent dans l'industrie saisonnière des fruits et dans l'industrie du tourisme. | 61 126 \$ |
| Projet <i>Local Solutions to Local Needs</i> – Surrey | Essai de façons d'améliorer les services de garde d'enfants de la collectivité de Surrey en fonction de l'expertise disponible et de facteurs démographiques, grâce à des consultations avec le personnel, les fournisseurs de services et d'autres organismes. | 111 729 \$ |
| | TOTAL | 550 914 \$ |

I .5 CADRE DE L'ÉVALUATION : OBJET ET DESCRIPTION

L'évaluation constitue une composante essentielle de l'ISSGE. Elle indique dans quelle mesure on a réalisé les objectifs du projet, établis dans l'accord de contribution Canada-Colombie-Britannique, et définit les facteurs sous-jacents à la réussite ou à l'échec du projet. En outre, l'évaluation permet de recueillir des renseignements précieux sur l'élaboration, la mise en place et l'exécution de modèles pour les services de garde d'enfants, renseignements dont pourront s'inspirer d'autres collectivités qui envisagent d'adopter des modèles semblables de gestion et de prestation.

La province a pour objectif prioritaire d'améliorer la reddition des comptes dans le secteur public. Les activités de contrôle et d'évaluation qui font partie intégrante de l'ISSGE correspondent très bien à cet objectif. En outre, les activités de suivi et d'évaluation fourniront au gouvernement provincial des renseignements sur la

planification, la mise en place et l'exécution de programmes dans le cadre de partenariats.

L'évaluation de l'ISSGE est une tâche complexe. Par exemple, la nature et l'envergure des données rassemblées doivent répondre aux besoins en matière d'information du gouvernement fédéral, du gouvernement provincial et, en fin de compte, des partenaires du milieu communautaire qui ont conçu, mis en place et réalisé les projets.

Voici un aperçu des différents besoins en matière d'information des trois catégories de partenaires :

Les partenaires communautaires

Au sein de la collectivité, chaque gestionnaire de projet a besoin de renseignements précis qui l'aideront à évaluer les aspects du projet qui fonctionnent bien et à cerner les améliorations qui s'imposent (p. ex. en ce qui concerne le genre de services offerts ou encore l'offre ou la prestation des services).

Le gouvernement provincial

L'ISSGE comporte des projets distincts et qualitativement différents, qui répondent à des besoins précis en matière d'accessibilité aux services de garde d'enfants dans la province⁸. Le gouvernement provincial a besoin de renseignements propres à chaque projet pour pouvoir prendre des décisions éclairées en matière de politiques et de programmes, notamment en ce qui a trait au financement futur et à l'élargissement de certains projets pilotes à l'échelle provinciale.

Le gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral a besoin d'information sur les résultats globaux de l'ISSGE et sur les facteurs qui ont contribué à sa réussite ou à son échec.

Pour répondre aux besoins en matière d'information des trois catégories de partenaires, le cadre d'évaluation établi pour l'ISSGE comporte trois grands volets :

1. Une *évaluation formative*, qui fait l'objet du présent rapport et qui examine les questions concernant la planification, la conception et les méthodes utilisées pour la mise en œuvre de l'ISSGE.

L'évaluation formative examine les questions de la planification, de la conception et de la mise en œuvre à la fois d'un point de vue général et au niveau de la collectivité. Au niveau général, elle examine un certain nombre de questions

⁸ Par exemple, certains projets ont pour objet d'accroître l'accessibilité des services de garde en milieu rural, alors que d'autres visent à améliorer la qualité des services au sein du secteur des services dont l'accréditation n'est pas obligatoire.

fondamentales, qui sont communes à toutes les évaluations des Initiatives stratégiques à l'échelle du Canada. Les données concernant les centres PAU et les projets pilotes communautaires seront agrégées aux fins de l'examen des questions et des enjeux de base de l'évaluation.

Afin de fournir une information sur laquelle pourront s'appuyer les décisions de la province et des collectivités, l'évaluation formative examine aussi les défis et les possibilités que représentent la planification, la conception et la mise en œuvre des projets au niveau communautaire. De plus, il a fallu procéder à une évaluation projet par projet, parce que certaines des questions soulevées ne concernaient qu'un centre PAU ou un projet pilote communautaire en particulier.

L'information propre à chaque projet permettra aux gestionnaires de programme qui sont en train de mettre en œuvre des projets semblables de prévoir les obstacles éventuels et, donc, de formuler un plan d'action pour relever ces défis s'ils devaient se présenter. De la même façon, l'analyse des méthodes qui donnent de bons résultats fournira aux gestionnaires de programme des indications au sujet des activités ou des méthodes qu'ils devraient intégrer aux étapes de la planification et de l'élaboration. À ce titre, on trouvera dans la conclusion de ce rapport un sommaire des principales constatations.

2. Une *évaluation des méthodes* portera sur les réussites ainsi que les défis et obstacles dans la prestation des services après la mise en œuvre du projet. Comme l'évaluation formative, l'évaluation des méthodes examinera les questions à la fois au niveau des collectivités (c.-à-d. projet par projet) et au niveau global (projets agrégés).

L'évaluation des méthodes a deux objectifs. Le premier consiste à évaluer la prestation des services. L'un des principaux éléments en sera l'évaluation des facteurs qui ont des répercussions sur la capacité du projet d'améliorer l'accessibilité, la qualité, le prix abordable, l'intégralité et la réceptivité du régime de garde d'enfants. Le deuxième objectif consistera à fournir des rétroactions aux gestionnaires des projets au sujet des aspects de la prestation de leurs services de garde d'enfants qui fonctionnent bien et des aspects qui ont besoin d'être rajustés ou repensés.

3. Une *évaluation sommative*, qui sera menée à la fin de l'initiative, en 1999-2000. Elle aura pour objet de mesurer les répercussions et les résultats cumulatifs de l'ISSGE de même que son rapport coût-efficacité. Voici les principales questions qu'elle abordera :
 - i) Dans quelle mesure l'ISSGE a-t-elle amélioré l'accessibilité, la qualité, le prix abordable, l'intégralité et la réceptivité du régime de garde d'enfants?

- ii) De quelle façon et dans quelle mesure les projets individuels offerts dans le cadre de l'ISSGE ont-ils contribué à améliorer l'accessibilité, la qualité, le prix abordable, l'intégralité et la réceptivité du régime de garde d'enfants?
- iii) L'ISSGE est-elle l'approche qui a présenté le meilleur rapport coût-efficacité pour améliorer l'accessibilité, la qualité, le prix abordable, l'intégralité et la réceptivité du régime de garde d'enfants? Quel a été le rapport coût-efficacité des projets à titre individuel?

2.0 RÉSULTATS ET ANALYSE

En septembre 1995, le Groupe de travail mixte de l'évaluation (GTME) de l'ISSGE a déterminé les questions et les enjeux qui seraient examinés dans le cadre de l'évaluation formative, qui allait porter sur les aspects fondamentaux de la planification, de la conception et de la mise au point.

Comme on l'a vu précédemment, ces questions et enjeux fondamentaux sont communs à toutes les évaluations des Initiatives stratégiques à l'échelle du Canada. Les adapter de façon à refléter la nature et l'envergure de l'ISSGE relevait de la responsabilité du GTME. L'évaluation formative a donc été conçue autour de trois thèmes, à savoir la conception et l'exécution du programme, la coordination et la mise au point des systèmes.

L'analyse de ces trois grands thèmes est présentée ci-dessous.

2.1 CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

2.1.1 PERTINENCE DU PROGRAMME

En 1993, d'après une présentation au Cabinet, il fallait environ 330 000 places dans les services de garde non parentaux pour répondre aux besoins de la Colombie-Britannique. Compte tenu de ces chiffres estimatifs, la pertinence de l'ISSGE ne fait aucun doute.

Comme on l'a vu ci-dessus, les besoins en matière de services de garde d'enfants varient entre les régions, voire même d'une collectivité à l'autre. En vue de l'élaboration de modèles de programme à la fois réceptifs et pertinents pour les besoins locaux, la Direction générale des services de garde d'enfants du ministère de l'Égalité des femmes a demandé aux PSSGE et à leurs sociétés promotrices de lui soumettre des propositions. Les modèles approuvés ont été financés à titre de projets de l'ISSGE.

L'évaluation a relevé deux éléments importants à l'étape initiale d'élaboration des modèles qui faisaient consensus au sujet des genres de services et d'activités à offrir en matière de garde d'enfants. Le premier de ces éléments était une consultation publique auprès de la collectivité (c.-à-d. les fournisseurs de services, les parents, les organismes et les comités s'intéressant à la garde d'enfants) au sujet des besoins. Le deuxième a été l'exploitation des conclusions des évaluations des besoins en matière de garde d'enfants dans la collectivité. D'après un examen de l'information recueillie, la répercussion la plus importante de ces deux éléments,

c'est qu'ils ont servi à la détermination des secteurs prioritaires en matière de services et d'activités de garde d'enfants dans chaque collectivité.

L'importance de la consultation de la collectivité à l'étape de l'élaboration ressort clairement des problèmes survenus dans le cadre de l'un des projets⁹. L'évaluation de ce projet montre :

- qu'il n'y a pas eu d'évaluation des besoins, qu'aucun comité consultatif communautaire n'a participé à la planification et que les intervenants de la collectivité n'ont pas été consultés;
- qu'il a été difficile d'en arriver à un consensus sur les activités de garde d'enfants et que l'élaboration d'une proposition viable a soulevé des difficultés significatives;
- qu'une fois les activités du projet définies, le personnel a trouvé difficile de les mettre en œuvre, et qu'une fois implantées, elles étaient difficiles à administrer;
- que la société promotrice n'était pas établie dans la collectivité, ce qui nuisait à la communication, tout en compromettant l'efficacité de la planification logistique.

Ces problèmes ont été aplanis lorsqu'un comité directeur composé de nombreux représentants communautaires a commencé à participer au processus d'élaboration et que les responsabilités de la société promotrice ont été confiées à une organisation locale communautaire ayant de solides liens avec les milieux de la garde d'enfants.

L'évaluation montre clairement que la participation de la collectivité dès le début n'est pas seulement un élément clé lorsqu'il s'agit de déterminer les services et les activités dont la collectivité a besoin en matière de garde d'enfants, mais également qu'elle représente un facteur essentiel de réussite au moment de la mise en œuvre et de l'administration du projet.

2.1.2 DIRECTIVES CONCERNANT LES POLITIQUES DU PROGRAMME

Comme on l'a vu dans la section 1, l'une des priorités de la Colombie-Britannique consiste à promouvoir et à favoriser un régime de garde d'enfants qui soit accessible, abordable, d'un bon rapport coût-efficacité, de grande qualité et réceptif aux besoins locaux.

⁹ C'est le seul projet de l'ISSGE qui n'a pas fait appel à la représentation et à l'apport de la collectivité dès l'étape de l'élaboration.

i) Mise à l'essai de nouvelles approches

Avant le partenariat IS entre le gouvernement fédéral et la Colombie-Britannique, l'initiative provinciale *Child Care: Choices at Work* était le principal moyen de mettre à l'essai des formules qui allaient promouvoir et favoriser un régime amélioré de garde d'enfants. La mise sur pied de l'ISSGE a représenté de nouvelles occasions de mettre à l'essai des approches nouvelles et novatrices en matière de garde d'enfants à l'échelle de la Colombie-Britannique. Par exemple, l'entente conjointe de financement de l'ISSGE a donné lieu à une augmentation du nombre de projets de garde d'enfants, ce qui a permis de régler certains des problèmes de couverture de l'initiative provinciale *Child Care: Choices at Work*. Plus précisément, les projets supplémentaires ont contribué à assurer la représentation et l'égalité régionales dans les collectivités et auprès des parents.

De plus, le programme des Initiatives stratégiques prévoit le financement de recherches originales sur la garde d'enfants. On pense que de tels travaux de recherche constitueront le fondement de nouvelles politiques et de nouveaux programmes de garde d'enfants au Canada, au niveau provincial comme au niveau national.

ii) Planification des projets

Comme prélude à la signature de l'accord de contribution IS Canada-Colombie-Britannique de juin 1995, les autorités fédérales et provinciales avaient conclu, en juin 1994, une entente de principe relativement à un partenariat IS. Immédiatement après la conclusion de cette entente de principe, la province a entamé le processus de planification des projets, un an avant la signature de l'accord de contribution.

À l'origine, on ne pensait pas que la planification anticipée des projets poserait des problèmes, car les projets proposés aux fins de l'ISSGE avaient déjà été conçus et leur mise en œuvre avait été prévue dans le cadre de l'initiative *Child Care: Choices at Work* de la province.

Or, pendant les négociations qui ont eu lieu avec le gouvernement fédéral en 1994, les paramètres devant régir les modèles de projets et les attentes de la province relativement à la participation communautaire ont changé. Ces nouvelles données, de même que le désir de la province de mettre les projets en œuvre rapidement, se sont traduits par différents problèmes et défis dans les collectivités, dont les suivants, qui sont ressortis lors d'entrevues auprès des partenaires communautaires :

Brièveté des délais pour la présentation des propositions

Les délais pour l'élaboration des modèles de projet et pour la présentation des demandes étaient d'environ six mois, ce que les partenaires communautaires ont jugé insuffisant, compte tenu des consultations communautaires exhaustives qu'il fallait effectuer et du manque de ressources pour rédiger la demande. Pour régler ce problème des ressources, le ministère de l'Égalité des femmes a accordé aux groupes des fonds pour le recrutement d'un expert-conseil chargé d'élaborer et de rédiger la demande.

Exigences mal définies en ce qui concerne les demandes

Les exigences relatives aux demandes ont été modifiées au fur et à mesure que les paramètres du projet et les attentes changeaient. Par conséquent, les demandes présentées ont dû être révisées (y compris les budgets), tâche que les intervenants du milieu communautaire ont trouvé frustrante.

Retards dans le processus d'examen et d'approbation

L'examen et l'approbation des demandes de la part du ministère de l'Égalité des femmes ont été retardés, ce qui a repoussé la mise en œuvre des projets dans les collectivités. Ce retard n'a pas eu de répercussions graves sur les services et les activités (qui ont fini par être mis en œuvre) ni sur la contribution éventuelle du projet, mais a tout de même suscité un certain mécontentement chez les partenaires du milieu communautaire à l'égard du Ministère.

Ambiguïté au sujet du financement

Sans l'accord de contribution Canada-Colombie-Britannique, le ministère de l'Égalité des femmes ne pouvait pas offrir de garantie concernant les genres d'activités qui seraient financées ni les dépenses admissibles. Les partenaires du milieu communautaire ont dit ne pas avoir été informés du fait que les niveaux de financement prévus pourraient changer après la signature de l'accord. Une fois l'accord conclu, il leur a fallu réviser les budgets prévus en fonction des fonds disponibles.

L'incertitude concernant le financement a soulevé des préoccupations et de l'anxiété chez ces partenaires. Cependant, en fin de compte, le financement accordé à chaque projet après la signature de l'accord de contribution a été substantiel, compte tenu de l'insuffisance de fonds dont ce secteur a toujours souffert (voir le tableau 1). De plus, les projets approuvés et mis en œuvre ont pu conserver, voire améliorer la majorité des services et des activités prévus au départ. À preuve, les centres Point d'accès unique ont connu une prolifération de services adaptés aux besoins communautaires en matière de garde d'enfants, ce qui n'était pas initialement prévu dans la proposition.

Le fait que l'accord de contribution Canada-Colombie-Britannique n'ait pas été signé tout de suite a également eu des répercussions importantes dans les services gouvernementaux. Selon des entrevues avec le personnel actuel et d'anciens membres du personnel du ministère de l'Égalité des femmes, le climat de travail de l'époque était difficile et ambigu. Conjugué au roulement du personnel, ce problème a donné lieu à des problèmes de communication entre les intervenants de la collectivité et le ministère de l'Égalité des femmes.

En principe, il aurait fallu prévoir de plus longs délais pour la planification et la mise en place des projets de garde d'enfants. Cependant, la province était convaincue qu'elle risquait de perdre les fonds prévus dans l'entente du Programme des initiatives stratégiques, et particulièrement le budget supplémentaire de 32 millions de dollars pour les services de garde d'enfants. Elle croyait donc qu'elle devait prouver son engagement envers une Initiative stratégique en matière de garde d'enfants et que la meilleure façon de le faire était d'amorcer immédiatement des projets de garde du genre de ceux qui avaient déjà été prévus dans le cadre du programme provincial *Child Care: Choices at Work*.

De même, il aurait été préférable que les activités de planification et de mise en place des projets ne commencent pas avant que les accords de contribution Canada-Colombie-Britannique soient signés. Or, comme on l'a vu, ces activités avaient déjà été entamées dans le cadre du programme provincial *Child Care: Choices at Work*.

Depuis la signature de l'accord de contribution Canada-Colombie-Britannique et la stabilisation du personnel de la Direction générale des services de garde d'enfants, le ministère de l'Égalité des femmes a :

- fourni des trousseaux d'information aux équipes chargées de la mise en œuvre des projets, afin de leur permettre de se familiariser avec les objectifs globaux du Programme des initiatives stratégiques;
- établi un calendrier interne réaliste pour la présentation des demandes et la mise en œuvre des projets et transmis ces renseignements à tous les intéressés;
- effectué, de concert avec le personnel des projets, effectué un examen approfondi des méthodes appliquées pour la mise au point des projets et la gestion des contrats dans le cadre des Initiatives stratégiques;
- confié la responsabilité de chaque projet à certains membres du personnel, afin de faciliter les rapports entre les équipes locales et le Ministère;
- accéléré la négociation des contrats avec la collectivité, en contrôlant moins étroitement les menus détails de la gestion des projets et en précisant clairement les domaines où il était disposé à faire preuve d'une plus grande souplesse.

Jusqu'à présent, tous les projets pilotes financés en 1995-1996 ont été mis en place et offrent leurs services à la collectivité.

Les méthodes et les protocoles d'élaboration des projets et de présentation des demandes de financement pour l'exercice 1996-1997 ont été suivis sans difficulté. Les nouveaux groupes communautaires n'ont pas buté sur les obstacles qu'ont connus leurs prédécesseurs.

iii) Sélection des projets

Le ministère de l'Égalité des femmes a mis en place un mécanisme d'approbation des projets de services de garde :

- la Direction générale des services de garde d'enfants utilise un barème d'évaluation pour déterminer la mesure dans laquelle les activités proposées sont conformes aux objectifs du Programme des initiatives stratégiques (l'accessibilité améliorée, le prix abordable, la qualité, la réceptivité, l'intégralité et le rapport coût-efficacité du régime de garde d'enfants);
- la Direction générale détermine la mesure dans laquelle le modèle représente une formule nouvelle et novatrice pour la prestation et la gestion des services de garde d'enfants;
- le projet est ensuite approuvé par l'équipe responsable des politiques en matière de garde d'enfants¹⁰. Cette équipe détermine les questions qui ont besoin d'être éclaircies et demande que des modifications soient apportées aux propositions. Le personnel du ministère de l'Égalité des femmes transmet ensuite ces demandes aux groupes communautaires pour qu'ils y donnent suite avant l'approbation définitive par l'équipe.

Jusqu'à présent, rien n'indique que ce mécanisme n'a pas été efficace.

2.2 COORDINATION

2.2.1 COMMUNICATION ET PARTAGE DE L'INFORMATION

À l'origine, le partage de l'information avec les partenaires des projets s'est fait lentement. Plusieurs mois s'écoulaient entre la signature de l'accord de contribution et la communication aux collectivités des exigences au sujet desquelles elles auraient à rendre compte. Selon l'information recueillie auprès des groupes de

¹⁰ Cette équipe compte des représentants des ministères de l'Égalité des femmes, de la Santé ainsi que de l'Éducation, du Perfectionnement professionnel et du Travail, du Secrétariat de la planification du Cabinet et du Conseil du Trésor, de même qu'un représentant fédéral de Développement des ressources humaines Canada.

discussions et les entrevues, la communication de ce document à toutes les parties intéressées a joué un rôle de premier plan dans l'établissement d'attentes claires concernant les politiques, les activités et les objectifs du programme. De plus, la communication du document posait les jalons d'une bonne planification stratégique, tout en permettant d'adopter des méthodes efficaces pour l'élaboration du programme, tant au niveau gouvernemental qu'au niveau communautaire.

Deux autres enjeux ont eu des répercussions importantes sur la planification et l'élaboration des centres PAU : le regroupement sous un même toit de travailleurs syndiqués et de travailleurs non syndiqués, et la capacité du gouvernement provincial d'affecter des équivalents à plein temps (ETP) à ces centres.

- (a) Étant donné que la cohabitation de travailleurs syndiqués et de travailleurs non syndiqués constitue déjà un enjeu complexe, le regroupement dans un même centre PAU des agents d'aide financière du ministère des Services sociaux et des agents d'accréditation du ministère de la Santé constituait un véritable défi. En effet, les agents d'aide financière et les agents d'accréditation font partie du syndicat des employés du gouvernement de la Colombie-Britannique (BCGEU), alors que le personnel de bureau des centres PAU de Penticton et de Vancouver, chargé de coordonner les rendez-vous des parents avec les fournisseurs de services n'est pas syndiqué. Conformément à la convention collective du BCGEU, cela constitue une forme interdite d'impartition à du personnel non syndiqué. Ce problème doit être réglé pour que les agents d'aide financière et les agents d'accréditation puissent continuer à travailler dans les centres PAU.

Jusqu'à maintenant, les moyens d'assurer la cohabitation de personnel syndiqué et de personnel non syndiqué font l'objet de discussions. Divers modèles d'accréditation syndicale sont envisagés. La confusion qui règne au sujet des divers modèles d'accréditation possibles et des politiques syndicales en général fait ressortir l'importance de la participation de toutes les parties intéressées à ces discussions. Cette expérience permet de conclure qu'étant donné la complexité des conventions collectives et la diversité des modèles d'accréditation, des communications claires s'imposent entre les divers intervenants. On pourrait par exemple tenir des rencontres entre tous les intéressés, pour que tous reçoivent la même information et interprètent de la même façon les politiques syndicales et les enjeux qui en découlent.

- (b) Le regroupement du personnel des ministères de la Santé et des Services sociaux sous le même toit a entraîné une autre difficulté, liée cette fois aux ressources humaines limitées du secteur public de la Colombie-Britannique. Il s'agit de la charge de travail des agents d'aide financière et des agents d'accréditation : leurs nouvelles responsabilités dans les centres Point d'accès unique viennent s'ajouter à leur charge de travail normale, déjà lourde. Le ministère des Services sociaux a fait savoir qu'il n'avait pas de personnel à affecter dans les centres PAU.

Le financement de 0,5 ETP par centre PAU accordé par le ministère de l'Égalité des femmes est une solution provisoire. La question n'a pas encore été réglée définitivement et fait l'objet de discussions entre les ministères.

2.2.2 ROULEMENT DU PERSONNEL

Au cours de la première année d'exécution de l'ISSGE, il y a eu de nombreux changements dans le personnel. Depuis le mois d'août 1995, il y a au ministère de l'Égalité des femmes un nouveau directeur de la Direction générale des services de garde d'enfants, une nouvelle équipe de renouvellement IS Services de garde d'enfants C.-B., un nouveau sous-ministre adjoint aux programmes et un nouvel analyste des évaluations. L'absence de continuité au sein du personnel a été ressentie au niveau communautaire : les partenaires ont dû passer un temps considérable à réexpliquer leurs projets au nouveau personnel, ce qui a donné lieu à un certain mécontentement.

La dotation en personnel n'a pas changé depuis août 1995, et le nouveau personnel a consacré beaucoup de temps à apprendre à connaître les projets et les groupes communautaires. Les groupes communautaires signalent que le nouveau personnel comprend leur insatisfaction et qu'il s'est montré disposé à travailler en étroite collaboration avec eux pour que les projets se déroulent sans heurts à l'avenir.

La question du roulement du personnel démontre qu'il doit absolument exister une documentation complète sur les activités et les mécanismes des programmes, et notamment les réussites et les défis, afin que le nouveau personnel n'ait pas à repartir à zéro. Sans ces renseignements de base, les intervenants communautaires doivent mettre les nouveaux membres du personnel au courant de tout, ce qui accroît leur charge de travail. Ils risquent donc d'éprouver un certain mécontentement à l'égard du Ministère.

2.2.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'évaluation formative a cerné deux secteurs clés où les rôles et les responsabilités des divers joueurs n'ont pas été clairement établis ou n'ont pas été assumés comme prévu. Il s'agit des secteurs suivants :

Coordonnateurs de la mise en place

Afin d'aider les collectivités à mettre leur projet en place, le Ministère leur a offert les services de coordonnateurs chargés d'élaborer des politiques et de gérer et de résoudre les difficultés qui surviendraient.

D'après les groupes communautaires et la Direction générale des services de garde d'enfants, les coordonnateurs de la mise en place ont eu de la difficulté à s'acquitter de leurs fonctions. Dans les collectivités, ces difficultés se sont traduites par des retards dans l'élaboration des projets.

Ce problème des coordonnateurs de la mise en place peut être attribuable à un gel de l'embauche dans les secteurs publics. À l'origine, le Ministère avait prévu de recruter des personnes ayant beaucoup d'expérience et de connaissances relativement aux enjeux de la garde d'enfants dans chacune des collectivités visées. Cependant, à cause du gel du recrutement, le Ministère a dû détacher des fonctionnaires provinciaux pour occuper les postes de coordonnateurs de la mise en place. Malheureusement, les fonctionnaires ainsi détachés n'avaient pas suffisamment d'expérience pour appliquer les connaissances et les aptitudes nécessaires dans l'exercice de leurs fonctions.

Après quelques mois, il a fallu retirer les coordonnateurs de la mise en place. La Direction générale des services de garde d'enfants a ensuite engagé une personne ayant de solides connaissances dans les domaines de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes ministériels, de la planification et de la mise au point de programmes en milieu communautaire ainsi que de l'élaboration de politiques sociales et de programmes et politiques en matière de garde d'enfants. Selon le personnel de l'ISSGE, la mise en place s'est améliorée après le recrutement de cette personne.

Politique et procédures informelles

La question de savoir comment appliquer les lignes directrices relatives aux politiques et procédures informelles dans les centres PAU a été soulevée au sujet des dossiers de subventions des services de garde. Selon la politique informelle de « double surveillance » en vigueur au ministère des Services sociaux, lorsqu'un requérant qui a demandé de l'aide financière est interviewé, deux membres du personnel du Ministère doivent déterminer que cette personne est bien celle qui a présenté la demande.

Étant donné que l'agent d'aide financière (AAF) était le seul membre du personnel du Ministère à travailler au centre PAU, on s'est demandé au début comment appliquer cette procédure. Les groupes communautaires souhaitaient que les protocoles à suivre soient établis au niveau interministériel à Victoria, plutôt qu'au niveau local. La question a fini par être réglée lorsque le ministère des Services sociaux a accepté que le rôle de « double surveillance » soit assumé par un membre du personnel du centre PAU (par exemple le ou la réceptionniste).

L'apparition de ce problème a permis de conclure que les partenaires doivent bien connaître les politiques informelles en vigueur au sein des organismes. Ceux-ci devraient élaborer un plan de communication de leurs politiques formelles et

informelles pour faire en sorte que la planification du programme se fasse de façon efficace et en connaissance de cause.

2.3 RAPPORT SUR LA MISE AU POINT DES SYSTÈMES

i) Cadre d'évaluation

La nature complexe du processus à suivre pour recueillir des données qui répondent aux exigences de chacune des trois catégories de partenaires (voir la section 1.5, Cadre de l'évaluation : Objet et description) est devenue manifeste lors d'une première tentative visant à élaborer un cadre d'évaluation.

Le processus d'évaluation a été entamé à l'automne 1994 par la mise sur pied d'un comité d'évaluation¹¹. Il a été amorcé par la discussion d'un cadre d'évaluation préliminaire élaboré par Développement des ressources humaines Canada et portant sur les grands thèmes d'évaluation¹² communs à l'évaluation de toutes les IS. En octobre 1994, le GTME avait travaillé à un cadre initial d'évaluation qui allait servir de fondement au cadre commun élaboré au cours de l'été 1995 par un expert-conseil retenu à contrat par le ministère de l'Égalité des femmes.

Ce cadre commun d'évaluation, qui avait été conçu à la fois pour les projets de PAU et les projets pilotes communautaires « Modèle régional de prestation », allait permettre de faire une évaluation globale de l'ISSGE. À partir de ce cadre, les données de référence ont été définies et présentées aux équipes des projets, qui allaient recueillir les renseignements nécessaires.

L'utilisation d'un cadre commun d'évaluation pour les projets de l'ISSGE a posé des problèmes. Les partenaires du projet PAU de Vancouver et des projets pilotes communautaires Modèle régional de prestation ont dit que les questions d'évaluation et, partant des données de référence à recueillir, n'étaient pas pertinentes à leurs projets. Ils étaient donc d'avis que les données recueillies ne permettraient pas de faire une évaluation précise des réalisations des projets, ni d'obtenir l'information dont ils avaient besoin pour en suivre les progrès.

Les partenaires d'autres projets de l'ISSGE ont affirmé que la composante d'évaluation avait été mise de l'avant de façon prématurée, avant que leur proposition finale n'ait été approuvée par le ministère de l'Égalité des femmes.

¹¹ Dont le nom officiel est « Groupe de travail mixte de l'évaluation » (GTME); on trouvera plus de détails à ce sujet à la note 3.

¹² C'est-à-dire la pertinence, la conception et l'exécution, les résultats et répercussions ainsi que les solutions de rechange (rapport coût-avantage / efficacité).

De plus, comme on l'a vu dans la section 2.2.1 (Communication et partage de l'information), l'information relative à l'accord de contribution fédéral-provincial n'a été communiquée que plusieurs mois après la signature de l'accord, de sorte que les partenaires des projets n'ont pas compris pleinement les objectifs du Programme des initiatives stratégiques ni comment l'évaluation avait pour objet de mesurer les répercussions de leur projet par rapport à ces objectifs.

Par conséquent, les partenaires sont d'avis qu'ils n'ont pas été adéquatement consultés pour la composante d'évaluation et, selon eux, cela montre que la province ne les considère pas comme des partenaires à parts égales. C'est pourquoi un grand nombre des projets n'ont pas participé initialement à l'évaluation et, notamment, à la collecte des données de référence.

Par conséquent, et compte tenu des différences dans la nature et l'envergure des projets et des besoins particuliers d'information de la province et des intervenants des projets, le GTME a jugé qu'il fallait prévoir des cadres d'évaluation distincts, qui allaient tenir compte des différences dans les activités réalisées par chacun des projets et, en fin de compte, des différences dans les buts que les activités des projets étaient censées atteindre.

À l'automne 1995, avec la collaboration du Groupe de travail mixte de l'évaluation, la Direction générale de la recherche, de l'évaluation et des affaires intergouvernementales du ministère de l'Égalité des femmes a assumé la responsabilité de l'évaluation de l'ISSGE¹³.

Par souci de clarté, tous les projets financés se sont vu distribuer une trousse d'information renfermant l'accord de contribution fédéral-provincial ainsi qu'un sommaire présentant clairement l'objet de l'évaluation et les activités comprises dans le plan d'évaluation.

De plus, les partenaires des projets ont ensuite été invités à participer à une réunion de travail d'une journée au cours de laquelle ils ont eu l'occasion d'abord de poser des questions sur les composantes de l'évaluation et ensuite de proposer des indicateurs de l'amélioration de la qualité, de l'accessibilité, de l'abordabilité, de la réceptivité et du rapport coût-efficacité propres à leur projet.

Après cette rencontre d'une journée, de nouveaux cadres d'évaluation ont été élaborés et des rencontres ont eu lieu avec des représentants clés de chaque projet en vue d'examiner les cadres d'évaluation et d'y mettre la dernière main. Cette

¹³ À l'exception du volet *Supported Child Care*, qui est évalué par le ministère des Services sociaux.

activité a permis d'élaborer des cadres d'évaluation propres à chaque projet, qui ont pour but :

- d'évaluer les résultats de l'ISSGE par rapport aux objectifs prévus dans l'accord de contribution Canada-Colombie-Britannique;
- de recueillir les renseignements particuliers dont la province et les autres partenaires ont besoin pour prendre des décisions éclairées au sujet du programme et des politiques.

Étant donné le succès de cette démarche, chaque nouveau projet de services de garde financé dans le cadre de l'ISSGE recevra à l'avenir la trousse d'information sur l'évaluation. De plus, on continuera, pour chaque nouveau projet, de faire participer les intervenants communautaires à l'examen et à la mise au point finale du cadre d'évaluation.

ii) Indicateurs de résultats

Les projets financés dans le cadre de l'ISSGE visent au moins l'un des objectifs suivants : offrir un système de garde d'enfants plus accessible, plus abordable, de meilleure qualité, plus réceptif, plus complet ou d'un meilleur rapport coût-efficacité. Les cadres d'évaluation mis au point pour les programmes financés au cours de l'exercice 1995-1996 prévoyaient divers moyens de mesurer les résultats aux fins de l'évaluation sommative, y compris des mesures quantitatives et qualitatives¹⁴. Toutes les méthodes de collecte de données sont conformes aux dispositions et aux règlements de la *British Columbia Freedom of Information and Privacy Act* (loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée de la Colombie-Britannique).

Des sondages seront menés auprès des parents pour déterminer les répercussions des projets de garde d'enfants lorsqu'il s'agit :

- de les aider à suivre des programmes d'études ou de formation liés à l'emploi;
- de les aider à s'intégrer à la population active et à y demeurer;
- de réduire leur dépendance à l'égard des programmes d'aide au revenu et (ou) d'aide sociale.

De plus, on demandera à tous les nouveaux fournisseurs de services recrutés pour dispenser des services dans le cadre d'un projet de l'ISSGE s'ils sont devenus des fournisseurs pour réintégrer le marché du travail après une période de chômage. Les renseignements ainsi obtenus serviront à déterminer les répercussions d'un

¹⁴ Les sondages sur la satisfaction des parents et des fournisseurs de services comportent des questions normalisées dont l'usage est très répandu en recherche.

meilleur accès à des services de garde abordables sur la création d'emplois dans le secteur de la garde d'enfants.

iii) Base de données pour le suivi des projets et collecte de données de référence

Jusqu'à présent, des bases de données de suivi ont été établies pour tous les projets financés au cours de l'exercice 1995-1996; on a demandé à tous les projets de rassembler systématiquement des données et de les transmettre tous les trimestres à la Direction générale de la recherche, de l'évaluation et des affaires intergouvernementales du ministère de l'Égalité des femmes, qui les intègre aux rapports trimestriels demandés par le gouvernement fédéral. Le logiciel « Carefinder » a été fourni à tous les centres PAU pour faciliter la collecte de ces données. La collecte des données de référence à l'aide de cette base de données a été menée à bien pour tous les projets financés au cours de l'exercice 1995-1996.

Les données de suivi fournissent de l'information sur les éléments suivants :

- les extraits du projet (p. ex. la fréquence de la prestation des services et des activités);
- le taux d'utilisation des services et activités du projet;
- les résultats finaux du projet (aux fins de l'évaluation sommative).

Les extraits du projet et les taux d'utilisation représentent pour les gestionnaires de projet des rétroactions sur les aspects des projets qui ont besoin d'être modifiés ou repensés en fonction des objectifs de l'amélioration de l'accessibilité, de prix abordable, de la qualité, de la réceptivité, de l'intégralité ou du rapport coût-efficacité.

iv) Évaluation des méthodes

L'évaluation des méthodes doit avoir lieu six mois après la mise en œuvre du projet (c.-à-d. le début de la prestation des services), puis une fois par année par la suite¹⁵. Les questions de l'évaluation des méthodes sont conçues pour encourager les gestionnaires de projet à suivre de près et à consigner par écrit les défis, les enjeux et les obstacles (ou les succès) de la prestation des services. Conjugués aux données de suivi du projet, ces renseignements inciteront les gestionnaires à suivre de près et à gérer les extraits du projet.

¹⁵ Les premières évaluations des méthodes ont eu lieu pour le projet d'Oaklands, le projet GCR de Vancouver et le centre PAU de Nelson, au cours de juillet 1996.

v) *Évaluation sommative*

L'évaluation sommative doit avoir lieu au cours de l'exercice 1998-1999. Elle mesurera les résultats cumulatifs, les répercussions et le rapport coût-efficacité de l'ISSGE. Le rapport de l'évaluation sommative sera structuré en fonction des grands thèmes que sont l'amélioration de l'accessibilité, de prix abordable, de la qualité, de la réceptivité, de l'intégralité et du rapport coût-efficacité.

L'évaluation sommative examinera les questions au niveau communautaire (c.-à-d. projet par projet) et au niveau global (c.-à-d. les résultats cumulatifs de l'ensemble des projets). Au niveau global, les données provenant des projets pour lesquels les indicateurs de résultats ont été établis seront combinées. Les changements entre les données de référence et les données d'après-mise en œuvre seront déterminés et représenteront les changements cumulatifs par rapport aux indicateurs des résultats. On fera des analyses pour expliquer les changements observés et discuter de leurs répercussions. D'autres analyses seront menées pour déterminer si l'ISSGE a été la formule présentant le meilleur rapport coût-efficacité pour améliorer l'accessibilité, la qualité, le prix abordable, l'intégralité et la réceptivité du régime de garde d'enfants.

Au niveau communautaire, on analysera les indicateurs des résultats de chaque projet. La nature et l'envergure de cette analyse seront déterminées à une date ultérieure. Cependant, on pourrait par exemple mener une analyse comparative, selon le scénario suivant :

- l'objectif précis du projet A est d'accroître les services de garde « au domicile de l'enfant »¹⁶;
- les projets B et C ont pour objectif d'accroître le nombre de places en général, peut-être au moyen de différentes approches;
- on compare les résultats, les répercussions et les rapports coût-efficacité : du projet A par rapport aux projets B et C ; du projet B par rapport au projet C.

À l'aide d'une méthode analogue, on évaluera également le succès relatif des projets ayant un objectif semblable¹⁷.

¹⁶ Services de garde dispensés au domicile même de l'enfant, par opposition aux services de garde à l'extérieur de la maison.

¹⁷ Par exemple, lorsque l'indicateur utilisé pour déterminer l'« amélioration de prix abordable » est l'accroissement de l'utilisation des subventions à la garde d'enfants, on comparerait l'efficacité des services des agents d'aide financière sur place et les services des agents d'extension des services aux parents.

3.0 CONCLUSION

L'élaboration des modèles de projet et la planification logistique de la mise en œuvre et de l'administration des activités des projets ne sauraient être efficaces sans la consultation des partenaires communautaires aux premières étapes ni sans une évaluation préliminaire des besoins dans la collectivité.

Nombre des difficultés sur lesquelles ont buté les partenaires communautaires et le ministère de l'Égalité des femmes s'expliquent du fait que les activités de planification au niveau communautaire ont été amorcées avant qu'un accord de contribution Canada-Colombie-Britannique n'ait été signé dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques. Le personnel du Ministère n'a pas pu offrir aux partenaires communautaires l'orientation, les renseignements et les garanties dont ils avaient besoin pour élaborer et mettre en place leur modèle de façon efficace et efficiente.

Le fait de n'avoir pas demandé la participation du syndicat des employés du gouvernement de la Colombie-Britannique aux étapes de la conception du modèle des centres PAU a donné lieu à des problèmes imprévus d'appartenance syndicale que certains projets n'ont pas pu régler, de sorte que l'idée du regroupement des services du PSSGE avec un agent d'aide financière du ministère des Services sociaux et un agent d'accréditation du ministère de la Santé a dû être abandonnée. L'évaluation formative a fait ressortir l'importance d'une participation proactive et d'une approche de partenariat pour la communication efficace de renseignements complexes afin que tous les partenaires comprennent bien les enjeux et les politiques de l'accréditation syndicale.

Le problème du manque d'ETP pour les agents d'aide financière pouvant être affectés à plein temps aux centres PAU n'a pas encore été résolu. Actuellement, le ministère de l'Égalité des femmes finance 0,5 ETP par centre.

Les problèmes que représente l'acquisition d'un local convenable n'avaient pas été planifiés par les centres PAU. Ces problèmes comprennent notamment le manque de locaux disponibles sur le marché, le manque de locaux abordables ainsi que les restrictions relatives aux lois sur le zonage qui ne permettent pas l'établissement d'une entreprise de services communautaires dans un quartier résidentiel.

Pour évaluer des projets expérimentaux de nature différente, il faut des cadres d'évaluation intégrant des questions qui portent sur les activités particulières de chaque projet. Même si les divers projets de l'ISSGE ont beaucoup d'enjeux et d'objectifs en commun, l'utilisation d'un cadre générique dont certaines questions ne portaient pas directement sur les activités propres à chaque projet expérimental semble s'être traduite par un certain désintérêt de la part des groupes communautaires face à l'évaluation. En outre, les groupes communautaires ont eu

l'impression qu'on ne leur avait pas vraiment donné la possibilité de participer à l'élaboration du cadre d'évaluation, ce qui leur a fait croire qu'ils n'étaient pas des partenaires à parts égales au même titre que le ministère de l'Égalité des femmes en ce qui concerne l'évaluation.

Des systèmes de suivi des projets ont été mis en place pour tous les projets financés au cours de l'exercice 1995-1996; ils fourniront aux gestionnaires de projets les données dont ils auront besoin pour surveiller la prestation des services et des activités, ainsi que des données permettant d'évaluer les résultats des projets.

ANNEXE A : ÉVALUATION FORMATIVE

Indicateurs, sources des données, type et fréquence de la collecte

| QUESTIONS | F / P* | INDICATEURS | SOURCES DES DONNÉES | TYPE S / E** | FRÉQUENCE DE LA COLLECTE |
|--|--------|---|--|--------------|-------------------------------|
| I. PERTINENCE | | | | | |
| 1. Dans quelle mesure le projet pilote répond-il aux objectifs établis pour les Initiatives stratégiques (IS)? • Potentiel d'innovation / d'expérimentation? • Pertinence pour les objectifs des IS? • Potentiel d'évaluation/ d'information pour la réforme sociale, etc.? | F | <ul style="list-style-type: none"> Politiques de DRHC et des ministères partenaires Justification du projet pilote Évaluation de la proposition de projet et du projet par rapport aux critères de l'IS Apport escompté au processus de réforme sociale | <ul style="list-style-type: none"> Énoncés de politiques, lignes directrices fonctionnelles du projet Entrevues avec les informateurs clés Proposition / évaluation du projet | E | Semestrielle |
| 2. Dans quelle mesure le projet atteint-il le groupe-client visé (tous les parents qui ont des enfants et tous les prestataires de services de garde d'enfants)? Les participants sont-ils représentatifs du groupe-client? Si non, pourquoi y a-t-il des écarts? | F | <ul style="list-style-type: none"> Comparaison des caractéristiques du participant à celles du groupe-client général | <ul style="list-style-type: none"> Données administratives (renseignements de base) Surveillance continue | S | Trimestrielle |
| 3. Les services / interventions du programme sont-ils conformes aux besoins perçus / déterminés du groupe visé? | F P | <ul style="list-style-type: none"> Maillages entre les besoins et les services fournis (p. ex. besoins de formation, exigences familiales en matière de services de garde) Opinion du groupe-cible concernant la pertinence des services de soutien / de la formation offerts | <ul style="list-style-type: none"> Renseignements de base Sondage auprès des participants Groupes de discussion | E S | Semestrielle Trimestrielle |

* Fédéral (F)
Provincial (P)

** Surveillance (S)
Évaluation (E)

| QUESTIONS | F/P* | INDICATEURS | SOURCES DES DONNÉES | TYPE S / E** | FRÉQUENCE DE LA COLLECTE |
|--|------|---|--|--------------|--------------------------------|
| II. CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROJET | | | | | |
| <p>4. Comment les PSSGE ont-ils été choisis pour devenir des PAU?</p> <p>Pourquoi les PSSGE ont-ils été choisis et en fonction de quels critères?</p> <p>Comment a-t-on informé les PSSGE?</p> <p>Quel rôle les partenaires clés ont-ils joué et pourquoi?</p> <p>Comment le processus d'approbation a-t-il contribué au projet dans son ensemble?</p> | P | <ul style="list-style-type: none"> • Existence de documents de planification préparés par la province et la collectivité • Perceptions des participants (fédéraux, provinciaux, communautaires) | <ul style="list-style-type: none"> • Examen de documents • Entrevues avec les informateurs clés | E | 6 à 12 mois après le lancement |
| <p>5. Qui étaient les principaux intervenants qui ont participé à l'élaboration du modèle?</p> <p>Comment les composantes du modèle ont-elles été déterminées?</p> <p>Comment le modèle a-t-il été adopté au niveau communautaire?</p> <p>Quelles étaient les forces et les faiblesses du processus d'élaboration du modèle?</p> | P | <ul style="list-style-type: none"> • Documents de planification • Perception des participants | | E | 6 à 12 mois après le lancement |
| <p>6. Comment les difficultés et les obstacles ont-ils été cernés et surmontés aux niveaux communautaire et gouvernemental?</p> | P | <ul style="list-style-type: none"> • Réaction des divers intervenants face aux difficultés | <ul style="list-style-type: none"> • Rapports anecdotiques des difficultés et obstacles • Entrevues avec les informateurs clés | E | 6 à 12 mois après le lancement |

* Fédéral (F)
Provincial (P)

** Surveillance (S)
Évaluation (E)

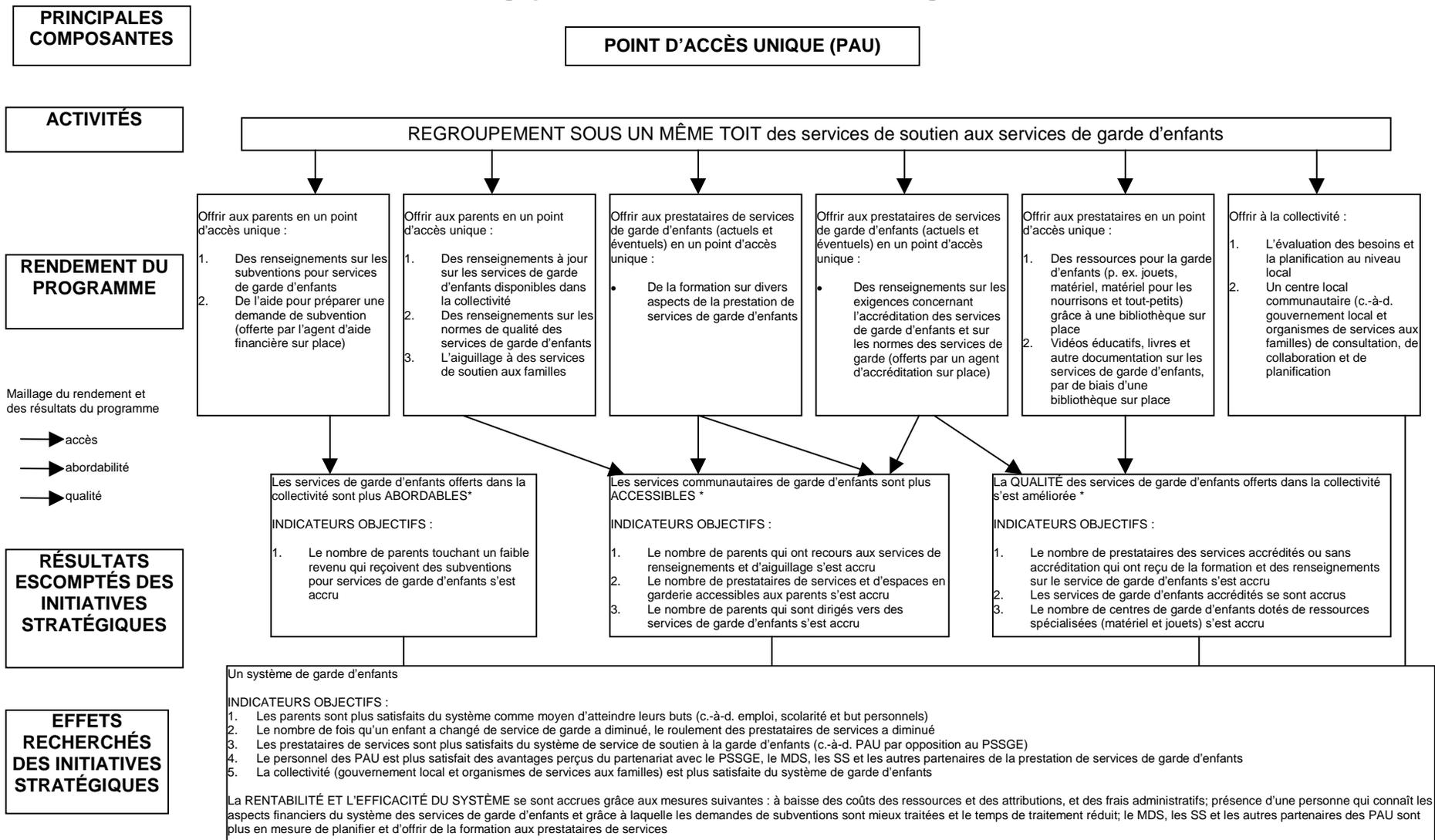
| QUESTIONS | F/P* | INDICATEURS | SOURCES DES DONNÉES | TYPE S / E** | FRÉQUENCE DE LA COLLECTE |
|---|--------|---|---|--------------|---------------------------|
| 7. Quelles sont les forces et les faiblesses de la structure organisationnelle des services de garde d'enfants? Les rôles et les responsabilités des divers partenaires sont-ils clairement énoncés et respectés? (Par divers partenaires, on entend les ministères fédéraux, les ministères provinciaux et les groupes communautaires locaux.) | F P | <ul style="list-style-type: none"> Description de la structure et de la gestion du projet pilote - répartition des autorités; dispositions concernant le financement; justification de la structure Rôles et responsabilités des partenaires du projet comparativement aux activités offertes dans le cadre du projet Opinions du personnel des ministères partenaires | <ul style="list-style-type: none"> Lignes directrices administratives Entrevues avec les informateurs clés | S E | Semestrielle |
| 8. A) Quels mécanismes de rapport / de surveillance ont été mis en place pour recueillir des renseignements sur les participants et les services? - Sont-ils adéquats pour mesurer les répercussions du projet? - Recueille-t-on suffisamment de renseignements de base? B) Des groupes de comparaison ont-ils été envisagés et déterminés, et a-t-on envisagé d'autres démarches? | F P | <ul style="list-style-type: none"> Description des systèmes d'informatique de gestion Rapprochement des exigences concernant les données et de la collecte de données Processus de sélection des non-participants | <ul style="list-style-type: none"> Examen des données administratives Entrevues avec les informateurs clés | | 3 mois après le lancement |
| 9. A-t-on cerné des contraintes opérationnelles / législatives / réglementaires qui empêchent de réaliser les objectifs du projet? Les caractéristiques de la conception du projet, c.-à-d. les lignes directrices opérationnelles qui définissaient les critères d'admissibilité, les limites de financement, etc., sont-elles conformes aux objectifs établis? | F P | <ul style="list-style-type: none"> Perceptions des gestionnaires et des administrateurs de projet Perception des participants Divergences possibles dans la conception du projet (p. ex. paiements de subventions inadéquats; paiements à des participants qui dépassent les revenus anticipés après le projet, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> Entrevues avec les informateurs clés Examen de documents Groupes de discussion Sondage auprès des participants | | Semestrielle |

* Fédéral (F)
Provincial (P)

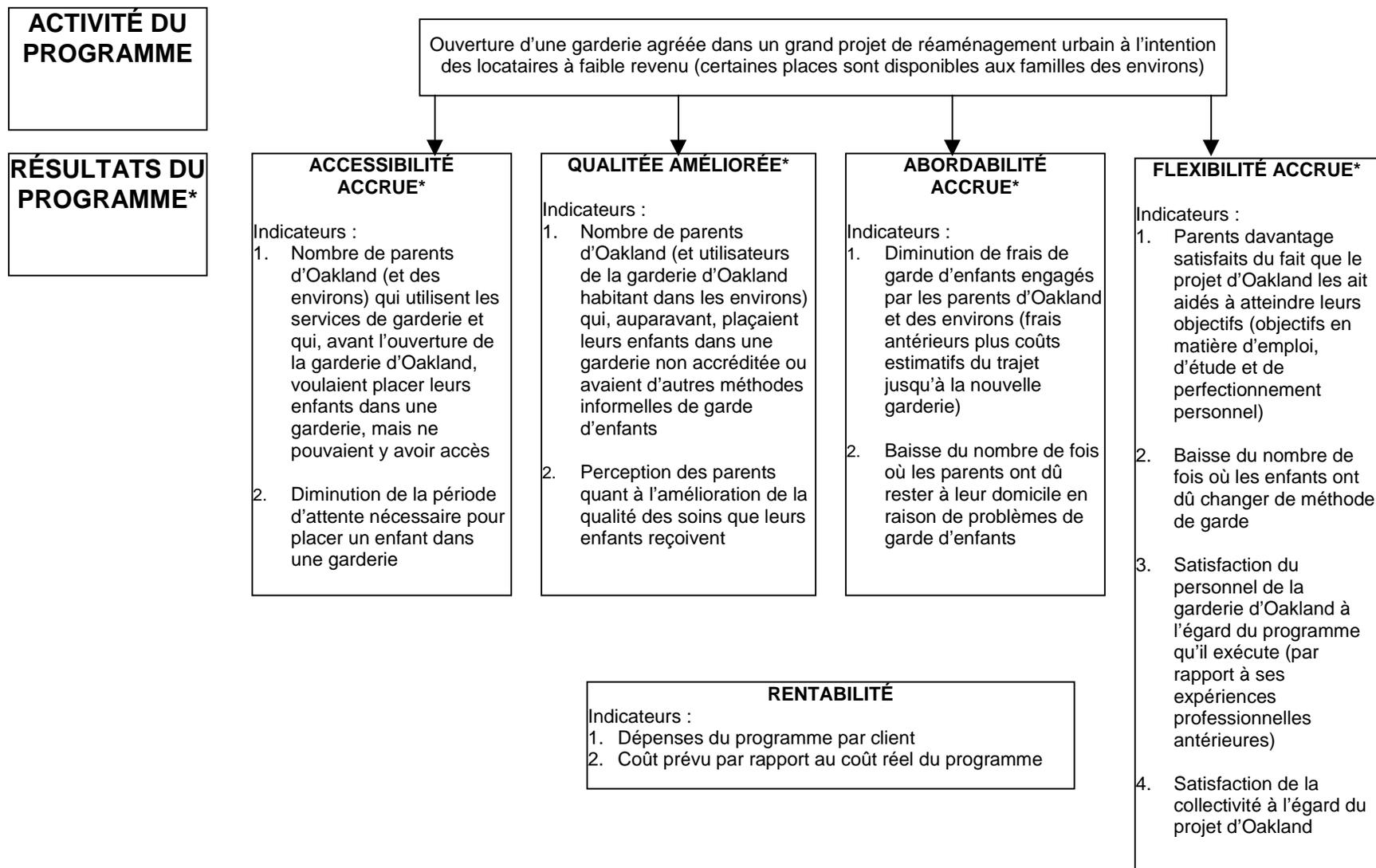
** Surveillance (S)
Évaluation (E)

ANNEXE B : MODÈLES LOGIQUES

Initiative stratégique de la réforme des services de garde de la C.-B.

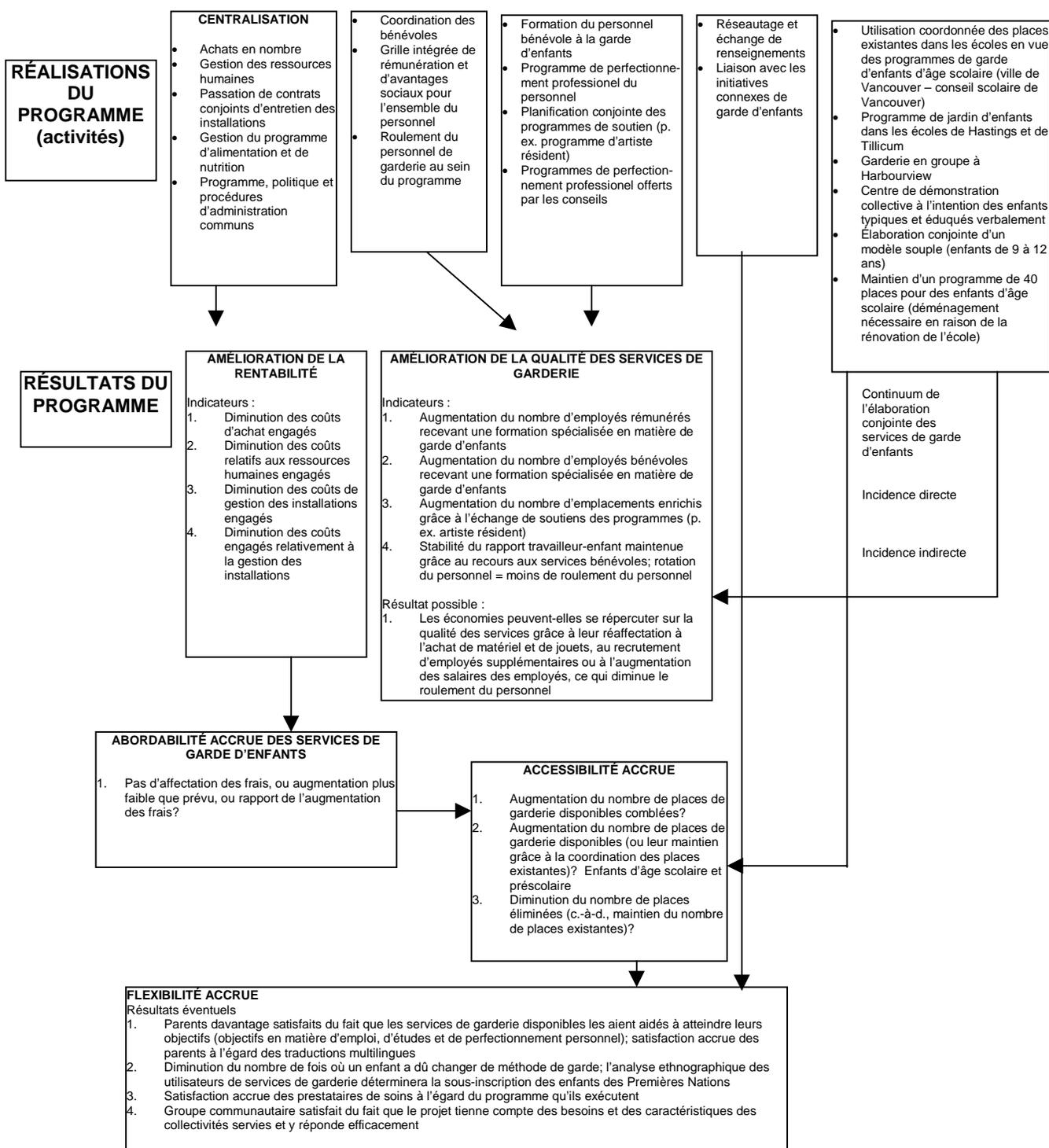


Modèle de gestion et d'administration : Projet pilote d'Oakland



* Par rapport aux solutions de garde d'enfants que les parents avaient adoptées avant l'ouverture de la garderie d'Oakland

Modèle régional de gestion : Groupe de coordination régionale (GCR)



FOYER DE VOISINAGE KIWASSA