

Évaluation de trois éléments du programme d'action
pour l'égalité entre les sexes (PAES)
à
Condition féminine Canada

RAPPORT FINAL

Le 31 mars 2005

Présenté par
CS/RESORS Consulting, Ltd.

Remerciements

L'équipe d'évaluation aimerait remercier Suzanne Cooper pour son travail soutenu et amical dans la gestion du présent projet d'évaluation au nom de Condition féminine Canada.

Nous aimerions aussi remercier toutes les personnes qui ont participé à l'étude. Ces personnes, qui venaient de Condition féminine Canada, de chez ses partenaires fédéraux et de groupes communautaires, nous ont donné leurs points de vue respectifs sur l'élaboration des programmes.

Les membres de l'équipe d'évaluation sont Marylee Stephenson, Ph.D., présidente de CS/RESORS Consulting, Ltd., et Patricia Bailey, M.A., associée de recherche principale.

ÉVALUATION DE TROIS ÉLÉMENTS
DU PROGRAMME D'ACTION POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES (PAES)
À
CONDITION FÉMININE CANADA

Table des matières

SOMMAIRE	iv
I. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	1
II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	2
A. Conception de l'étude d'évaluation.....	3
B. Sources des données, méthodes de collecte des données et analyse des données.....	4
III. CONSTATATIONS CONCERNANT L'EFFICACITÉ DU PAES ET DES DIRECTIONS.....	5
A. Constatations concernant le cadre du PAES.....	5
1. Point de vue des répondantes et répondants de CFC sur le PAES.....	6
2. Point de vue des répondantes et répondants de l'administration fédérale sur le PAES	6
3. Point de vue des intervenantes et intervenants communautaires sur le PAES	9
B. Constatations concernant la Direction de l'analyse comparative entre les sexes (DACS) : « Accélérer la mise en oeuvre de l'analyse comparative entre les sexes ».....	10
1. Point de vue des membres du personnel de CFC concernant la Direction de l'ACS.....	12
2. Point de vue des répondantes et répondants de l'administration fédérale sur les avantages et les difficultés des interactions et des activités avec la DACS.....	13
C. Direction des communications et des consultations (DCC), « Faire participer les Canadiennes et les Canadiens dans l'élaboration des politiques gouvernementales »	15
1. Point de vue des membres du personnel de CFC sur la DCC.....	15
2. Point de vue des groupes communautaires sur la DCC.....	16
D. Direction des politiques et des relations extérieures (DPRE), « Respecter les engagements internationaux du Canada et ses obligations en vertu des traités ».....	17
1. Point de vue des répondantes et répondants de CFC sur la Direction des politiques et des relations extérieures.....	18

2. Point de vue des répondantes et répondants de l'administration fédérale sur la DPPE.....	20
IV. CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS	20
Annexe A : Guides d'entrevue	23

**ÉVALUATION DE TROIS ÉLÉMENTS
DU PROGRAMME D'ACTION POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES (PAES)
À
CONDITION FÉMININE CANADA**

Sommaire

CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES) est une stratégie polyvalente qui permet au gouvernement du Canada de continuer à faire en sorte que l'égalité entre les sexes devienne une réalité pour les Canadiennes. En vertu du PAES, CFC a reçu 20,5 millions de dollars, répartis sur cinq ans, pour poursuivre les buts suivants :

- Accélérer la mise en oeuvre de l'analyse comparative entre les sexes (ACS);
- Respecter les engagements internationaux du Canada et ses obligations en vertu des traités;
- Faire participer les Canadiennes et les Canadiens à l'élaboration des politiques gouvernementales;
- Accroître la participation du secteur bénévole à la promotion de l'égalité entre les sexes;

Un cinquième élément visant à intégrer les considérations liées à l'égalité entre les sexes aux politiques et aux programmes est réputé relever d'une responsabilité partagée entre CFC et les autres ministères fédéraux.

Le ministère principal qui soutient la mise en oeuvre du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes du gouvernement fédéral est Condition féminine Canada (CFC). Dans le cadre des efforts globaux que déploie cet organisme pour soutenir la poursuite de trois de ces objectifs du PAES, le travail de trois directions, dont chacune a ses objectifs et activités propres, mais complémentaires, a fait l'objet de la présente évaluation. Ces directions, leurs effectifs et leurs énoncés d'objectifs principaux sont les suivants :

- Direction de l'analyse comparative entre les sexes (DACS), « Accélérer la mise en oeuvre de l'ACS » (5 ETP);
- Direction des communications et des consultations (DCC), « Faire participer les Canadiennes et les Canadiens à l'élaboration des politiques gouvernementales » (10 ETP);
- Direction des politiques et des relations extérieures (DPRE), « Respecter les engagements internationaux du Canada et ses obligations en vertu des traités » (17 ETP).

Le but de l'évaluation est le suivant :

[Traduction]

... obtenir des renseignements objectifs, fondés sur les faits, concernant la pertinence et les répercussions du PAES et formuler des recommandations, s'il y a lieu, en mettant l'accent sur les lacunes dans la poursuite de certains objectifs, et aider à définir l'orientation à venir en ce qui a trait aux priorités.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Il s'agit d'une évaluation *formative* du PAES et des trois directions qui lui apportent leur soutien. La conception de l'étude d'évaluation suit l'approche habituelle de la bonne recherche en sciences sociales, puisqu'elle se fonde sur le principe méthodologique fondamental de la « triangulation ». Il s'agit du regroupement d'un certain nombre de sources de données diverses qu'il s'agit d'analyser de façon à permettre une compréhension complète et valable de la matière traitée.

Nous avons eu recours à une liste de répondantes et de répondants correspondant à trois sources principales de données de recherche. Cette liste comprenait, entre autres :

- Des cadres de CFC et des membres du personnel des trois directions : huit personnes en tout, dont des cadres supérieurs et du personnel des services hiérarchiques.
- Des répondantes et des répondants clés, relevant de ministères fédéraux qui ont mené des activités visant à instaurer l'égalité entre les sexes. Trois de ces ministères sont considérés comme des « partenaires » centraux de CFC (Santé, Justice, Ressources humaines et Développement des compétences) et les autres ont interagi de façon importante avec cet organisme et la DACS au fil des années. Il y avait en tout 11 répondantes et répondants relevant de dix ministères et organismes.
- Des répondantes et répondants clés d'organisations non gouvernementales (ONG) qui ont aussi interagi avec CFC au sujet du PAES au fil des années (11).

En outre, nous avons effectué un examen des documents de CFC concernant le PAES et chacune des directions.

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS

Il semble manifeste que le PAES et les trois directions sont confrontés à un certain nombre de graves difficultés. Bien que ces difficultés puissent être de taille, le but d'une évaluation comme celle-ci est d'aider les responsables des programmes à les surmonter efficacement, et c'est dans cet esprit que nous présentons nos conclusions et nos recommandations.

Il existe, cependant, un élément positif au coeur de l'environnement de travail de CFC et des directions. De l'avis des évaluatrices, il semble y avoir un appui considérable à l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes aux politiques et aux programmes, dans tous les ministères consultés – qui sont des ministères clés dans le contexte fédéral. Par contre, il est vrai que les unités internes qui s'occupent de ce genre de questions dans ces ministères sont très petites et que leurs effectifs ne proviennent généralement pas des niveaux hiérarchiques supérieurs. Il semble également que très peu de ministères ont des exigences législatives ou

réglementaires à respecter, en ce qui a trait à leurs progrès dans la réalisation de l'égalité entre les sexes dans tous les aspects de leur travail, ainsi qu'à la présentation de rapports à cet égard.

Cela dit, il semble clair que l'efficacité de CFC et des directions, en ce qui a trait au renforcement de l'égalité entre les sexes par les mesures qu'ils prennent à cet effet, est incontestablement limitée. Cette situation semble attribuable à trois difficultés étroitement liées. Elles sont énumérées ci-dessous, chacune étant suivie d'une recommandation appropriée :

Difficultés dans l'environnement politique

- On a besoin d'un appui plus ferme et plus clairement énoncé de la part des sources politiques et administratives aux échelons les plus élevés.
Recommandation : Redoubler d'effort au chapitre de la communication et collaborer avec les partenaires fédéraux et communautaires afin d'accroître considérablement cet appui.
- On a besoin, en outre, d'un plus grand soutien financier aux ressources humaines de CFC.
Recommandation : Redoubler d'effort, de concert avec la ministre et les partenaires fédéraux et communautaires, afin d'établir le bien-fondé d'un soutien budgétaire accru.
- On a besoin d'un cadre législatif et réglementaire exigeant la présentation de rapports, dans l'ensemble de l'administration fédérale, sur les progrès accomplis, afin de pouvoir prendre des mesures correctives, s'il y a lieu.
Recommandation : Poursuivre les efforts avec les partenaires fédéraux et communautaires afin d'obtenir la création d'un tel cadre.

Difficultés dans le fonctionnement de l'organisme

- On a besoin d'un cadre conceptuel et d'un plan de fonctionnement parfaitement au point et complètement documentés concernant tous les aspects du PAES et les directions qui mettent en oeuvre ce programme.
Recommandation : Lancer, à cette fin, un processus méticuleux et mené de façon professionnelle.
- On a besoin, aux échelons les plus élevés, d'un leadership plus ferme et plus « proactif », appuyé par une véritable « efficacité du travail » correspondant au niveau du poste, chez les postes les plus élevés de la fonction publique fédérale.
Recommandation : À partir des conclusions de l'évaluation, établir un processus pour mieux cerner les besoins en matière de leadership et pour élaborer des réponses appropriées (consultations, formation, etc.).
- On a besoin de consultations et de mesures de collaboration plus nombreuses, plus efficaces et plus régulières avec les groupes qui oeuvrent pour l'égalité des femmes partout au Canada.

Recommandation : Veiller à ce qu'on prenne de telles mesures et qu'un suivi approprié fasse partie intégrante de ces mesures. Dans le cadre de ce processus, élaborer des façons plus rentables de consulter plus souvent les petits groupes (p. ex., au moyen de forums en direct, de forums sous forme de vidéoconférences ou de téléconférences, etc.).

Ces conclusions et recommandations découlent directement des constatations faites lors de l'étude d'évaluation. Les conclusions peuvent sembler désastreuses, mais elles reflètent une situation qui nécessite un renforcement sur le plan environnemental et opérationnel. En outre, il est clair que le besoin d'égalité entre les sexes demeure criant et que l'importance du rôle du gouvernement fédéral dans l'instauration de l'égalité au sein de sa propre organisation, ne peut pas être surestimée : il doit assumer son rôle de chef de file. Il faut espérer que la présente évaluation constituera un apport positif à des réalisations plus rapides, plus efficaces et plus efficientes dans cette voie sans doute très difficile, mais tout à fait souhaitable.

**ÉVALUATION DE TROIS ÉLÉMENTS DU PROGRAMME D'ACTION
POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES (PAES)
À
CONDITION FÉMININE CANADA**

I. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES) est une stratégie polyvalente qui permet au gouvernement du Canada de continuer à veiller à ce que l'égalité entre les sexes devienne une réalité pour les Canadiennes. Le PAES intègre le point de vue des femmes et des hommes à l'élaboration des politiques, programmes et services gouvernementaux, afin de promouvoir la compréhension par le public des avantages de l'égalité et de faire participer l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens à sa réalisation. L'organisme principal qui soutient la mise en oeuvre du PAES fédéral est Condition féminine Canada (CFC).

En vertu du PAES, CFC a reçu 20,5 millions de dollars, répartis sur cinq ans, pour poursuivre les objectifs suivants :

- Accélérer la mise en oeuvre de l'analyse comparative entre les sexes (ACS)
- Respecter les engagements internationaux du Canada et ses obligations en vertu des traités
- Faire participer les Canadiennes et les Canadiens à l'élaboration des politiques gouvernementales
- Accroître la participation du secteur bénévole à la promotion de l'égalité entre les sexes

Un cinquième élément visant à intégrer les considérations liées à l'égalité entre les sexes aux politiques et aux programmes est réputé relever d'une responsabilité partagée entre CFC et les autres ministères fédéraux.

Le PAES se fonde sur le document intitulé « *À l'aube du XXI^e siècle : Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes* » (1995). En particulier, le PAES favorise la création de partenariats entre CFC, les ministères et des intervenantes et intervenants divers, afin de lancer des initiatives ciblées visant à contrer la violence à l'endroit des femmes, à améliorer la santé et le bien-être des femmes, ainsi qu'à accroître leur autonomie économique et à faire valoir leur droits fondamentaux.

En outre, la mise en oeuvre du PAES fournit à CFC et à ses partenaires une approche plus structurée pour obtenir des résultats mesurables et concrets, lesquels contribueront, de façon pratique, à accroître les possibilités offertes aux femmes, et feront en sorte que les réalités différentes des femmes et des hommes se reflètent dans les réponses du gouvernement, grâce à l'application de l'analyse comparative entre les sexes.

Dans le cadre des efforts globaux que déploie CFC pour soutenir la poursuite des objectifs du PAES, le travail de trois directions, dont chacune a ses objectifs et activités propres, mais

complémentaires, a fait l'objet de la présente évaluation. Ces directions, leurs effectifs et leurs énoncés d'objectifs principaux sont les suivants :

- Direction de l'analyse comparative entre les sexes (DACS), « Accélérer la mise en oeuvre de l'ACS) (5 ETP);
- Direction des communications et des consultations (DCC), « Faire participer les Canadiennes et les Canadiens dans l'élaboration des politiques gouvernementales » (10 ETP);
- Direction des politiques et des relations extérieures (DPRE), « Respecter les engagements internationaux du Canada et ses obligations en vertu des traités » (17 ETP).¹

Bien que la présente évaluation soit axée sur ces trois éléments, le travail des chercheuses – et l'étude d'évaluation – doivent être situés dans le contexte plus vaste du PAES. Ainsi, comme il est indiqué dans la demande de propositions, le but de l'évaluation est le suivant :

[Traduction]

... obtenir des renseignements objectifs, fondés sur les faits, concernant la pertinence et les répercussions du PAES et formuler des recommandations, s'il y a lieu, en mettant l'accent sur les lacunes dans la poursuite de certains objectifs, et aider à définir l'orientation à venir, en ce qui a trait aux priorités.

La méthodologie employée pour atteindre ce but est décrite ci-dessous.

II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Il s'agit d'une évaluation *formative* du PAES et des trois directions qui lui apportent leur soutien. L'évaluation formative, telle qu'elle est décrite dans la plus respectée des ressources en matière d'évaluation de programmes, se déroule comme suit :

[Traduction]

L'évaluation formative... porte exclusivement sur un contexte particulier. Elle a pour but d'améliorer une politique, un programme, un groupe ou un effectif (dans le cadre d'une évaluation du personnel) ou un produit particulier. Les évaluations formatives visent à « façonner » l'objet étudié. Les personnes qui effectuent des évaluations formatives veulent aider à améliorer les activités humaines.²

Par contre, une évaluation *sommative* est définie par le même auteur comme :

¹ . Condition féminine Canada, *Rapport sur les plans et priorités, 2005-2006*.

² . Patton, Michael, *Designing Qualitative Studies*, Sage Publications, 1990, p. 156.

[Traduction]

*...ayant pour but de formuler un jugement global sur l'efficacité d'une politique, d'un programme ou d'un produit afin d'affirmer que l'idée en soi est ou n'est pas efficace et que, par conséquent, il peut se révéler possible de rendre la conclusion généralisable et applicable à d'autres situations.*³

Patton poursuit en affirmant que la différence entre ces deux types d'évaluation provient essentiellement du *but* de la *recherche* :

[Traduction]

À l'origine, on a établi une distinction entre évaluation sommative et évaluation formative... pour attirer l'attention sur les buts différents de ces deux types d'évaluation. Les évaluations sommatives sont effectuées dans le but de porter des jugements sur la valeur intrinsèque d'un programme... Les évaluations sommatives portent généralement sur les résultats (pas nécessairement toujours à l'exclusion de la mise en oeuvre)...⁴

Dans la mesure où la présente évaluation est censée aider CFC à améliorer l'efficacité de l'élaboration des programmes, la démarche se situe clairement et fermement du côté de l'évaluation formative. Cela est particulièrement vrai dans la conception de la méthodologie de l'étude d'évaluation, dont nous allons maintenant traiter.

A. Conception de l'étude d'évaluation

La conception de l'étude d'évaluation suit l'approche habituelle de la bonne recherche en sciences sociales, puisqu'elle se fonde sur le principe méthodologique fondamental de la « triangulation ». Il s'agit du regroupement d'un certain nombre de sources de données diverses, qui doivent être analysées de façon à donner une compréhension complète et valable de la matière traitée. La triangulation et sa valeur dans la recherche appliquée de haute qualité sont décrites de la façon suivante :

[Traduction]

...aucune méthode ne peut résoudre à elle seule adéquatement le problème des facteurs de causalité rivaux... Étant donné que chaque méthode révèle des aspects différents de la réalité empirique, il faut employer différentes méthodes d'observation. On appelle cette façon de procéder la « triangulation ». Je formule maintenant, comme règle méthodologique définitive, le principe selon lequel on doit employer diverses méthodes dans toutes les investigations.⁵

Il y a quatre types fondamentaux de triangulation dans la recherche en sciences sociales, à savoir :

³ . Patton, Michael, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 1990, p. 155.

⁴ . Patton, Michael Q., *Practical Evaluation*, Sage Publications, 1982

⁵ . Denzin, N.K., *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 1978, cité dans Patton, M.Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, 1980, p. 187.

- 1) *la triangulation des données – l'utilisation de différentes sources de données...;*
- 2) *la triangulation des chercheuses et des chercheurs – le recours aux services de différents évaluateurs ou évaluatrices ou de plusieurs spécialistes en sciences sociales [dans notre cas, l'équipe était composée de deux évaluatrices, chacune ayant des compétences et une expérience propres, mais tout à fait complémentaires].*
- 3) *la triangulation des théories – l'utilisation de points de vue multiples pour interpréter un ensemble unique de données;*
- 4) *la triangulation des méthodes – l'utilisation de différents outils pour étudier un problème ou un programme unique, par exemple des entrevues, des observations, des questionnaires et des documents.⁶*

Dans la présente évaluation, la triangulation repose essentiellement sur les données, les chercheuses et les chercheurs et les différentes méthodes utilisées. Nous ne mettons pas l'accent sur la « théorie » comme telle, mais nous examinons les données de plusieurs points de vue, en tant qu'équipe de deux chercheuses, à mesure que notre analyse évolue, que les résultats s'accumulent et que nous sommes en mesure d'y revenir à un niveau « méta-analytique ». À la suite de notre méta-analyse cumulative, nous pouvons passer à l'élaboration de recommandations concernant les priorités à venir et les mesures que doivent prendre CFC et ses composantes.

B. Sources des données, méthodes de collecte des données et analyse des données

En guise de soutien à la présente évaluation formative, CFC a fourni à l'équipe de recherche un grand nombre de documents sur le PAES et sur les trois directions.

Une liste de répondantes et de répondants correspondant à trois principales sources de données nous a aussi été fournie : elle a servi de source de données principales pour la recherche. Cette liste comprenait, entre autres :

- Des cadres de CFC et des membres du personnel des trois directions : huit personnes en tout, dont des cadres supérieurs et du personnel des services hiérarchiques.
- Des répondantes et des répondants clés de ministères fédéraux qui ont mené des activités visant à instaurer l'égalité entre les sexes. Trois de ces ministères sont considérés comme des « partenaires » privilégiés de CFC (Santé, Justice, Ressources humaines et Développement des compétences) tandis que les autres ont collaboré de façon importante avec cet organisme et la DACS au fil des années. Il y avait en tout 11 répondantes et répondants relevant de dix ministères et organismes.
- Des répondantes et des répondants clés d'organisations non gouvernementales (ONG) qui ont aussi collaboré avec CFC au sujet du PAES au fil des années (11).

Ces répondantes et répondants ont été interviewés, la plupart du temps en personne, sur une période de trois semaines. Les entrevues ont duré généralement une heure ou plus. Les entrevues

⁶ . *Ibid.*

avec les membres du personnel et la direction de CFC et celles avec les répondantes et répondants de l'administration fédérale, comprenaient des questions sur le PAES dans son ensemble et sur chacune des directions, car toutes ces personnes connaissaient bien le plan d'ensemble de l'élaboration des programmes. (Bien sûr, chez les répondantes et les répondants de l'administration fédérale, il existe des degrés variés de connaissance des trois directions, selon leurs interactions avec ces dernières.) Les répondantes et les répondants des ONG ont été en mesure de répondre à des questions sur le PAES et sur la direction avec laquelle ils avaient le plus de rapports (DCC ou DPRE), mais nous ne leur avons pas posé de questions au sujet de l'ACS, car celle-ci sortait du cadre de leur domaine de participation. (On trouvera à l'annexe A une liste des répondantes et des répondants. Les guides d'entrevue se trouvent à l'annexe B).

On peut donc constater que la méthodologie de l'évaluation se fondait, dans une large mesure, sur des données qualitatives, lesquelles provenaient d'entrevues ou de documents. Les chercheuses ont également mis l'accent sur les processus opérationnels des directions liées à l'ACS. Dans une évaluation formative, il convient de se concentrer sur la *façon* dont on met en oeuvre un programme. On met moins l'accent sur les résultats *ultimes* (par exemple l'obtention de changements importants au sein des « groupes cibles ») que sur les *processus* permettant d'atteindre les buts. (En fait, dans les ouvrages portant sur l'évaluation, l'expression « évaluation des processus » est souvent employée de façon interchangeable avec l'expression « évaluation formative », mais l'emploi de cette dernière s'est généralisée davantage; à notre avis, elle est plus précise puisqu'elle se rapporte à l'évolution et à la formation continues d'un programme.)

La principale technique d'analyse des données utilisée est l'analyse de contenu de l'entrevue et des données documentaires. Il s'agit d'un processus à deux paliers, par lequel la chercheuse ou le chercheur commence par fournir une description des réponses à chacune des questions de l'entrevue ou à chacune des considérations. L'étape suivante consiste à « comparer et différencier » les données qui correspondent à chacune des questions « posées », dans les données documentaires (nature des éléments du programme, etc.). Au palier suivant, l'analyste compare et différencie les thèmes ou les tendances révélés par les données et compare les données *comprises* dans une catégorie de réponses donnée (p. ex. sur le personnel) et les réponses *communes* à diverses catégories de données (p. ex. sur le personnel, sur les répondantes et les répondants de la collectivité, sur les répondantes et les répondants de l'administration fédérale, etc.). Cela permet à la fois 1) une description d'un programme et de ses processus et répercussions et 2) une compréhension des raisons pour lesquelles un programme a réussi, ou des obstacles qu'il a rencontrés. Ces constatations analytiques sont ensuite examinées dans leur ensemble afin que l'évaluatrice ou l'évaluateur puisse faire des recommandations réalistes et appropriées concernant les mesures à prendre pour maintenir ou améliorer l'efficacité et l'efficience dans l'élaboration des programmes.

III. CONSTATATIONS CONCERNANT L'EFFICACITÉ DU PAES ET DES DIRECTIONS

Dans notre présentation des constatations faites lors de l'évaluation, nous traiterons d'abord du PAES et ensuite des trois directions.

A. Constatations concernant le cadre du PAES

Dans chacune des constatations faites ci-dessous concernant les directions, nous présenterons le point de vue de chaque catégorie de répondantes et de répondants. Nous présenterons d'abord le point de vue des répondantes et des répondants de CFC, puis celui des partenaires fédéraux de cet organisme et, enfin, celui de ses partenaires communautaires.

1. Point de vue des répondantes et des répondants de CFC sur le PAES

Dans la présente section, nous décrivons le point de vue des représentantes et des représentants du personnel de CFC sur le PAES dans son ensemble. Cette partie de l'étude portera essentiellement sur les points suivants :

- Le PAES en tant que moyen d'atteindre les buts concernant l'égalité entre les sexes
- Les réalisations et les difficultés du PAES
- Des suggestions pour surmonter les difficultés.

Pour ce qui est du rôle global du PAES, les répondantes et les répondants ont indiqué que le PAES en soi n'est pas une activité qui se démarque clairement et qu'il ne se situe pas dans un cadre complet et dûment documenté. L'initiative du PAES est manifestement coordonnée sur une base « volontaire » à CFC, car il n'y a pas de poste budgétaire particulier affecté à cette fonction. Cela signifie que chacune des directions assume une certaine part de la responsabilité de la coordination, mais qu'il n'existe pas d'organisme central de coordination, financé à même son propre budget. La coordination volontaire des activités du PAES a été entreprise par les cadres supérieurs de la DACS dans le but de promouvoir une approche systématique des relations internes et externes, dans le cadre du travail avec des intervenantes et intervenants divers.

Les répondantes et les répondants ont formulé plusieurs suggestions sur les façons de surmonter les difficultés et d'atteindre les buts. Ces façons sont implicites dans la description des difficultés elles-mêmes. Les répondantes et les répondants aimeraient voir un cadre documenté et plus clair pour le PAES. Ces personnes aimeraient qu'il ait un budget plus important et un effectif adéquat. Elles considèrent le soutien législatif essentiel à la réalisation des principes et des pratiques du PAES et à l'atteinte des buts fixés dans leurs propres activités ainsi que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Selon certains commentaires, faire relever le PAES d'un organisme de service spécial, serait sans doute un moyen plus efficace qui permettrait au gouvernement de soutenir la poursuite des objectifs en matière d'égalité entre les sexes et d'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes.

2. Point de vue des répondantes et des répondants de l'administration fédérale sur le PAES

Lorsqu'on examine les constatations des partenaires de CFC relevant de l'administration fédérale, il est important de garder à l'esprit les énoncés suivants tirés du *Rapport sur les plans et priorités* de 2005-2006 de cet organisme.

S'il joue un rôle de coordination, CFC n'est toutefois qu'un élément du mécanisme national de promotion de l'égalité entre les sexes. Chaque ministère fédéral a la responsabilité de travailler à la concrétisation des engagements du gouvernement en matière d'égalité entre les sexes et d'intégrer l'analyse comparative entre les

sexes (ACS) à son mandat et à son travail. (Rapport sur les plans et priorités 2005-2006, Condition féminine Canada).

Par conséquent, l'efficacité des relations entre le PAES de CFC et ses partenaires fédéraux est une question clé dans la présente évaluation. Les répondantes et répondants relevant des partenaires fédéraux ne travaillaient pas toujours, *au moment de l'étude*, au ministère qui leur avait permis le plus d'interaction avec CFC et ses diverses directions. Cependant, ces personnes avaient toutes une expérience très immédiate; il est donc très utile d'obtenir leur point de vue sur cette expérience, même si elles ont été récemment mutées à d'autres postes. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, il y avait en tout 11 répondantes et répondants relevant de sept ministères et organismes fédéraux. Toutes ces personnes participent (ou ont récemment participé) directement aux activités d'ACS de leur *propre* ministère. Les titres et les niveaux de responsabilité de leurs postes variaient d'un ministère à l'autre, mais elles jouaient toutes un rôle de chef de file en tant que titulaires de postes chargés de la promotion de l'égalité entre les sexes.

Nous avons demandé à ces répondantes et répondants de formuler des commentaires sur quatre sujets clés concernant le PAES et les activités menées de concert avec les directions de CFC. Les constatations sont groupées ci-dessous selon le sujet :

- Le mandat et le rôle du PAES en soi;
- Les avantages et les difficultés de leurs interactions et de leurs activités dans le cadre des efforts globaux de CFC relativement au PAES et avec les trois directions étudiées dans la présente évaluation;
- Des suggestions pour surmonter les difficultés à l'avenir;
- Une évaluation de la rentabilité des activités du PAES de CFC.

Chacun de ces sujets sera traité à tour de rôle.

a. Point de vue des répondantes et des répondants de l'administration fédérale sur le mandat, le rôle et le fonctionnement du PAES de CFC

Les répondantes et les répondants et leurs ministères ont lancé un large éventail d'activités et ont eu de nombreuses interactions avec le PAES et les directions de CFC. Ces activités et interactions comportaient des consultations informelles, la participation à divers comités sur l'ACS et l'utilisation de documents de formation et d'information sur l'ACS de CFC. Cependant, la majorité des répondantes et des répondants ont commencé par situer leurs commentaires sur les directions dans le cadre plus vaste du PAES, avant de parler de l'ACS et des autres activités des directions.

La totalité de ces répondantes et répondants ont exprimé leur appui ferme au but visant à réaliser l'égalité entre les sexes à l'échelle de l'administration fédérale. Un grand nombre de ces personnes participent activement au travail que leur propre ministère effectue pour mettre en oeuvre des politiques et des programmes tenant pleinement compte des questions relatives à l'égalité entre les sexes. Cependant, cela dit, lorsqu'il s'est agi de donner leur point de vue sur le rôle de CFC dans l'initiative du PAES, la majorité des répondantes et des répondants ont exprimé leur frustration en invoquant plusieurs motifs. Ces personnes ont décrit une situation qui dure depuis des années et pour laquelle les mesures correctives suivantes s'imposent :

- Un cadre documentaire pour le PAES, ainsi qu'un énoncé *écrit* et complet de ses buts, objectifs, cadre de fonctionnement et des relations de travail attendues avec d'autres ministères;
- Un plan de travail et un programme d'action clair pour les activités à entreprendre à CFC et celles à mener de concert avec d'autres ministères;
- Une consultation complète, importante et responsable entre CFC et un large éventail de partenaires fédéraux sur le PAES, et sur les responsabilités et rôles respectifs qui pourraient incomber à chacune des parties concernées;
- Un « leadership » plus énergique à CFC et entre CFC et les autres intervenantes et intervenants afin d'accroître l'efficacité de cet organisme dans la promotion du PAES dans l'ensemble des ministères;
- Un mécanisme d'« application » et de « responsabilisation » dans tous les ministères afin d'assurer de réels progrès dans la mise en oeuvre du PAES.
 - Il s'agit là, bien sûr, d'une question qui exige un engagement plus large, de la part du gouvernement, que le seul engagement de CFC, mais les répondantes et répondants ont affirmé clairement que, sans un tel mécanisme, l'efficacité d'une telle politique serait réduite et que la même chose est vraie des propres buts de CFC concernant le PAES. En d'autres termes, CFC reste sans aucun « pouvoir » de faire appliquer des mesures. (Nous avons établi une comparaison entre la *Loi sur les langues officielles*, laquelle s'accompagne de mécanismes de responsabilisation, et un ministère doté d'un règlement interne exigeant un rapport sur les progrès réalisés dans l'instauration de l'égalité entre les sexes dans ses politiques, ses activités et ses mesures de soutien à l'élaboration des programmes).

En outre, plusieurs répondantes et répondants ont souligné ce qu'ils considèrent comme une lacune dans l'approche de partenariat de CFC pour la mise en oeuvre du PAES, à savoir :

- Une réduction des possibilités de promotion du PAES en raison de l'approche de CFC qui consiste à établir des partenariats avec trois ministères principaux (dont les engagements dans certains cas étaient considérés comme passablement moindres que ceux de certains autres ministères). Ces répondantes et répondants estiment qu'on pourrait plutôt s'appuyer davantage sur les autres ministères, en particulier ceux qui ont déjà fait la preuve de leur engagement actif à l'égard de la réalisation de l'égalité entre les sexes dans les politiques et l'élaboration des programmes.

b. Point de vue des répondantes et répondants de l'administration fédérale sur la rentabilité du PAES de CFC

La plupart des répondantes et répondants de l'administration fédérale estimaient ne pas connaître suffisamment le fonctionnement et le budget de CFC, dans son ensemble, pour pouvoir formuler des commentaires sur la rentabilité de ses efforts. Cependant, il y a eu des commentaires selon lesquels la petite taille de CFC et son budget relativement modeste reflétaient l'absence d'un investissement important de la part du gouvernement, soit dans cet organisme, soit dans l'aide apportée au soutien de son rôle, lorsqu'il s'agit de faciliter l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes dans l'ensemble des ministères. Par conséquent, quelques répondantes et répondants estimaient que l'investissement fait dans les activités de CFC n'est peut-être pas

suffisant pour que ces dernières aient des répercussions sur l'ensemble des ministères fédéraux. On a aussi noté des préoccupations selon lesquelles le temps consacré à l'interaction avec CFC au sujet du PAES dans son ensemble n'était pas une activité rentable pour les ministères qui ont déjà lancé leurs propres mesures de promotion de l'égalité entre les sexes.

c. Suggestions des répondantes et des répondants de l'administration fédérale pour surmonter les difficultés constatées

Les suggestions de ces répondantes et répondants découlaient logiquement des difficultés que ces personnes avaient décrites. Elles ont proposé diverses mesures pour répondre aux besoins :

- Un plus grand soutien, aux échelons politiques les plus élevés, à l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes;
- Un plus grand soutien politique accordé à CFC pour son rôle dans la promotion de l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes;
- La clarification et le renforcement du mandat de CFC concernant la promotion de l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes, ainsi que des communications plus efficaces au sujet de cet enjeu et du rôle de CFC dans la promotion de ces considérations;
- L'attribution à CFC, pour la promotion de l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes, de ressources plus importantes qui devraient lui permettre de disposer de plus de ressources en matière de dotation (on se souviendra que l'effectif de la DACS n'est que de cinq personnes);
- Un leadership qui permettrait de faire le meilleur usage possible des ressources existantes. On pourrait, par exemple, faire appel à une participation encore plus poussée et plus efficace aux échelons supérieurs de l'administration (sous-ministre);
- Des exercices de formation adaptés aux besoins et aux buts particuliers de la clientèle. Cela pourrait aller depuis le travail à l'avance auprès de la clientèle, afin d'intégrer à la formation des exemples propres aux ministères, jusqu'à l'aide à l'élaboration d'outils de planification et de mise en oeuvre répondant à la situation particulière des clientes et des clients.

3. Point de vue des intervenantes et des intervenants communautaires sur le PAES

Les 11 intervenantes et intervenants communautaires entretenaient un large éventail de rapports avec les activités du PAES de CFC et avec les diverses directions. Deux de ces groupes ne participaient pas aux activités de CFC, mais avaient reçu du financement de son Programme de promotion de la femme. L'un des autres groupes avait reçu du financement pour une conférence. Les interactions des autres groupes avec CFC avaient tendance à entrer dans le cadre de leurs rôles en tant qu'ONG consultant parfois cet organisme de façon informelle et s'adressant parfois à celui-ci à titre de défenseurs des droits fondamentaux des femmes. En raison de la diversité des expériences, les répondantes et répondants semblaient davantage capables de présenter leur point de vue sur les enjeux plus vastes que sont le rôle et l'efficacité de CFC dans la poursuite des buts nationaux et internationaux, dans le cadre du PAES et de l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes.

Cela dit, une proportion importante des répondantes et des répondants ne connaissaient pas particulièrement bien le PAES comme tel, et celles et ceux qui le connaissaient bien ont insisté sur le besoin de documentation claire, complète et accessible sur ce programme. Des difficultés nombreuses et variées en découlent. Les besoins suivants ont été exprimés :

- Une documentation complète sur le PAES, afin que les groupes oeuvrant pour la promotion de l'égalité puissent évaluer les progrès du PAES évaluation à laquelle ils pourraient participer à un moment ou à un autre, si cela cadre avec leurs propres buts et mandat.
- La responsabilisation du PAES de CFC envers le Parlement, les groupes d'intervenantes et d'intervenants et le grand public.

Les répondantes et répondants qui ont une certaine connaissance du PAES et du rôle de l'analyse comparative entre les sexes dans la réalisation de l'égalité entre les sexes, ont insisté sur le besoin d'un cadre législatif qui exigerait la présentation de rapports sur la mise en oeuvre obligatoire de l'ACS (comme dans la *Loi sur l'immigration*).

Les autres difficultés cernées par les répondantes et répondants étaient, entre autres, les suivantes :

- Il est énormément difficile pour CFC de jeter des ponts entre les ministères fédéraux, les autres ordres de gouvernement et les organisations de l'extérieur.
- CFC devrait mettre l'accent sur la diffusion de documents d'une page en langage simple. Quelques répondantes et répondants ont l'impression qu'une grande partie de la documentation provenant de CFC est « trop bureaucratique ».
- CFC, dans son ensemble, est incontestablement sous-financé et à court de personnel. (Cet organisme dit avoir de bonnes relations avec son personnel, mais il estime que l'efficacité de ce dernier et de CFC dans son ensemble est limitée en raison de cet état de chose).

Quant à la question de la rentabilité, un grand nombre de répondantes et de répondants croient que CFC joue un rôle essentiel et que, si certains des problèmes structurels pointés du doigt ci-dessus étaient résolus, cet organisme pourrait exercer une plus grande influence sur sa « clientèle ».

B. « Accélération de la mise en oeuvre de l'analyse comparative entre les sexes »

Comme nous l'avons indiqué précédemment dans le rapport, le gouvernement canadien a confié à CFC le mandat d'accélérer la mise en oeuvre de l'analyse comparative entre les sexes (ACS), de façon à renforcer les capacités et les conceptions stratégiques gouvernementales dans la promotion de l'égalité entre les sexes. CFC s'acquitte de ce mandat surtout par l'intermédiaire de la Direction de l'ACS. Les buts de cette direction sont les suivants :

- Favoriser une compréhension commune de l'ACS
- Promouvoir l'utilisation d'outils, de processus et d'indicateurs communs

- Montrer comment obtenir de meilleurs résultats en matière de politiques et de programmes qui soutiennent l'égalité entre les sexes. (*Source : Cadre d'évaluation du PAES*).

Selon les *Rapports du rendement de Condition féminine Canada (2002-2003 et 2003-2004)*, cet organisme a permis d'accroître le nombre de fonctionnaires qui ont reçu une formation en ACS et il a mis en oeuvre un certain nombre de projets pilotes afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces activités portaient, entre autres, sur les domaines suivants :

Formation

- En septembre 2003, Condition féminine Canada a tenu, à l'intention des formatrices et formateurs, une première formation qui a permis à certains ministères fédéraux d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences et, ainsi, de mieux effectuer l'ACS. (*Rapport sur le rendement de CFC de 2003-2004*).
- En 2003-2004, plus de 100 analystes de l'administration fédérale ont reçu une formation en ACS, dans le cadre de projets pilotes axés sur le renforcement des capacités (voir ci-dessous la section portant sur les projets pilotes). (*Rapport sur le rendement de CFC de 2003-2004*).
- Des délégations internationales d'expertes et d'experts sur les questions liées à l'égalité entre les sexes venant de ministères d'autres pays, d'organisations non gouvernementales et d'universités, ont fait appel à l'expertise de Condition féminine Canada pour mettre sur pied leurs propres stratégies d'analyse comparative entre les sexes, leurs outils et leurs programmes de formation. Par exemple, l'Office of the Status of Women de l'Afrique du sud utilise les documents et l'expertise de Condition féminine Canada pour élaborer ses propres stratégies, outils et programmes de formation relativement à l'ACS. Certains travaux sont en cours et d'autres sont terminés. (*Rapport sur le rendement de CFC de 2003-2004*).
- CFC a mis au point un **nouvel outil d'évaluation** pour mesurer les répercussions sur le travail des personnes de l'application des connaissances en ACS acquises grâce à la formation.

Projets pilotes

- En 2003-2004, Condition féminine Canada a mené, avec des ministères fédéraux, un total de cinq projets pilotes axés sur le renforcement des capacités (deux sections de Patrimoine canadien; le ministère de la Défense nationale; le comité fédéral des Canadiennes dans la science et la technologie représentant 14 ministères) et le gouvernement de la Saskatchewan. (*Rapport sur le rendement de CFC de 2003-2004*).

- En 2001-2002, CFC a mené un projet pilote sur la formation qui portait sur le renforcement des capacités, de concert avec Citoyenneté et Immigration Canada. (*Rapport sur le rendement de CFC de 2003-2004*).

Éducation et promotion

- Des fonctionnaires de Condition féminine Canada ont fait des présentations sur l'ACS à divers groupes communautaires pour les aider à comprendre le rôle que l'ACS peut jouer dans la promotion de l'égalité entre les sexes. (*Rapport sur le rendement de CFC de 2003-2004*).

Suivi

- Afin d'évaluer et de suivre les progrès du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes, Condition féminine Canada a effectué une enquête sur les réalisations de 24 ministères au plan de la promotion de l'égalité entre les sexes au cours des quatre dernières années.

Après avoir présenté ce bref aperçu des activités de la DACS, nous passons maintenant aux constatations faites à partir des commentaires des répondantes et répondants. Comme dans les autres sections du présent rapport, nous commençons par la présentation du point de vue des membres du personnel de CFC, nous passons ensuite à celui des répondantes et répondants de l'administration fédérale et, enfin, à celui des membres des organisations communautaires.

1. Point de vue des membres du personnel de CFC sur la Direction de l'ACS

Selon les répondantes et répondants faisant partie du personnel, les réalisations de la DACS sont difficiles à mesurer. Ces personnes ont fait remarquer que l'organisme n'a pas encore établi un mode de mesure des réalisations axé sur les résultats ou selon les résultats des programmes. Cependant, elles ont mentionné les réalisations suivantes en matière de processus et de produits :

- *Processus* : Réseautage étendu et consultation informelle avec d'autres ministères qui viennent consulter CFC au sujet de leurs propres initiatives dans le domaine de l'ACS ou de l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes.
- *Produits* : Création de méthodes et d'outils qui ont été utilisés par le gouvernement fédéral au Canada et sur le plan international pour aider d'autres organisations à atteindre leurs propres objectifs concernant l'ACS et l'intégration des considérations liées à l'intégration entre les sexes. (On trouvera ci-dessous, dans la section sur les partenaires fédéraux de CFC, des renseignements connexes sur ces activités de la DACS)
 - Les outils de formation comprennent les manuels de formation en ACS, une évaluation des capacités organisationnelles et un modèle de mesure du rendement (outils qui visent à « rattacher la théorie à la pratique »).

Pour ce qui est de la mise en oeuvre de l'ACS et de l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes au pays et sur le plan international, les répondants et répondants ont fait

remarquer qu'il se présente maintenant quatre difficultés pour les personnes qui désirent accroître leurs capacités à atteindre leurs buts, à savoir :

- L'absence d'une volonté politique plus ferme aux niveaux supérieurs de certains ministères fédéraux pour soutenir avec suffisamment de ressources les types de mesures dont on a besoin pour faire des progrès importants dans la mise en oeuvre de l'ACS et dans l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes;
- Une partie de cette difficulté vient du fait que le budget modeste et l'effectif peu nombreux de CFC et de ses directions limitent son efficacité, ce qui souligne le besoin d'un engagement plus ferme à l'égard de ses buts et de son travail;
- Le besoin d'une plus grande clarté dans la définition des rôles et responsabilités de la DACS de CFC, et de ceux du personnel des autres directions à l'égard de la promotion et du soutien du PAES (insuffisamment documenté) et de l'ACS;
- L'absence d'un soutien législatif qui rendrait « obligatoires » des progrès mesurables dans l'ensemble de l'administration fédérale dans la pratique de l'ACS et dans l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes.

2. Point de vue des répondantes et des répondants de l'administration fédérale sur les avantages et les difficultés des interactions et des activités avec la DACS

Après s'être situés par rapport au PAES dans son ensemble, les répondantes et répondants de l'administration fédérale ont eu l'occasion de décrire ce qu'ils estiment être les avantages et les difficultés de leurs interactions et activités avec CFC et les trois directions visées dans la présente évaluation. Les résultats présentés ci-dessous décrivent le point de vue de l'élément ACS lui-même.

La majorité de ces répondantes et répondants de l'administration fédérale n'ont pas mentionné d'avantages importants que leur auraient apportés les interactions avec le PAES ou la DACS, en ce qui a trait à la poursuite des buts de leurs ministères respectifs sur le plan de l'égalité entre les sexes. La plupart de ces personnes ont élaboré leurs propres réponses ministérielles à l'ACS et à son application dans leurs politiques et leurs activités. Plusieurs des ministères s'étaient attendus, au départ, à recevoir de CFC un leadership et des outils utiles à leurs propres activités liées à l'ACS, mais ils ont constaté que le degré de soutien dont ils avaient besoin n'était pas offert. Là aussi, on a déclaré que le manque de clarté de la définition du mandat et du rôle de CFC dans la facilitation de la mise en oeuvre de l'ACS à l'échelle de l'administration fédérale était un obstacle qui les empêchait d'avoir recours à cet organisme pour faire progresser l'ACS dans leurs ministères respectifs. La plupart des ministères ont donc élaboré leurs approches indépendamment.

Pour ce qui est du matériel de formation de la DACS, plusieurs répondantes et répondants ont dit avoir constaté qu'il devait être adapté, et sérieusement encore, à leur propre situation. Par conséquent, la plupart ont jugé plus efficient et plus rentable d'entreprendre eux-mêmes l'élaboration de leur propre matériel. Néanmoins, une minorité de répondantes et de répondants ont dit qu'ils avaient, en fait, adapté le matériel de formation de la DACS à des programmes particuliers et que ce matériel avait représenté un précieux complément à leurs propres efforts de promotion de l'ACS dans leurs ministères respectifs.

Quelques répondantes et répondants ont indiqué que les gens de leurs ministères ne comprennent pas ce qu'est l'ACS. Ces personnes ont également dit estimer que celles et ceux qui connaissent mieux le dossier de l'ACS pourraient consacrer plus de temps à y sensibiliser les autres. Elles considéraient qu'en fait, une compréhension boiteuse contribuait aux difficultés des ministères qui ont besoin d'une aide particulière dans l'élaboration de programmes de promotion de l'égalité entre les sexes.

Les répondantes et répondants ont aussi dit avoir constaté qu'il n'y avait pas suffisamment de ressources en personnel à la DACS pour répondre aux besoins de leurs ministères respectifs relativement à différentes formes de soutien à l'ACS. Cette situation les a amenés à comprendre qu'ils devaient entreprendre par eux-mêmes des activités d'ACS. D'une façon générale, ces personnes estiment que les membres du personnel de la DACS ont, en fait, les compétences et les connaissances spécialisées nécessaires à leur travail. Les répondantes et répondants ont identifié quelques membres du personnel qui, dans l'ensemble, leur ont été très utiles dans la poursuite de leurs objectifs respectifs.

En outre, les répondantes et répondants ont fait remarquer qu'ils rencontraient d'autres difficultés structurelles ou organisationnelles lorsqu'ils collaboraient avec CFC afin d'atteindre des buts internes portant sur l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes. L'une de ces difficultés découlait en partie du fait que CFC lui-même ne bénéficie pas du statut de ministère et n'est pas représenté par une ministre de niveau supérieur. On considérait que cette situation avait pour effet de priver CFC (et la DACS) du rôle premier, de l'influence et des exigences de responsabilisation qui reviendraient à un ministère à part entière. Les répondantes et répondants estiment que si l'on voulait vraiment soutenir cet organisme, on lui accorderait le statut d'un véritable ministère, doté de toutes les ressources nécessaires et assujetti à toutes les exigences de responsabilisation qui découleraient de ce statut. En plus de cette difficulté, les répondantes et répondants ont, là aussi, noté un manque de leadership au niveau supérieur, où a lieu la coordination. Une partie de cette lacune était vue comme structurelle, puisque le poste de coordinatrice est délégué et que, en pratique, une délégation ne fait pas bénéficier la titulaire des mêmes règles du jeu que les sous-ministres des autres ministères, même si le poste de coordonnatrice est considéré comme équivalent à celui de sous-ministre. Cependant, ces personnes estimaient en outre que, quelle que soit la désignation officielle des postes, CFC et la DACS pourraient, certes, profiter d'un leadership plus proactif aux niveaux supérieurs.

Une autre question, soulignée en entrevue, concernait les formatrices et les formateurs. La formation elle-même était parfois décrite comme étant trop générale. Dans certains cas, cela a conduit à des problèmes, car les ministères qui élaboraient des études de cas sur l'ACS se sont trouvés dans l'impossibilité d'obtenir des réponses à des situations qui leur étaient propres. On a exprimé l'opinion selon laquelle, s'il existait une plus grande collaboration et une connaissance partagée de l'environnement de travail entre les personnes qui ont l'expérience de l'ACS et celles qui peuvent donner des exemples propres à leurs ministères, cela permettrait un exercice de formation plus pertinent. Cependant, les répondantes et répondants ont déclaré qu'un manque d'efficience organisationnelle et l'insuffisance des ressources humaines réduit considérablement la capacité de CFC et de la DACS à atteindre leurs buts, pour ce qui est de soutenir les activités liées à l'ACS dans l'ensemble du cadre fédéral. Quelques personnes ont fait remarquer que le manque

de ressources en personnel n'est pas toujours propre à CFC et que certains ministères ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour mettre en oeuvre l'ACS.

Un certain nombre de répondantes et de répondants ont aussi fait remarquer que leurs interactions avec CFC et la DACS prenaient souvent un temps considérable, tout en donnant des résultats assez limités. En d'autres termes, on les invitait à des consultations ou à d'autres activités pour lesquelles il leur fallait rédiger des exposés pour leurs propres ministres ou, encore, d'autres documents ou plans. Or, ces personnes constataient parfois que l'activité pouvait ne pas avoir lieu ou que, si elle avait lieu, il n'y aurait aucun ou presque aucun suivi à l'égard des attentes initiales. Cette situation tendait à réduire leur optimisme quant à une étroite collaboration avec le personnel de CFC même si, dans l'ensemble, elles pouvaient très bien avoir poursuivi les mêmes buts.

C. « Faire participer les Canadiennes et les Canadiens à l'élaboration des politiques »

L'un des principaux objectifs du PAES est de créer un mécanisme de consultation régulière et continue pour étudier avec divers intervenantes et intervenants les répercussions des priorités, des politiques et des programmes nationaux sur les femmes et les hommes. Les consultations conçues à cet effet relèvent principalement de la responsabilité de la Direction des communications et des consultations.

Ces consultations visaient à promouvoir un dialogue constructif plus suivi avec des organisations souvent sous-représentées dans le processus d'élaboration des politiques (en particulier des ONG). Elles devaient être structurées sous forme de vastes rencontres du genre conférence; de tables rondes stratégiques axées sur les enjeux; de dialogues avec la ministre sur les mécanismes de responsabilisation et l'égalité entre les sexes; de documents de travail pour diffusion; de téléconférences ou de discussions sur Internet (consultations ou dialogues électroniques).

Il devait aussi y avoir des discussions informelles entre des membres du personnel de CFC, des personnes intéressées et des groupes de femmes, ainsi que des partenaires relevant des administrations fédérale, provinciales et territoriales sur des questions de politique gouvernementale particulières, de manière à soutenir les consultations plus officielles.

1. Point de vue des membres du personnel de CFC sur la Direction des communications et des consultations

Il y avait deux répondantes membres du personnel de CFC qui travaillaient ou avaient récemment travaillé avec la Direction des communications et des consultations. Leur propre rôle n'est pas axé entièrement sur le PAES, car elles ont de nombreuses autres responsabilités à titre de membres de l'effectif des communications. Elles ont fait remarquer que le travail relatif au PAES auquel elles participaient avait tendance à être plutôt sporadique, du point de vue de la planification à long terme d'événements ou de publications ou, encore, d'autres activités qui finiraient par faire partie de leur travail dans le domaine des communications. Ces répondantes ont signalé les difficultés suivantes dans leur travail lié au PAES; ce sont autant de lacunes qui demandent à être comblées :

- Un énoncé clair et documenté de la nature et des buts du PAES dans son ensemble. Cet énoncé indiquerait chacun des éléments de CFC qui participerait ou ne participerait pas à la poursuite de ces buts;
 - Davantage de publications – plus conviviales – pour communiquer au sujet de tous les aspects du PAES et des directions participantes;
- L'établissement de priorités claires pour chacune des activités et chacun des investissements liés à l'ACS;
- Une structure organisationnelle interne plus claire pour CFC et ses directions;
- Un leadership plus énergique pour promouvoir à la fois l'efficacité interne et des liens plus efficaces avec les partenaires fédéraux de cet organisme;
- Des ressources financières accrues, pour soutenir les activités internes et les activités tournées vers l'extérieur (conférences, consultations).

2. Point de vue des groupes communautaires sur la Direction des communications et des consultations

Les onze intervenantes et intervenants communautaires que les évaluatrices ont pu interviewer, entretenaient un large éventail de rapports de divers types avec les activités du PAES de CFC et avec les différentes directions. Les répondantes et répondants inscrits sur la liste fournie par CFC ont participé – à des degrés divers – aux consultations officielles suivantes organisées par cet organisme :

- Dialogue de 2004 sur les mécanismes de responsabilisation
- Table ronde de 2001 sur les rapports sociaux entre les sexes et l'itinérance
- Consultations sur la session extraordinaire des Nations Unies Beijing +5
- Table ronde des femmes autochtones, une téléconférence sur le budget de 2000
- Consultation de 1999 sur l'égalité entre les sexes

Un grand nombre de répondantes et de répondants étaient d'accord sur l'importance des conférences, tables rondes et forums, mais croyaient que CFC devrait jouer un rôle plus marqué en tant que « centre d'échange d'information » servant à promouvoir l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes et à informer les groupes d'intérêts des difficultés rencontrées et des succès obtenus malgré ces difficultés.

Quelques répondantes et répondants ont indiqué que CFC devrait faire un effort plus concerté pour fournir des renseignements et faire appel à la participation des intervenantes et intervenants. Certaines personnes ont indiqué que, lorsque des conférences étaient organisées par CFC, les formalités de notification et les mesures de promotion avaient tendance à être en retard et, une fois les conférences passées, il s'écoulait trop de temps avant que les rapports soient mis à la disposition des participantes et des participants. CFC s'était engagé à faire des mises à jour périodiques, mais quelques répondantes et répondants estimaient qu'il n'y en avait pas assez souvent.

Quelques répondantes et répondants ont aussi indiqué qu'il pourrait être plus pertinent d'axer les efforts sur le soutien aux petites réunions plutôt qu'aux grandes réunions auxquelles participent des douzaines d'organisations. On reconnaît que le manque de ressources peut expliquer la faible

fréquence des consultations de la collectivité; néanmoins, les répondantes et répondants estiment cependant que la consultation est un moyen plus efficace pour atteindre leur propre but et celui de CFC, en ce qui a trait à la promotion de l'égalité entre les sexes dans leurs domaines respectifs.

D. « Respecter les obligations internationales du Canada et ses obligations en vertu des traités »

La Direction des politiques et des relations extérieures (DPRE) est la plus grande des trois directions étudiées dans le présent rapport, car son effectif comprend 17 membres. Ses activités comprennent trois volets, à savoir : faire participer les groupes de femmes au processus d'élaboration des politiques, tenir des réunions fédérales-provinciales et effectuer du travail international sur le plan de l'égalité entre les sexes. Une personne très expérimentée faisant partie du personnel a fait remarquer qu'il serait des plus approprié de considérer cette direction comme un « atelier d'élaboration de politiques » qui s'occupe d'enjeux et de groupes nationaux, qui soutient les réunions fédérales-provinciales portant sur l'égalité entre les sexes et qui s'occupe des activités et engagements internationaux relevant de son niveau hiérarchique. (La présente évaluation portait sur la section internationale de la Direction)

Une partie du mandat global de la Direction des politiques et des relations extérieures consiste à aider le Canada à respecter ses engagements internationaux et à remplir ses obligations en vertu des traités, tout en maintenant son statut de chef de file mondial quant aux questions touchant l'égalité entre les sexes. Le gouvernement du Canada a donné instruction de consacrer les ressources du PAES à répondre aux pressions cycliques relatives aux activités et événements internationaux, et aux exigences en matière de présentation de rapports, ainsi qu'à répondre à de nouvelles pressions internationales liées aux alliances commerciales.

Ces pressions cycliques comprennent, par exemple, l'évaluation et l'examen quinquennaux, effectués par l'ONU (Beijing +10, en 2004-2005), et le rapport présenté tous les quatre ans en vertu de la CEDAW, ainsi que les réunions des ministres du Commonwealth, lesquelles ont lieu tous les quatre ans. CFC a aussi contribué à la préparation du Canada aux réunions et aux activités internationales suivantes :

- Le sommet mondial sur la société de l'information (SMSI) tenu en 2003.
- Trois réunions du Comité exécutif de la Commission interaméricaine des femmes (CIF).
- L'atelier organisé par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur le thème « *Les femmes et le commerce à l'OMC* ».
- Un symposium de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe.
- L'instance permanente des Nations Unies sur les questions autochtones, laquelle mettait l'accent cette année sur les femmes autochtones.
- Le Réseau des responsables de questions liées à l'intégration des sexes de l'APEC.
- Le Coordonnateur de l'intégration des enjeux liés à l'égalité entre les sexes à l'OCDE.

(Source : *Rapport sur le rendement de 2003-2004*).

Nous allons maintenant passer aux constatations faites par les répondantes et les répondants quant à la Direction des politiques et des relations extérieures.

1. Point de vue des répondantes et des répondants de CFC sur la Direction des politiques et des relations extérieures

Aux fins de la présente évaluation, les entrevues de recherche ont été menées auprès de quatre membres du personnel, dont la plupart travaillent maintenant à la DPPE, et une autre personne qui y a travaillé jusqu'à récemment, avant d'être mutée à un autre ministère fédéral. Ces personnes, qui étaient du nombre des 17 titulaires de postes de cette direction, ont dit ne pas savoir clairement ce qu'est le PAES comme tel et quel rôle elles devaient y jouer. Leurs commentaires portaient sur les points suivants :

- Ce qu'elles comprennent du PAES dans son ensemble et de leurs rapports avec celui-ci;
- Les difficultés qu'elles éprouvent à répondre aux exigences de leur travail;
- La façon dont elles pourraient mieux surmonter ces difficultés.

Plusieurs répondantes et répondants parlent de ce qu'elles comprennent du PAES dans son ensemble et de leurs rapports avec ce programme, ont déclaré que, même si elles étaient à CFC depuis un certain temps, elles étaient toujours confrontées à la difficulté de vivre dans l'incertitude, ne sachant pas bien :

- ce qu'est le PAES réellement;
- quelles sont leurs responsabilités dans leur contribution au PAES;
- qui, au sein de l'organisation dans son ensemble, a la responsabilité principale de la mise en oeuvre du PAES.

Lorsque nous leur avons demandé quelles seraient les mesures qui permettraient de réduire ces difficultés, les répondantes et les répondants ont exprimé l'avis qu'il s'agirait de mesures prises dans le cadre d'une « sorte de programme », par exemple :

- La création d'un document complet et accessible au public qui décrirait entièrement l'approche stratégique du PAES et le rôle de CFC et qui expliquerait le rôle du personnel de cet organisme et de ses partenaires fédéraux dans la poursuite des buts du PAES;
- L'établissement de mesures visant à réaliser l'égalité entre les sexes (buts, objectifs, mesures de la situation actuelle et des changements au fil du temps);
- La mise en place d'un moyen efficace, à l'échelle du gouvernement, pour suivre et « faire appliquer » les mesures visant à instaurer l'égalité entre les sexes.

Quant au niveau opérationnel au sein de leur organisation, les répondantes et les répondants soulignent que leur efficacité est réduite en raison du fait que CFC n'est pas un « ministère à part entière ». Cela signifie non seulement que leur organisation doit collaborer et concentrer fortement ses efforts dans un environnement plutôt mal défini, mais aussi que ces personnes doivent travailler très fort pour « faire accepter » l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes, sans disposer de moyens officiels pour rendre cette intégration obligatoire. Ces personnes ont aussi exprimé l'avis qu'il faut trouver un moyen de documenter les réalisations des cinq dernières années. En outre, elles estiment qu'il faudrait améliorer les communications internes, afin d'accroître la compréhension de tous les membres du personnel quant aux enjeux abordés et

aux efforts déployés dans le cadre des programmes. Elles ont recommandé qu'on établisse une meilleure documentation des activités et des réalisations, aussi bien pour faciliter les communications avec le public que pour assurer la responsabilisation à l'égard de leurs activités d'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes.

Les répondantes et les répondants ont aussi fait remarquer que, quelle que soit leur compréhension ou leur manque de compréhension de ce qu'est le PAES, cela ne leur donnait ni le pouvoir ni le mandat de poser des questions ou d'imposer des obligations aux autres ministères quant aux mesures qu'ils prennent pour instaurer l'égalité entre les sexes dans leurs organisations respectives. La DPRE de CFC peut demander aux autres ministères de partager des renseignements et elle peut leur offrir de l'aide – si son personnel dispose d'assez de temps – mais il n'existe aucun mécanisme qui obligerait les ministères et CFC à rendre des comptes quant à leur collaboration ou à leur manque de collaboration et, à plus forte raison, à faire rapport du degré de succès que connaît cette collaboration.

D'un point de vue organisationnel, les répondantes et les répondants estimaient que les descriptions de poste et les responsabilités des membres du personnel étaient mal définies et que cela créait de la confusion et des inefficiences dans la poursuite des buts de l'organisation dans son ensemble. Il y a eu aussi des commentaires selon lesquels le public ne connaît pas suffisamment bien le mandat global de CFC, ce qui ne fait qu'ajouter à l'ambiguïté soulignée ci-dessus. On peut donc avoir l'impression que cet organisme n'atteint pas ses buts ou ne fait pas tout ce qu'il devrait faire pour les Canadiennes.

En outre, d'un point de vue organisationnel, les répondantes et les répondants pensaient que l'organigramme de CFC est trop « horizontal », ce qui peut entraîner des inefficiences et un manque de crédibilité auprès des autres ministères qui adoptent une approche plus hiérarchique, plus « professionnelle » (ou donnent une plus grande impression de professionnalisme) que ne le font cet organisme et ses directions.

Les membres du personnel ont aussi formulé des commentaires sur l'environnement de travail à CFC et dans leurs directions respectives. Ces personnes estimaient que les membres du personnel pourraient bénéficier d'une meilleure formation aux techniques qui sont de nature à améliorer la qualité de leurs relations de travail à l'interne. Elles ont aussi formulé des suggestions selon lesquelles les membres du personnel pourraient bénéficier d'une meilleure formation linguistique, d'une meilleure connaissance des rouages de l'administration fédérale, ainsi que d'une meilleure formation en diplomatie et en techniques de négociation, afin de travailler plus efficacement à l'interne et avec les partenaires fédéraux et internationaux de CFC.

Enfin, du point de vue du gouvernement dans son ensemble, les membres du personnel de la DPRE ont souligné le fait que leur travail serait plus facile et pourrait être plus efficace si le gouvernement établissait des mécanismes de responsabilisation à l'égard de l'instauration de l'égalité entre les sexes dans l'ensemble de l'administration fédérale. Ces personnes estimaient qu'une telle mesure accroîtrait l'influence du Canada sur la scène internationale et donnerait l'exemple d'un pays qui va activement de l'avant afin de réaliser l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes dans ses mécanismes gouvernementaux.

2. Point de vue des répondantes et des répondants de l'administration fédérale sur la DPRE

La caractéristique générale du point de vue des répondantes et des répondants de l'administration fédérale sur les activités de CFC et de la DPRE et sur leur propre travail au sein de l'organisme et de la direction est un sentiment de frustration. Il est parfois arrivé qu'un ministère partenaire élabore une approche d'un enjeu clé concernant l'égalité entre les sexes pour découvrir à la dernière minute, pour ainsi dire, qu'il existait un manque de concordance entre son point de vue et celui de CFC sur cet enjeu. Cette situation semble avoir engendré des perceptions différentes de l'enjeu, et l'on considère que cela a réduit l'efficacité du ministère et de CFC, quant à cet enjeu et aux activités connexes.

Les répondantes et répondants nous ont aussi fait part de leurs préoccupations concernant le fonctionnement interne de CFC. Ces personnes trouvent que les difficultés qui semblent exister au quotidien dans l'« esprit » et le fonctionnement de cet organisme semblent faire obstacle à la prise de décisions promptes et cohérentes. Cela rend plus difficile pour les partenaires fédéraux de CFC de savoir quelle position il adoptera sur les enjeux en cause, et il en résulte des inefficiences dans leur collaboration avec cet organisme. Les répondantes et répondants estimaient que les personnes faisant partie du personnel et de la direction sont compétentes et dévouées, mais ont fait remarquer que les difficultés rencontrées sur le plan des ressources humaines semblent réduire l'efficacité du personnel – du moins dans les domaines dont s'occupe la DPRE.

Remarque : Les répondantes et les répondants du secteur communautaire n'avaient pas fait l'expérience d'activités avec la DPRE et, par conséquent, n'ont formulé aucun commentaire sur cet élément du programme.

IV. CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS

La présente évaluation a porté sur les « processus » suivis par CFC et trois de ses directions, dans le cadre du travail effectué pour atteindre les buts du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes. Pour cette raison, il s'agit d'une évaluation *formative*, dont le but devrait être d'aider le programme à conserver ses points forts, à cerner les domaines où des améliorations sont nécessaires et de recommander des façons d'apporter des changements positifs. La présente section commence par les conclusions de notre évaluation de l'efficacité et de l'efficience du PAES et des trois directions visées par l'étude. Les recommandations concernant l'amélioration du programme suivent les conclusions.

Il semble manifeste que le PAES et les trois directions sont confrontés à un certain nombre de graves difficultés. Bien que ces difficultés puissent être de taille, le but d'une évaluation comme celle-ci est d'aider les responsables des programmes à les surmonter efficacement, et c'est dans cet esprit que nous présentons nos conclusions et recommandations.

Il existe, cependant, un élément positif au coeur de l'environnement de travail de CFC et de ces directions. De l'avis des évaluatrices, il semble y avoir un appui considérable à l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes aux politiques et aux programmes, et cela, dans tous les ministères consultés – qui sont des ministères clés dans le contexte fédéral. Par contre, il

est vrai que les unités internes qui s'occupent de ce genre de questions dans ces ministères sont très petites et que leurs effectifs ne proviennent généralement pas des niveaux hiérarchiques supérieurs. Il semble également que très peu de ministères ont des exigences législatives ou réglementaires à respecter, en ce qui a trait à leurs progrès dans la réalisation de l'égalité entre les sexes dans tous les aspects de leur travail, ainsi qu'à la présentation de rapports à cet égard.

Cela dit, il semble clair que l'efficacité de CFC et de ces directions, en ce qui a trait au renforcement de l'égalité entre les sexes par les mesures qu'ils prennent à cet effet, est incontestablement limitée. Cette situation semble attribuable à trois difficultés étroitement liées. Elles sont énumérées ci-dessous et accompagnées de recommandations :

Difficultés dans l'environnement politique

- On a besoin d'un appui plus ferme et plus clairement énoncé de la part des sources politiques et administratives aux échelons les plus élevés.
Recommandation : Redoubler d'effort au chapitre de la communication et collaborer avec les partenaires fédéraux et communautaires afin d'accroître considérablement cet appui.
- On a besoin, en outre, d'un plus grand soutien financier aux ressources humaines de CFC.
Recommandation : Redoubler d'effort, de concert avec la ministre et les partenaires fédéraux et communautaires, afin d'établir le bien-fondé d'un soutien budgétaire accru.
- On a besoin d'un cadre législatif et réglementaire exigeant la présentation de rapports, dans l'ensemble de l'administration fédérale, sur les progrès accomplis, afin de pouvoir prendre des mesures correctives, s'il y a lieu.
Recommandation : Poursuivre les efforts avec les partenaires fédéraux et communautaires afin d'obtenir la création d'un tel cadre.

Difficultés dans le fonctionnement de l'organisme

- On a besoin d'un cadre conceptuel et d'un plan de fonctionnement parfaitement au point et complètement documentés concernant tous les aspects du PAES et les directions qui mettent en oeuvre ce programme.
Recommandation : Lancer, à cette fin, un processus méticuleux et mené de façon professionnelle.
- On a besoin, aux échelons les plus élevés, d'un leadership plus ferme et plus « proactif », appuyé par une véritable « efficacité du travail » correspondant au niveau du poste, chez les postes les plus élevés de la fonction publique fédérale.
Recommandation : À partir des conclusions de l'évaluation, établir un processus pour mieux cerner les besoins en matière de leadership et pour élaborer des réponses appropriées (consultations, formation, etc.).

- On a besoin de consultations et de mesures de collaboration plus nombreuses, plus efficaces et plus régulières avec les groupes qui oeuvrent pour l'égalité des femmes partout au Canada.
Recommandation : Veiller à ce qu'on prenne de telles mesures et qu'un suivi approprié fasse partie intégrante de ces mesures. Dans le cadre de ce processus, élaborer des façons plus rentables de consulter plus souvent les petits groupes (p. ex., au moyen de forums en direct, de forums sous forme de vidéoconférences ou de téléconférences, etc.).

Ces conclusions et recommandations découlent directement des constatations faites lors de l'étude d'évaluation. Les conclusions peuvent sembler désastreuses, mais elles reflètent une situation qui nécessite un renforcement sur le plan environnemental et opérationnel. En outre, il est clair que le besoin d'égalité entre les sexes demeure criant et que l'importance du rôle du gouvernement fédéral dans l'instauration de l'égalité au sein de sa propre organisation, ne peut pas être surestimée. Il doit assumer son rôle de chef de file. Il faut espérer que la présente évaluation constituera un apport positif à des réalisations plus rapides, plus efficaces et plus efficaces dans cette voie sans doute très difficile, mais tout à fait souhaitable.

Annexe A : Guides d'entrevue

Annexe A : Guides d'entrevue

PARTENAIRES FÉDÉRAUX – GUIDE FINAL D'ENTREVUE

Répondante ou répondant :

Titre :

Organisation :

Intervieweuse ou intervieweur :

Date :

La personne qui procède à l'entrevue répond à toutes les questions concernant l'entrevue et le projet, fait valoir le caractère confidentiel de l'entrevue et fournit, sur demande, le nom et les coordonnées de la ou du responsable du projet.

SITUATION DE LA RÉPONDANTE OU DU RÉPONDANT ET LIEN AU PAES
ou à la DACS (ou à la DPRE ou à la DCC, selon le cas)

1. Pouvez-vous faire le point sur *votre propre situation* et sur son lien aux activités axées sur le PAES dans la mesure où elles ont rattachées à un élément quelconque des directions suivantes : ACS? (ou DPRE ou DCC) le cas échéant – adapté en fonction de la répondante ou du répondant tout au long de l'entrevue).
 - PAES en général :
 - Particulier à la DACS (utilisation de matériel, conseils du personnel de la DACS, etc.) :
 - Particulier à la DCC :
 - Particulier à la DPRE :

2. Pouvez-vous décrire toute *activité* mise en oeuvre par votre ministère dans le cadre de son partenariat de travail avec CFC et ayant trait au PAES, à la DACS, à la DPRE ou à la DCC.
 - PAES en général :
 - Particulier à la DACS (utilisation de matériel, conseils du personnel de la DACS, etc.) :
 - Particulier à la DCC :

- Particulier à la DPRE :

3. Pouvez-vous décrire la nature de vos *interactions avec les gestionnaires ou le personnel* de CFC alors que vous exécutiez vos propres activités liées au PAES et à l'ACS (personnes-ressources, activités ou consultations informelles avec le personnel, etc.)?

- Avec les gestionnaires de CFC en général
- Avec la DACS
- Avec la DCC
- Avec la DPRE
- Combinaison ou agencement quelconque?

PERSPECTIVES SUR L'ACS (DPRE, DCC)

4. En réfléchissant à vos activités liées à l'ACS, aux CC ou aux PRE, quels ont été pour votre organisation les avantages des interactions avec les gestionnaires et le personnel de ces directions (l'intervieweuse ou l'intervieweur doit préciser clairement de quelle direction il s'agit)?

Gestionnaires/personnel	Avantages
Gestionnaires de CFC	
Personnel de la DACS	
Personnel de la DCC	
Personnel de la DPRE	

5. Le travail avec le personnel de la DACS, de la DCC ou de la DPRE a-t-il présenté des défis ou des difficultés qui ont influé sur la capacité de votre propre ministère d'atteindre ses objectifs dans le cadre du PAES?

En général :

Obtenez des précisions sur les éléments suivants :

- disponibilité du personnel ou des gestionnaires de CFC, de la DACS, de la DCC ou de la DPRE
- Expertise du personnel ou des gestionnaires de CFC, de la DACS, de la DCC ou de la DPRE
- Familiarité du personnel ou des gestionnaires de la DACS, de la DCC ou de la DPRE avec le mandat, les buts, les objectifs et les activités du ministère de la répondante ou du répondant

- Autre (selon la réponse fournie)

Gestionnaires/personnel	Défis
Gestionnaire de CFC	
Personnel de la DACS	
Personnel de la DCC	
Personnel de la DPRE	

6. Quelles seraient vos suggestions pour éviter ou surmonter ces défis dans le futur?

DÉFI	SUGGESTIONS POUR SURMONTER LES DÉFIS		
En général – ensemble de CFC			
Directions	ACS	CC	PRE
Disponibilité /du personnel/des gestionnaires de CFC/ de la direction			
Expertise du personnel/des gestionnaires du CFC/de la direction			
Familiarité du personnel/des gestionnaires la direction avec le mandat, les buts, les objectifs et les activités <i>propres</i> au ministère de la répondante ou du répondant (ou d'une autre direction, le cas échéant – bien indiqué par l'intervieweuse ou l'intervieweur)			
Autre			
Autre			

7. Existe-t-il *au sein de votre ministère* des défis à surmonter pour atteindre vos buts et objectifs liés au PAES *indépendamment* de vos liens de travail avec CFC, la DACS, la DCC et la DPRE?

Non

Oui

a. Dans l'affirmative, quels sont-ils? Que devriez-vous faire pour en venir à bout?

Défi au sein du ministère	Mesure à prendre au sein du ministère

ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ

8. Si vous deviez évaluer le travail de CFC lié au PAES (DACS, DCC et DPRE) du point de vue de sa rentabilité, dans quelle mesure diriez-vous qu'il s'agit d'un investissement judicieux de la part du gouvernement fédéral?

- Réponse générale
- Raisons

	Évaluation de la rentabilité aux niveaux du programme/de la direction
PAES en général	
DACS	
DCC	
DPRE	

En pensant à un investissement quelconque (temps, ressources humaines et autre) fait par *votre ministère* à l'appui de partenariats avec le PAES et la DACS (PRE et CC), comment évalueriez-vous la rentabilité de cet investissement?

- Réponse générale
- Raisons

	Évaluation de la rentabilité des partenariats établis par votre ministère au regard du PAES par rapport à la réalisation de vos propres objectifs en la matière
Partenariat avec	
• le PAES en général	
• la DACS	
• la DCC	
• la DPRE	

RÉCAPITULATION

9. En examinant rétrospectivement les objectifs de votre ministère à l'appui des politiques fédérales pour l'égalité entre les sexes et en tenant compte de vos réalisations, quel rôle selon vous votre partenariat avec CFC a-t-il joué dans l'atteinte de ces objectifs?

	Rôle très important
	Rôle modéré
	Petit rôle
	Aucun rôle
	Rôle négatif/a nui à la réalisation des objectifs

9a. Pouvez-vous expliquer votre choix?

10. Y a-t-il autre chose concernant le PAES et la DACS (DPRE, DCC) que vous aimeriez que nous ajoutions à notre évaluation?

11. Avez-vous des commentaires au sujet de ce processus d'évaluation?

MERCI BEAUCOUP DE NOUS AVOIR ACCORDÉ CE TEMPS ET D'AVOIR PARTAGÉ VOS RÉFLEXIONS AVEC NOUS!

c. Utilisation de matériel (que celui-ci ait été ou non inclus ci-dessus)		
d. Autre		

3. Afin que nous ayons une description complète de ces activités avec les organisations, nous aimerions vous demander le nom des membres du personnel de CFC avec lesquels vous avez eu le plus de contacts et leur rôle dans vos activités.

Activité/matériel	Membre du personnel de CFC/ direction	Commentaires/détails/niveau d'interaction/de soutien

4. Compte tenu des objectifs poursuivis par votre groupe au regard de ces activités, dans quelle mesure croyez-vous qu'ils ont été généralement réalisés?

a. Entièrement Très bien Pas très bien Pas du tout

b. Pour quelle raison avez-vous choisi cette réponse?

5. Comment évalueriez-vous le rôle de CFC (ou de la direction, le cas échéant) dans la réalisation de votre objectif (ou la non réalisation de votre objectif selon la réponse au numéro 4)?

a. En général :

b. Obtenez des précisions sur les éléments suivants :

1. Aptitudes du personnel à fournir des conseils ou une expertise thématique
2. Aptitudes du personnel à interagir de façon positive avec l'organisation et ses partenaires pour planifier et mettre en oeuvre l'activité
3. Qualité du matériel fourni (le cas échéant)

6. Peu importe la valeur du soutien reçu de CFC, avez-vous des suggestions pour améliorer dans le futur l'efficacité de CFC dans le cadre de ces activités?

RENTABILITÉ

7. Croyez-vous que les efforts, l'engagement du personnel, le temps et l'argent consacrés à cette activité ou ce matériel ont été efficaces d'un point de vue de rentabilité (en d'autres mots, cela valait-il la peine du point de vue financier ou des ressources)?
8. En adoptant le point de vue du gouvernement fédéral (ou des contribuables), croyez-vous rentables le PAES/l'ACS, etc. et son soutien à des groupes comme le vôtre?

RÉCAPITULATION

Jusqu'à ce point, nous avons parlé du PAES et de trois directions (ACS, CC et PRE), l'objectif général du PAES est de « Faire participer les Canadiennes et les Canadiens dans l'élaboration des politiques gouvernementales ».

9. Dans quelle mesure diriez-vous que Condition féminine Canada réussit à atteindre cet objectif? À partir de l'échelle suivante, je vous demande d'élaborer sur les raisons de votre choix.

- Très bien
- Raisonnablement bien
- Pas très bien
- Pas bien du tout

9a. Pouvez-vous expliquer les raisons de votre choix?

10. Avez-vous des commentaires sur certains aspects du PAES et des directions de l'ACS, des CC et des PRE qui n'auraient pas été couverts précédemment?

Non Oui
Dans l'affirmative, pourquoi?

MERCI BEAUCOUP DE NOUS AVOIR ACCORDÉ CE TEMPS ET D'AVOIR PARTAGÉ VOS RÉFLEXIONS AVEC NOUS!

PERSONNEL : GUIDE D'ENTREVUE FINAL – DIRECTION DE L'ACS	
Répondante ou répondant :	Titre :
Direction :	Intervieweuse ou intervieweur :
Occupe le poste depuis :	
Occupe un poste à CFC depuis :	Date:
La personne qui procède à l'entrevue répond à toutes les questions concernant l'entrevue et le projet, et fait valoir le caractère confidentiel de l'entrevue.	

Partie I

LIEN ENTRE LA RÉPONDANTE ET LE RÉPONDANT ET LE PAES – RÔLES ET RESPONSABILITÉS

1. Pouvez-vous me parler de vos rôles et responsabilités concernant la mise en oeuvre du PAES?

J'aimerais maintenant vous poser une série de questions très détaillées sur la Direction des communications et des consultations, en tant que composante de l'initiative générale du PAES. Ces questions vous seront déjà familières parce que ce sont les mêmes que celles que nous avons utilisées pour l'évaluation de la Direction de l'ACS et que nous utiliserons pour la Direction des communications et des consultations et la Direction des politiques et des relations extérieures.

Partie II a : au sujet de la DIRECTION DE L'ACS

PERSPECTIVES SUR LES RÉALISATIONS ET LES DÉFIS AYANT TRAIT AUX PROGRAMMES DANS LE CONTEXTE DES ACTIVITÉS DU PAES ET LIÉES AU PAES

2. Selon vous, quelles ont été les réalisations les plus remarquables de la Direction de l'ACS?

En général :

Exemples précis (remplir le tableau qui suit si cela n'a pas déjà été fait dans la liste du numéro 3 ci-après).

3. Qu'est-ce qui explique ces réalisations? (VEUILLEZ UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS.)

a. En général :

b. Obtenez des précisions sur les éléments suivants :

- Cadre stratégique (contenu, buts, caractère réalisable)
- Niveau de réceptivité des partenaires quant aux buts du PAES et de la DACS
- Structure organisationnelle des liens de CFC avec ses partenaires
- Ressources humaines disponibles pour la DACS
- Expertise du personnel concerné de CFC
- Ressources financières disponibles (autres que les RH ci-dessus)

- Qualité et nombre d'activités parrainées par CFC au titre de l'ACS
- Publications ou documents fournis aux partenaires pour aider à leurs efforts liés généralement à l'ACS
- Liens de travail avec les autres directions :
 - PRE
 - CC
 - Autres directions de CFC (le cas échéant)
- Autre
- Autre
- Autre

RÉALISATION	PREUVES DES RÉALISATIONS
Cadre stratégique (contenu, buts, caractère réalisable)	
Niveau de réceptivité des partenaires quant aux buts du PAES et de la DACS	
Structure organisationnelle des liens de CFC avec ses partenaires	
Ressources humaines disponibles	
Expertise du personnel	
Ressources financières	
Qualité et nombre d'activités parrainées par CFC au titre de l'ACS	
Publications ou documents fournis aux partenaires pour aider à leurs efforts liés généralement à l'ACS	
Liens de travail avec les autres directions	
• PRE	
• CC	
• Autres directions de CFC (le cas échéant)	
• Autres réalisations	
• Autres réalisations	
• Autre	

4. Quels sont selon vous les *défis* que la Direction de l'ACS a dû relever pour atteindre ses buts et objectifs? (VEUILLEZ UTILISER LE TABLEAU CI-APRÈS.)

- a. En général :
 - b. Obtenez des précisions sur les éléments suivants :
 - Niveau de réceptivité des partenaires quant aux buts du PAES ou de la DACS
 - Structure organisationnelle des liens de CFC avec ses partenaires
 - Ressources humaines disponibles pour la DACS
 - Expertise du personnel concerné de CFC
 - Ressources financières disponibles
 - Liens de travail avec les autres directions :
 - PRE
 - CC
 - Autres directions de CFC (le cas échéant)
 - Autre
5. Quelles sont selon vous les moyens les plus efficaces pour surmonter ces défis? (Dans le cas des objectifs déjà atteints, décrivez comment cela s'est fait.)

DÉFI	MOYENS DE SURMONTER LES DÉFIS (PASSÉS, PRÉSENTS OU FUTURS)
Cadre stratégique (contenu, buts, caractère réalisable)	
Niveau de réceptivité des partenaires quant aux buts du PAES et de la DACS	
Structure organisationnelle des liens de CFC avec ses partenaires	
Ressources humaines disponibles	
Expertise du personnel	
Ressources financières	
Qualité et nombre d'activités parrainées par CFC au titre de l'ACS	
Publications ou documents fournis aux partenaires pour aider à leurs efforts liés généralement à l'ACS	
Liens de travail avec les autres directions	
PRE	
CC	
Autres directions de CFC (le cas échéant)	
Autre	

Autre	
Autre	
Autre	

CONCLUSION/RÉCAPITULATION

Jusqu'à ce point, nous avons parlé du PAES et de trois directions (ACS, CC et PRE), l'objectif général du PAES est de « Faire participer les Canadiennes et les Canadiens dans l'élaboration des politiques gouvernementales ».

6. Dans quelle mesure diriez-vous que Condition féminine Canada réussit à atteindre cet objectif? À partir de l'échelle suivante, je vous demande d'élaborer sur les raisons de votre choix.

- Très bien
- Raisonnablement bien
- Pas très bien
- Pas bien du tout

6a. Pouvez-vous expliquer les raisons de votre choix?

7. Avez-vous quelque chose à ajouter au sujet du PAES et des directions de l'ACS, des CC et des PRE?
8. Avez-vous quelque chose à ajouter au sujet du processus d'évaluation?

MERCI BEAUCOUP DE NOUS AVOIR ACCORDÉ CE TEMPS ET D'AVOIR PARTAGÉ VOS RÉFLEXIONS AVEC NOUS!

PARTIE II b. DIRECTION des PRE

PARTIE II c. DIRECTION DES CC

POUR CES DIRECTIONS, LE QUESTIONNAIRE RÉPÉTERA LES TABLEAUX CI-DESSUS ET DES MODIFICATIONS SERONT APPORTÉES EN FONCTION DES DIFFÉRENCES INHÉRENTES AUX PROGRAMMES CIBLÉS (p. ex., liens de travail avec les autres directions – le nom de direction approprié sera inséré ainsi que les activités particulières du programme, etc.).