

**Condition féminine Canada**

**Sommaire et réponse de la direction  
A l'Évaluation du Programme de promotion de la femme**

**Août 2006**

## CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

L'évaluation sommative du Programme de promotion de la femme a été complétée en octobre 2005 alors que les conditions précédentes étaient en vigueur. On doit donc noter que le rapport d'évaluation fait référence à des éléments clés du programme, tels que le mandat, les objectifs et les résultats tels qu'ils existaient avant le renouvellement du PPF en septembre 2006.

Le Programme de promotion de la femme (PPF) est un programme de subventions et de contributions qui a été créé en 1973 en réponse à une recommandation de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme. D'abord administré par l'ancien ministère du Secrétariat d'État, le PPF fait partie de Condition féminine Canada (CFC) depuis 1995. Il a pour mandat d'« appuyer les interventions faites par des groupes de femmes et d'autres partenaires qui militent en faveur de l'égalité des femmes, en se penchant sur la situation économique, sociale, politique et juridique des femmes ». Il contribue ainsi à l'atteinte de l'objectif général de CFC, qui est de promouvoir l'égalité entre les sexes et d'assurer la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale, culturelle et politique du Canada.

Le PPF fournit une aide financière et technique aux groupes de femmes et à d'autres organisations qui oeuvrent pour l'égalité des femmes. Son budget annuel pour les subventions et les contributions est d'environ 11 millions de dollars, ce qui, de 2000 à 2005, comprenait environ deux millions par année au titre du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES) du gouvernement fédéral.

Afin de satisfaire aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux programmes fédéraux de subventions et de contributions, CFC a retenu les services de PRA Inc. pour l'évaluation sommative de la conception et de la prestation, de l'incidence, de la rentabilité et de la pertinence du PPF ainsi que des solutions de rechange à ce dernier. Cette évaluation étant mise en oeuvre dans le contexte de l'examen des dépenses effectué à l'échelle du gouvernement fédéral, elle vise également à aborder les questions liées à la responsabilité envers le public et à l'harmonisation avec les priorités des Canadiennes et des Canadiens.

Afin d'accroître la fiabilité et la validité des résultats, on a utilisé, lorsque cela était possible, de multiples sources de données pour répondre aux questions d'évaluation. Les méthodes de collecte de données utilisées comprennent :

- ▶ l'examen de documents et de données administratives sur le Programme;
- ▶ l'examen de dossiers (45 dossiers);
- ▶ une enquête auprès de groupes qui ont présenté une demande (215 répondants);
- ▶ des entrevues auprès d'informatrices et d'informateurs clés (41 entrevues);
- ▶ des études de cas (7 études de cas).

Les principales conclusions de l'évaluation ainsi que la réponse de la direction sont présentées dans les pages suivantes. Tant le rapport d'évaluation que la réponse de la

gestion ont été approuvés par le Comité de vérification et d'évaluation de Condition féminine Canada le 24 juillet 2006.

## **Recommandations et réponses de la gestion**

### **1. Conception et prestation du programme**

Dans l'ensemble, les intervenantes et intervenants croient que le PPF possède plusieurs atouts importants, notamment la souplesse, qui lui permet de s'adapter à une vaste gamme de groupes, de stratégies et d'enjeux; son approche de développement social, conçue pour appuyer les changements sociaux à long terme en renforçant la capacité des groupes de femmes de participer plus pleinement à la société canadienne; sa structure décentralisée et sa présence dans les collectivités, ainsi que l'accent particulier mis sur l'égalité des femmes.

La structure du PPF, qui comporte les volets d'aide technique et d'aide financière, est également perçue comme étant fondamentalement solide. Les membres du personnel et les gestionnaires du PPF ainsi que les personnes qui ont présenté une demande ont souligné que le processus d'élaboration des propositions pouvait être exigeant, surtout depuis l'adoption de l'approche axée sur les résultats.

Nombre d'obstacles de taille nuisent à la mise en oeuvre efficace de l'approche axée sur les résultats. Qui plus est, ni les groupes demandeurs, ni le personnel du Programme ne maîtrisent encore bien cette approche ou n'y adhèrent entièrement. Enfin, l'incertitude persiste, tant chez les groupes demandeurs que chez le personnel du Programme, quant au bien-fondé de l'approche axée sur les résultats dans le contexte du travail de développement social. Ajoutons que, bien que le PPF recueille une quantité importante de renseignements par l'intermédiaire des formulaires normalisés adoptés en 2003-2004, il ne possède aucune stratégie pour analyser ces données et en rendre compte; il ne dispose pas non plus de base de données administratives à laquelle aurait accès le personnel des régions. Certains membres du personnel du Programme et des informatrices et informateurs clés ont indiqué qu'il fallait éviter de trop compter sur une solution fondée sur des formulaires normalisés et sur une base de données administratives pour l'établissement de rapports. Ces intervenantes et intervenants recommandent que le PPF mette en oeuvre une stratégie de mesure du rendement diversifiée qui comporte à la fois les méthodes « quantitatives » prévues et des méthodes qualitatives, telles que des études de cas. On élabore actuellement une stratégie relative aux rapports, mais la mise sur pied d'une base de données administratives est retardée par le manque de ressources financières, de capacité technique et d'engagement de la part de la direction.

- Recommandation 1. Mise en place de mécanismes accentuant la responsabilisation en matière de gestion de programme relativement à la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats.**
- **La contribution de la direction à la mise en oeuvre efficace de l'approche axée sur les**

**résultats pourrait être mesurée en fonction de la disponibilité, de la qualité et de l'actualité des documents appropriés et des activités de formation concernant cette approche pour le personnel du Programme, les groupes demandeurs et ceux qui pourraient éventuellement présenter une demande, dans l'ensemble du Canada.**

- **La direction devrait être responsable de la clarté et de l'uniformité des recommandations relatives au financement et des rapports établis par la suite. Plus particulièrement, les gestionnaires du Programme devraient veiller à ce que les propositions ne se rendent pas à l'étape de la recommandation avant que les activités, objectifs et résultats attendus de l'initiative ne soient clairement définis. Il faudrait établir un protocole normalisé pour les activités, objectifs et résultats attendus qui changent en cours de route. Les gestionnaires devraient également s'assurer que le rapport final sur l'initiative n'est pas accepté s'il ne comprend pas l'information requise sur les résultats atteints.**
- **La direction devrait assumer la responsabilité de l'échange de l'information concernant les pratiques exemplaires relatives à la mise en oeuvre de l'approche fondée sur les résultats dans tous les bureaux régionaux et locaux du PPF.**

#### **Réponse de la direction — Acceptée**

- Le Programme de promotion de la femme (PPF) étant un programme décentralisé, la responsabilité de gestion est partagée. Les directrices régionales et la chef, Exécution du Programme au bureau national sont responsables de l'exécution directe du programme. La chef, Analyse du programme est responsable des activités liées à l'analyse du Programme, aux rapports et aux résultats. La chef, Service du programme et de la coordination régionale est responsable de la diligence raisonnable, de l'administration des subventions et contributions et de la gestion budgétaire.
- À l'heure actuelle, les Lignes directrices en matière de financement et le Manuel des procédures du PPF sont les principaux instruments utilisés pour uniformiser les processus de même que l'interprétation des lignes directrices et autres exigences du Programme.

- Les processus actuellement en place pour surveiller la conformité comprennent : une approche axée sur les risques, qui utilise une liste de vérification initiale remplie au point d'origine pour tous les dossiers; une vérification préalable effectuée par le Service du programme et de la coordination régionale; et une vérification a posteriori effectuée par la Section de l'analyse et de l'élaboration du programme.
- En réponse aux recommandations de l'évaluation, un protocole de modification des dossiers sera élaboré et intégré au Guide des procédures. La liste de vérification sera révisée de manière à inclure l'approbation des gestionnaires en présence d'activités, d'objectifs et de résultats clairement définis pour tous les dossiers. Un protocole de gestion incluant l'approbation des gestionnaires sera élaboré afin d'assurer une diligence raisonnable pour tous les dossiers clos et l'exactitude des résultats pour les données fournies par les groupes. Les processus de vérification préalable et de vérification a posteriori serviront à cerner les lacunes aux fins de suivi et d'amélioration.
- L'obligation de rendre compte de la gestion du Programme de promotion de la femme sera intégrée aux objectifs de rendement des gestionnaires du PPF et de la directrice générale, et fera donc l'objet d'un suivi. Des mécanismes seront mis au point pour l'échange des pratiques exemplaires, la mise en commun de l'information et la formation, y compris la tenue de réunions de gestion.

**Date d'achèvement : d'ici septembre 2006**

- Recommandation 2. Le PPF devrait fournir aux personnes qui présentent une demande de financement ainsi qu'aux membres du personnel et aux gestionnaires du Programme une formation sur l'approche axée sur les résultats.**
- **La formation devrait viser principalement à faire bien comprendre l'approche axée sur les résultats, y compris ses concepts clés, les définitions et ses exigences, pour permettre d'éventuelles économies à l'étape de l'élaboration des propositions.**
  - **La formation devrait également mettre l'accent sur l'objet des formulaires normalisés et l'utilisation pertinente de ces derniers, et souligner l'importance de l'uniformité dans l'établissement des rapports.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- En réponse à cette recommandation, le PPF s'appuiera sur les fondements posés au cours des trois dernières années. Étant donné les ressources limitées, la stratégie de formation élaborée en 2003 pour la mise en oeuvre du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) mettait l'accent sur le renforcement des compétences du personnel et de la direction du Programme pour qu'ils puissent transmettre leurs connaissances aux bénéficiaires du financement.
- En 2002-2003, le personnel et la direction du PPF ont participé à une formation nationale de trois jours à Ottawa. Des ministères fédéraux et des organisations non gouvernementales ont présenté des exposés concernant l'exécution de programme axée sur les résultats, du point de vue du gouvernement et des bénéficiaires du financement. En réponse au personnel qui demandait une formation additionnelle afin de répondre à des besoins spécifiques, des ateliers régionaux ont été offerts en 2003-2004. Ces ateliers devaient aider le personnel à relever les défis associés à la nouvelle approche axée sur les résultats pour l'exécution du Programme. Pour compléter la formation pratique, on a conçu des outils d'apprentissage autonome afin d'offrir au personnel un accès continu à des informations pertinentes et pratiques.
- Une stratégie de formation sera élaborée et mise en oeuvre compte tenu des modifications apportées au Programme de promotion de la femme et aux exigences liées à la mesure du rendement. La formation s'appuiera sur l'interprétation actuelle de l'approche axée sur les résultats, y compris les concepts, définitions, applications et exigences clés, et portera sur l'utilisation des formulaires normalisés pour la collecte et l'analyse des données et la communication des résultats.
- On réalisera un sondage auprès du personnel et des gestionnaires afin de déterminer les besoins. Une évaluation sera entreprise deux mois après la fin des séances de formation. Cette formation sera intégrée aux plans d'apprentissage du personnel et prendra en compte le plan d'apprentissage de Condition féminine Canada (CFC) ainsi que son architecture d'activités de programme, afin d'établir un lien entre les résultats du PPF et ceux de CFC. Condition féminine Canada continuera d'assurer la liaison avec les partenaires éventuels, comme les autres ministères et organismes, afin de tirer parti des pratiques exemplaires existantes.
- Les besoins en formation des groupes seront évalués au moyen d'un sondage et d'entrevues avec un échantillon de groupes clients du Programme. Cela permettra de déterminer la stratégie de renforcement des capacités et les ressources requises pour donner suite à la recommandation. Là encore, Condition féminine Canada examinera les stratégies et outils mis au point ailleurs à la recherche d'exemples de pratiques exemplaires.

**Date d'achèvement : d'ici juin 2007**

Pour la partie de cette évaluation qui porte sur l'examen des dossiers, on n'a pu atteindre entièrement le deuxième objectif, qui est de déterminer la mesure dans laquelle l'adoption d'une approche axée sur les résultats pour l'établissement de rapports était mise en

application et de repérer tout nouvel enjeu qui mériterait un examen plus approfondi ou une surveillance continue. Cette situation est attribuable au petit nombre de « dossiers fermés » disponibles aux fins de l'examen pour l'exercice 2003-2004 et au peu de temps qui s'est écoulé entre la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats et la présente évaluation.

**Recommandation 3. Le PPF devrait répéter cet examen des dossiers dans le cadre de son cycle régulier d'évaluation, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, parce qu'il fournirait sans aucun doute davantage d'information sur les succès et les défis associés à la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats et la mesure dans laquelle celle-ci est comprise par les groupes demandeurs et le personnel du Programme.**

#### **Réponse de la direction — Acceptée**

- Comme l'équipe d'évaluation l'indique dans son rapport, le petit nombre de dossiers « clos » mis à sa disposition a limité sa capacité à commenter l'approche axée sur les résultats pour l'établissement des rapports parce que l'évaluation a eu lieu un an seulement après la mise en place du nouveau CGRR et des instruments connexes de collecte des données. Pour combler les lacunes en matière de données, le Programme a présenté le profil statistique de tous les dossiers approuvés pour les exercices 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006 afin d'établir un profil statistique des dossiers clos basé sur un certain nombre de facteurs, y compris les objectifs du Programme et les secteurs de financement.
- En outre, Catalyst Research and Communications a entrepris un examen externe des dossiers touchant les femmes autochtones et la violence qui ont été clos durant la période en question. Cet examen fournira une évaluation des résultats au Programme de promotion de la femme, en plus de cerner les enjeux liés à l'identification, la documentation et l'analyse des résultats, la gestion des dossiers, les approches de mesure de l'impact, etc. Il a pour objectif de compléter les conclusions de l'évaluation sommative, particulièrement en ce qui concerne les résultats du Programme.
- Le Programme s'appuiera sur les recommandations découlant de cet exercice et de l'évaluation. Cela aidera à élaborer un certain nombre de mécanismes d'évaluation permanente, comme l'examen des dossiers, afin d'assurer la collecte systématique de données sur la mise en oeuvre, l'exécution et le rendement du Programme, y compris la mesure dans laquelle le personnel et les bénéficiaires du financement comprennent l'approche axée sur les résultats.
- Cela préparera le terrain pour la prochaine évaluation externe du PPF, prévue pour 2009-2010. Cet échéancier est conforme aux exigences du SCT, selon lesquelles un

programme doit faire l'objet d'une évaluation quinquennale, et ouvre la voie au renouvellement des modalités du PPF d'ici septembre 2011.

**Date d'achèvement : en cours**

**Recommandation 4. Le PPF devrait élaborer une stratégie d'établissement de rapports sur l'incidence du Programme. Il faudrait envisager l'élaboration d'une stratégie diversifiée de mesure du rendement qui mette l'accent non seulement sur la synthèse efficace de l'information recueillie sur les formulaires normalisés, mais également sur d'autres méthodes qualitatives objectives afin d'éclairer les résultats obtenus.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- CFC reconnaît l'importance de documenter sa contribution à la promotion de l'égalité pour les femmes partout au pays, ainsi que la nécessité continue d'améliorer sa capacité à communiquer les résultats à la population canadienne.
- Malgré ses ressources limitées, le PPF s'emploie à mettre en place une stratégie de mesure du rendement. Par exemple, après l'instauration du financement axé sur les projets en 1998 et du nouveau CGRR en 2003, on a révisé le formulaire de demande et introduit de nouveaux formulaires de rapport axés sur les résultats à l'intention des groupes et du personnel. Les bénéficiaires du financement doivent soumettre des plans d'action et d'évaluation bien définis, indiquer les résultats prévus basés sur des indicateurs mesurables et satisfaire aux exigences en matière de rapports. Les rapports soumis par des groupes devraient contenir des données qui serviront à l'analyse des résultats au niveau du PPF.
- Comme il est noté dans le rapport d'évaluation, le Programme fait face à plusieurs défis, dont la diversité et la complexité des enjeux et des stratégies qui rendent difficile la saisie des données sur les résultats, l'absence de base de données, et la nécessité d'une formation accrue pour le personnel et les groupes. L'évaluation a également noté des indicateurs de progrès, comme certains groupes l'ont fait remarquer en soulignant que l'accent mis sur les résultats les obligeait à se montrer plus stratégiques dans leurs propositions de financement. La capacité des groupes à mettre en oeuvre des projets axés sur les résultats est donc essentielle pour que le PPF puisse continuer de renforcer son aptitude à obtenir des résultats et à en rendre compte.
- Une stratégie améliorée d'établissement de rapports incluant des méthodologies de collecte de données qualitatives et quantitatives sera élaborée et mise en oeuvre dans le cadre du renouvellement du PPF. Un mécanisme interne sera établi pour surveiller la mise en oeuvre de la stratégie ainsi que les processus globaux de développement et de mise à l'essai d'outils pour les rapports annuels sur le rendement.

- Le Programme mettra également au point des mécanismes pour la consultation des groupes et la recherche de pratiques exemplaires en évaluation des résultats auprès d'autres programmes fédéraux ou provinciaux.

**Date d'achèvement : d'ici mars 2007**

Certains intervenantes et intervenants ont dit avoir eu besoin d'aide pour comprendre l'information exigée dans les différents formulaires, qui ne se sont pas révélés utiles dans le cadre de l'évaluation en raison d'incohérences dans l'interprétation des différentes exigences, tant par les groupes demandeurs que par les équipes travaillant à des initiatives déjà financées et par le personnel du Programme. Les intervenantes et intervenants ont également souligné la nécessité de simplifier et d'assouplir le processus de présentation de demandes et de rapports.

**Recommandation 5. Malgré l'adoption assez récente des formulaires normalisés, le PPF pourrait les améliorer à ce stade et les aborder précisément dans le cadre de la formation recommandée et dans la documentation sur l'approche axée sur les résultats. Les améliorations visant à rendre les formulaires plus utiles aux fins de la mesure du rendement devraient être apportées de concert avec des spécialistes de l'évaluation et un échantillon représentatif de groupes demandeurs potentiels.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- Les formulaires actuellement utilisés par le Programme ont été conçus par un groupe de travail interne après consultation d'un groupe de personnes représentant un échantillon d'organismes externes. Depuis que les formulaires ont été introduits, le PPF recueille les commentaires exprimés à leur sujet par le personnel et les groupes.
- Une fois qu'une décision aura été prise en ce qui concerne le renouvellement du Programme, on mettra au point un processus d'examen détaillé afin de vérifier si les outils existants de collecte, de saisie et d'analyse des données sur les résultats sont adéquats et complémentaires. Ce processus d'examen sera intégré aux cycles de planification et de rapport de CFC. Un groupe de travail sur les résultats sera établi afin de faciliter le travail associé à l'examen ou à la mise au point des outils. Des intervenantes et intervenants de l'extérieur seront également consultés.

**Date d'achèvement : d'ici mars 2007**

Compte tenu des défis inhérents à la mesure des changements sociaux et de la nécessité de recueillir des renseignements plus utiles et plus pertinents, le PPF devrait mettre l'accent sur des méthodes plus objectives pour la collecte de données qualitatives.

**Recommandation 6. Afin d'offrir un complément aux rapports établis par les initiatives financées, le PPF devrait investir dans un processus d'examen externe dans le cadre duquel, à**

**chaque année financière, un échantillon d'initiatives serait choisi et examiné par des services externes d'évaluation. En raison de la diversité des initiatives, des indicateurs de haut niveau de l'incidence de chacune pourraient être appliqués.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- Le PPF reconnaît l'importance d'une évaluation permanente pour suivre les progrès, cerner les lacunes et apporter les ajustements nécessaires à l'atteinte des résultats. Comme il est noté plus haut, Catalyst Research and Communications a entrepris un examen externe d'un échantillon de dossiers. Afin de donner suite aux recommandations de Catalyst, le PPF examinera les options en vue de l'examen externe régulier d'initiatives choisies.

**Date d'achèvement : d'ici juin 2007**

**Recommandation 7. Le PPF devrait élaborer et mettre en place une base de données administratives accessible au personnel et aux gestionnaires de toutes les régions pour la gestion des aspects fondamentaux de leur travail et la facilitation de la collecte et de l'analyse de données ainsi que l'établissement de rapports sur les résultats.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- Le Programme de promotion de la femme utilise actuellement deux bases de données présentant des restrictions au niveau de la saisie des données sur les résultats. Le PPF s'est engagé à poursuivre les progrès réalisés jusqu'ici par le groupe de travail sur la base de données. Il a évalué le rendement du mécanisme existant et trouvé des solutions qui permettront d'améliorer la collecte et l'analyse des données ainsi que la communication des résultats. Le groupe de travail a été établi en novembre 2003. En juillet 2005, il a soumis un rapport contenant des recommandations à l'intention de la direction. CFC procédera immédiatement au rétablissement du groupe de travail et à l'obtention des services d'experts externes afin de concevoir la base de données requise, tout en s'assurant qu'elle soit compatible aux systèmes pangouvernementaux de gestion de l'information.

**Date d'achèvement : d'ici juin 2007**

L'évaluation s'est déroulée dans le contexte de l'enquête du nouveau Comité permanent de la condition féminine qui, en mai 2005, a recommandé que le PPF mette sur pied une formule combinée de financement de programme et de projet. Les audiences du Comité ont confirmé le point de vue exprimé par les intervenantes et intervenants pendant l'évaluation, selon lequel la cessation du financement de programme et son corollaire, à

savoir, l'adoption du financement d'initiative, demeure le plus controversé des changements apportés au PPF en 1998.

Selon l'évaluation, certains groupes continuent de considérer que la cessation du financement de programme est préjudiciable. Par ailleurs, on croit que le financement d'initiative a eu l'effet positif de rendre l'accès au financement plus équitable pour certains groupes et d'augmenter leur visibilité et leur capacité. Les résultats de l'enquête confirment que l'opinion des groupes demandeurs sur les répercussions du changement est partagée.

Ni la formule de financement sur 18 mois ni la formule de financement pluriannuel, qui ont toutes deux été adoptées en 1998, ne sont aussi controversées. Elles sont toutes deux considérées comme des changements positifs. Dans une certaine mesure, les intervenantes et intervenants croient que les formules de financement sur 18 mois et sur plusieurs années font contrepoids à la cessation du financement de programme. Toutefois, certains membres du personnel et des gestionnaires ont précisé que le financement pluriannuel est limité par ses critères d'admissibilité. Les suggestions pour l'amélioration du financement pluriannuel comprennent son accessibilité accrue aux groupes qui ont moins d'expérience et sa disponibilité dans l'ensemble du pays.

S'il est clair qu'une partie de la clientèle du PPF appuie fortement le rétablissement du financement de programme, la majorité semble tout à fait satisfaite des mécanismes de financement existants. Il y a eu peu de soutien parmi le personnel du PPF pour le rétablissement du financement de programme; toutefois, de nombreuses personnes ont reconnu la nécessité d'un financement à plus long terme.

**Recommandation 8. Le PPF devrait envisager de prolonger au-delà de trois ans le financement pluriannuel dans tout le Canada afin d'appuyer les initiatives dont les cycles de planification et de mise en oeuvre sont longs. Cependant, le renouvellement annuel du financement devrait demeurer conditionnel au respect des exigences en matière d'établissement de rapports et de rendement par les groupes.**

#### **Réponse de la direction — Partiellement acceptée**

- En 1998, le PPF a apporté plusieurs modifications au Programme, y compris le remplacement du financement des programmes et des projets par le financement des initiatives, le financement des initiatives d'une durée maximale de 18 mois et le financement pluriannuel pour les initiatives d'une durée maximale de trois ans.
- Le financement pluriannuel a été introduit en réponse aux commentaires favorables concernant l'option retenue après le processus de consultation de 1996. Le PPF fournit actuellement ce type de soutien pour les initiatives qui visent la modification

des politiques gouvernementales et des institutions et qui exigent des stratégies à long terme afin d'obtenir des résultats.

- Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation sont favorables au financement pluriannuel et aux initiatives d'une durée de 18 mois, car ils offrent une plus grande souplesse, réduisent les formalités administratives, permettent la mise en oeuvre d'initiatives plus complexes et plus vastes, et donnent plus de temps pour obtenir des résultats.
- Dans son troisième rapport, le Comité permanent de la condition féminine (FEWO) demande aussi au PPF de fournir un financement immédiat pour une période d'au moins trois ans aux groupes de femmes et à d'autres organismes oeuvrant pour l'égalité.
- La question du financement pluriannuel sera prise en considération dans le contexte du renouvellement des modalités du PPF.

**Date d'achèvement : en cours**

## **2. Incidence du programme**

Cette évaluation se voulait une évaluation sommative mettant l'accent sur les résultats obtenus par le PPF, mais sa capacité de cerner l'incidence globale du Programme a été restreinte par les limites inhérentes aux données administratives disponibles et la nouveauté relative de l'approche axée sur les résultats. Par conséquent, les constatations de l'évaluation qui ont trait à l'incidence du Programme sont fondées principalement sur des données anecdotiques.

La grande majorité des intervenantes et intervenants, mais pas tous, reconnaissent que le PPF a aidé à l'avancement de l'égalité des femmes au Canada. Cependant, il est beaucoup plus difficile de préciser dans quelle mesure le PPF a atteint chacun de ses quatre objectifs, qui sont de favoriser le changement institutionnel; d'influer sur les politiques publiques; d'améliorer la compréhension, par le public, des mesures visant les enjeux liés à l'égalité des femmes et de renforcer la capacité des groupes de femmes. Les informatrices et informateurs clés ont été en mesure de donner des exemples précis de changements liés à chacun des objectifs, mais ils ont également souligné qu'avant la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats en 2003-2004, le Programme n'avait fait aucun effort systématique pour en déterminer l'incidence globale. Nombreux sont ceux et celles qui ont fait remarquer qu'il était virtuellement impossible d'isoler la contribution nette du PPF en raison des rôles également importants joués par des facteurs externes, surtout le climat politique, dans le changement social.

L'évaluation a également tenté de déterminer si le PPF avait ou non atteint ses objectifs au regard du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES) du gouvernement fédéral. Les données administratives montrent que les fonds du PAES ont permis au PPF

d'obtenir certains succès; selon ces données, le PPF a financé en tout 122 nouveaux groupes et 123 dossiers concernant des enjeux nouveaux ou émergents. Cependant, au cours des entrevues, de nombreux membres du personnel et gestionnaires ont déclaré que le but du PAES n'avait pas été défini explicitement lorsque l'initiative avait été mise en oeuvre et que, par conséquent, on doit plutôt au hasard qu'à la conception de l'initiative les succès obtenus. Grâce aux fonds additionnels, il a été possible d'investir généralement plus d'argent.

L'évaluation fait ressortir une certaine ambivalence parmi le personnel et les gestionnaires du Programme au regard de la contribution du PPF à la concrétisation des objectifs de CFC. Si la plupart croient que le Programme a contribué à l'élaboration de politiques gouvernementales plus équitables et à l'élargissement de l'éventail d'intervenantes et d'intervenants éclairés, le personnel et les gestionnaires étaient divisés sur la question de sa contribution à l'efficacité de l'organisme. Ces informatrices et informateurs clés ont soutenu que le PPF et le reste de CFC travaillent chacun de leur côté, sans communication ni collaboration efficaces. En bref, le PPF n'est pas bien intégré à l'organisme, ses communications avec les autres directions laissent à désirer et il manque d'influence lorsqu'il est question du processus décisionnel organisationnel. On attribue très généralement la piètre qualité de cette relation à une différence philosophique fondamentale relative à la meilleure façon de réaliser l'égalité des femmes. Le PPF adhère à une philosophie de développement social, mais cela n'est pas, et, dit-on, n'a jamais été l'approche de CFC. Les informatrices et informateurs clés ont souligné la nécessité d'améliorer les communications et la collaboration entre toutes les directions de CFC.

**Recommandation 9. CFC et le PPF devraient travailler ensemble à améliorer l'intégration du PPF et à établir davantage de liens de collaboration entre le PPF et les autres directions de CFC afin de leur permettre de bénéficier mutuellement de leurs efforts et de leur expertise. Par exemple, si l'on tient compte de la mine de renseignements qu'il recueille et de ses contacts fréquents avec les groupes de femmes et les autres organismes oeuvrant pour l'égalité, le PPF devrait participer directement à l'élaboration et à la mise en application de politiques. Les liens de collaboration entre les directions de CFC, y compris le PPF, devraient être fondés sur l'échange continu de renseignements.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- Étant donné sa petite taille et son vaste mandat, CFC reconnaît l'importance d'assurer l'efficacité des communications et de la collaboration entre ses directions. Lorsque le PPF a été transféré à CFC en 1995 dans le cadre de la restructuration de l'appareil fédéral de promotion de la femme, l'objectif était de créer une entité rassemblant sous un seul toit l'élaboration des politiques, les services d'extension, la recherche et le soutien aux groupes. Dans le contexte de son Plan d'action relatif à la gestion

moderne, CFC a dégagé des enjeux prioritaires liés aux communications internes et au fonctionnement organisationnel.

- CFC a entrepris un examen de la gouvernance, afin de regarder de plus près sa place dans un contexte gouvernemental élargi ainsi que sa structure et son fonctionnement internes. Les résultats de cet examen, qui devrait prendre fin durant l'été 2006, aideront CFC à relever les défis liés à l'intégration du PPF à Condition féminine Canada.
- Le PPF améliorera ses activités de développement et de mise en commun des connaissances, de manière à accroître l'échange de l'information entre les directions de CFC, ainsi que l'intégration des commentaires du PPF aux exercices de planification et de rapport de CFC.

**Date d'achèvement : d'ici mars 2007**

### **3. Rentabilité et solutions de rechange au programme**

Les informatrices et informateurs clés croient à l'unanimité que le PPF utilise bien l'argent des contribuables canadiens et soulignent qu'il encourage les organisations communautaires à travailler, avec un budget restreint, à des dossiers importants pour les Canadiennes et les Canadiens, tout en comptant énormément sur le temps et les efforts de bénévoles. Selon les données financières disponibles, un pourcentage important du budget limité du PPF est consacré à des frais administratifs. Cette situation s'explique vraisemblablement par l'approche de développement social utilisée par le PPF. Ainsi, les frais administratifs comprennent la prestation de l'assistance technique requise pour renforcer la capacité des groupes de femmes et des autres organisations qui oeuvrent pour l'égalité. La complexité des questions liées à l'égalité des femmes et le processus de changement social, le fait que le PPF traite avec un certain nombre de groupes marginalisés ou d'organisations nouvelles ou en émergence ainsi que son modèle de prestation décentralisée peuvent également contribuer aux coûts liés à la prestation de ce type d'aide.

**Recommandation 10.**      **Le PPF devrait élaborer une procédure lui permettant de surveiller le pourcentage de frais administratifs liés à la prestation d'une assistance technique et à d'autres fonctions qui ne sont peut-être pas directement liées à l'élaboration, à l'évaluation ou à la recommandation de propositions, ou qui ne sont peut-être même pas liées au PPF. Selon les exigences des systèmes de suivi des heures ou d'autres systèmes de rapports administratifs déjà en place au sein du PPF, cette procédure pourrait prendre la forme d'une évaluation semestrielle relativement simple de la charge de travail du personnel et des gestionnaires du Programme associée à l'assistance technique, ou encore, d'un système de suivi quotidien**

**beaucoup plus détaillé du temps consacré à l'assistance technique par rapport aux autres tâches.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- CFC reconnaît l'importance de recueillir des informations exactes sur le coût des différentes fonctions exécutées par le personnel. On recueille actuellement des données sur les fonctions liées aux services professionnels, comme première étape vers la détermination précise des coûts connexes. Des mesures ont également été prises pour cerner les coûts des fonctions non liées au PPF dans le budget des Opérations régionales.

**Date d'achèvement : d'ici décembre 2006**

Il serait également possible de réaliser des économies en améliorant les formulaires normalisés, en simplifiant et/ou en raccourcissant le processus d'élaboration des propositions grâce à la formation, en améliorant l'accès du personnel aux technologies et en diffusant mieux l'information auprès des groupes de femmes et des autres organisations qui oeuvrent pour l'égalité ainsi que du grand public, par l'intermédiaire du Web et d'autres moyens appropriés.

Ces résultats témoignent également du besoin de transparence accrue et de communications plus fréquentes avec les groupes pendant et après le processus d'évaluation des demandes, en particulier dans le cas des demandes rejetées. Les suggestions des intervenantes et intervenants visant à améliorer le processus d'élaboration et d'approbation des propositions comprennent l'augmentation de l'assistance technique fournie par le personnel et la clarification de l'information contenue dans la documentation sur le Programme et sur le site Web du PPF.

**Recommandation 11. Dans le cas des propositions rejetées, le PPF devrait fournir aux groupes concernés une rétroaction expliquant clairement en quoi leur proposition ne satisfait pas aux critères de financement. Le PPF devrait communiquer aux groupes dont la demande est rejetée les résultats de l'évaluation de la proposition et toujours inclure de l'information sur la façon d'en appeler de la décision.**

**Réponse de la direction — Statu quo**

- Les procédures actuellement en place visent à assurer l'évaluation équitable, objective et uniforme des demandes de financement. La plupart (69 p. 100) des personnes ayant répondu au sondage ont indiqué qu'elles comprenaient les critères d'évaluation, tandis que 61 p. 100 disaient comprendre la procédure d'approbation.
- En cas de rejet de la demande de financement, les procédures en place exigent du personnel du PPF qu'il informe les groupes des raisons fondées de la décision. Le

personnel et la direction du Programme continueront de veiller à ce que les personnes qui présentent des demandes soient dûment informées du processus d'évaluation des demandes de financement et de ses résultats et de les diriger vers d'autres sources de financement, au besoin.

**Date d'achèvement : terminé**

**Recommandation 12.**      **Le personnel et les gestionnaires du Programme ont souligné la nécessité d'avoir accès aux technologies appropriées pour assurer une prestation plus efficace du Programme. Le PPF devrait appuyer une efficacité accrue et des communications améliorées en perfectionnant, au besoin, l'équipement, les logiciels et le soutien à la disposition du personnel et des gestionnaires et en élargissant l'accès aux technologies associées aux exigences du travail du personnel et des gestionnaires (p. ex. un soutien technique amélioré dans les régions, des téléphones cellulaires et des ordinateurs portatifs pour les déplacements du personnel et des formulaires électroniques modifiés).**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- Étant donné sa petite taille, CFC doit utiliser efficacement les technologies et avoir accès aux outils appropriés pour pouvoir remplir son mandat. La Direction des services intégrés de CFC surveille régulièrement l'état du matériel et élabore un plan annuel pour le remplacement et la mise à jour des divers outils que le personnel utilise ou dont il a besoin.
- En 2005-2006, la priorité a été accordée au remplacement des ordinateurs dans les régions, et la plate-forme régionale de technologie de l'information (TI) a été mise à niveau. Un groupe de travail a été établi pour la mise en commun de l'information à intervalles réguliers. De plus, le personnel de la TI fait, au besoin, des visites sur place afin de mieux comprendre et régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Le PPF reconnaît la nécessité d'améliorer constamment l'utilisation efficace de la technologie et l'accès aux outils appropriés, et continuera de collaborer avec la Direction des services intégrés à la réalisation de cet objectif.

**Date d'achèvement : en cours**

Les préoccupations les plus importantes exprimées par le personnel ont peu à voir avec l'exécution adéquate du Programme et beaucoup à voir avec son efficacité. Les membres du personnel et les gestionnaires s'entendent généralement pour dire que la prestation efficace du PPF est entravée par des problèmes liés à sa gestion. D'abord, le

personnel et les gestionnaires croient que le PPF souffre de la piètre qualité des communications internes et du partage de l'information entre les régions et le bureau national. Ensuite, il existe une perception très répandue selon laquelle la haute direction de CFC ne comprend pas, n'apprécie pas et n'appuie pas vraiment le PPF, et que, par conséquent, le PPF n'est pas véritablement intégré à l'organisme.

**Recommandation 13. Le PPF devrait prendre des mesures pour améliorer les communications internes en adoptant des mécanismes qui facilitent les communications opportunes entre les régions et avec le bureau national.**

- **Le PPF pourrait utiliser à meilleur escient son intranet pour diffuser l'information**
- **Des réunions devraient avoir lieu aussi souvent que nécessaire pour diffuser l'information et mobiliser le personnel et les gestionnaires au regard des défis que doit relever le Programme ainsi que des questions de nature plus administrative. Le PPF devrait utiliser les technologies disponibles, comme la conférence téléphonique et la vidéoconférence, en remplacement ou en complément des réunions en personne plus coûteuses avec le personnel et les gestionnaires du Programme aux échelons national, régional et local.**

#### **Réponse de la direction — Acceptée**

- Le PPF a recours à un certain nombre de moyens pour faciliter les communications entre les régions et le bureau national, comme les téléconférences hebdomadaires des gestionnaires, les téléconférences et les réunions régulières du personnel dans les régions, ainsi que les réunions nationales sur l'exécution du Programme et les réunions bilatérales et de groupe sur des enjeux et des thèmes spécifiques. L'intranet de CFC est un autre moyen pour le personnel d'afficher et d'obtenir des renseignements sur le Programme. CFC reconnaît qu'il s'agit là d'un point qui demande une amélioration constante.

#### **Date d'achèvement : en cours**

Les intervenantes et intervenants s'entendent généralement pour dire que le PPF ne fait double emploi avec aucun autre programme de promotion de l'égalité des femmes, principalement parce qu'il existe très peu de programmes de ce type. La contribution du PPF est jugée unique : soutien des efforts de promotion; prestation d'une aide technique de haut niveau; prise en compte de la gamme complète des questions liées à l'égalité et mandat orienté précisément vers la promotion de l'égalité des femmes.

Les intervenantes et intervenants avaient peu de modèles de prestation de remplacement à proposer. Toutefois, selon certaines et certains d'entre eux, il pourrait être bon que le PPF envisage d'accorder des contributions dans certaines circonstances, tandis que d'autres ont suggéré l'adoption de modèles communautaires. Bien sûr, les intervenantes et intervenants appuyaient massivement un financement plus soutenu ou à plus long terme.

Selon l'évaluation, il n'y a pas vraiment de raisons de transférer le PPF à l'extérieur de CFC. Les intervenantes et intervenants soutiennent que le Programme devrait rester à CFC puisque c'est le seul organisme fédéral mandaté expressément pour promouvoir l'égalité des femmes. Cependant, les intervenantes et intervenants ont également souligné que le PPF et CFC doivent régler leurs différends afin de pouvoir travailler efficacement ensemble. Nombre d'informatrices et d'informateurs clés sont d'avis que, pour être efficace, l'organisme a besoin de plus de visibilité et d'une voix plus forte au sein du gouvernement fédéral.

#### **4. Pertinence du programme**

On s'entend généralement pour dire que le PPF joue encore un rôle pertinent dans la promotion de l'égalité des femmes au Canada puisque, malgré certains progrès dans ce domaine, cet objectif n'est pas encore atteint. Cependant, certains intervenants et intervenantes clés ont également dit craindre que, pour éviter la controverse, le PPF ne soit devenu trop prudent dans ses décisions de financement et qu'il risque pour cette raison de perdre sa pertinence. Les répondantes et répondants croient, dans une proportion de 58 p. 100, que le Programme répond bien aux enjeux nouveaux et émergents, tandis que 51 p. 100 sont d'avis qu'il répond bien aux besoins des groupes nouveaux et émergents.

**Recommandation 14.**                    **Pour accroître sa transparence, le PPF devrait diffuser des rapports sur l'incidence du Programme auprès de sa clientèle et du grand public.**

**L'évaluation a relevé certains désaccords parmi les intervenantes et intervenants concernant l'harmonisation du PPF avec les priorités du gouvernement fédéral et les objectifs stratégiques de CFC. Certaines personnes ont souligné que les priorités du PPF s'harmonisaient clairement avec celles du gouvernement fédéral puisqu'elles ciblent des enjeux comme la violence à l'endroit des femmes autochtones, les services de garde, le trafic des femmes, le capital social et les processus démocratiques. D'autres cependant ont soutenu que le mandat du PPF est de promouvoir l'égalité des femmes et que, très souvent, cela supposait d'appuyer des groupes qui contestent le statu quo, c'est-à-dire, qu'ils remettent en question la politique gouvernementale et le processus décisionnel institutionnel. La question cruciale, selon**

**leur point de vue, est de déterminer dans quelle mesure les priorités du gouvernement fédéral s'harmonisent avec celles du PPF et dans quelle mesure les points de vue des femmes sont intégrés aux politiques fédérales, et non l'inverse. De même, si des membres du personnel et des gestionnaires croient que les objectifs du PPF s'harmonisent bien avec les objectifs stratégiques de CFC, d'autres disent que les objectifs stratégiques sont vagues et ne sont pas le reflet des priorités du mouvement des femmes de la base.**

**Réponse de la direction — Acceptée**

- Le PPF rendra compte de ses résultats annuels par rapport aux priorités ministérielles en ayant recours aux mécanismes existants comme le Rapport ministériel sur le rendement.
- Par le biais d'autres engagements, identifiés dans le CGRR-CVAR (Cadre de vérification axé sur les risques) intégré, et du travail d'autres directions de CFC, le PPF fournira des renseignements sur ses résultats aux intervenantes et aux intervenants, y compris les parties concernées par le PPF.
- La mise en oeuvre du CGRR-CVAR intégré permettra de respecter les engagements en matière de rapports, et d'offrir des produits de connaissance.

**Date d'achèvement : d'ici juin 2007**