

**ÉVALUATION DU PROGRAMME DE
PROMOTION DE LA FEMME**

VOLUME I – RAPPORT FINAL

Octobre 2005

Préparé pour

Condition féminine Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1.0 Introduction.....	1
1.1 But de l'évaluation	1
1.2 Aperçu du rapport	1
2.0 Profil du Programme.....	2
2.1 Aperçu.....	2
2.2 Mandat et objectifs.....	3
2.3 Éléments du Programme.....	5
2.4 Financement.....	7
2.5 Financement du PAES	7
2.6 Mesure du rendement.....	8
3.0 Méthodologie	9
3.1 Cadre d'évaluation.....	9
3.2 Méthodes de collecte des données	9
4.0 Constatations.....	15
4.1 Conception et prestation	15
4.2 Incidence	29
4.3 Rentabilité/solutions de rechange	37
4.4 Pertinence.....	42
5.0 Conclusions et recommandations	44
BIBLIOGRAPHIE.....	53
ANNEXE A	ORGANIGRAMME
ANNEXE B	MODÈLE LOGIQUE DE FINANCEMENT DU PPF
ANNEXE C	CADRE D'ÉVALUATION
ANNEXE D	INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES

VOLUME II RAPPORTS PROVISOIRES (DOSSIERS DISTINCTS - DISPONIBLES PAR LE FORMULAIRE DE DEMANDE SUIVANT: wpppf@swc-cfc.gc.ca)

- ▶ Examen de documents (rptDoc Review v2.pdf)
- ▶ Examen des dossiers (rptFileReviewV3_LOGO.pdf)
- ▶ Rapport sur les entrevues des informatrices et informateurs clés (rptInterviewsV3_LOGO.pdf)
- ▶ Rapport sur l'enquête (rptSurveyV4_LOGO.pdf)
- ▶ Rapport sur les études de cas (rptCaseStudies_V4_LOGO.pdf)
- ▶ PAES : Rapport sur les études de cas et les données administratives (rptAGE_CaseStudies_V5.doc)

SOMMAIRE

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 relatives à l'établissement de rapports par les 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);
- ▶ une enquête auprès de groupes qui ont présenté une demande (215);
- ▶ des entrevues auprès d'informatrices et d'informateurs clés (41);
- ▶ des études de cas (7).

Les principales conclusions de l'évaluation sont les suivantes.

Conception et prestation

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 contrepois 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.

Incidence

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.

Rentabilité et solutions de rechange

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.

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.

- 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).**

Toutefois, 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.

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.

Pertinence

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.

1.0 Introduction

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 onze 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.

1.1 But de l'évaluation

Afin de satisfaire aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor relatives à l'établissement de rapports par les 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. Le rapport présente les constatations de l'évaluation et formule des conclusions ainsi que des recommandations.

1.2 Aperçu du rapport

Le rapport est divisé en plusieurs sections. La section 2.0 présente les origines du PPF ainsi que son profil, la méthodologie d'évaluation est décrite à la section 3.0, tandis que l'on trouve les constatations de l'évaluation à la section 4.0. La section 5.0 comprend une conclusion et des recommandations.

Le corps principal du rapport est suivi de quatre annexes. L'annexe A présente un organigramme; l'annexe B, un modèle logique détaillé; l'annexe C contient le cadre d'évaluation et l'annexe D, les instruments de collecte de données. Des rapports provisoires résumant les résultats distincts des activités de collecte de données sont présentés séparément dans le Volume II.

2.0 Profil du Programme

Cette section présente un profil détaillé du Programme de promotion de la femme (PPF), y compris son mandat et ses objectifs, ses éléments et sa stratégie pour la mesure du rendement.

2.1 Aperçu

Dans son rapport de 1970, la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme reconnaissait le rôle spécial joué par les organismes bénévoles qui fournissent des services aux collectivités. Remarquant que certains ministères fédéraux finançaient des associations, la Commission a demandé au gouvernement d'augmenter l'aide financière accordée aux groupes de femmes qui avaient mis sur pied des projets d'intérêt public et les associations bénévoles qui oeuvraient dans des domaines présentant un intérêt particulier pour les femmes. C'est en réponse à la demande de la Commission que le PPF a été créé en 1973 au sein du ministère du Secrétariat d'État.

Trois ans plus tard, le gouvernement du Canada établissait Condition féminine Canada (CFC) en tant qu'organisme fédéral chargé de « coordonner les politiques relatives à la situation de la femme et de gérer les programmes qui s'y rapportent¹ ». L'objectif général de CFC 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 pays. L'organisme vise actuellement l'amélioration du bien-être et de l'autonomie économique des femmes, l'élimination de la violence systémique à l'endroit des femmes et des enfants et la promotion des droits fondamentaux des femmes. Sous la responsabilité de la ministre d'État à la Condition féminine, CFC est dirigée par la coordonnatrice de la Condition féminine et comprend sept directions, dont le PPF.

Le PPF a été transféré à CFC en 1995 dans l'intention de fournir « aux Canadiens un point d'accès unique aux programmes destinés à promouvoir l'égalité des femmes² ». Le PPF est actuellement la plus grande direction de CFC. Sa structure est décentralisée, et il est exécuté par un bureau national et cinq bureaux régionaux, soit ceux de l'Atlantique, du Québec/Nunavut, de l'Ontario, des Prairies/Territoires du Nord-Ouest et de la Colombie-Britannique/Yukon. Il existe actuellement seize points de service dans l'ensemble du Canada. L'organigramme du PPF figure à l'annexe A.

¹ *Budget des dépenses 2004-2005 : Rapport sur les plans et les priorités de Condition féminine Canada*, Condition féminine Canada, p. 5.

² *Cadre de responsabilisation du Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada, p. 1.

2.2 Mandat et objectifs

Le PPF 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 ». Le Programme est de plus encadré par les objectifs, principes directeurs et domaines cibles énumérés dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Objectifs, principes directeurs et domaines cibles du Programme de promotion de la femme

Objectifs

1. Favoriser, au sein d'institutions clés, des politiques et des programmes qui tiennent compte des répercussions différentes sur les femmes et sur les hommes ainsi que de la diversité des points de vue des femmes et qui permettent aux femmes d'avoir accès aux processus décisionnels.
2. Faciliter la participation des groupes de femmes au processus d'élaboration des politiques gouvernementales.
3. Améliorer la compréhension, par le public, des enjeux liés à l'égalité des femmes dans le but d'encourager l'action.
4. Accroître l'efficacité des mesures prises par des groupes de femmes pour améliorer la situation des femmes.

Principes directeurs

1. Faire participer à la recherche de solutions les personnes les plus directement touchées par les problèmes.
2. Reconnaître l'interdépendance des enjeux liés à l'égalité des femmes.
3. Reconnaître la diversité des femmes et de leur expérience.
4. Comprendre la nature systémique de l'inégalité des femmes.

Domaines cibles

1. Élimination de la violence systémique à l'endroit des femmes et des filles.
2. Amélioration de la situation économique des femmes.
3. Concrétisation de la justice sociale.

Approche de changement social

Le PPF finance des initiatives qui encouragent les changements sociaux grâce à la participation des citoyennes et des citoyens. Il appuie les efforts collectifs déployés pour l'égalité des femmes en adoptant une approche stratégique de développement social orientée par ses valeurs qui met l'accent sur les éléments suivants :

- ▶ Le Programme entretient avec les groupes un dialogue ouvert, respectueux, éclairé, soutenu et favorable à une gamme de points de vue.
- ▶ Les femmes les plus touchées par les enjeux ont un rôle central à jouer dans la définition du problème, dans la mise en évidence de l'importance du changement ainsi que dans l'élaboration de solutions.
- ▶ Le changement social s'inscrit dans un contexte dynamique dont les intervenantes et les intervenants, les stratégies et les enjeux évoluent sans cesse. Les groupes de femmes ont besoin d'information et de soutien pour communiquer avec d'autres groupes lorsqu'ils élaborent des stratégies qui auront une incidence dans ce contexte changeant. Le PPF peut les aider et les accompagner, au besoin, dans ce processus de réflexion et d'analyse.
- ▶ Le PPF aide les groupes de femmes à reconnaître les enjeux et les possibilités d'intervention collective. Grâce au dialogue, à l'exploration et à l'expertise des groupes et du Programme, il est possible de définir les enjeux, stratégies et résultats au regard desquels la collaboration est possible.
- ▶ Le PPF dispose d'une gamme de ressources qu'il peut mettre à la disposition des groupes, notamment des idées et des suggestions, des outils, du matériel, des liens vers d'autres groupes, vers d'autres bailleurs de fonds et vers des sources de financement. Ces ressources ne conviennent pas toutes à chacun des groupes avec lesquels le Programme travaille.
- ▶ Il est important d'appuyer une vaste gamme de groupes et de stratégies qui visent le changement. Les stratégies et les groupes qui reçoivent un appui n'atteindront pas tous leur objectif original, puisque le processus de changement n'est pas nécessairement séquentiel et linéaire.
- ▶ Le PPF encourage et appuie la création de liens et la collaboration entre les groupes qui oeuvrent pour le changement, l'apprentissage au sein des groupes et entre eux et, au besoin, la modification des stratégies pour se rapprocher des objectifs.
- ▶ Le PPF collabore avec des groupes de femmes qui existent déjà afin de les aider à adopter des stratégies de plus en plus efficaces, avec de nouveaux groupes de femmes qui oeuvrent pour le changement ainsi qu'avec des organismes qu'il n'a peut-être pas financés dans le passé, mais qui proposent de nouvelles façons de favoriser l'évolution des politiques et des institutions en faveur de l'égalité des femmes.
- ▶ Le PPF investit dans des méthodes exploratoires ou expérimentales dans le but de trouver de nouvelles stratégies efficaces.

*Décision de l'équipe de direction du Programme de promotion de la femme,
Condition féminine Canada, le 16 décembre 2004.*

2.3 Éléments du Programme

Le PPF est formé de deux éléments clés : l'aide technique et l'aide financière.

2.3.1 Aide technique

Par l'intermédiaire de son élément d'aide technique, le PPF fournit différentes formes d'aide non financière à des groupes de femmes ainsi qu'à d'autres organisations qui militent pour l'égalité des femmes. Par exemple, le PPF fournit une aide à l'élaboration de propositions et de stratégies d'action visant à obtenir des fonds, au règlement de problèmes opérationnels et à l'établissement de rapports sur l'état des initiatives subventionnées et il aiguille les groupes concernés vers d'autres sources de financement et d'autres possibilités de réseautage et de partenariat. Le PPF fournit également de l'aide technique sous d'autres formes à des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux non subventionnés, par exemple, en mettant en commun l'information concernant des groupes de femmes clés et d'autres organisations qui oeuvrent pour l'égalité des femmes et dont le travail porte sur des enjeux similaires.

2.3.2 Aide financière

Le PPF fournit également une aide financière sous forme de subventions et de contributions. Avant 1998, deux types d'aide financière étaient offerts : le financement de programme (ou de base) et le financement de projet. Le PPF a tenu en 1996 des consultations auprès des groupes de femmes et d'autres organisations qui oeuvrent pour l'égalité des femmes. Ces groupes et organisations ont alors souligné l'importance du financement du PPF aux fins de leurs efforts de promotion de l'égalité des femmes et ont notamment recommandé le maintien du financement de programme et l'augmentation du budget global du Programme³. Cependant, en 1998, à la suite de ces consultations, le PPF a apporté plusieurs changements à ses mécanismes de financement.

- ▶ *Le financement d'initiative a remplacé le financement de programme et de projet* – L'adoption du financement d'initiative visait à accroître l'équité, la souplesse et la responsabilité du PPF. Il appuie « des stratégies orientées vers le changement, qui cadrent avec un ou plusieurs des objectifs et des domaines cibles du PPF, qui seront réalisées au cours d'une période de temps déterminée et qui seront accompagnées de plans d'action clairement articulés dans le but d'obtenir des résultats⁴ ».
- ▶ *Des fonds ont été prévus pour le financement d'initiative pouvant durer jusqu'à 18 mois* – Avant 1998, le financement de projet ne pouvait être accordé que pour un maximum de 12 mois.
- ▶ *Le financement pluriannuel a été instauré* – Le financement pluriannuel appuie des initiatives d'une durée maximale de trois ans qui mettent l'accent sur le changement institutionnel ou le changement des politiques gouvernementales. Avant 1998, ce type de financement n'était pas offert.

³ *Rapport sur les consultations tenues de mars à mai 1996 et Plan de suivi stratégique*, Condition féminine Canada, novembre 1996.

⁴ *Cadre de responsabilisation du Programme de promotion de la femme*, p. 2.

Également en 1998, le PPF a mis à la disposition des groupes demandeurs éventuels les lignes directrices pour l'évaluation des demandes.

Les groupes de femmes et autres organisations bénévoles sans but lucratif dont l'objectif est de favoriser l'égalité des femmes au sein de la société canadienne sont admissibles au financement du PPF dans la mesure où chaque groupe ou organisation fait la preuve :

- ▶ que ses principes, ses objectifs et ses activités favorisent l'égalité des femmes en conformité avec la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, le Programme d'action de Beijing, le Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes et la *Charte canadienne des droits et libertés*;
- ▶ que son fonctionnement est démocratique ou participatif;
- ▶ que les résultats de toute initiative financée seront mis à la disposition du public et des autres organisations;
- ▶ que son initiative s'inscrit dans le mandat du PPF et vise un ou plusieurs des objectifs et des domaines cibles du Programme;
- ▶ que l'initiative fait appel à la participation de femmes touchées par la question, à toutes les étapes;
- ▶ que d'autres sources possibles d'aide, financière ou autre, ont été désignées⁵.

Toutefois, seuls les groupes de femmes peuvent être financés au titre des objectifs un et quatre (voir le Tableau 1).

Les groupes qui souhaitent obtenir un financement pluriannuel doivent également montrer qu'ils ont l'expérience de la planification et de la mise en oeuvre d'initiatives à long terme ainsi que la capacité requise à cet égard et qu'ils visent les objectifs du PPF en matière de changement institutionnel et de politiques gouvernementales.

Le PPF ne finance pas d'initiatives qui prévoient la prestation de services sociaux ou de santé directs; qui portent sur l'épanouissement affectif ou spirituel ou encore sur le perfectionnement personnel ou professionnel et, enfin, les initiatives déjà menées à terme ou qui se déroulent à l'extérieur du Canada. Le financement accordé ne peut pas être supérieur à deux millions de dollars par subvention ou contribution et ne peut pas couvrir l'ensemble des coûts de l'initiative. Les coûts admissibles comprennent les salaires, les honoraires professionnels, les installations, les fournitures, les déplacements au Canada et la publicité. Sont exclus les dépenses d'immobilisations, les coûts engagés avant l'approbation du financement de l'initiative et les dépenses liées aux déplacements ou engagées à l'extérieur du Canada⁶.

Les agentes et agents de programme distribuent différentes « feuilles de conseils » et organisent des séances d'information à l'intention des groupes sur le processus de présentation d'une

⁵ *Lignes directrices en matière de financement du Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada http://www.swc-cfc.gc.ca/funding/wpguide_f.html, p. 8, (dernière mise à jour en 2003).

⁶ *Conditions du Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada, p. 2-3.

demande, la conception d'initiatives axées sur les résultats, l'élaboration d'un budget, etc.⁷ Les agentes et agents peuvent contribuer directement à l'élaboration des demandes et des propositions en aidant, par exemple, les groupes à cibler leurs initiatives et à en définir les objectifs ainsi que les résultats attendus. Une fois la demande jugée complète, le processus d'approbation peut prendre jusqu'à 12 semaines. Un pourcentage important des fonds est versé au moment de l'approbation et le reste est lié à des produits livrables à différents moments de l'initiative, y compris, mais non exclusivement, les rapports provisoire et final.

2.4 Financement

Les dépenses du PPF, qui s'établissent à environ 14 millions de dollars par année, et ses 50 ETP⁸ représentent approximativement 58 p. 100 de l'ensemble des dépenses de CFC et 38 p. 100 de son personnel (équivalents temps plein)⁹. En 2003-2004, le PPF a financé 159 initiatives, dépensant environ 11 millions de dollars en subventions et contributions¹⁰, 2,8 millions en salaires et 562 000 \$ en coûts indirects et en frais de gestion¹¹. Le montant de chacune des subventions varie énormément, de 1 600 \$ à 339 049 \$. Le financement total du programme de subventions et de contributions du PPF fluctue, de 10,2 millions en 2001-2002 (175 initiatives financées), à 12,2 millions en 2002-2003 (178 initiatives financées), pour redescendre à 11 millions en 2003-2004, dernière année pour laquelle des données détaillées sont fournies. Le budget des subventions et contributions est octroyé aux bureaux régionaux et au bureau national, qui font alors des recommandations de financement en s'appuyant sur leur plan stratégique et sur les lignes directrices publiques relatives aux évaluations. Toutes les recommandations de financement doivent être approuvées par la ministre responsable de la Condition féminine.

2.5 Financement du PAES

En 2000, le gouvernement du Canada a mis en oeuvre le Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES), dont les objectifs sont d'accélérer l'application de l'analyse comparative entre les sexes dans le processus décisionnel lié aux politiques gouvernementales; d'amener les Canadiennes et les Canadiens à participer au processus d'élaboration des politiques; de respecter les engagements internationaux du Canada et ses obligations en vertu de traités ainsi que d'aider le Canada à conserver son statut de chef de file mondial en matière d'égalité entre les sexes¹². Le PPF a reçu sur cinq ans environ 10 millions du PAES, à partir de 2000-2001 (environ la moitié des fonds de cette initiative de 20,5 millions de dollars)¹³. Ces fonds ont été utilisés pour le

⁷ *Trousse d'outils du Programme de promotion de la femme*, Catalyst Research and Communications, novembre 2003.

⁸ *Rapport sur le rendement ministériel 2003-2004 : Condition féminine Canada*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, p. 28-29. Données administratives de Condition féminine Canada (P. McInnis, le 6 juin 2005).

⁹ *Budget des dépenses 2004-2005 : Rapport sur les plans et les priorités de Condition féminine Canada*, Condition féminine Canada, p. 24, 26-27.

¹⁰ *Cadre de responsabilisation du Programme de promotion de la femme*, p. 3.

¹¹ Données administratives fournies par Condition féminine Canada (P. McInnis, le 6 juin 2005).

¹² *Cadre d'évaluation du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes*, Condition féminine Canada, novembre 2004, p. 1-3.

¹³ *Budget des dépenses 2004-2005 : Rapport sur les plans et les priorités de Condition féminine Canada*, p. 27.

financement d'initiatives axées sur la collectivité aux échelons local, régional et national. Deux grands objectifs étaient visés : appuyer les enjeux nouveaux et émergents et venir en aide à de nouveaux groupes. À l'heure actuelle, le PPF reçoit quelque 2,5 millions de dollars par année au titre du PAES¹⁴. Les données administratives du PAES ont été résumées dans un rapport distinct sur cet élément du PPF, avec les études de cas de deux des initiatives financées grâce au PAES (voir le Volume II).

2.6 Mesure du rendement

En avril 2003, le PPF a mis en oeuvre une nouvelle approche axée sur les résultats qui met l'accent sur les résultats obtenus par chacune des initiatives financées. Un cadre de responsabilisation intégral, qui comprend un modèle logique explicitant les objectifs, résultats attendus et indicateurs de rendement, est un élément important de la nouvelle approche. Le modèle logique de PPF est présenté à l'annexe B.

La nouvelle approche axée sur les résultats comprend également un cadre de vérification fondé sur les risques, le *Manuel des procédures du Programme de promotion de la femme*, une stratégie de mesure du rendement et un nouvel ensemble d'instruments : le nouveau formulaire de demande et le *Guide du formulaire de demande* ainsi que les modèles de rapport provisoire et final et le formulaire d'évaluation finale (avant l'adoption de ces instruments normalisés, les régions utilisaient des formulaires différents). Les nouveaux instruments ont été conçus pour servir de point de départ à l'élaboration d'initiatives axées sur les résultats, pour le suivi continu du rendement et l'établissement de rapports sur les résultats.

¹⁴

Ibid.

3.0 Méthodologie

Cette section du rapport décrit en détail la méthodologie utilisée pour la présente évaluation.

3.1 Cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation qui figure à l'annexe C a été élaboré pour guider l'évaluation. Il est organisé en fonction des enjeux qui sont habituellement présents dans l'évaluation des résultats : la conception et la prestation, l'incidence du Programme, la rentabilité et les solutions de rechange et, enfin, la pertinence et la justification. Le cadre d'évaluation précise les enjeux et les questions propres à l'évaluation et il les relie aux méthodes de collecte de données utilisées.

3.2 Méthodes de collecte des données

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);
- ▶ une enquête auprès de groupes qui ont présenté une demande (215);
- ▶ des entrevues auprès d'informatrices et d'informateurs clés (41);
- ▶ des études de cas (7).

Chacune de ces méthodes est décrite en détail ci-après. Tout au long du présent rapport, les termes « intervenantes » et « intervenants » désignent l'agencement des groupes auprès desquels on a recueilli de l'information, sauf indication contraire (p. ex. les intervenantes et intervenants de l'extérieur appartiennent à des groupes à l'extérieur du Programme de promotion de la femme). Les outils de collecte de données figurent à l'annexe D. Des rapports détaillés sur les résultats de chaque méthode ont été rédigés. Ces rapports provisoires sont présentés dans le Volume II.

3.2.1 Examen de documents et de données

L'examen des documents et des données administratives sur le Programme visait à fournir des renseignements contextuels et à répondre directement à de nombreuses questions d'évaluation. Il revenait au Programme de promotion de la femme (PPF) de fournir à PRA les données et documents pertinents, dont le *Manuel des procédures du Programme de promotion de la femme*, le cadre de responsabilisation (y compris le modèle logique), le document sur les conditions du PPF, le cadre de vérification fondé sur les risques, les formulaires de demande de financement du Programme et les modèles de rapport; les données administratives du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES) et du PPF; les rapports ministériels sur le rendement, les rapports sur les plans et priorités, les rapports de consultation et les rapports d'évaluation et de

vérification préalables. En outre, PRA a examiné des documents pertinents provenant d'autres sources au sein du gouvernement du Canada, comme le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Ressources humaines et Développement des compétences, le Cabinet du premier ministre, le Comité permanent de la Chambre des communes sur la condition féminine et le Projet de recherche sur les politiques (Bureau du Conseil privé) ainsi que de l'information provenant des Nations Unies.

Un rapport sur l'examen des documents et des données a été présenté sous forme d'un rapport technique distinct, et certains de ses éléments sont intégrés au présent rapport. Les données administratives du PAES ont été résumées dans un rapport distinct sur la composante PAES du PPF, avec les études de cas de deux initiatives financées grâce au PAES (voir le Volume II).

3.2.2 Examen des dossiers

L'examen des dossiers visait d'abord à déterminer quels avaient été les résultats des initiatives financées et dans quelle mesure ces résultats correspondaient aux résultats attendus, définis dans les propositions des groupes, puis à déterminer dans quelle mesure l'adoption, en 2003-2004, d'une approche axée sur les résultats pour l'établissement de rapports était mise en application et à repérer tout nouvel enjeu qui mériterait un examen plus approfondi ou une surveillance continue.

Au total, 45 dossiers fermés des exercices 2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004 ont été examinés, soit 30 dossiers des exercices 2001-2002 (17) et 2002-2003 (13), et 15 dossiers de l'exercice 2003-2004. Les 15 dossiers de 2003-2004 correspondaient au total des dossiers fermés de cet exercice au moment où l'échantillon a été sélectionné.

Aux fins de l'examen des dossiers, le PPF définissait les dossiers fermés comme « complets » ou « incomplets »¹⁵. Pour 2003-2004, tous les dossiers fermés du PPF correspondant à ces définitions ont été inclus dans l'examen. Dans le cas des exercices 2001-2002 et 2002-2003, PRA a choisi au hasard un échantillon de dossiers (cinq dans chacune des six régions) à partir de listes annuelles fournies par le PPF pour tous les dossiers financés par région. Comme les listes n'indiquent pas si les dossiers étaient fermés ou non, le personnel du PPF a revu l'échantillon afin de déterminer ce qu'il en était. Les dossiers encore actifs ont été remplacés par PRA et le processus a été répété jusqu'à ce que l'échantillon ne contienne que des dossiers fermés, selon la définition ci-dessus. Ce processus, combiné au fait que la majorité des 15 dossiers de 2003-2004 provenaient de la région de la Colombie-Britannique/Yukon, a donné lieu à une répartition inégale entre les régions, comme le montre le Tableau 2.

¹⁵ Les dossiers définis comme « fermés complets » sont des dossiers fermés par le bureau régional ou national et comprennent une évaluation régionale ou nationale de l'initiative financée. L'évaluation peut avoir été effectuée à l'aide du *Formulaire d'évaluation finale* adopté en avril 2003 ou une évaluation finale d'un autre type peut avoir été effectuée avant cette date par le bureau régional ou national. Les dossiers définis comme « fermés incomplets » ont été fermés par le bureau régional ou national lorsqu'il a été déterminé que le rapport final ne serait pas présenté ou qu'il n'était pas adéquat, et que l'on ne pouvait s'attendre à ce que le groupe fournisse d'autres renseignements.

Région	n=45	%
Atlantique	6	13
Québec/Nunavut	6	13
Ontario	6	13
Prairies/Territoires du Nord-Ouest	7	16
Colombie-Britannique/Yukon	13	29
Bureau national	7	16
Total	45	100

Nota : Une initiative est considérée comme ayant une envergure nationale lorsque au moins trois des cinq régions de CFC y participent.

La répartition inégale des dossiers à travers le pays et le nombre limité de dossiers fermés depuis la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats aux fins de l'établissement des rapports, en 2003-2004, présentent des limites importantes pour l'atteinte du deuxième objectif de l'examen, à savoir, évaluer la mesure dans laquelle la nouvelle approche a été mise en oeuvre.

3.2.3 Enquête auprès des groupes demandeurs

PRA a effectué une enquête auprès de tous les groupes de femmes et autres organisations oeuvrant pour l'égalité des femmes qui ont présenté une demande au PPF au cours des quatre dernières années financières (2001-2002, 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005). Cette enquête visait à recueillir l'opinion de ces groupes et organisations sur l'incidence et la pertinence du PPF et de ses éléments, sur la conception et la prestation du Programme ainsi que les solutions de rechange.

L'enquête a été mise à l'essai en français et en anglais auprès d'un petit nombre de groupes avant d'être envoyée par la poste à l'ensemble des groupes et organisations qui composaient l'échantillon. Les trousseaux comprenaient une lettre d'introduction expliquant le but de la recherche et encourageant la participation, un questionnaire, une enveloppe affranchie pré-adressée. Tous les groupes ont reçu la trousse en français et en anglais. Les répondantes et répondants pouvaient retourner l'enquête par la poste dans l'enveloppe affranchie pré-adressée ou par télécopieur, sans frais.

Pour constituer l'échantillon devant servir à l'enquête, PRA a demandé au PPF de déterminer quels groupes avaient présenté une demande au cours des exercices visés et pour lesquels le PPF disposait de coordonnées. L'échantillon initial a été établi à partir de différentes sources par le personnel de PPF et fourni à PRA. Toutefois, lorsque PRA a examiné cet échantillon, de nombreuses erreurs et incohérences ont été relevées : groupes apparaissant comme ayant été « financés » et « non financés », entrées en double et autres problèmes de même nature. Une fois que PRA a réglé les problèmes liés à l'échantillon, l'enquête a été envoyée à 508 groupes, dont 412 qui avaient été financés au moins une fois par le Programme et 96 qui n'avaient jamais été financés. Le PPF a par la suite découvert que deux groupes financés avaient été exclus de l'échantillon original, et les questionnaires de neuf groupes financés et de trois groupes non financés ont été retournés à PRA en raison d'adresses inexactes, ce qui a réduit à 498 le nombre de groupes et d'organisations dans l'échantillon final.

Chaque questionnaire d'enquête portait un numéro d'identification unique correspondant à un groupe particulier, ce qui a permis à PRA de gérer le processus d'enquête en effectuant un suivi téléphonique auprès des groupes qui n'avaient pas retourné leur questionnaire dans les délais prescrits. En tout, 215 questionnaires dûment remplis ont été retournés à PRA, ce qui représente un taux de réponse de 43 p. 100.

Le Tableau 3 présente le profil des répondantes et répondants à l'enquête.

- ▶ Les deux tiers des répondantes et répondants (64 p. 100) ont rempli le questionnaire en anglais, les autres (36 p. 100) l'ont rempli en français.
- ▶ La grande majorité (89 p. 100) avait reçu des fonds du PPF dans le passé. Les 11 p. 100 restants n'avaient jamais reçu de fonds,
- ▶ Les répondantes et répondants représentaient les six régions; le bureau national et le Québec/Nunavut ont affiché les pourcentages les plus élevés.

Tableau 3 : Profil des répondantes et répondants à l'enquête (n=215)	
	%
Langue	
Anglais	64
Français	36
Statut de financement	
Financé	89
Non financé	11
Région	
Bureau national	27
Québec/Nunavut	22
Prairies/Territoires du Nord-Ouest	16
Colombie-Britannique /Yukon	14
Ontario	10
Atlantique	9
Inconnue*	1
Source : Enquête auprès des groupes de femmes et autres organisations qui oeuvrent pour l'égalité. Nota : Comme les chiffres ont été arrondis, le total peut ne pas correspondre à 100 %. *Le code administratif était brouillé sur deux des questionnaires retournés. Il n'a donc pas été possible de déterminer la région de financement dans ces deux cas.	

L'information recueillie grâce à l'enquête a été saisie sous forme de données et analysée à l'aide de SPSS, progiciel de statistiques fréquemment utilisé dans les recherches en sciences sociales. Les résultats de l'enquête ont été intégrés au présent rapport. La diversité des sources et la méthode itérative utilisée pour dresser la liste des groupes financés et non financés n'ont pas permis l'échantillonnage stratifié des variables clés. Il n'est donc pas possible de déterminer si le profil des répondantes et répondants à l'enquête correspond étroitement à la répartition de l'ensemble de la population des groupes demandeurs.

3.2.4 Entrevues des informatrices et informateurs clés

PRA a interviewé en tout 41 personnes qui connaissaient bien le PPF ou avaient une connaissance générale du domaine de la promotion de l'égalité des femmes. Comme dans le cas de l'enquête, les entrevues étaient conçues pour recueillir le point de vue des groupes de femmes et d'autres organisations militant pour l'égalité entre les sexes sur le PPF et elles englobaient également du personnel et des gestionnaires du Programme.

Il revenait au PPF de désigner des informatrices et informateurs clés appropriés et de fournir à PRA leurs coordonnées à jour. Les informatrices et informateurs clés comprenaient des gestionnaires et des membres du personnel du PPF (15), des personnes ayant présenté une demande (16) et des intervenantes et intervenants de l'extérieur (10). Sauf indication contraire, l'expression « informatrices et informateurs clés » désigne tout au long du présent rapport un agencement de ces trois groupes.

PRA a élaboré un guide d'entrevue distinct pour chacune de ces catégories. Les guides tenaient compte de la perspective unique que chacun des trois groupes pouvait offrir; toutefois, dans la mesure du possible, des questions similaires ont été posées aux trois groupes. Cette approche a permis de déterminer à quel point certaines opinions sont répandues parmi les différents groupes d'intervenantes et d'intervenants.

Avant que PRA ne communique avec elles et eux, les informatrices et informateurs clés qui appartenaient à la catégorie de personnes ayant demandé un financement ou à la catégorie des intervenantes et intervenants de l'extérieur ont reçu une lettre à en-tête du PRA qui décrivait le but et la nature de la recherche et les invitait à y participer. Les gestionnaires et les membres du personnel du Programme ont reçu un courriel du PPF leur annonçant que l'on communiquerait avec eux. La lettre soulignait l'importance de l'étude et du rôle joué par chaque informatrice et informateur clé pour le succès de sa réalisation.

Environ une semaine après la diffusion de la lettre d'introduction, PRA a commencé à communiquer avec les informatrices et informateurs clés par téléphone afin d'organiser les entrevues. Les informatrices et informateurs avaient le choix de faire l'entrevue en français ou en anglais. Un rapport technique résumant les constatations issues de ces entrevues a été soumis en tant que produit livrable distinct, et les constatations des entrevues ont été intégrées au présent rapport. Comme c'est habituellement le cas pour les entrevues réalisées auprès d'informatrices et d'informateurs clés, les personnes interviewées peuvent parler de leurs propres expériences et de leurs observations, mais elles sont rarement en mesure de commenter l'incidence globale d'un programme. Il n'est donc pas surprenant que les informatrices et informateurs clés aient eu beaucoup plus de difficulté à parler de la contribution nette du PPF et de ses progrès vers l'atteinte de ses objectifs que des autres sujets abordés (la section 4.0 – Constatations – fournit de plus amples détails à ce sujet).

3.2.5 Études de cas

PRA a effectué sept études de cas dans le cadre de l'évaluation. Deux de ces études visaient des groupes financés par les fonds du PAES et cinq études visaient des groupes financés grâce aux fonds « réguliers » du PPF. Les études de cas visaient à mettre en évidence les résultats obtenus

par un échantillon d'initiatives financées par le PPF. Les études des groupes financés grâce au PAES comprenaient un groupe financé par la région de l'Ontario et un groupe financé par le bureau national (voir le rapport dans le Volume II). Les cinq autres études visaient un groupe de chacune des régions suivantes : Colombie-Britannique/Yukon, Prairies/Territoires du Nord-Ouest, Québec/Nunavut, Atlantique et le bureau national. Le PPF devait, pour chaque étude de cas, obtenir le consentement du groupe. PRA a communiqué avec les groupes sélectionnés pour les études de cas seulement après qu'ils eurent accepté de participer.

Chaque étude de cas comportait un examen de dossier et des entrevues (par téléphone) avec des informatrices et informateurs clés (de un à trois). Il faut souligner que, bien que les études de cas aient visé à faire ressortir les résultats des initiatives sélectionnées, elles ont toutes porté sur des initiatives élaborées et réalisées avant la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats, en 2003-2004. La documentation contenue dans les dossiers ne précisait donc pas clairement ou constamment les objectifs ou les résultats, ni la mesure dans laquelle les résultats avaient été obtenus (plutôt que les activités menées à bien).

Les résultats de l'examen des dossiers et des entrevues ont été résumés dans de brefs rapports d'étude de cas. Les études de cas d'initiatives financées par le PAES ont été produites au début du processus d'évaluation – elles faisaient partie du rapport sur la composante PAES du PPF, tandis que les cinq autres ont été produites plus tard, dans un rapport distinct (voir le Volume II). Les constatations issues de chacune des sept études de cas sont incluses dans le présent rapport.

4.0 Constatations

La présente section résume les constatations formulées à l'aide de toutes les méthodes de collecte de données.

4.1 Conception et prestation

Dans l'ensemble, les intervenantes et intervenants appuient la conception et la prestation du Programme de promotion de la femme (PPF) et décrivent les points forts du Programme de la façon suivante :

- ▶ *Souplesse* – Les paramètres du PPF, y compris ses critères d'admissibilité, ses objectifs et les secteurs prioritaires, sont de portée assez générale pour inclure une grande variété de groupes, de stratégies et d'enjeux. Grâce à sa souplesse, le PPF est en mesure de réagir aux questions de l'heure et d'appuyer de nouveaux organismes caritatifs non enregistrés et de petite taille ou des groupes qui n'ont peut-être pas accès à d'autres sources de financement.
- ▶ *Approche de développement social* – Le PPF favorise les changements sociaux à long terme en cherchant à renforcer les capacités des groupes de femmes et d'autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité pour leur permettre de participer davantage à la société canadienne. Dans le cadre de cette approche de développement social, le PPF aide les groupes à préparer des demandes de financement et leur fournit également, sous différentes formes, de l'aide non financière ou technique.
- ▶ *Présence dans les collectivités* – Grâce à la structure décentralisée du PPF, les agentes et agents de programme travaillent dans les collectivités du pays et peuvent collaborer directement avec les organismes de ces endroits. Le PPF peut ainsi proposer des solutions adaptées aux différentes régions.
- ▶ *Priorité donnée à l'égalité des femmes* – Pour les intervenantes et intervenants, le fait que le PPF soit le seul programme fédéral de financement spécialement axé sur la promotion de l'égalité des femmes est probablement son aspect primordial.

Cela dit, on constate plusieurs faiblesses du PPF, liées essentiellement à ses mécanismes de financement, à son régime d'évaluation du rendement et à son approche en matière de gestion de programme. Le reste du présent rapport explique en détail les points forts et les points faibles du PPF.

4.1.1 Assistance technique

Par son assistance technique, le PPF fournit divers types d'aide non financière aux groupes de femmes et aux autres organisations qui oeuvrent en faveur de l'égalité. À titre de principal mécanisme de mise en oeuvre de la philosophie de développement du PPF, l'assistance

technique est considérée par les intervenantes et intervenants comme un atout majeur du Programme.

Parmi la majorité de groupes répondants à l'enquête qui ont reçu une assistance technique autre que pour élaborer et préparer une demande (cette question est abordée séparément ci-après), 65 p. 100 jugent cette assistance *très utile*, car

- ▶ le personnel était toujours disponible et/ou approchable;
- ▶ l'information et les ressources étaient utiles;
- ▶ l'aide fournie leur a aidé à conceptualiser le travail de leur groupe;
- ▶ l'orientation vers d'autres sources de financement était pertinente;
- ▶ l'aide a facilité l'établissement de liens et de partenariats avec d'autres groupes;
- ▶ le personnel comprend et appuie la cause des femmes et/ou le travail du groupe.

C'est pour nous un véritable privilège que de bénéficier du soutien du PPF. La personne avec laquelle nous avons travaillé est très efficace et nous aide énormément. Elle est très facilement accessible lorsque nous avons besoin de lui parler. Elle comprend très bien les enjeux. (Commentaire recueilli dans le cadre des études de cas.)

Pour 29 p. 100 des répondantes et répondants, l'aide technique reçue par leur organisation était passablement utile.

En outre, les répondantes et répondants affirment que ces types d'aide sont utiles et leur ont permis d'élargir leur perspective, d'obtenir des fonds d'autres sources ou de fonctionner avec plus d'efficacité (c.-à-d. de leur épargner du temps et des efforts en leur signalant l'existence d'information pertinente ou d'autres groupes qui effectuent le même type de travail). Sans aucun doute, l'aide fournie par les agentes et agents de programme pour l'élaboration de demandes de financement constitue le principal mécanisme d'assistance technique du PPF. Le processus d'élaboration et d'approbation des demandes est décrit en détail ci-après.

4.1.2 Élaboration et approbation des demandes de financement

À l'intérieur du cadre de développement social adopté par le PPF, le personnel et les gestionnaires du Programme sont très souvent appelés à aider directement les groupes à élaborer leurs demandes de financement. On encourage les groupes demandeurs à discuter de leur projet avec le personnel afin de déterminer si le projet entre dans les paramètres du PPF avant d'entreprendre l'élaboration d'une demande. Parfois, le personnel responsable du Programme propose aux groupes des idées d'initiatives qui respectent ces paramètres. Si l'initiative correspond aux paramètres du Programme, le personnel invite le groupe à préparer une demande officielle. Le personnel et les gestionnaires ne ménagent pas l'aide accordée au groupe pour l'élaboration de la demande de financement. Lors des entrevues, plusieurs personnes ont

d'ailleurs souligné que, lorsque cette approche est utilisée, les demandes de financement officielles et écrites sont habituellement approuvées. Parmi les groupes demandeurs, 21 p. 100 affirment avoir présenté une demande de financement écrite qui a été refusée.

Le personnel et les gestionnaires du Programme estiment que cette approche en matière d'élaboration de demandes constitue une stratégie valable de gestion des risques parce qu'elle permet au PPF de refuser de financer des initiatives mal conçues ou des groupes non dotés de capacités suffisantes. Ils ont toutefois admis que l'élaboration de demandes peut être complexe et exiger beaucoup de temps, selon le degré d'avancement du groupe demandeur. Toujours selon ces personnes, le processus est plus long depuis l'adoption de l'approche axée sur les résultats qui exige une solide raison d'être, des objectifs justifiables et des résultats clairs pour toutes les initiatives financées¹⁶.

Les groupes demandeurs interrogés ont fait des observations semblables. Un petit nombre d'entre eux soutiennent cependant que le processus est coûteux et que l'approche axée sur les résultats constitue un modèle conceptuel abstrait et complexe difficile à comprendre pour un bon nombre de groupes, en particulier les groupes de petite taille ou les groupes inexpérimentés¹⁷. Des répondants reconnaissent la valeur du modèle, mais jugent qu'en raison de sa complexité, il favorise les groupes établis de longue date et plus avancés. Cela dit, la majorité affirme que l'élaboration de demandes de financement – même si elle exige beaucoup de temps – est simple, en raison de l'assistance fournie par le personnel et des connaissances acquises au fil des demandes préparées pour le PPF.

Le personnel de CFC a été très utile et nous a aidées à comprendre le processus et l'information que nous devons inclure dans la demande, de manière à ce que le modèle logique réponde à nos besoins et à ceux de CFC. Nous avons ainsi été plus en mesure de planifier, d'évaluer et de surveiller le projet. (Commentaire recueilli dans le cadre des études de cas.)

Les résultats de l'enquête auprès des groupes demandeurs révèlent également que la plupart des répondantes et répondants ont une opinion favorable du processus d'élaboration de demandes. Environ 80 p. 100 d'entre eux affirment qu'au cours de l'élaboration de leur demande, leur groupe a dû montrer qu'il avait sollicité la participation des femmes, dans toute leur diversité, touchées par la question étudiée par l'initiative, que les critères d'admissibilité au financement étaient clairs et que le personnel du PPF avait bien expliqué les attentes liées aux exigences concernant la demande. Près des trois quarts des répondantes et répondants affirment que le processus d'élaboration a aidé leur groupe à préciser les objectifs de l'initiative, tandis qu'un peu plus des deux tiers estiment comprendre les critères utilisés pour évaluer les demandes de financement et conviennent que le processus les a aidés à définir des stratégies pertinentes pour leurs initiatives. Cependant, 61 p 100 ont dit comprendre comment les demandes de financement étaient approuvées. Voir le Tableau 4.

¹⁶ L'approche fondée sur les résultats est décrite en détail à la section 4.1.4.

¹⁷ Certains reconnaissent que cela n'est pas nécessairement défavorable ou différent de la situation d'autres bailleurs de fonds gouvernementaux.

Tableau 4 : Opinions des répondantes et répondants sur le processus d'élaboration et d'approbation des demandes (n=215)	
	Pourcentage en accord avec l'énoncé
Les critères d'admissibilité au financement sont clairs.	79 %
Le processus d'élaboration de la proposition a aidé notre groupe à clarifier les objectifs.	73 %
Le processus d'élaboration de la proposition a aidé notre groupe à cerner des stratégies convenables.	68 %
Au cours du processus d'élaboration de la proposition, notre groupe a dû montrer que toute la diversité des femmes touchées avait participé à l'initiative.	80 %
Le personnel du PPF nous a transmis clairement les exigences du Programme.	78 %
Je comprends les critères utilisés pour évaluer les propositions.	69 %
Je comprends le processus d'acceptation des demandes de financement.	61 %
Source : Enquête auprès de groupes de femmes et d'autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité.	

Les deux tiers (64 p. 100) des 44 répondantes et répondants ayant présenté une demande de financement qui a été refusée conviennent que le personnel du Programme a clairement expliqué les raisons du rejet de la demande; environ 40 p. 100 conviennent que le personnel a fourni des renseignements sur d'autres sources possibles de financement pour leur initiative; seulement le quart des répondantes et répondants disent avoir reçu de l'information sur les moyens d'obtenir une révision de la demande de financement. Ces constatations témoignent d'un 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.

Voici quelques suggestions formulées par les intervenantes et intervenants des différents groupes qui ont participé à l'évaluation pour améliorer le processus d'élaboration et d'approbation des demandes de financement :

- ▶ formation relative à l'élaboration de demandes de financement et à l'approche axée sur les résultats;
- ▶ prestation d'une aide accrue au personnel;
- ▶ simplification et assouplissement du processus d'élaboration des demandes;
- ▶ clarification de l'information fournie dans la documentation sur le Programme et le site Web du PPF;
- ▶ accélération du processus d'approbation des subventions, par exemple par l'adoption et le respect d'un délai prescrit pour le traitement des demandes¹⁸.

18

Pour des répondantes et répondants, la durée de traitement des demandes pose problème, car les longs délais peuvent avoir des conséquences défavorables sur les groupes qui comptent sur le financement du PPF. Le personnel et les gestionnaires du Programme reconnaissent que le processus est souvent plus long que ce que souhaitent les groupes. Étant donné que la portée de la présente évaluation n'englobait pas la comparaison du temps consacré par le PPF au traitement des demandes avec celui d'autres programmes fédéraux de subventions et de contributions, aucun commentaire n'est donné sur le caractère raisonnable du temps consacré par le PPF au traitement des demandes.

4.1.3 Aide financière

En 1998, dans la foulée des consultations avec des groupes de femmes et d'autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité, le PPF a apporté de nombreux changements majeurs à ses mécanismes de financement pour remplacer le financement de programme et de projet par un financement d'initiative et pour instaurer un financement sur une période de 18 mois et sur plusieurs années. Le mécanisme utilisé par le PPF pour financer les groupes de femmes et les autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité demeure un sujet de polémique et de discussion. En fait, selon le nouveau Comité permanent de la condition féminine, mis sur pied par la Chambre des communes en novembre 2004, la question de l'égalité des femmes n'est plus une priorité de la politique gouvernementale depuis une quinzaine d'années; pendant cette même période, le financement du PPF (en dollars actuels) a diminué et l'absence de financement de programme par le PPF a affaibli le mouvement des femmes au Canada¹⁹. Le Comité recommande une hausse immédiate d'au moins 25 p. 100 du financement du PPF²⁰ et l'ajout au PPF par Condition féminine Canada (CFC) d'un volet de financement de programme et de financement de projet combinés²¹.

En raison de l'attention constante accordée à la question du financement dans les débats publics sur la politique gouvernementale, les mécanismes de financement du PPF représentent un élément majeur de la présente évaluation.

Suppression du financement de programme

De tous les changements apportés en 1998, l'élimination du financement de programme était, et demeure, le plus controversé. Dans l'ensemble, la majorité du personnel et des gestionnaires du Programme est favorable à ce changement, tout en admettant qu'il a peut-être eu des répercussions défavorables sur certains groupes. Pratiquement toutes ces personnes affirment que l'élimination du financement de programme a donné un accès plus équitable au financement du PPF, ce qui était l'une des principales justifications initiales du changement. Selon ces personnes, le financement de programme ne profitait qu'à peu de groupes, alors que le financement d'initiative qui le remplace a permis à des organismes auparavant non admissibles au financement d'en recevoir. Certains groupes ont d'ailleurs grandement bénéficié des nouveaux mécanismes de financement. En outre, comme l'ont signalé des informatrices et informateurs clés, les mêmes règles s'appliquent maintenant à tous les groupes, étant donné que pour le financement d'initiative, les exigences liées à l'élaboration et à l'approbation des demandes de financement sont identiques, peu importe la taille, l'histoire ou le mandat du groupe. Il importe de souligner que le financement de programme n'avait manifestement pas pour toutes les régions la même importance en tant qu'outil de financement. Dans les cas où l'outil est rarement utilisé, l'incidence de son élimination est faible.

¹⁹ *Augmentation du financement des organismes revendiquant l'égalité*, février 2005, et *Le financement par le Programme de la promotion de la femme : ce qu'en pensent les organisations de femmes*, mai 2005, Comité permanent de la condition féminine.

²⁰ *Augmentation du financement des organismes revendiquant l'égalité*, Comité permanent de la condition féminine, mai 2005, p. 4.

²¹ *Le financement par le Programme de la promotion de la femme : ce qu'en pensent les organisations de femmes*, Comité permanent de la condition féminine, mai 2005, p. 8.

Par ailleurs, le personnel et les gestionnaires du Programme reconnaissent que certains groupes, en particulier les groupes de pression nationaux qui ont un mandat général de promotion de l'égalité des femmes, se sont sentis affaiblis et déstabilisés par l'élimination du financement de programme²². Contrairement au financement d'initiative, le financement de programme était parfois utilisé par ces groupes pour le financement de leurs dépenses opérationnelles, ce qui leur assurait la stabilité nécessaire pour poursuivre leurs efforts de promotion lorsque de nouveaux enjeux surgissaient dans le contexte de changements politiques ou environnementaux. Beaucoup de membres du personnel et de gestionnaires du Programme ont mentionné que d'anciens bénéficiaires du financement de programme avaient interprété l'élimination de ce financement comme un symbole du manque d'engagement permanent du gouvernement fédéral à l'égard des initiatives de promotion de l'égalité. Ces personnes affirment en outre qu'il a fallu beaucoup de temps aux responsables du PPF pour rétablir les ponts avec ces groupes, dont certains n'ont pas accepté le changement ou ne s'y sont pas adaptés.

Les résultats de l'enquête corroborent les impressions du personnel et de la direction, dans la mesure où ils montrent l'absence de consensus des groupes demandeurs au sujet de la suppression du financement de programme. Ainsi, parmi les groupes financés, (193) 13 p. 100 ont jugé que l'abandon du financement de programme était positif, contre 22 p. 100 qui ont estimé qu'il était négatif. Cela dit, 26 p. 100 estiment que le changement n'a eu aucune incidence sur leur groupe et 39 p. 100 ne savaient pas ou n'ont pas répondu à la question. Ensemble, ces deux dernières catégories représentent les deux tiers de tous les groupes financés. (Voir le Tableau 5).

	Tous les groupes financés (n=193)	Ayant reçu un financement de programme (n=66)	Jamais reçu de financement de programme (n=88)	Ne sait pas/n'a pas répondu* (n=39)
Changement positif	13 %	14 %	11 %	15 %
Neutre	26 %	33 %	28 %	8 %
Changement négatif	22 %	32 %	14 %	26 %
Ne sait pas/n'a pas répondu	39 %	21 %	47 %	51 %
Total	100 %	100 %	100 %	100%

Source : Enquête auprès des groupes de femmes et d'autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité.
 * En réponse à une série de questions sur le financement antérieur reçu, 39 groupes financés ont dit ne pas savoir s'ils avaient auparavant été financés selon un régime de financement de programme ou n'ont pas répondu. Par conséquent, nous ne savons pas s'ils ont déjà bénéficié de ce financement.

L'ambivalence chez les anciens bénéficiaires de financement de programme est un résultat de l'enquête quelque peu plus surprenant. Comme l'illustre le Tableau 5, les groupes demandeurs ayant déjà bénéficié de ce financement sont plus nombreux que les autres à affirmer que l'élimination du financement était un changement néfaste – 32 p. 100 contre 14 p. 100 de ceux qui n'ont jamais reçu de financement de programme et 26 p. 100 de ceux dont les antécédents en matière de financement sont inconnus. Cependant, les anciens bénéficiaires du financement ne s'entendent pas tous pour dire que l'élimination du financement était néfaste, un tiers (32 p. 100) ayant indiqué qu'il s'agissait d'un changement néfaste, alors que la même proportion (33 p. 100)

22

Dans une région, les principaux bénéficiaires du financement de programme n'étaient pas des groupes nationaux, mais des centres de femmes en région éloignée et/ou rurale.

affirme que le changement n'a eu aucune incidence et que le cinquième (21 p. 100) ne savait pas ou n'a pas répondu. En outre, il y a peu de variation de pourcentages entre les trois groupes qui affirment que le changement a été positif.

Tant lors des entrevues que dans les réponses à l'enquête, les groupes demandeurs qui estiment que l'élimination du financement de programme est un changement négatif soutiennent que les groupes de femmes ont besoin d'un financement stable pour fonctionner efficacement. Selon eux, le manque de financement rend difficile le maintien d'un personnel permanent et d'une infrastructure de bureau, force l'interruption d'activités organisationnelles, empêche l'établissement de plans pour l'avenir et la réaction aux questions émergentes et suscite une baisse du « sentiment de mission ». Certains groupes critiquent également la lourdeur du processus de traitement des demandes de financement et la nécessité d'adapter leurs activités pour qu'elles s'harmonisent aux priorités du PPF. Par ailleurs, les groupes demandeurs qui estiment que l'élimination du financement de programme est un fait positif affirment que les stratégies axées sur le changement sont pertinentes et/ou répondent mieux aux besoins des femmes; que la mesure a donné à leur groupe une plus grande visibilité et a amélioré sa capacité; que leur groupe a accru sa coopération et intensifié ses liens avec d'autres groupes et que la perspective ou la vision du groupe s'en trouve élargie.

L'ensemble de ces résultats révèle l'absence de consensus parmi les clients du PPF sur la question du financement de programme. De toute évidence, ce type de financement est crucial pour un groupe précis de clients, dont la nature du travail peut difficilement satisfaire aux critères du financement d'initiative. D'autres groupes clients, par contre, jugent que ce financement est moins important. D'ailleurs, en réponse à une question sur la façon d'améliorer le PPF, un plus grand nombre de groupes demandeurs ont suggéré une hausse du budget général du Programme (24 p. 100) par rapport au rétablissement du financement de programme (19 p. 100). Ce sont les deux améliorations les plus souvent suggérées. Toutes les autres améliorations ont été suggérées par moins de 8 p. 100 des répondantes et répondants. Lors des entrevues, plusieurs groupes demandeurs ont souligné le besoin des deux types de financement, affirmant que le financement de programme est essentiel aux groupes disposant d'un personnel permanent et ayant un mandat global de défense des intérêts des femmes, tandis que le financement d'initiative convient davantage aux groupes qui n'ont pas de personnel permanent et à ceux dont le mandat ou le champ d'action est plus restreint.

Le personnel et les gestionnaires du Programme ne sont pas très favorables à la reprise du financement de programme, mais un bon nombre de ces personnes ont relevé la nécessité d'un financement à long terme qui permettrait aux groupes d'élaborer un plan pluriannuel, de satisfaire leurs besoins au chapitre de la croissance organisationnelle et de consacrer moins de temps et de ressources au processus de présentation de demandes, tout en élaborant des objectifs précis et en procédant à une évaluation rigoureuse de leurs activités. Il a notamment été suggéré d'accorder un financement quinquennal aux groupes expérimentés et établis ainsi qu'à ceux qui ont des rapports de longue date avec le PPF.

Instauration du financement d'initiative

Pour bon nombre d'informatrices et d'informateurs clés, l'élimination du financement de programme et l'instauration du financement d'initiative sont deux facettes d'un même problème;

après avoir commenté l'incidence du premier changement, ces personnes n'ont rien à ajouter au sujet du second. Le personnel et les gestionnaires du Programme ont réaffirmé que le PPF est plus équitable puisque le nombre de groupes ayant accès au financement du PPF a augmenté, même si certains groupes qui recevaient auparavant un financement de programme ont eu de la difficulté à s'adapter aux changements apportés.

Plusieurs membres du personnel et de la direction du Programme ont également fait remarquer que, contrairement au financement de programme, le financement d'initiative est plus en mesure d'aider les groupes à long terme parce que les attentes sont plus précises et clairement définies. Cette formule est donc plus susceptible de donner des résultats et d'aider les groupes à définir ceux qu'ils souhaitent atteindre. Selon ces personnes, les mécanismes de responsabilisation du financement de programme étaient faibles parce que les bénéficiaires de l'aide n'avaient pas à justifier l'obtention des fonds, à produire quelque plan stratégique ou à montrer que des progrès étaient accomplis ou qu'un objectif était atteint. Ces aspects se sont nettement améliorés depuis l'instauration, en 1998, du financement d'initiative. Cela dit, d'autres personnes soutiennent que l'instauration du financement d'initiative n'a pas vraiment réglé les problèmes de responsabilisation du PPF et que celui-ci aurait peut-être réussi à améliorer la responsabilisation s'il avait repéré les groupes bénéficiaires du financement de programme qui n'obtenaient pas les résultats voulus et s'il avait élaboré une stratégie précise à leur intention.

Le Tableau 6 montre les réactions des groupes répondants à l'instauration du financement de programme. Au total, 34 p. 100 des répondantes et répondants estiment que le financement d'initiative est un changement favorable et 13 p. 100 pensent le contraire. Près du quart (24 p. 100) sont neutres et 30 p. 100 ne savaient pas ou n'ont pas répondu. Même si les groupes ayant déjà bénéficié d'un financement de programme étaient plus susceptibles que les autres d'être neutres ou de considérer l'instauration du financement d'initiative comme un changement défavorable, cela peut s'expliquer dans une large mesure par la proportion nettement plus élevée de groupes dans les deux autres catégories qui ne savaient pas ou n'ont pas répondu. Comme pour la question sur l'élimination du financement de programme, on constate des proportions similaires de répondants dans les trois catégories qui affirment que le changement est positif.

	Tous les groupes financés (n=193)	Ayant reçu un financement de programme (n=66)	Jamais reçu de financement de programme (n=88)	Ne sait pas/n'a pas répondu * (n=39)
Changement positif	34 %	30 %	35 %	36 %
Neutre	24 %	36 %	22 %	10 %
Changement négatif	13 %	24 %	5 %	10 %
Ne sait pas/n'a pas répondu	30 %	9 %	39 %	44 %
Total	101 %	99 %	101 %	100 %

Source : Enquête auprès des groupes de femmes et d'autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité.
 Nota : Les chiffres étant arrondis, les totaux ne donnent pas tous 100 %.
 *En réponse à une série de questions sur le financement antérieur reçu, 39 groupes financés ont dit ne pas savoir s'ils avaient déjà reçu un financement de programme ou n'ont pas répondu. Par conséquent, nous ne savons pas s'ils ont déjà bénéficié de ce type de financement.

Lors des entrevues et de l'enquête, les groupes demandeurs qui considèrent que l'instauration du financement d'initiative est un changement négatif ont expliqué que la nouvelle approche

engendre un plus lourd fardeau administratif, qu'ils ne peuvent établir de plans à long terme, que les modalités du financement sont trop rigides ou les obligent à modifier la nature de leur travail et qu'il est difficile de toujours concevoir des initiatives novatrices. Pour les répondantes et répondants qui estiment que le changement est positif, celui-ci leur a permis de créer des projets mieux ciblés, plus cohérents ou plus complexes et il a permis à leur groupe d'être financé.

Instauration d'un financement sur 18 mois et sur plusieurs années

Pratiquement tous les membres du personnel et de la direction du Programme estiment que l'instauration d'un financement sur 18 mois et sur plusieurs années constitue un changement positif. Selon ces personnes, le financement sur 18 mois occasionne moins de travail pour le personnel, ce qui n'est pas forcément le cas pour le financement pluriannuel, qui nécessite une gestion des risques plus serrée et des recherches plus poussées au départ pour l'évaluation des demandes. Selon les groupes, les avantages de ces deux types de financement sont les suivants : plus grande souplesse, diminution de la paperasserie et délai plus long pour l'atteinte des résultats. Le personnel et les gestionnaires du Programme affirment que, dans une certaine mesure, le financement sur 18 mois et sur plusieurs années compense l'élimination du financement de programme.

Selon les résultats de l'enquête, les groupes demandeurs sont généralement favorables à ces changements. Il faut cependant noter que certains groupes n'ont pas suffisamment d'expérience de ce type de financement pour se prononcer sur cette question. Comme l'illustre le Tableau 7, 61 p. 100 des répondantes et répondants affirment que l'accès à un financement sur 18 mois est un changement positif, tandis que 45 p. 100 pensent de même du financement pluriannuel. Dans les deux cas, les groupes qui ont déjà bénéficié de ce financement étaient plus susceptibles que les autres de voir ce changement dans une optique favorable. Par ailleurs, un bon nombre de répondantes et répondants ne se sont pas prononcés sur l'incidence de ce changement, probablement parce qu'ils n'ont jamais bénéficié de ce type de financement.

Tableau 7 : Opinions des répondantes et répondants sur l'incidence de l'accès à un financement sur 18 mois et sur plusieurs années (n=193)		
	Financement sur 18 mois	Financement pluriannuel
	%	%
Changement positif	61 %	45 %
Neutre	15 %	18 %
Changement négatif	1 %	1 %
Ne sait pas/n'a pas répondu	23 %	36 %
Total	100 %	100 %

Source : Enquête auprès des groupes de femmes et d'autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité.

Dans leurs réponses aux entrevues et à l'enquête, les groupes demandeurs sont au même diapason que le personnel et la direction du Programme au sujet des avantages du financement sur 18 mois et sur plusieurs années. Ils conviennent que ces types de financement à plus long terme sont avantageux parce qu'ils leur accordent plus de temps pour élaborer et réaliser des initiatives, qu'ils facilitent l'atteinte des objectifs, qu'ils permettent de lancer des initiatives plus complexes et de plus grande portée, qu'ils favorisent la continuité des activités et la stabilité du groupe et qu'ils nécessitent moins de tâches administratives et de paperasserie.

Selon la majorité des intervenantes et des intervenants, le financement sur 18 mois et sur plusieurs années présente peu d'inconvénients. Quelques groupes demandeurs mentionnent toutefois la difficulté de prévoir trois ans à l'avance les enjeux qui seront pertinents pour le mouvement des femmes et la possibilité d'être « obligés » de travailler à des dossiers qui ne sont plus d'actualité parce que la situation a été mal évaluée. Selon ces groupes, il faut trouver un équilibre entre la nécessité d'un financement à long terme et celle de conserver sa pertinence²³. Les membres du personnel et de la direction font remarquer que le financement pluriannuel est assorti de critères d'admissibilité contraignants qui excluent les groupes sans antécédents de financement du PPF et qu'il n'est pas utilisé de façon cohérente dans l'ensemble du pays. Ainsi, dans certaines régions, le financement pluriannuel est couramment utilisé; dans d'autres régions, il est utilisé sporadiquement et une dernière région n'y a pas recours. Dans ce dernier cas, il semblerait que la difficulté de prévoir le contexte environnemental et politique trois ans d'avance explique pourquoi ce type de financement n'est pas utilisé. Pour assouplir ces exigences, il a été suggéré de rendre le financement pluriannuel accessible aux groupes moins expérimentés et de s'assurer qu'il sera offert également dans toutes les régions. En ce qui a trait au besoin de financement pluriannuel et à la difficulté de prévoir les enjeux connexes qui seront pertinents, une des personnes clés interviewées dans le cadre d'une étude de cas a souligné ce qui suit :

*Il faut déployer des efforts à long terme pour modifier les perceptions du public et influencer sur le processus décisionnel, étant donné qu'il peut se passer beaucoup de temps avant que l'on observe des résultats concrets, sous forme de politiques gouvernementales modifiées. Le groupe aimerait que les mécanismes de financement soient mieux adaptés à la réalité du travail requis pour influencer sur une politique.
(Commentaire recueilli pendant les études de cas.)*

4.1.4 Approche axée sur les résultats

La plus récente modification du PPF remonte à avril 2003, moment où a été mise en oeuvre une nouvelle approche axée sur les résultats qui met en lumière les résultats atteints. Au nombre des éléments importants de cette approche, mentionnons un cadre de responsabilisation, un modèle logique, une stratégie de mesure du rendement et un nouvel ensemble d'outils et de formulaires. Le personnel et les gestionnaires ont suivi une formation sur la nouvelle approche trois mois avant sa mise en oeuvre, et des ateliers ont eu lieu une année plus tard pour leur permettre de se familiariser avec la nouvelle trousse d'outils visant à appuyer la mise en oeuvre. Un élément clé de la présente évaluation était de déterminer dans quelle mesure l'approche avait été mise en oeuvre et de recenser les améliorations à apporter. Dans l'ensemble, l'évaluation révèle que les intervenantes et intervenants considèrent généralement que la nouvelle approche est un changement positif et que sa mise en place progresse bien, mais qu'elle présente des lacunes et qu'un certain nombre d'améliorations pourraient être apportées.

Le personnel et les gestionnaires du Programme ont signalé que toutes les personnes concernées, autant les membres du personnel et de la direction du Programme que des groupes demandeurs, ont traversé une difficile période d'adaptation pour se familiariser avec les concepts et la terminologie de l'approche. Cela dit, malgré un processus d'élaboration de demandes de

²³ Le financement pluriannuel ne dure pas nécessairement trois ans; cette expression décrit plutôt un financement versé sur une période allant de 18 à 36 mois.

financement plus complexe et plus long, l'approche a favorisé la réalisation d'initiatives plus ciblées, plus stratégiques et plus valables. Lors des entrevues, la majorité des groupes demandeurs ont également affirmé que la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats a eu des répercussions positives ou neutres sur leur groupe. Plusieurs ont d'ailleurs expressément souligné que cette approche les aide à maintenir leurs initiatives axées sur des objectifs et des résultats concrets.

Comme l'indique le Tableau 8, malgré un certain succès dans la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats, il est évident que des améliorations seraient bénéfiques. Dans l'enquête, les deux tiers des groupes ayant déjà reçu un financement déclarent que le personnel du PPF a clairement expliqué l'approche axée sur les résultats; le même pourcentage de répondants indique que l'aide du personnel du PPF a facilité l'établissement de résultats et d'indicateurs réalistes. Près de 60 p. 100 des groupes sont d'avis que le formulaire de demande et le guide sont faciles à comprendre et que le rapport provisoire et le rapport final sont faciles à utiliser. Cependant, moins de la moitié des répondants conviennent que l'approche axée sur les résultats leur permet d'effectuer une meilleure planification et qu'elle les a aidés à expliquer les résultats de leurs efforts. Ainsi, les groupes demandeurs ne seraient pas tout à fait à l'aise avec la nouvelle approche et ne seraient pas convaincus de sa valeur aux fins de la planification stratégique et de la production de rapports.

Tableau 8 : Opinions des répondantes et répondants sur l'approche axée sur les résultats (n=193)	
	Pourcentage en accord avec l'énoncé
Le personnel du Programme de promotion de la femme a clairement expliqué à notre groupe l'approche axée sur les résultats.	67 %
L'aide donnée par le personnel du Programme de promotion de la femme a permis à notre groupe de cerner des résultats et des indicateurs réalistes.	65 %
Grâce à l'approche axée sur les résultats, notre groupe est en mesure d'effectuer une planification plus efficace.	49 %
L'approche axée sur les résultats a aidé notre groupe à montrer les résultats de notre travail à nos membres, à la collectivité en général et aux autres bailleurs de fonds.	49 %
Le formulaire de demande et le guide sont faciles à comprendre.	56 %
Les rapports provisoires et finaux sont faciles à utiliser.	57 %
Source : Enquête auprès des groupes de femmes et d'autres organisations qui oeuvrent en faveur de l'égalité.	

De façon générale, les résultats de la présente évaluation montrent clairement que des obstacles de taille nuisent à la mise en oeuvre réussie de l'approche axée sur les résultats.

1) Faible compréhension de l'approche axée sur les résultats et des concepts connexes au sein du personnel du Programme et parmi les groupes demandeurs

Le constat le plus significatif est sans contredit le fait que ni les groupes demandeurs ni l'ensemble du personnel et des gestionnaires du Programme ne comprennent bien et n'ont adopté l'approche axée sur les résultats et ses concepts, sa terminologie et ses exigences. Un bon nombre d'informatrices et informateurs clés ont signalé que l'approche constitue un modèle conceptuel abstrait et exigeant qui a posé des problèmes à certains groupes, surtout les groupes de petite taille qui n'ont pas les ressources et l'expérience nécessaires pour comprendre et appliquer cette approche. En outre, certains groupes demandeurs ainsi que des intervenantes et

intervenants de l'extérieur estiment également que le personnel et la direction du PPF ne saisissent pas tout à fait l'approche; cette observation est confirmée par les membres du personnel et de la direction du Programme qui admettent qu'un sérieux débat entoure toujours les concepts et la terminologie au PPF.

J'aime cette approche, mais je ne suis pas à l'aise avec l'interprétation qu'en fait le PPF. Je dois modifier mes résultats pour qu'ils correspondent à ce que le PPF considère comme des résultats. Il serait utile que les ministères et organismes gouvernementaux définissent plus uniformément la gestion axée sur les résultats. (Commentaire recueilli au cours des entrevues avec les informatrices et informateurs clés.)

L'examen des dossiers confirme ces impressions. Il a en effet révélé que des termes clés liés à l'approche axée sur les résultats sont souvent utilisés incorrectement, voire même de façon interchangeable, par les groupes et le personnel du Programme; il est donc très rare que les activités, objectifs, résultats attendus, etc. d'une initiative donnée soient très évidents. Par exemple, malgré certains progrès accomplis pour la mise en oeuvre de l'approche en 2003-2004, l'examen a révélé qu'il n'est pas rare qu'un groupe définisse différemment ses objectifs et les résultats attendus dans sa demande initiale et dans son rapport final.

Qui plus est, ce problème ne touche pas uniquement les groupes demandeurs. On a ainsi constaté à l'examen des dossiers que les recommandations relatives à l'approbation mentionnaient fréquemment des objectifs et des résultats attendus différents de ceux qui étaient énoncés dans la demande initiale²⁴. On ne sait pas clairement si cette tendance témoigne d'une incompréhension de la part du personnel du Programme ou d'efforts déployés pour préciser la logique de l'initiative proposée. Quoi qu'il en soit, il est évident que les demandes de financement ne devraient pas passer à l'étape de la recommandation si les objectifs et les résultats attendus ne sont pas présentés de façon satisfaisante. Une fois la demande jugée acceptable, tous les documents concernant l'initiative doivent énoncer les mêmes objectifs et résultats attendus pour cette initiative.

Toutes ces constatations donnent à penser que l'approche axée sur les résultats demeure problématique pour les groupes demandeurs et le personnel du Programme. À la question sur les mesures que pourrait prendre le PPF pour faciliter la mise en oeuvre de l'approche, les suggestions les plus fréquentes visaient la tenue d'ateliers, de formation ou de séminaires sur l'approche, ainsi que la prestation d'exemples additionnels, de conseils et d'aide individuelle au cours du processus d'élaboration de la demande de financement.

2) Absence de stratégie d'analyse des résultats du Programme et de production de rapports à cet égard

Le PPF a élaboré un cadre de responsabilisation, un modèle logique et des formulaires de rapport, mais l'absence de stratégie ou d'outils d'analyse de l'incidence du Programme et de production de rapports à cet égard constitue un deuxième obstacle majeur à la mise en oeuvre de

²⁴ Il en va de même des formulaires d'évaluation finale, bien qu'il soit possible qu'ils contiennent des objectifs et résultats attendus différents de ceux de la demande originale en raison d'une révision approuvée des objectifs initiaux.

l'approche axée sur les résultats. Une grande quantité d'information est recueillie grâce aux divers formulaires adoptés par le PPF en 2003-2004. Or, aucun regroupement et aucune synthèse de ces données ne se font actuellement à l'échelon régional ni national. Le PPF n'est donc pas en mesure de présenter systématiquement au Parlement et à la population des rapports sur les résultats atteints.

Les informatrices et informateurs clés ont signalé qu'une stratégie d'analyse et de production de rapports est en cours d'élaboration et qu'elle reposera sur l'information fournie dans les formulaires normalisés, en particulier ceux du rapport final et de l'évaluation finale. Les responsables de la présente évaluation n'ont pu connaître les détails de cette stratégie, mais il est clair que sa réussite reposera d'une part sur des formulaires correctement et systématiquement remplis et, d'autre part, sur la présentation d'information pouvant assez facilement être résumée et analysée.

En ce qui concerne le premier élément, l'examen des dossiers a permis de constater que le formulaire d'évaluation finale était inclus dans tous les dossiers de 2003-2004 examinés (15 en tout) et que tout juste la moitié d'entre eux comportaient également le formulaire normalisé de rapport final. Lorsque ce formulaire normalisé n'était pas utilisé, un rapport final différent était versé au dossier; l'utilisation d'un rapport final rédigé pour un autre bailleur de fonds est autorisée. Dans ces cas, ces rapports avaient cependant tendance à décrire l'initiative, plutôt qu'à répondre directement aux questions axées sur les résultats posées dans le formulaire normalisé. Cela complique le travail de synthèse et d'analyse des données.

Il importe de reconnaître à ce stade que le deuxième objectif de la composante d'examen des dossiers de cette évaluation n'a pu être entièrement atteint. Cet objectif consistait à déterminer dans quelle mesure l'adoption d'une approche axée sur les résultats pour l'établissement de rapports était mise en application et à repérer tout nouvel enjeu qui mériterait un examen plus approfondi ou une surveillance continue. Cette situation est attribuable au petit nombre de « dossiers fermés » fournis 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.

En ce qui a trait au deuxième élément, l'information fournie dans les formulaires de rapport final semble être issue essentiellement d'autoévaluations faites par les groupes financés. Ce type d'information est généralement difficile à valider, à résumer et à analyser sans perte importante du sens de l'information. Plusieurs gestionnaires du Programme s'interrogent sur la pertinence et la valeur de l'information recueillie par le PPF, compte tenu des difficultés intrinsèques de la mesure du changement social, et recommandent que le PPF diversifie son approche en matière de mesure du rendement en mettant l'accent sur des méthodes de collecte de données qualitatives plus objectives ainsi que sur des méthodes « quantitatives » faisant appel aux formulaires normalisés²⁵.

²⁵ À vrai dire, l'information recueillie grâce aux formulaires n'est pas constituée de données quantitatives, mais plutôt d'évaluations qualitatives faites par les groupes et le personnel ainsi que les gestionnaires du Programme.

3) *Base de données administratives inadéquate pour saisir l'information recueillie et faciliter l'établissement de rapports sur les résultats*

Un troisième obstacle est l'insuffisance de la base de données administratives actuelle. Elle n'est pas accessible aux gestionnaires et au personnel des régions et ne permet pas d'effectuer l'analyse des activités et des résultats atteints, ni de produire des rapports à ce sujet, à l'échelon régional et dans l'ensemble du PPF. Selon les informatrices et informateurs clés, elle est désuète, accessible uniquement au bureau national, difficile à utiliser et incapable de fournir l'information nécessaire ou utile²⁶.

Selon un bon nombre de membres du personnel et de la direction, il est absolument essentiel que le PPF dispose d'une base de données fonctionnelle afin de satisfaire à ses obligations de surveillance et de responsabilisation, étant donné qu'il est pratiquement impossible d'effectuer manuellement les analyses pertinentes. On discuterait actuellement de la création d'une telle base de données dans le cadre d'un vaste projet ministériel de gestion de l'information²⁷. Le personnel du Programme semble cependant croire que ce projet piétine, en raison du manque de ressources financières, de capacités techniques et de volonté de la direction.

D'autres personnes ont cependant fait une mise en garde contre une confiance excessive accordée à une base de données, car l'information produite par un tel mécanisme pourrait être trop superficielle ou inutile si elle n'est pas examinée dans son contexte particulier ou dans un ensemble plus vaste. Encore une fois, les informatrices et informateurs clés préconisent une stratégie d'évaluation du rendement plus diversifiée, qui incorpore des approches qualitative et quantitative.

4) *Doute sur la pertinence d'adopter une approche axée sur les résultats pour le travail de développement social*

Enfin, un doute persiste sur la pertinence d'utiliser une approche axée sur les résultats pour le travail de développement social. Lors des entrevues et de l'enquête, beaucoup de groupes demandeurs ont dit craindre que les attentes du PPF en matière d'évaluation des résultats et d'établissement de rapports à leur sujet soient irréalistes. Selon eux, le changement social, qui est l'objectif ultime de leur travail, ne peut être aisément évalué comme l'exige l'approche axée sur les résultats. Ils signalent également que les résultats attendus du travail de développement social sont touchés, parfois négativement, par des facteurs externes, qu'ils sont souvent difficiles à

²⁶ Au cours de l'évaluation, divers éléments ont confirmé ces impressions. Par exemple, le PPF a fourni à l'équipe d'évaluation des données administratives fondamentales tirées de sa base de données sur les subventions et les contributions, mais aucune demande de données plus détaillée n'a été faite parce qu'on a signalé à l'équipe que la récupération de données serait difficile et prendrait du temps. De même, le PPF n'a pu fournir de liste à jour, provenant d'une base de données ou d'un chiffrier électronique, de tous les groupes ayant présenté une demande de financement (acceptée ou non) pour une période donnée, avec les coordonnées d'une personne-ressource pour chaque groupe, aux fins de l'établissement d'un échantillon pour l'enquête

²⁷ On a mis sur pied en 2004 un groupe de travail sur la base de données chargé d'étudier les exigences du PPF en la matière et la façon de convertir un système qui recueille principalement des données administratives en un système qui recueillera et analysera l'information sur les résultats des formulaires d'évaluation finale. Le groupe de travail a recommandé l'achat par CFC de la base de données SGISC du ministère de la Justice (*Analyse de la base de données sur les subventions et les contributions*, Groupe de travail sur la base de données du Programme de promotion de la femme, 6 mai 2005).

évaluer en raison de leur nature intangible et tout aussi difficilement réalisables – et encore moins mesurables – à court terme. Pourtant, ces objectifs demeurent un but valable et le travail pour les atteindre doit être fait. Ces groupes demandeurs estiment donc qu'il y a une incohérence entre les attentes en matière de rapports du PPF et la nature du travail de développement social.

En raison de la portée à long terme du travail de développement social, de la difficulté de mesurer un grand nombre des résultats attendus et des ressources financières limitées versées par le PPF, un bon nombre de groupes demandeurs ont recommandé que le PPF modifie ses attentes en matière de production de rapports. Il a ainsi été suggéré que le PPF, aux fins de rapport, mette moins l'accent sur l'évaluation des résultats pour donner la priorité à la documentation des activités menées avec le financement versé par le PPF et qu'il accepte l'hypothèse suivante : si les activités prévues ont été menées à bien, cela signifie donc que des progrès visant l'atteinte des résultats ont été accomplis.

Les changements systémiques ne se prêtent pas tous facilement à une évaluation répondant aux exigences précisées pour les rapports. (...) Je crois que la stratégie en matière de présentation de rapports doit permettre l'inclusion de certaines hypothèses. (Commentaire recueilli au cours des entrevues avec les informatrices et informateurs clés.)

4.2 Incidence

Comme il s'agissait d'une évaluation sommative, la présente étude visait essentiellement à déterminer dans quelle mesure le PPF a atteint ses quatre objectifs, c'est-à-dire favoriser le changement institutionnel; influencer sur les politiques gouvernementales; améliorer la compréhension, par le public, des mesures visant les enjeux liés à l'égalité des femmes et renforcer la capacité des groupes de femmes. Malheureusement, l'équipe d'évaluation n'a pu examiner en détail les répercussions générales du PPF sur ces activités.

L'équipe d'évaluation disposait de très peu de données administratives pour effectuer une analyse car, avant la mise en oeuvre de l'approche axée sur les résultats en 2003-2004, le PPF ne recueillait pas *systématiquement* de données sur les résultats atteints. Par conséquent, bien que l'équipe ait passé en revue un échantillon de dossiers du Programme afin d'en tirer des renseignements sur les résultats, elle a été incapable d'effectuer une analyse en raison du manque d'uniformité des descriptions des activités, des objectifs et des résultats contenues dans les dossiers et de l'absence de certains documents, de mentions précises dans les rapports finaux sur les liens avec la demande initiale de financement et d'éléments probants à l'appui des affirmations sur l'atteinte des résultats. En outre, même si le PPF a adopté des formulaires normalisés en 2003-2004 afin de recueillir des renseignements sur les résultats, ces données sont encore fournies uniquement sur support papier et donc difficiles à résumer et à analyser. Par ailleurs, au moment de la collecte de données, le Programme n'avait pour cet exercice que 15 dossiers fermés. En raison de la piètre qualité de l'information sur les résultats fournie dans les dossiers antérieurs et de la relative nouveauté de l'approche axée sur les résultats, l'équipe d'évaluation s'est fondée essentiellement sur des renseignements anecdotiques concernant les répercussions du Programme recueillis lors des entrevues avec les informatrices et informateurs clés, des études de cas et de l'enquête auprès des groupes demandeurs.

4.2.1 Atteinte des objectifs du PPF

Selon les résultats de l'évaluation, la majorité des intervenantes et intervenants estiment que le PPF a eu des répercussions positives. La plupart des informatrices et informateurs clés sont convaincus que le PPF a contribué à la promotion de l'égalité des femmes au Canada, comme le montre le Tableau 9, tandis que la majorité des groupes financés qui ont participé à l'enquête affirment que le PPF a permis à leur groupe d'entreprendre des initiatives, ce qu'il n'aurait pu faire sans ce financement (93 p. 100), et qu'il les a aidés à atteindre certains de leurs objectifs de promotion de l'égalité des femmes (91 p. 100).

	Pourcentage en accord avec l'énoncé
Le financement accordé par le PPF a permis à notre groupe de réaliser des initiatives qu'il n'aurait pas été en mesure de mener à bien autrement.	93 %
Le financement du Programme de promotion de la femme a aidé notre groupe à atteindre certains de ses objectifs à l'égard de l'égalité des femmes.	91 %
Le financement du Programme de promotion de la femme a aidé notre groupe à avoir accès à d'autres sources de financement.	63 %
Source : Enquête auprès des groupes de femmes et d'autres groupes qui oeuvrent pour l'égalité.	

Il est nettement plus difficile de déterminer le degré d'atteinte de chacun des quatre objectifs du PPF. À la lumière des résultats de l'enquête, c'est au regard de l'amélioration de la compréhension par le public que le PPF a fait le plus de progrès. En effet, 37 p. 100 des groupes financés ayant participé à l'enquête mentionnent que leur initiative a favorisé une plus grande connaissance ou compréhension des enjeux et des besoins des femmes. D'autres répondants (25 p. 100) font état d'un engagement civique plus fréquent chez les femmes. Cette catégorie comprend la participation au processus décisionnel concernant les institutions et la politique gouvernementale, la défense des intérêts des femmes et l'action politique. Elle s'inscrit également dans les objectifs du PPF de changement institutionnel, d'influence sur les politiques gouvernementales et de renforcement des capacités. Le Tableau 10 résume toutes les réponses à cette question.

Changements	%
Plus grande connaissance/compréhension des enjeux / besoins des femmes	37 %
Engagement civique accru des femmes (y compris participation à la prise de décisions concernant les institutions et la politique gouvernementale, la défense des intérêts et l'action politique)	25 %
Création de partenariats, de réseaux ou d'activités en collaboration	13 %
Ressources/outils du groupe utilisés par d'autres parties	12 %
Nombre accru de femmes actives dans un secteur économique/industriel précis	8 %
Capacité/expertise/positionnement organisationnel supérieur	6 %
Disponibilité/accessibilité accrue de services pour les femmes	5 %
Changements d'une politique gouvernementale/d'une loi	5 %
Hausse du niveau de confiance en soi/de l'estime de soi des femmes	4 %
Plus grand nombre de femmes qui rompent une relation de violence / demandent de l'aide	3 %

Autonomie financière accrue/baisse de la pauvreté des femmes	2 %
Autre	9 %
Aucun – Initiative non terminée	3 %
Aucune réponse	11 %
Source : Enquête auprès des groupes de femmes et d'autres groupes qui oeuvrent pour l'égalité.	
Nota : Plusieurs réponses pouvant être données, le total ne donne pas 100 %.	

Les informatrices et informateurs clés estiment, pour leur part, que les progrès les plus importants du PPF ont été accomplis au regard de ses objectifs de compréhension du public et d'influence sur la politique gouvernementale et que les progrès vers l'atteinte des deux autres objectifs sont plus ardues. En s'appuyant sur leur expérience personnelle et leurs observations, ces personnes ont donné de nombreux exemples de changements liés à chacun des quatre objectifs du PPF.

Favoriser le changement institutionnel

Les informatrices et informateurs clés estiment que l'objectif du PPF visant à favoriser le changement institutionnel est l'un des plus difficiles à atteindre. Ces personnes disent également qu'il est difficile de mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte de cet objectif. Plusieurs constatent que des changements importants favorisant l'égalité ont été apportés à différentes politiques institutionnelles, mais soulignent que l'on sait peu de choses sur la mise en oeuvre et les répercussions de ces changements.

Étude de cas : Évaluation-Médias

Évaluation-Médias est un organisme national sans but lucratif dont le mandat est de promouvoir la justice sociale et l'égalité des femmes dans les médias en sensibilisant l'industrie des médias, le gouvernement et le public, en effectuant des recherches et en encourageant la défense des droits des consommatrices et consommateurs. Au nombre des activités importantes de l'initiative « Bridging the Gap: Advancing a New Model of Regulation » figuraient un partenariat de travail avec des organismes d'autoréglementation (OAR) et des organismes de la société civile (OSC) dans le but de comprendre leur intérêt pour l'élaboration d'un nouveau modèle de réglementation de la radiodiffusion, de la télédiffusion et d'Internet, une enquête auprès de la population canadienne, y compris les jeunes, des groupes de réflexion réunissant des jeunes et des parents et des entrevues avec des informatrices et informateurs clés représentant des OSC. L'information recueillie a été communiquée aux OAR et aux OSC, aux organismes fédéraux s'intéressant à la réglementation ainsi qu'aux diffuseurs et aux organismes de réglementation.

Influer sur les politiques gouvernementales

Les informatrices et informateurs clés considèrent également que de bons résultats ont été obtenus au chapitre des politiques gouvernementales et ont donné plusieurs exemples de changements attribuables en partie aux efforts de groupes financés par le PPF. On pense notamment à l'annonce récente par le gouvernement fédéral au sujet du Programme national de

garderies, les modifications aux prestations et au congé de maternité, l'abandon de la *Secure Care Act* de la Colombie-Britannique, la promulgation de la *Victims of Domestic Violence Act* de l'Alberta, les pressions exercées avec succès auprès du gouvernement de l'Ontario pour le financement des foyers de transition de la province, l'ajout des questions touchant les femmes autochtones au processus Beijing + 10 et la participation accrue des femmes autochtones aux activités des gouvernements et des instances autochtones du Yukon et du nord-ouest de l'Ontario. Les informatrices et informateurs clés ont parlé d'autres succès, comme les changements apportés au système de justice de certaines provinces dans le but d'enrayer la violence familiale et l'adoption de politiques contre le harcèlement dans des institutions du domaine de la santé, de l'éducation et des services correctionnels. Bien que ces informatrices et informateurs clés croient que de bons résultats ont été obtenus, seulement 5 p. 100 des groupes répondants financés ont déclaré que leur initiative avait favorisé la modification d'une politique gouvernementale ou d'une loi, tandis que 25 p. 100 signalaient une hausse de l'engagement civique des femmes.

Étude de cas : le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT)

Le CIAFT est constitué d'environ 50 groupes de femmes de la province de Québec. Ensemble, ces groupes s'efforcent d'améliorer l'accès des femmes au marché du travail et les conditions de travail des femmes. Le CIAFT a entrepris diverses initiatives de recherche, de sensibilisation et de formation, comme Améliorer la situation des femmes sur le marché du travail (2001-2002), Reconnaître le travail des Québécoises (2002-2003) et L'avenir de l'autonomie économique des femmes dans le contexte actuel de précarisation des conditions de travail (lancée en 2004). Actif sur la scène politique, le CIAFT appuie ses associations membres au moyen de consultations, d'activités de réseautage, de recherche et d'échange d'information. Ces efforts lui permettent de maximaliser l'incidence de ses analyses, de ses activités de consultation et de ses rapports. Il a également aidé les représentantes et représentants du gouvernement provincial et les employeurs à mieux comprendre la réalité et les besoins précis des femmes sur le marché du travail.

Étude de cas : Justice For Girls (JFG) Outreach Society

JFG est un groupe féministe de lutte contre la violence créé pour pallier le manque perçu de programmes et de services qui ciblent expressément les besoins des filles aux prises avec l'itinérance, la pauvreté et la violence. JFG a suivi l'affaire R. c. Dezmann, qui mettait en cause un homme de race blanche accusé du meurtre d'une jeune fille autochtone. Après le procès, JFG a diffusé un communiqué de presse demandant la tenue d'une enquête sur les erreurs possibles des forces policières et des tribunaux dans ce dossier. Le procureur général de la Colombie-Britannique a demandé à JFG de rédiger un mémoire résumant ses préoccupations au sujet de cette affaire.

À l'aide de données recueillies auprès des tribunaux, des services policiers et du suivi des services correctionnels, l'organisme, secondé par des étudiants et un stagiaire en droit, ainsi qu'une jeune femme incarcérée, rédige un guide pratique offrant des conseils sur les moyens efficaces d'aider et de représenter les jeunes femmes inculpées d'infractions pénales en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*. L'objectif ultime du guide est de réduire le nombre d'adolescentes incarcérées en fournissant aux avocats les outils nécessaires pour défendre efficacement les droits de ces personnes. Le guide sera publié l'année prochaine. JFG et d'autres organisations communautaires se sont également mobilisés avec succès pour s'opposer à la *Secure Care Act*, qui aurait autorisé la détention de jeunes femmes sans qu'elles aient été mises en état d'arrestation. La Colombie-Britannique n'a jamais promulgué la loi. (Le rapport provisoire sur les études de cas présente, dans le Volume II, d'autres détails sur les activités et les résultats d'initiatives choisies.)

Améliorer la compréhension du public

Les informatrices et informateurs clés ont fait état d'une meilleure compréhension par le public d'une foule de sujets grâce aux initiatives financées par le PPF, y compris l'équité salariale, le trafic sexuel, la violence à l'endroit des femmes autochtones, la *charia*, la mutilation des organes génitaux de la femme, le programme de garderies, les répercussions différentes des budgets sur les femmes, la pauvreté et l'assistance sociale ainsi que l'aide juridique et le droit familial. Comme il a été mentionné précédemment, l'amélioration de la compréhension par le public est le résultat des initiatives financées par le PPF mentionné le plus souvent par les groupes répondants financés (37 p. 100).

Étude de cas : Changing Together – Centre pour les immigrantes

Cet organisme caritatif est administré par des immigrantes pour des immigrantes. Il a pour mission d'aider les immigrantes de la région d'Edmonton et leur famille à surmonter les obstacles personnels et systémiques qui les empêchent de participer pleinement à la société canadienne. Au moyen d'entrevues et de groupes de discussion, le centre Changing Together a mieux fait connaître aux aides familiales résidentes d'Edmonton les services à leur disposition et leurs droits à titre d'employées au Canada et en vertu du Programme fédéral concernant les aides familiaux résidentes. Cette initiative a également permis de mieux informer les employeurs de leurs rôles et responsabilités sous le régime de ce programme.

Renforcer les capacités des groupes de femmes

Les informatrices et informateurs clés estiment que les succès du PPF en matière de renforcement des capacités des groupes de femmes sont mitigés. Certaines personnes croient même que la situation des groupes de femmes s'est détériorée à ce chapitre, en raison de l'élimination du financement de programme. Par contre, d'autres affirment que les capacités d'une gamme de groupes de femmes se sont améliorées, en particulier les groupes qui représentent les travailleuses et travailleurs du sexe, les femmes autochtones, les femmes aux prises avec des problèmes de santé mentale et les immigrantes et réfugiées. Des exemples précis de l'amélioration de la capacité des groupes ont été fournis, y compris la création de groupes sous la forme de coalitions structurées et leur participation au mouvement des femmes et une plus grande visibilité des groupes et leur capacité accrue d'aider d'autres groupes. D'après les résultats de l'enquête, le renforcement des capacités a été un résultat atteint assez souvent par les initiatives financées : 13 p. 100 des groupes répondants font état d'une hausse des partenariats, des réseaux et de la collaboration, 12 p. 100 signalent que leurs outils sont utilisés par d'autres groupes et 6 p. 100 qu'il y a eu amélioration de leur capacité, position ou connaissances spécialisées.

Étude de cas : Conseil pancanadien du développement économique communautaire des femmes

Le Conseil est une association de bénévoles qui offre ses services aux programmes axés sur les femmes ainsi qu'aux organisations oeuvrant dans le domaine du développement économique communautaire (DEC). Ses services comprennent la recherche, des activités de sensibilisation des intervenantes et intervenants ainsi que des organisations traditionnelles, la défense des intérêts, le réseautage et l'établissement de partenariats. Le Conseil a mené de vastes consultations auprès des gouvernements, de fondations, d'organisations traditionnelles de DEC et d'autres organisations des secteurs privé et non gouvernemental et il a élaboré un plan d'action stratégique pluriannuel national pour favoriser le DEC des femmes au Canada.

Étude de cas : Equay-Wuk Women's Group

Equay-Wuk regroupe des femmes autochtones du nord-ouest de l'Ontario. Ce groupe a été créé en 1999 dans le but de remédier au manque relatif de connaissances des femmes nishnawbe au sujet des organisations et des structures politiques des Premières nations et à leur faible taux de participation aux structures de gouvernance des Premières nations. Ses ateliers, émissions de radio et rencontres communautaires ont permis d'informer les femmes autochtones de toute la région habitée par la Nation Nishnawbe-Aski (NAN) et de créer un bassin de femmes sensibilisées aux questions de gouvernance et mobilisées à cet égard. Les efforts du groupe Equay-Wuk ont également mieux fait connaître aux autorités de la NAN la valeur de la participation des femmes à la gouvernance des peuples autochtones, comme en fait foi l'adoption de plusieurs résolutions de la NAN à ce sujet. Enfin, l'organisme a favorisé la participation accrue des femmes autochtones à la gouvernance de leur peuple dans la région habitée par la NAN.

Contribution générale à l'atteinte des objectifs du PPF

Les informatrices et informateurs clés font remarquer qu'il est pratiquement impossible de cerner l'apport net du PPF dans ces secteurs en raison du rôle tout aussi crucial joué par d'autres facteurs qui influent sur les changements sociaux. D'après ces personnes, le climat politique est le facteur le plus important. Par exemple, le PPF appuie les groupes de femmes et d'autres organismes qui oeuvrent en faveur de l'égalité et il contribue à la promotion des femmes, dans la mesure du possible, mais l'évolution à ce chapitre n'est vraiment possible qu'avec une volonté politique. Les changements sont donc souvent lents à se produire et, surtout, ils peuvent rapidement être anéantis. Parmi les autres facteurs jugés porteurs de changement social, mentionnons le dévouement et le travail soutenu des groupes de femmes, les changements démographiques, la situation économique, les répercussions de la mondialisation, la couverture médiatique, la participation d'autres bailleurs de fonds, donateurs et partisans, l'attitude et les mesures des gouvernements provinciaux, le nombre de femmes occupant des postes de pouvoir politique, l'appui de la classe politique supérieure et la présence d'une masse critique qui exerce des pressions en faveur du changement.

4.2.2 Atteinte des objectifs du PAES

Depuis 2000-2001, le PPF reçoit un financement additionnel annuel de deux millions de dollars pour le Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES). Avec ce financement, le PPF s'efforce d'élargir l'éventail de groupes qui reçoivent une aide financière et d'améliorer sa capacité d'appuyer les mesures prises à l'égard des nouveaux enjeux.

Les données administratives du PPF montrent que les fonds affectés au PAES ont permis au PPF d'aider 122 nouveaux groupes et 123 dossiers touchant une grande diversité de nouveaux enjeux. Ceux-ci portent sur les femmes dans l'industrie de la pêche, le commerce et la mondialisation, l'exploitation sexuelle, le tourisme sexuel et la traite des femmes, le viol commis par un ami et la violence dans les fréquentations, les droits génésiques, le sida et les maladies infectieuses, la violence contre les femmes autochtones, la place des femmes dans les secteurs de la technologie et de la cyberéconomie, la *charia*, la mutilation des organes génitaux des femmes, la pauvreté urbaine extrême, les questions liées aux régions rurales et les prestations parentales ainsi que les prestations de maternité fédérales. Les nouveaux groupes qui travaillent à ces dossiers

comprennent notamment les groupes d'Autochtones et d'immigrantes ainsi que les groupes ethnoculturels, les organismes s'intéressant au commerce, à la technologie ou à la mondialisation et les groupes des régions rurales. Selon des informatrices et informateurs clés, une région aurait utilisé le PAES pour financer des groupes « mixtes » (comptant des hommes et des femmes), tandis qu'une autre l'a fait pour appuyer des enjeux régionaux, ce qui a contribué à améliorer des réseaux et a facilité la collaboration entre des groupes de la région.

Cela dit, plusieurs membres du personnel et de la direction du Programme ont également affirmé qu'ils auraient pu financer ces dossiers et ces groupes même sans le PAES. Selon les informatrices et informateurs clés, la raison d'être du PAES n'a pas été clairement expliquée lorsque le financement a été accordé. Par conséquent, la réussite de l'atteinte des objectifs du PAES est donc davantage le fruit du hasard que de mesures délibérées, et les fonds additionnels ont simplement permis au PPF d'investir plus d'argent dans ces groupes et dossiers.

4.2.3 Atteinte des objectifs stratégiques de Condition féminine Canada (CFC)

Les objectifs stratégiques de CFC énoncés en 2004-2005 étaient les suivants : *des politiques publiques renforcées et plus équitables; un plus large éventail d'intervenantes et d'intervenants informés et une plus grande efficacité du ministère*. La plupart des membres du personnel et de la direction du Programme estiment que le PPF a contribué, à divers degrés, à l'atteinte des deux premiers objectifs; les opinions sont toutefois partagées au sujet de son apport à l'efficacité de l'organisme. Plusieurs ont affirmé que le PPF a beaucoup contribué à l'atteinte de cet objectif grâce à l'approche axée sur les résultats et au cadre de responsabilisation, et certaines personnes soutiennent même que CFC ne pourrait atteindre ses objectifs stratégiques sans le PPF.

Cependant, de nombreux membres du personnel et de la direction se montrent ambivalents, affirmant que les relations entre le PPF et le reste de l'organisme sont mauvaises parce qu'ils travaillent en vase clos et ne communiquent et ne collaborent pas efficacement. En bref, selon ces informatrices et informateurs clés, le PPF n'est pas bien intégré dans l'organisme, les communications avec les autres directions sont médiocres et le PPF n'exerce aucune influence sur le processus décisionnel de l'organisme, notamment sur l'élaboration des objectifs stratégiques de ce dernier. Selon une opinion largement répandue, la situation s'explique par des divergences philosophiques fondamentales quant au moyen à privilégier pour l'atteinte de l'égalité des femmes. Le PPF a adopté une philosophie de développement social et cherche à atteindre ses objectifs à l'aide d'une approche en ce sens, mais cette approche n'est pas – et n'a jamais été – celle de CFC. Ces informatrices et informateurs clés soulignent la nécessité d'améliorer les communications et la collaboration entre toutes les directions de CFC.

4.2.4 Répercussions inattendues

L'équipe d'évaluation n'a trouvé aucun signe de répercussions inattendues importantes (positives ni négatives) liées au PPF. Parmi les groupes participants financés, environ la moitié affirment que leur initiative a eu des répercussions positives inattendues, comme la création d'alliances ou de partenariats imprévus, l'utilisation de ses ressources par d'autres groupes, une visibilité ou une crédibilité accrues, l'adhésion de nouveaux membres et une mobilisation politique

inattendue des femmes. Des informatrices et informateurs clés ont fourni des exemples semblables. Il faut toutefois signaler que, à la lumière des objectifs du PPF, ces répercussions ne sont, à vrai dire, pas inattendues. Seulement 9 p. 100 des groupes mentionnent que leur initiative a eu des répercussions négatives imprévues. En raison de leur faible nombre et de leur diversité, celles-ci ne sont pas résumées.

4.3 Rentabilité/solutions de rechange

4.3.1 Efficacité de la prestation du Programme par rapport aux coûts

Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné plusieurs éléments de la prestation du Programme afin d'évaluer l'efficacité de la prestation du PPF, y compris le processus d'élaboration et d'approbation des demandes de financement, l'accès de la collectivité au personnel du Programme, l'accès du personnel à des moyens technologiques satisfaisants et les services de soutien offerts par le personnel.

Élaboration et approbation des demandes de financement

En 2003-2004, le PPF a consacré environ 11 millions de dollars aux subventions et contributions²⁸, 2,8 millions de dollars aux salaires et 562 000 \$ aux frais généraux et de gestion²⁹. Cela représente un coefficient de rendement administratif d'à peu près 31 cents par dollar versé (autrement dit, le coût de prestation d'un dollar de financement s'élève à 31 cents). Comme il est impossible de faire la distinction entre les divers coûts administratifs, ce ratio comprend des coûts vraisemblablement associés, pour une bonne part, au cadre de développement social à l'intérieur duquel fonctionne le PPF. En effet, le personnel du Programme aide beaucoup les groupes à élaborer leurs demandes de financement et leur fournit d'autres formes d'aide technique afin de renforcer leur capacité et, en définitive, celle de l'ensemble du mouvement des femmes. Il faut également souligner ce qui suit :

- ▶ Le processus d'élaboration de propositions prend plus de temps en raison de la complexité des enjeux liés à l'égalité des femmes et du processus de changement social;
- ▶ des groupes marginalisés ou encore des groupes nouveaux ou en émergence peuvent nécessiter un surcroît d'aide;
- ▶ le modèle décentralisé de prestation du PPF, qui offre davantage de souplesse, peut se révéler plus coûteux;
- ▶ une aide technique peut être offerte à des groupes dont le financement ne sera jamais approuvé;

²⁸ *Cadre de gestion et de responsabilisation du Programme de promotion de la femme*, p. 3.

²⁹ Données administratives fournies par Condition féminine Canada (P. McInnis, 6 juin 2005).

- ▶ le personnel des régions assume également d'autres fonctions au sein de CFC, en plus des fonctions liées à la prestation du PPF; le pourcentage des coûts liés à ces autres fonctions qui est inclut dans les coûts administratifs du PPF n'est pas clairement établi.

Compte tenu du cadre de développement social et des nouvelles exigences liées à l'approche axée sur les résultats, il est difficile de faire abstraction du besoin d'efficacité de la prestation du Programme dans l'examen de son efficacité. De nombreux membres du personnel et de la direction du Programme ont fait remarquer que, même si l'approche du PPF en matière d'élaboration de demandes de financement est complexe et exige beaucoup de temps, il s'agit également d'une stratégie valable de gestion des risques qui évite au PPF de financer des initiatives mal préparées et des groupes n'ayant pas suffisamment de capacités. Les intervenantes et intervenants suggèrent deux principales options pour améliorer l'efficacité du processus d'élaboration de demandes, soit le rationaliser de façon à le simplifier et à le rendre moins long et offrir aux groupes des ateliers et une formation sur l'élaboration de demandes de financement et l'approche axée sur les résultats afin qu'ils puissent préparer leurs demandes sans demander une aide considérable du personnel.

En ce qui a trait à l'approbation des subventions, les groupes demandeurs se plaignent des délais souvent longs qui peuvent avoir des répercussions négatives sur les groupes qui comptent sur le financement du PPF. Ils soulignent que, comparativement aux exigences d'autres sources de financement, celles du PPF qui sont liées aux demandes de financement et aux rapports sont plus strictes et plus complexes, et la rédaction de ces documents exige plus de temps. Cependant, le financement octroyé par le PPF est généralement plus important. Le personnel et les gestionnaires du Programme reconnaissent que le processus est plus long que ce que souhaitent les demandeurs et ils suggèrent l'adoption et l'exécution par le Programme de normes relatives au délai de traitement des demandes de financement.

Accès du personnel à des moyens technologiques convenables

L'évaluation a révélé que le manque d'accès du personnel à des moyens technologiques convenables est un problème majeur. Comme il a déjà été mentionné, les membres du personnel et de la direction du Programme ont souligné la nécessité d'une base de données administratives accessible au personnel des régions pour lui permettre de saisir les données et en faciliter l'analyse et de produire des rapports sur les résultats. Le personnel a également soulevé d'autres problèmes liés à l'accès aux moyens technologiques, y compris des ordinateurs inefficaces ou à peine fonctionnels; l'absence de soutien technique dans les régions, ainsi que de téléphones cellulaires et d'ordinateurs portatifs pour le personnel en déplacement; des formulaires électroniques mal conçus; la sous-utilisation de l'intranet du PPF et l'utilisation abusive des réunions en personne par la direction alors que des moyens technologiques seraient tout aussi efficaces.

Accès de la collectivité au personnel

Selon le personnel et les gestionnaires du Programme, le personnel du PPF est aussi attentif et accessible que possible, compte tenu de sa taille et des ressources financières. Les membres du personnel de plusieurs régions ont souligné l'importance des rencontres en personne avec les groupes de leur collectivité et mentionné que le personnel et le budget pour les voyages sont insuffisants pour permettre de servir également tous les groupes et collectivités de leur région. Cependant, certaines personnes ont mentionné qu'il existait d'autres façons d'assurer l'accès au personnel, par exemple au moyen d'une ligne téléphonique sans frais et de voyages sélectifs. Les membres du personnel et de la direction du Programme ont très souvent signalé que le manque de ressources humaines constituait une faiblesse du PPF. Or, les résultats de l'enquête ne corroborent pas l'idée que la clientèle du PPF estime que l'accès au personnel du Programme est difficile.

Services de soutien offerts par le personnel

Les membres du personnel et de la direction du Programme ont signalé que l'efficacité de la prestation du Programme est minée par les mauvaises communications internes et par l'échange d'information limité entre les régions et le bureau national. Ils ont été nombreux à dire que les membres du personnel du PPF travaillent en vase clos, ne savent pas ce que font leurs collègues des autres régions, ni même comment fonctionne le PPF ailleurs. Ils s'entendent généralement pour affirmer que le Programme doit se doter d'un mécanisme efficace et rapide de communication entre les membres du personnel et la direction au bureau national et dans les régions.

Enfin, comme il a été mentionné précédemment, l'ensemble du personnel et de la direction du Programme estime que la haute direction de CFC ne comprend, n'apprécie et n'appuie pas vraiment le PPF et l'approche fondée sur le développement social, ce qui explique pourquoi le Programme est mal intégré aux activités de l'organisme. Les informatrices et informateurs clés estiment qu'il faut instaurer des relations d'aide et de collaboration plus soutenues entre toutes les directions de CFC, alléguant que le travail sur le terrain financé par le PPF doit être mieux lié et intégré aux processus d'élaboration de politiques de l'organisme.

4.3.2 Double emploi

Les intervenantes et intervenants conviennent généralement que le PPF ne fait pas double emploi avec d'autres programmes de promotion de l'égalité des femmes au Canada, principalement parce qu'il existe très peu de programmes semblables. Au nombre des exemples mentionnés figurent le Programme de promotion des femmes autochtones de Patrimoine canadien, le Secrétariat de l'action communautaire autonome et le programme « À égalité pour décider » du Québec, ainsi que les directions et conseils consultatifs sur la condition de la femme de certaines provinces. Selon les informatrices et informateurs clés, seul le PPF verse une aide financière pour des efforts de défense des intérêts, offre un niveau élevé d'aide technique, touche toute la gamme des questions liées à l'égalité et a un mandat précis de promotion de l'égalité des femmes. Même si les informatrices et informateurs clés ne croient pas que le PPF fait double emploi avec d'autres programmes, plusieurs estiment qu'il peut être vu comme allant à

contre-courant des autres programmes fédéraux parce qu'il finance des groupes qui cherchent à influencer des politiques et des lois du gouvernement.

L'importance des fonds accordés par le PPF varie selon les groupes interrogés et va de 2 p. 100 à près de 100 p. 100 de leur financement total. Certains groupes affirment que le financement du PPF est essentiel à leur survie, tandis que d'autres constatent un déclin de son importance, en particulier depuis l'élimination du financement de programme. Les informatrices et informateurs clés soulignent que le PPF est le seul bailleur de fonds axé spécifiquement sur la promotion de l'égalité des femmes. À l'instar des informatrices et informateurs clés, les groupes constatent que le Programme n'est semblable à aucun autre.

4.3.3 Autres modèles de prestation de programme

Les informatrices et informateurs clés avaient peu d'autres modèles de prestation de programme à suggérer, estimant que, de façon générale, celui du PPF est convenable. Plusieurs personnes ont fait remarquer que la sélection d'un modèle de prestation convenable est très complexe, en particulier si l'on tient compte de la diversité des groupes clients du PPF, des ressources limitées du Programme et de l'obligation, peu susceptible de disparaître de sitôt, de rendre compte des résultats au Parlement et à la population canadienne. D'autres personnes ont affirmé qu'elles ne connaissaient pas d'autres modèles qui amélioreraient la situation. Voici les recommandations les plus courantes formulées à ce sujet :

- ▶ *Financement de contribution* – Quelques informatrices et informateurs clés recommandent que le PPF envisage la signature d'accords de contribution dans des cas précis, en particulier pour les initiatives à plus long terme et plus complexes. Selon ces personnes, les subventions sont efficaces pour les initiatives à court terme, mais les projets de plus vaste envergure bénéficieraient d'une collaboration plus étroite et d'un partage des responsabilités auxquels font appel les accords de contribution. Ce type de financement suscite cependant des réserves parce qu'il n'accorde pas suffisamment de souplesse aux destinataires.
- ▶ *Financement plus soutenu ou à plus long terme* – Divers types de financement à long terme ont été proposés, notamment la reprise du financement de programme et la prolongation du financement pluriannuel pour le faire passer de trois ans à un maximum de cinq ans. Parmi les groupes qui ont participé à l'enquête, 19 p. 100 ont recommandé la reprise du financement de programme, tandis que 3 p. 100 favorisent davantage le financement pluriannuel.
- ▶ *Modèle de prestation communautaire* – Quelques informatrices et informateurs clés ont suggéré que le PPF envisage l'adoption d'un modèle de prestation communautaire. Selon ce mécanisme (le Secrétariat national des sans-abri a été donné en exemple), un comité ou un groupe de travail formé de représentantes et représentants communautaires formule des recommandations relatives au financement et administre le programme. Ce modèle présenterait notamment les avantages suivants : consultations régulières avec la collectivité et indépendance par rapport au processus politique. Des informatrices et informateurs clés s'opposent à ce modèle, faisant observer que, lorsqu'il a été utilisé, ce

modèle a donné lieu à des conflits d'intérêts. Selon ces personnes, la prestation du Programme par le gouvernement est plus équitable et plus transparente.

- ▶ *Programme de partenariats pour le développement social de Développement social Canada* – Enfin, quelques informatrices et informateurs clés ont recommandé que le PPF envisage un modèle semblable au modèle utilisé par Développement social Canada, qui offre un financement de programme et de projet dans le cadre d'appels de propositions précis.

4.3.4 Autres agents de prestation

Les responsables de l'évaluation ont constaté peu d'appui en faveur du transfert du PPF de CFC à un autre agent de prestation. Les informatrices et informateurs clés ont souligné l'importance de conserver le Programme au sein du gouvernement fédéral, compte tenu de l'engagement et de la responsabilité de ce dernier en faveur de l'égalité entre les sexes explicités dans la *Charte canadienne des droits et libertés*. De plus, même si quelques informatrices et informateurs clés ont spéculé sur la possibilité de confier le PPF à un autre ministère fédéral, comme Développement social Canada, il est essentiel, pour la majorité, de conserver le Programme à CFC, essentiellement parce que cet organisme est la seule entité fédérale dont le mandat est de promouvoir l'égalité des femmes. D'ailleurs, plusieurs personnes ont fait remarquer que le Programme avait été confié à CFC afin de regrouper au sein d'un seul organisme les divers organismes fédéraux qui oeuvrent en faveur de l'égalité des femmes et de favoriser ainsi la « synergie » et la collaboration. Néanmoins, comme il a été mentionné ailleurs dans le rapport, les informatrices et informateurs clés ont souligné la nécessité que le PPF et CFC résolvent leurs différends afin de mieux collaborer. Pour ces personnes, la synergie et la collaboration envisagées dans la foulée du déménagement du PPF à CFC ne se sont pas encore concrétisées.

4.3.5 Solutions de rechange

Les informatrices et informateurs clés ont souligné la nécessité continue du PPF, mais ils proposent d'autres stratégies. Ils mentionnent le plus souvent la nécessité pour CFC d'accroître sa visibilité au sein du gouvernement fédéral et d'y jouer un rôle plus actif. À l'heure actuelle, l'organisme est de petite taille, dispose de ressources financières limitées et, à titre d'organisme fédéral sous l'égide du ministère du Patrimoine canadien, il n'a ni autonomie ni influence. L'organisme dispose donc d'une étroite marge de manoeuvre pour appuyer le PPF et, de façon plus générale, pour promouvoir l'égalité des femmes.

Selon ces personnes, l'idéal serait de créer un ministère autonome responsable de l'égalité des femmes au gouvernement fédéral qui assurerait la coordination des enjeux liés à l'égalité entre les sexes. À ce chapitre, bon nombre d'informatrices et d'informateurs clés soutiennent que CFC devrait avoir la responsabilité de surveiller l'adoption de l'analyse comparative entre les sexes au gouvernement fédéral et d'obliger les ministères et organismes à rendre des comptes de sa mise en oeuvre.

4.3.6 Rentabilité

À l'unanimité, les informatrices et informateurs clés jugent que la population obtient avec le PPF une réelle valeur pour les sommes versées en impôt car le Programme encourage les organisations communautaires à travailler, avec peu de moyens et beaucoup d'aide et de temps des bénévoles, à des questions cruciales à la société canadienne. En bref, le PPF est considéré par les informatrices et informateurs clés comme un programme qui souffre d'une insuffisance de fonds et qui donne des résultats exceptionnels malgré son budget limité. Il importe cependant de rappeler qu'une bonne part du budget du PPF est consacrée aux dépenses administratives, y compris à la prestation d'une assistance technique.

4.4 Pertinence³⁰

Les intervenantes et intervenants du PPF s'entendent généralement pour affirmer que le PPF est toujours valable pour promouvoir l'égalité des femmes au Canada. En effet, malgré les progrès accomplis dans certains secteurs, la pleine égalité des femmes ne s'est pas encore matérialisée. Des informatrices et informateurs clés soutiennent d'ailleurs que le PPF est plus que jamais pertinent, en raison de l'émergence d'enjeux complexes dans un contexte sociopolitique que certains jugent de plus en plus indifférent à la cause de l'égalité des femmes. Plusieurs informatrices et informateurs clés ont signalé que le Programme est particulièrement valable pour les femmes les plus marginalisées au Canada, y compris les Autochtones, les travailleuses du sexe, les immigrantes, les réfugiées et les femmes qui vivent en région rurale, isolée ou nordique.

Par ailleurs, des informatrices et informateurs clés ont indiqué que le PPF, par peur de la controverse, est devenu très prudent dans ses décisions de financement, c'est-à-dire quant au choix du type de groupes et de dossiers qu'il subventionne; conséquemment, il risque de ne plus être pertinent. Dans une certaine mesure, cette impression a été validée par les résultats de l'enquête auprès des groupes de répondantes et de répondants. Parmi ceux-ci, 90 p. 100 affirment que le PPF est toujours un mécanisme pertinent pour promouvoir l'égalité des femmes au Canada, mais beaucoup moins de personnes estiment qu'il réagit bien aux nouveaux enjeux (58 p. 100) et qu'il est à l'écoute des nouveaux groupes (51 p. 100). (Voir le Tableau 11.)

	Pourcentage en accord avec l'énoncé
Le PPF répond bien aux besoins des groupes émergents et moins connus.	51 %
Le PPF répond bien aux questions émergentes et moins connues.	58 %
Le PPF est toujours pertinent par rapport à la promotion de l'égalité des sexes au Canada.	90 %

Source : Enquête auprès des groupes de femmes et d'autres groupes qui oeuvrent pour l'égalité.

³⁰

Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, « Les enjeux associés à la pertinence peuvent viser à déterminer si la politique, le programme ou l'initiative est la réponse la plus appropriée au besoin identifié. Ils peuvent également viser à vérifier si le besoin qui a donné lieu à la mise en oeuvre de la politique, du programme ou de l'initiative a changé ». http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/RMAF_Guide_f.pdf, le 17 août 2005, p. 23.

Selon les groupes qui ont participé à l'enquête et les informatrices et informateurs clés, l'absence du PPF aurait des conséquences néfastes pour les groupes de femmes et le mouvement en faveur de l'égalité des femmes en général. Ils allèguent que certains groupes cesseraient d'exister et que de nombreux autres réduiraient le nombre de leurs activités ou modifieraient leur mandat (en devenant des fournisseurs de services, par exemple). La diversité des opinions des femmes serait réduite, le gouvernement fédéral perdrait son outil de liaison avec le mouvement des femmes de la base, l'ensemble de ce mouvement perdrait de sa cohérence et de son efficacité et, en définitive, la promotion de l'égalité des femmes au Canada ralentirait, piétinerait ou reculerait. En bref, en raison de l'absence d'autres programmes majeurs, les intervenantes et intervenants considèrent que le PPF est essentiel à la pérennité du mouvement des femmes et à la promotion de leur égalité au Canada.

4.4.1 Harmonisation

Les membres du personnel et de la direction du Programme sont partagés sur la question de l'harmonisation du PPF avec les priorités fédérales. Certaines personnes ont souligné que les priorités du PPF s'harmonisaient clairement avec celles du gouvernement fédéral parce qu'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 le processus démocratique. Par contre, d'autres mettent en doute l'hypothèse implicite voulant que le PPF *doive* s'harmoniser avec les priorités fédérales. Ces personnes font remarquer que le mandat du Programme est de promouvoir l'égalité des femmes, qui suppose souvent d'aider des groupes qui contestent le *statu quo*, c'est-à-dire, qui remettent en question la politique gouvernementale et le processus décisionnel institutionnel. Pour elles, la question fondamentale consiste plutôt à déterminer dans quelle mesure les activités du gouvernement fédéral s'inscrivent dans les priorités du PPF et dans quelle mesure les perspectives des femmes sont intégrées aux politiques gouvernementales, et non l'inverse.

De même, les opinions au sein du personnel et de la direction du Programme divergent quant au degré d'intégration du PPF aux objectifs stratégiques de CFC. Quelques personnes affirment que le PPF s'inscrit bien dans les objectifs stratégiques de l'organisme, mais d'autres soutiennent que ces objectifs sont vagues et ne traduisent pas les priorités du mouvement des femmes de la base. Ces informatrices et informateurs clés déclarent qu'il faut consulter le PPF pendant la définition des objectifs stratégiques et, de façon plus générale, au cours de la planification ministérielle, pour faire en sorte que les préoccupations communautaires, locales et régionales soient prises en considération.

5.0 Conclusions et recommandations

Cette dernière section du rapport résume les constatations de l'évaluation et présente des conclusions et des recommandations.

Conception et prestation

Dans l'ensemble, les intervenantes et intervenants croient que le Programme de promotion de la femme (PPF) possède plusieurs atouts importants, à savoir, 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 le changement social à long terme en renforçant la capacité des groupes de femmes de participer plus activement à la société canadienne; sa structure décentralisée et sa présence dans les collectivités, ainsi que son intérêt unique pour l'égalité des femmes.

La structure du PPF, qui compte des volets d'aide technique et d'aide financière, est perçue comme étant fondamentalement solide. Les membres du personnel et les gestionnaires du PPF ainsi que les personnes et les groupes 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 importants 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 dispose d'aucune stratégie pour analyser ces données et en rendre compte; il n'a pas non plus de base de données administratives accessible au personnel des régions. Certains membres du personnel du Programme et des informatrices et informateurs clés ont fait une mise en garde contre une trop grande dépendance à l'endroit d'une solution d'établissement de rapports fondée sur des formulaires normalisés et sur une base de données administratives. Ces intervenantes et intervenants recommandent que le PPF mette en oeuvre une stratégie de mesure du rendement diversifiée qui comporte à la fois des méthodes « quantitatives » prévues et des méthodes qualitatives, comme des études de cas. Une stratégie relative aux rapports est en voie d'élaboration, mais l'élaboration 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 l'accessibilité, de la qualité et de l'actualité des documents appropriés (copie papier et/ou électronique) 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 du partage 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.

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.

Pour la composante de cette évaluation qui porte sur l'examen des dossiers, on n'a pu atteindre entièrement son 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 » fournis 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.

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 par les formulaires normalisés, mais également sur d'autres méthodes qualitatives objectives afin d'éclairer les résultats obtenus.

Certains intervenantes et intervenants ont déclaré 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 en traiter 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.

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.

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.

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 contrepois 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 pour les groupes qui ont moins d'expérience ainsi que 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 avait 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 l'ensemble du 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.

Incidence

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 fournies 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 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 du personnel et des gestionnaires du Programme au regard de la contribution du PPF à la concrétisation des objectifs de Condition féminine Canada (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 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.

Rentabilité et solutions de rechange

Les informatrices et informateurs clés croient à l'unanimité que le PPF utilise bien l'argent des contribuables canadiens et soulignent que le PPF 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 fournies, 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.

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.

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).

Toutefois, les préoccupations les plus importantes exprimées par le personnel ont peu à voir avec l'efficacité de l'exécution du Programme et beaucoup à voir avec effet pratique. 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 de l'échange d'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 de questions de nature administrative. Le PPF devrait utiliser les technologies à sa disposition, 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.

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 sur 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.

Pertinence

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.

BIBLIOGRAPHIE

- À l'aube du XXI^e siècle : Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes*, gouvernement du Canada, http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/066261951X/199508_066261951X_1_f.html.
- Augmentation du financement des groupes revendiquant l'égalité*, premier rapport du Comité permanent sur la condition féminine, février 2005, www.parl.gc.ca/committee/committeepublications.aspx?sourceid=100443.
- Beijing + 10 en bref*, Condition féminine Canada, http://www.swc-cfc.gc.ca/resources/beijing10/glance_f.html.
- Budget de 2004 – Soins de santé, apprentissage et collectivités*, Finances Canada, <http://www.fin.gc.ca/news04/04-021f.html>.
- Budget des dépenses 2004-2005 : Rapport sur les plans et les priorités de Condition féminine Canada*, Condition féminine Canada, http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/SWC-CFC/pdf/SWC-CFC_f.pdf.
- Cadre d'évaluation du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes*, Condition féminine Canada, novembre 2004.
- Cadre de responsabilisation du Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada.
- Cadre de vérification axée sur le risque du Programme de promotion de la femme (ébauche)*, Condition féminine Canada, juin 2004.
- Conditions du Programme de promotion de la femme*, Condition féminine Canada.
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, Division de la promotion de la femme du Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies, <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/fconvention.htm>.
- Discours du Trône et Adresse du premier ministre en réponse au discours du Trône*, la gouverneure générale du Canada et le Cabinet du premier ministre, 2 février 2004 et 5 octobre 2004, <http://www.pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp> et <http://www.pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=2>.
- Évaluation du Programme de promotion de la femme*, (Annexe B), Secrétariat d'État du Canada, 1993.
- Historique du Comité permanent de la condition féminine*, Chambre des communes, <http://www.parl.gc.ca/infocomdoc/documents/38/1/parlbus/commbus/house/webdocs/FEWO-HISTORY-F.htm>.
- L'analyse comparative entre les sexes : les fondements de la réussite*, Comité permanent de la condition féminine, avril 2005, <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?COM=8997&SourceId=111067&SwitchLanguage=1>
- Le budget de 2003 appuie le programme socio-économique tout en maintenant l'équilibre budgétaire*, Finances Canada, <http://www.fin.gc.ca/news03/03-010f.html>

L'égalité entre les sexes sur le marché du travail – Rapport final, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, octobre 2002, SP-AH149-10-99F, <http://www11.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdcc/edd/rapports/2002-002440/page01.shtml>.

Le financement par le Programme de la promotion de la femme : ce qu'en pensent les organisations de femmes, Comité permanent de condition féminine, mai 2005, <http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?COM=0&SourceId=117152&SwitchLanguage=1>.

Lignes directrices en matière de financement du Programme de promotion de la femme, 6^e ébauche, Condition féminine Canada, 22 mars 2004, http://www.cfc-swc.gc.ca/funding/wp/wpguide_f.html.

Nouvelle orientation du Programme de promotion de la femme, Condition féminine Canada, http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/newdirection/newdirection_f.html.

Page d'information, Condition féminine Canada, http://www.swc-cfc.gc.ca/about/infosheet/index_f.html.

Pauvreté et exclusion : Approches normatives de la recherche sur les politiques, Projet de recherche sur les politiques – Pauvreté et exclusion : nouvelles perspectives, nouvelles approches, novembre 2004, PRP, http://policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=v7n2_art_06&langcd=F.

Rapport sur le rendement ministériel 2003-2004 : Condition féminine Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur les consultations tenues de mars à mai 1996 et Plan de suivi stratégique, Condition féminine Canada, novembre 1996.

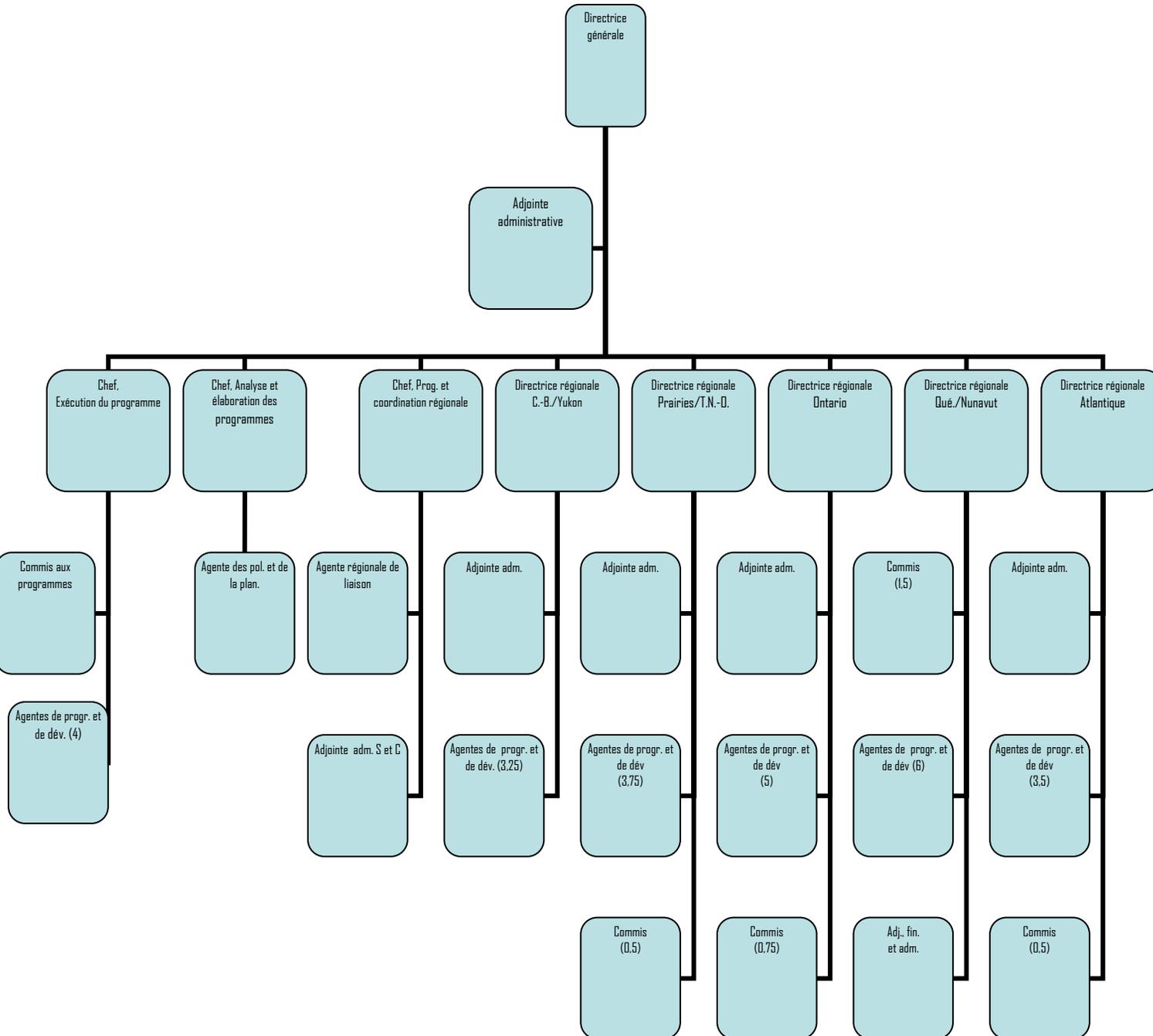
Trousse d'outils du Programme de promotion de la femme, Catalyst Research and Communications, novembre 2003.

Vérification du Programme de promotion de la femme – Condition féminine Canada, Conseils et Vérification Canada, novembre 2002.

ANNEXE A
ORGANIGRAMME

Organigramme du PPF/OR

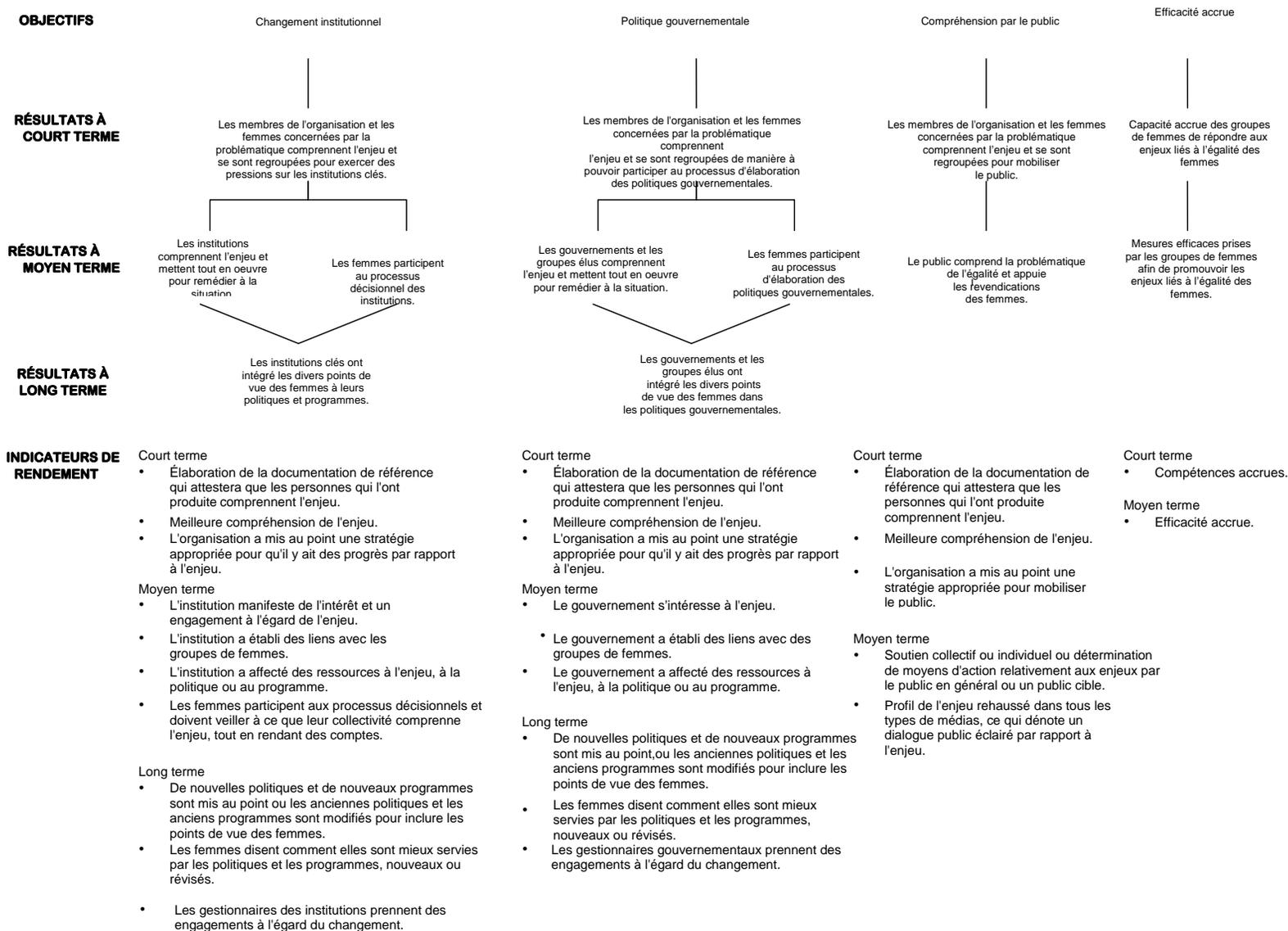
(Bureau national : 15,5 ETP et régions : 34,75 ETP)



ANNEXE B

MODÈLE LOGIQUE DE FINANCEMENT DU
PROGRAMME DE PROMOTION DE LA FEMME

Modèle logique de financement du Programme de promotion de la femme



ANNEXE C

CADRE D'ÉVALUATION

Cadre d'évaluation du Programme de promotion de la femme		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs potentiels	Sources de données potentielles
PERTINENCE/JUSTIFICATION		
1. Dans quelle mesure le Programme de promotion de la femme (PPF) s'harmonise-t-il avec les priorités et objectifs stratégiques du gouvernement fédéral et de Condition féminine Canada (CFC)?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comparaison des objectifs du Programme avec les priorités et les objectifs stratégiques de CFC et du gouvernement fédéral ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés 	Examen des documents Entrevues des informatrices et informateurs clés
2. Le PPF est-il toujours pertinent dans la perspective de la promotion de l'égalité des femmes au Canada?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Résultats des études de cas ▶ Nombre de groupes demandeurs/projets financés par année ▶ Types de projets financés ▶ Types de groupes financés 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Études de cas Analyse des données administratives/examen des dossiers
3. Si le PPF n'existait pas, quelles seraient les conséquences pour la promotion de l'égalité des femmes au Canada?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Résultats des études de cas 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Études de cas
INCIDENCE		
4. Dans quelle mesure le PPF a-t-il réussi à renforcer la capacité organisationnelle des groupes de femmes de s'attaquer à des enjeux communs et de faire avancer la cause de l'égalité des femmes? Qu'est-ce qui a changé grâce à cette capacité organisationnelle?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Nombre de groupes financés à cette fin ▶ Types de projets financés ▶ Résultats présentés ▶ Résultats des études de cas 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Analyse des données administratives Examen des dossiers Études de cas
5. Dans quelle mesure le PPF a-t-il facilité la mobilisation des femmes en vue d'encourager le changement institutionnel? Qu'est-ce qui a changé grâce à cette mobilisation?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Nombre de groupes financés à cette fin ▶ Types de projets financés ▶ Résultats présentés ▶ Résultats des études de cas 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Analyse des données administratives Examen des dossiers Études de cas
6. Dans quelle mesure le PPF a-t-il facilité la mobilisation des femmes en vue de sensibiliser le public et d'accroître sa compréhension? Qu'est-ce qui a changé grâce à cette mobilisation?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Nombre de groupes financés à cette fin ▶ Types de projets financés ▶ Résultats présentés ▶ Résultats des études de cas 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Analyse des données administratives

Cadre d'évaluation du Programme de promotion de la femme		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs potentiels	Sources de données potentielles
		Examen des dossiers Études de cas
7. Dans quelle mesure le PPF a-t-il facilité l'engagement des femmes dans les processus d'élaboration de politiques gouvernementales? Qu'est-ce qui a changé grâce à cet engagement?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Nombre de groupes financés à cette fin ▶ Types de projets financés ▶ Résultats présentés ▶ Résultats des études de cas 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Analyse des données administratives Examen des dossiers Études de cas
8. Dans quelle mesure le financement du PAES a-t-il permis au PPF <ul style="list-style-type: none"> ▶ d'élargir l'éventail des groupes qui reçoivent une aide? ▶ d'accroître sa capacité d'appuyer les mesures prises à l'égard des nouveaux enjeux? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Résultats des études de cas des projets financés grâce au PAES ▶ Nombre de nouveaux groupes recevant des fonds du PAES ▶ Nombre de nouveaux enjeux pour lesquels des fonds du PAES sont octroyés ▶ Types de nouveaux enjeux pour lesquels des fonds du PAES sont octroyés ▶ Résultats présentés 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Études de cas (PAES seulement) Analyse des données administratives Examen des dossiers
9. Dans quelle mesure le PPF a-t-il aidé CFC à atteindre ses objectifs stratégiques?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Comparaison des résultats présentés et des objectifs stratégiques 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Examen de documents Examen des dossiers
10. Quelles répercussions inattendues (positives ou négatives) le PPF a-t-il eues?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Résultats des études de cas ▶ Résultats présentés 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Études de cas Examen des dossiers
11. Les résultats attendus du PPF sont-ils suffisamment clairs pour être mesurés? Le Programme doit-il clarifier ses résultats attendus pour améliorer l'évaluation du rendement?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Capacité des mesures d'appuyer les évaluations ▶ Présentation de rapports provisoires et de rapports finals détaillés et clairs par les projets financés 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Examen de documents (surtout le CGRR) Examen des dossiers
12. La stratégie actuelle de mesure du rendement saisit-elle des renseignements utiles et adéquats pour mesurer les répercussions du Programme? Dans la négative, comment pourrait-on l'améliorer?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Caractère adéquat et utile de la stratégie de mesure du rendement 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Examen de documents (surtout le CGRR) Examen des dossiers

Cadre d'évaluation du Programme de promotion de la femme		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs potentiels	Sources de données potentielles
CONCEPTION ET PRESTATION		
13. La conception ou la prestation de l'élément d'aide technique du PPF présentent-elles des faiblesses fondamentales? Quels sont les points forts de cet élément?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs
14. La conception ou la prestation de l'élément d'aide financière du PPF présentent-elles des faiblesses fondamentales? Quels sont les points forts de cet élément?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs
15. Le PPF est-il exécuté efficacement? Comment pourrait-on en accroître l'efficacité?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Description des mécanismes de prestation (p. ex. complexité des procédures d'application, mécanismes permettant d'accéder au personnel du PPF, nombre de centres de services, etc.) ▶ Économies possibles signalées dans les documents ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs 	Examen de documents Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Examen des dossiers
16. Quelle a été l'incidence des changements apportés au PPF au cours des dernières années (cessation du financement de programme, adoption du financement de projet, prestation d'un financement sur 18 mois ou d'un financement pluriannuel, adoption de l'approche axée sur les résultats)? Comment ces changements ont-ils touché les groupes de femmes et autres groupes qui oeuvrent pour l'égalité? Comment ont-ils touché le personnel du Programme?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs ▶ Signes de changement des niveaux de financement 	Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs Analyse des données administratives
17. Le cas échéant, quels changements pourrait-on apporter au PPF pour le rendre plus efficace au regard de l'atteinte des objectifs précisés et des résultats stratégiques de CFC?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Changements signalés dans les documents ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs 	Examen de documents Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs
RENTABILITÉ/SOLUTIONS DE RECHANGE		
18. Existe-t-il des solutions de rechange qui rendraient le PPF plus efficace au regard des objectifs précisés et des résultats stratégiques de CFC?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solutions de rechange précisées dans les documents ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs 	Examen de documents Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs
19. Comment les coûts de l'exécution du PPF se comparent-ils à ceux de programmes fédéraux semblables de subventions et de contributions? Compte tenu des résultats obtenus par le PPF, la méthode de prestation du Programme est-elle rentable?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comparaison des frais administratifs du PPF avec ceux d'autres programmes similaires 	Examen de documents
20. Le PPF vient-il suppléer ou compléter, va-t-il à contre-courant d'autres initiatives et programmes fédéraux ou fait-il double emploi avec d'autres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existence d'autres programmes ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés 	Examen de documents/analyse documentaire

Cadre d'évaluation du Programme de promotion de la femme		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs potentiels	Sources de données potentielles
initiatives ou programmes fédéraux?		Entrevues des informatrices et informateurs clés
21. CFC est-il l'organisme le plus approprié pour exécuter le PPF ou pourrait-on transférer le Programme à un autre ministère fédéral, aux provinces ou au secteur privé ou à une organisation du secteur bénévole?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Autres fournisseurs potentiels cernés dans les documents/grâce à l'analyse documentaire ▶ Opinion des informatrices et informateurs clés ▶ Opinion des groupes demandeurs 	Examen de documents/analyse documentaire Entrevues des informatrices et informateurs clés Enquête auprès des groupes demandeurs

ANNEXE D

INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES

Examen des dossiers

INSTRUCTIONS : Veuillez limiter votre examen aux documents clés suivants :

- › Proposition/formulaire de demande (FD)
- › Recommandation d'approbation (REC)
- › Lettre de suivi (envoyée une fois que la ministre a approuvé le financement) (LET)
- › Rapport provisoire (RP)
- › Examen du rapport provisoire (ERP)
- › Rapport final (RF)
- › Évaluation de fermeture de dossier (FER)

Il convient de souligner que les formulaires normalisés ont été adoptés en avril 2003; auparavant, certains documents pouvaient être présentés dans divers formats et il est possible que certains dossiers ne contiennent pas de lettre de suivi. À l'aide des acronymes ci-dessus, indiquez les documents sources, lorsqu'ils sont demandés. Lorsque des renseignements se trouvent dans plusieurs documents, veuillez indiquer toutes les sources, vérifier la cohérence de l'information et noter les écarts à la Question 33.

1. **Nom du groupe :** _____
2. **Titre de l'initiative :** _____
3. **Exercice (selon la base de données)** _____
4. **Durée du financement :**
 Moins de 18 mois 18-36 mois (pluriannuel)
5. **Durée de l'initiative (RF)**
 Du (mm/jj/aa) : _____ À (mm/jj/aa) : _____
 Ne peux déterminer
6. **La durée de l'initiative a-t-elle été prolongée?**
 Oui Non Ne peux déterminer
7. **Si à réponse à la Q. 6 est oui, jusqu'à quelle date? (devrait être la même que la date finale indiquée à la Q. 5)**
 (mm/jj/aa) : _____ Ne peux déterminer
8. **Date de réception du rapport final (mm/jj/aa):** _____ Ne peux déterminer Rapport non produit
9. **Région :**
 Atlantique C.-B./YK
 Bureau national Ontario
 Prairies/T.N.-O. QC/Nunavut
10. **Domaine de financement prioritaire**
 Amélioration de la situation économique des femmes Élimination de la violence systémique
 Réalisation de la justice sociale
 Autre _____
 Ne peux déterminer
11. **Coût total de l'initiative :** _____ \$
 Ne peux déterminer
12. **Financement reçu :** _____ \$
 Ne peux déterminer
13. **Financement reçu :** _____ \$
 Ne peux déterminer
14. **Des fonds supplémentaires ont-ils été reçus pour cette initiative?** Oui Non Ne peux déterminer
- 14a. **Montant des fonds supplémentaires** _____ \$
15. **Montant total des fonds reçus d'autres sources que CFC (REC budget). NE PAS inclure les contributions en nature et les contributions provenant de l'initiative même.**
 _____ \$
 Ne s'applique pas, aucune autre source de financement
 Ne peux déterminer
16. **Veuillez indiquer les autres sources de financement, le cas échéant (REC budget). NE PAS inclure les contributions en nature et les contributions provenant de l'initiative même.**
 Autres ministères fédéraux Gouvernement provincial
 Administration municipale Fondation
 Autre _____
 Ne s'applique pas, aucune autre source de financement
 Ne peux déterminer

17. Brève description de l'initiative (deux ou trois phrases). (REC – Section 12)

18. Groupe de femmes principalement touché par l'initiative. (REC – Section 13D et E)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Femmes en général | <input type="checkbox"/> Immigrantes et réfugiées |
| <input type="checkbox"/> lesbiennes | <input type="checkbox"/> Femmes des collectivités rurales, isolées ou nordiques |
| <input type="checkbox"/> Femmes handicapées | <input type="checkbox"/> Femmes appartenant à une minorité de langue officielle |
| <input type="checkbox"/> Femmes autochtones, métisses ou inuites | <input type="checkbox"/> Femmes à faible revenu |
| <input type="checkbox"/> Femmes appartenant à une minorité visible | <input type="checkbox"/> Jeunes femmes (16-25) |
| | <input type="checkbox"/> Autre _____ |
| | <input type="checkbox"/> Ne peux déterminer |

19. Lesquels des objectifs suivants du Programme de promotion de la femme cette initiative vise-t-elle? Citez les sources.

- Favoriser des politiques et des programmes au sein d'institutions clés.
- Faciliter la participation des groupes de femmes au processus d'élaboration des politiques gouvernementales.
- Améliorer la compréhension, par le public, dans le but d'encourager l'action au regard des questions qui touchent les femmes.
- Accroître l'efficacité des mesures prises par des groupes de femmes pour améliorer la situation des femmes.
- Ne peux déterminer

Source(s) : _____

20. Objectifs et résultats de l'initiative		
Objectifs (FD, REC, LET)	Résultats attendus (FD, REC, LET)	Résultats atteints (RP, RF et FER)
		déterminer
		<input type="checkbox"/> Oui, en entier <input type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Ne peux déterminer

21. Les objectifs précisés dans le FD correspondaient-ils à ceux du RF?

Oui Non Ne peux déterminer

22. Les résultats attendus précisés dans le FD correspondaient-ils à ceux du RF?

Oui Non Ne peux déterminer

23. Les résultats attendus étaient-ils liés aux objectifs précisés?

Oui, tous Certains Non Ne peux déterminer

24. Le RF expliquait-il si les résultats attendus (et non les objectifs) ont été atteints?

Oui Non Ne peux déterminer

25. Le rapport de FER précisait-il si chacun des résultats attendus mentionnés dans le RF ont été atteints?

Oui Non Ne s'applique pas – pas de rapport de FER (normalisé ou non) Ne peux déterminer

26. A-t-on indiqué que les objectifs, activités ou budget de l'initiative avaient changé au cours de la période de financement?

Oui Non Ne peux déterminer

26a. Décrivez les raisons du changement. Citez les sources.

Source(s) : _____

27. L'atteinte des objectifs de l'initiative a-t-elle été difficile?

Oui Non Ne peux déterminer

27a. Décrivez les difficultés. Citez les sources.

Source(s) : _____

28. Si le formulaire d'évaluation finale a été utilisé, indiquez quels résultats du cadre de responsabilisation du Programme de promotion de la femme ont été atteints dans le cadre de cette initiative.

Ne s'applique pas – le formulaire n'a pas été utilisé.

Changement institutionnel	Politique gouvernementale	Compréhension du public	Amélioration de l'efficacité
<input type="checkbox"/> Résultat à court terme 1	<input type="checkbox"/> Résultat à court terme 2	<input type="checkbox"/> Résultat à court terme 3	<input type="checkbox"/> Résultat à court terme 4
<input type="checkbox"/> Résultat à moyen terme 1A	<input type="checkbox"/> Résultat à moyen terme 2A	<input type="checkbox"/> Résultat à moyen terme 3	<input type="checkbox"/> Résultat à moyen terme 4
<input type="checkbox"/> Résultat à moyen terme 1B	<input type="checkbox"/> Résultat à moyen terme 2B		
<input type="checkbox"/> Résultat à long terme 1	<input type="checkbox"/> Résultat à long terme 2		

29. Le dossier fait-il état de résultats inattendus (positifs ou négatifs) en rapport avec l'initiative?

Oui, positifs Oui, négatifs Non

29a. Décrivez tout résultat inattendu décrit dans le dossier en indiquant les sources.

Source(s) : _____

30. Le rapport final de l'initiative comprend-il des plans pour poursuivre les activités dans le domaine ciblé par le financement?

Oui Non Ne peux déterminer

31. Veuillez indiquer si l'établissement du rapport semble avoir donné lieu à des difficultés.

- Aucune difficulté Le bureau national/régional n'a pas accepté le rapport final Documents incomplets
 Information incohérente Documents manquants
 Les exigences en matière de rapport n'ont pas été respectées (lacunes importantes).

Veuillez donner une description.

Autre. Veuillez donner une description.

Ne peux déterminer.

32. Dans le cas des dossiers de 2003-2004, vérifiez la présence des documents suivants :

- Proposition/formulaire de demande (FD)
 Recommandation d'approbation (REC)
 Lettre de suivi (LET)
 Rapport provisoire (RP)
 Examen du rapport provisoire (ERP)
 Rapport final (RF)
 Évaluation de fermeture (FER)

33. Veuillez indiquer toute difficulté liée à l'examen du dossier (documents manquants, information incomplète, etc.)

34. Autres commentaires :

Évaluation du Programme de promotion de la femme Guide d'entrevue destiné aux groupes demandeurs

Contexte

1. Parlez-moi de votre groupe. Quand a-t-il été créé? Quel est son mandat?
2. Que savez-vous du Programme de promotion de la femme (PPF)?

Conception et prestation

3. Votre groupe a-t-il reçu du PPF une aide qui n'était pas d'ordre financier? Si oui, quel type d'aide a-t-il reçu? (*Précision : Aiguillage vers d'autres sources de financement; aide à l'élaboration d'une stratégie d'action; conseils relatifs à des préoccupations fonctionnelles, telles que la constitution en société ou l'administration financière; aide à la rédaction de la proposition*).
4. En quoi l'aide reçue vous a-t-elle été utile? Comment cette aide a-t-elle contribué à faire changer les choses au sein de votre groupe? Quelle autre forme d'aide aurait été utile à votre groupe?
5. Votre groupe a-t-il déjà reçu du financement du PPF? (*Précision : Était-ce avant ou après 1998? Si c'était avant 1998, votre groupe a-t-il reçu un financement de programme ou de projet? Si c'était après 1998, votre groupe a-t-il déjà reçu un financement sur 18 mois? Un financement pluriannuel?*)
6. Votre groupe a-t-il déjà présenté une demande écrite de financement qui a été rejetée? Le personnel du Programme vous a-t-il expliqué la décision et les options qui s'offraient à vous? Vous posez-vous des questions concernant le traitement de votre demande?
7. En tenant compte de l'expérience de votre groupe quant à l'élaboration de propositions pour obtenir du financement du PPF, comment décririez-vous le processus dans son ensemble? (*Précision : Est-il simple ou exigeant; pourquoi?*)
8. Avez-vous des préoccupations concernant certains aspects du processus d'élaboration et d'approbation des propositions? (*Obtenez des précisions sur toute préoccupation concernant la clarté des critères d'admissibilité, les critères d'évaluation des propositions ou le processus d'approbation; l'assistance fournie par le personnel; la communication des attentes par le personnel*). Auriez-vous des suggestions pour améliorer le processus d'élaboration et d'approbation des propositions?
9. Comme vous le savez peut-être, le PPF a évolué au fil des ans. Comment chacun des changements suivants a-t-il touché la capacité de votre groupe de promouvoir l'égalité des femmes? (*Précision : Les changements ont-ils été positifs ou négatifs? Pourquoi? De quelle façon, le cas échéant, votre niveau de financement a-t-il été touché?*)

- ▶ Fin du financement de programme
- ▶ Instauration du financement d'initiative
- ▶ Financement sur 18 mois
- ▶ Financement pluriannuel

10. Comme vous le savez peut-être, la plus récente modification apportée au PPF remonte à 2003, année au cours de laquelle on a adopté une approche axée sur les résultats qui met l'accent sur les résultats atteints par les initiatives. Quelles ont été les répercussions de l'approche axée sur les résultats pour votre groupe? (*Précision : Capacité de préciser les résultats et les indicateurs; de planifier efficacement; de faire la démonstration des résultats.*)
11. Avez-vous des préoccupations concernant l'approche axée sur les résultats? Que pourrait faire le PPF pour faciliter l'application par votre groupe de l'approche axée sur les résultats?
12. À votre avis, comment pouvons-nous améliorer le PPF? (*Note à l'intention de la personne qui dirige l'entrevue : Demandez des précisions.*)

Incidence

13. Qu'est-ce que le financement ou l'aide octroyés par le PPF a permis à votre groupe de réaliser? À quels changements ont donné lieu ces activités? (*Note à l'intention de la personne qui dirige l'entrevue : Assurez-vous que la personne interviewée fait la distinction entre les activités et les résultats.*)
14. Mis à part le PPF, quels sont les autres facteurs qui pourraient avoir contribué à ces changements?
15. Le PPF a-t-il eu des répercussions inattendues (positives ou négatives) sur votre groupe?

Rentabilité/solutions de rechange

16. Votre groupe reçoit-il du financement d'autres sources? Si oui, quelle est l'importance relative du financement du PPF pour votre groupe? Quelles sont les différences entre le PPF et ces autres programmes? Quelles sont les similitudes?
17. Le PPF serait-il mieux administré s'il relevait d'un organisme autre que Condition féminine Canada? Si oui, lequel et pourquoi?
18. À votre avis, est-ce que Condition féminine Canada pourrait promouvoir l'égalité des femmes *plus efficacement* que par l'entremise du PPF? Que pourrait faire Condition féminine Canada, *en plus* du PPF, pour permettre l'avancement de l'égalité des femmes au Canada?

Pertinence/justification

19. Le PPF est-il toujours pertinent pour les femmes au Canada? Pourquoi ou pourquoi pas?
20. Si le PPF n'existait pas, quelles seraient les conséquences pour votre groupe? En général, quelles seraient les conséquences pour les groupes de femmes et les organisations qui oeuvrent pour l'égalité ? Sur la promotion de l'égalité des femmes en général?
21. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

Évaluation du Programme de promotion de la femme Guide d'entrevue pour les gestionnaires de programme et le personnel

Contexte

1. Veuillez préciser votre rôle dans le cadre du Programme de promotion de la femme (PPF). (*Précision : Depuis combien de temps travaillez-vous pour le PPF? À la politique de l'égalité entre les sexes et au Programme en général?*)

Conception et prestation

2. Quelles sont les forces du Programme de promotion de la femme? Veuillez tenir compte de la conception et de la prestation de ses activités de financement et de ses autres activités.
3. La conception ou la prestation du PPF présentent-elles des faiblesses fondamentales? De nouveau, veuillez tenir compte de la conception et de la prestation des activités de financement et des autres activités.
4. Le PPF est-il exécuté de façon efficace? Comment pourrait-on le rendre plus efficace? Veuillez tenir compte des aspects suivants quant à l'exécution du Programme :
 - ▶ Processus d'élaboration et d'approbation des propositions
 - ▶ Accessibilité du grand public au personnel du PPF
 - ▶ Rapidité du processus d'approbation des subventions
 - ▶ Accès du personnel aux ressources technologiques pertinentes
5. Avez-vous le soutien nécessaire pour bien faire votre travail? Qu'est-ce qui pourrait vous aider?
6. Comme vous le savez, le PPF a évolué au fil des ans. Quelle incidence ces changements ont-ils eue sur vous en tant que membre du personnel du Programme? Quelles ont été les répercussions sur les groupes de femmes et sur les autres groupes oeuvrant pour l'égalité avec qui vous avez collaboré? Veuillez tenir compte de chacun des changements suivants :
 - ▶ Fin du financement de projet ou de programme
 - ▶ Instauration du financement d'initiative
 - ▶ Financement sur 18 mois
 - ▶ Financement pluriannuel
 - ▶ Instauration de l'approche axée sur les résultats (notamment le modèle logique, les nouvelles exigences en matière d'établissement de rapports et les nouveaux formulaires)
7. Comment pourrait-on améliorer la conception et la prestation du Programme de promotion de la femme? (*Note à l'intention de la personne qui dirige l'entrevue : Demandez des précisions.*)

Incidence

8. Depuis que vous participez au PPF, quels ont été les progrès accomplis vers l'atteinte des quatre objectifs du Programme :
- ▶ Favoriser le changement institutionnel?
 - ▶ Influencer sur les politiques gouvernementales?
 - ▶ Sensibiliser davantage le public?
 - ▶ Renforcer la capacité des groupes de femmes et des autres groupes qui oeuvrent pour l'égalité?

Pouvez-vous énumérer quelques exemples de changement à propos de ces objectifs? Dans quelle mesure croyez-vous que le PPF a contribué à l'apport de ces changements?

9. Quels autres facteurs pourraient avoir été à l'origine de ces changements?
10. Depuis l'exercice 2000-2001, le PPF a reçu, par année, 2 millions de dollars de financement de plus dans le cadre de l'initiative du Programme d'action pour l'égalité entre les sexes (PAES). Compte tenu de ce que vous avez observé, le financement supplémentaire accordé au PPF a-t-il :
- ▶ permis d'élargir l'éventail des groupes bénéficiant d'un soutien financier?
 - ▶ permis au Programme de promouvoir davantage les actions visant les enjeux nouveaux ou émergents?

Veillez donner des exemples précis pour chaque élément pour étayer votre opinion.

11. Selon vous, dans quelle mesure le PPF a-t-il contribué à l'atteinte des objectifs stratégiques de CFC?
(Remarque : Les objectifs stratégiques de CFC en 2004-2005 étaient les suivants : des politiques gouvernementales renforcées et plus équitables; un plus large éventail d'intervenantes et d'intervenants informés; une plus grande efficacité de l'organisme.)
12. Le PPF a-t-il eu des répercussions inattendues, positives ou négatives?
13. Selon vous, les résultats attendus par le PPF sont-ils assez clairement définis pour être mesurés? Sinon, comment pourrait-on les rendre plus clairs?
14. D'après vous, la nouvelle stratégie de mesure du rendement permet-elle de réunir suffisamment d'information pour évaluer l'incidence du Programme? *(Précision : Cela comprend à la fois le système d'établissement de rapports et la base de données administratives.)* À votre connaissance, la stratégie a-t-elle été mise en oeuvre dans toutes les régions ainsi qu'au bureau national? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? Comment pourrait-on améliorer la stratégie de mesure du rendement?

Rentabilité/solutions de rechange

15. Connaissez-vous des modèles de rechange en matière d'exécution des programmes susceptibles d'être utiles au Programme de promotion de la femme? *(Obtenez, en particulier, des précisions sur les mécanismes de financement utilisés par les autres bailleurs de fonds.)*

16. Selon vous, est-ce que CFC pourrait promouvoir l'égalité des femmes *plus efficacement* que par l'entremise du PPF? Selon vous, est-ce que CFC pourrait favoriser l'atteinte de ses résultats stratégiques *plus efficacement* que par l'entremise du PPF?
17. Quelles sont les différences entre le PPF et les autres programmes de promotion de l'égalité des femmes au Canada? Quelles sont les similitudes? Le PPF fait-il double emploi avec d'autres programmes? Travaille-t-il à contre-courant d'autres programmes?
18. Le PPF pourrait-il être mieux géré par un autre organisme que CFC? Si oui, lequel et pourquoi?
19. À votre avis, le PPF utilise-t-il bien l'argent des contribuables canadiens?

Pertinence/justification

20. Le PPF est-il toujours pertinent pour les femmes au Canada? Pourquoi ou pourquoi pas? Si le PPF n'existait pas, quelles seraient les conséquences pour la promotion de l'égalité des femmes au Canada?
21. Dans quelle mesure le mandat du PPF concorde-t-il avec les priorités actuelles du gouvernement fédéral (c.-à-d. avec le discours du Trône, les budgets, les énoncés de politique récents)? Quels changements pourrait-on apporter au Programme pour qu'il y ait une meilleure harmonisation?
22. Dans quelle mesure le mandat du PPF correspond-t-il aux objectifs stratégiques de CFC? Quels changements pourrait-on apporter au Programme pour en arriver à une meilleure harmonisation? De quelle façon le PPF pourrait-il contribuer plus efficacement à l'élaboration des objectifs stratégiques de CFC?
23. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

Évaluation du Programme de promotion de la femme Guide d'entrevue destiné aux intervenantes et intervenants externes

Contexte

1. Parlez-moi de vous ou de votre groupe. Comment faites-vous la promotion de l'égalité des femmes?
2. Que savez-vous du Programme de promotion de la femme (PPF)?

Conception et prestation

3. À votre avis, quelles sont les forces du Programme de promotion de la femme? Veuillez tenir compte de la conception et de la prestation de ses activités de financement ainsi que de ses autres activités.
4. Selon vous, la conception ou la prestation du PPF présentent-elles des faiblesses fondamentales? De nouveau, veuillez tenir compte à la fois des activités de financement et des autres activités du PPF. (*Précision : Au besoin, donnez des exemples d'activités qui ne sont pas des activités de financement*).
5. Le PPF collabore-t-il efficacement à la promotion de l'égalité des femmes avec les intervenantes et intervenants externes, comme les autres ministères et organismes fédéraux, les autres ordres de gouvernement, les groupes communautaires et le secteur privé? Veuillez expliquer.
6. À votre avis, comment pouvons-nous améliorer le PPF?

Incidence

7. Comme vous le savez peut-être, le PPF poursuit quatre objectifs : favoriser le changement institutionnel; influencer sur les politiques gouvernementales; améliorer la compréhension, par le public, des mesures visant les enjeux liés à l'égalité des femmes; renforcer la capacité des groupes de femmes. Depuis que vous vous occupez de questions relatives à l'égalité des femmes, quels progrès avez-vous remarqués dans chacun de ces domaines? Pouvez-vous fournir des exemples précis?
8. Dans quelle mesure croyez-vous que le PPF a contribué à l'apport de ces changements? Quels autres facteurs auraient pu y contribuer?
9. Selon vous, le PPF a-t-il eu des répercussions inattendues, positives ou négatives?

Rentabilité/solutions de rechange

10. Connaissez-vous des modèles de rechange en matière d'exécution de programmes susceptibles d'être utiles au Programme de promotion de la femme? (*Précision : Plus précisément, des mécanismes de financement utilisés par d'autres bailleurs de fonds*)
11. À votre avis, est-ce que CFC pourrait promouvoir plus efficacement l'égalité des femmes que par l'entremise du PPF?

12. Quelles sont les différences entre le PPF et les autres programmes de promotion de l'égalité des femmes au Canada? Quelles sont les similitudes? Le PPF fait-il double emploi avec d'autres programmes? Travaille-t-il à contre-courant d'autres programmes?
13. Le PPF pourrait-il être mieux administré s'il relevait d'un autre organisme que Condition féminine Canada (CFC)? Si oui, lequel et pourquoi?
14. À votre avis, le PPF utilise-t-il bien l'argent des contribuables canadiens?

Pertinence/justification

15. À votre avis, le PPF est-il toujours pertinent pour les femmes au Canada? Pourquoi ou pourquoi pas? Si le PPF n'existait pas, quelles seraient les conséquences pour la promotion de l'égalité des femmes au Canada?

Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

Enquête auprès des groupes de femmes et des autres groupes qui oeuvrent pour l'égalité

Évaluation du Programme de promotion de la femme

Condition féminine Canada (CFC) a retenu les services d'un cabinet de recherche indépendant, PRA Inc., pour l'évaluation du Programme de promotion de la femme.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada exige que tous les programmes fédéraux de subventions et de contributions fassent l'objet d'une évaluation. Cet exercice vise à examiner la conception et la prestation du Programme de promotion de la femme, ses répercussions, sa rentabilité et sa pertinence. Comme cette évaluation est effectuée dans le contexte d'un exercice d'examen des dépenses à l'échelle du gouvernement, elle vise aussi à examiner les questions relatives à la responsabilité à l'égard du public et à l'harmonisation avec les priorités des Canadiennes et des Canadiens.

Les opinions des groupes de femmes et des autres groupes qui oeuvrent pour l'égalité sont très importantes pour l'évaluation. Nous apprécierions beaucoup qu'une représentante ou un représentant de la direction de votre groupe et la personne qui connaît le mieux le Programme de promotion de la femme prennent le temps de répondre à cette enquête.

Toutes vos réponses resteront confidentielles et elles ne seront utilisées que sous forme de données intégrées. CFC n'aura pas accès à vos réponses distinctes. Le numéro administratif qui figure à la dernière page de cette enquête ne sert qu'à permettre à PRA de gérer le processus d'enquête.

Si vous avez des questions à poser au sujet de l'enquête, veuillez téléphoner à Brigitte Bouchard, de PRA, au numéro de téléphone sans frais 1 888 877-6744. Si vous voulez recevoir un exemplaire électronique de l'enquête sur CD (en format Microsoft Word), veuillez communiquer avec PRA.

**Veillez renvoyer le questionnaire d'enquête rempli dans l'enveloppe ci-jointe
ou par télécopieur, au numéro sans frais
1 800 717-5456**

**Merci de répondre rapidement à ce questionnaire.
Veillez renvoyer le questionnaire au plus tard
le 15 avril 2005**

Partie A : Renseignements de base

Cette première section du questionnaire vise à recueillir des renseignements de base qui nous aideront à comprendre le contexte de vos réponses

1. Votre groupe est-t-il un groupe de femmes ou un autre groupe qui oeuvre pour l'égalité? (Cochez une seule réponse)
 - Un groupe de femmes
 - Un autre groupe qui oeuvre pour l'égalité

2. Quel est le mandat principal de votre groupe? (Cochez une seule réponse)
 - L'éducation du public
 - La défense des droits
 - La recherche
 - La prestation de services (p. ex. counseling, formation, hébergement)
 - Autre (précisez)

3. Quelle est la clientèle principale de votre groupe? Nous comprenons que vous pouvez servir plus d'une des clientèles énumérées ci-dessous. Cependant, nous nous intéressons à la clientèle principale que vous servez. Par conséquent, veuillez cocher une seule réponse.
 - Les femmes en général
 - Les lesbiennes
 - Les femmes handicapées
 - Les femmes autochtones, métisses et inuites
 - Les femmes appartenant à une minorité visible
 - Les immigrantes et les réfugiées
 - Les femmes des collectivités rurales, isolées ou nordiques
 - Les femmes appartenant à une minorité de langue officielle
 - Autre (précisez)

4. Quel est le principal domaine d'activités de votre groupe? (Cochez une seule réponse)
 - L'économie
 - La violence
 - La justice sociale
 - Autre (précisez)

5. Depuis combien de temps votre groupe existe-t-il? (Cochez une seule réponse)
 - Moins de 1 an
 - De 1 à 2 ans
 - De 3 à 5 ans
 - De 6 à 10 ans
 - De 11 à 15 ans
 - De 16 à 20 ans
 - 21 ans ou plus

6. Quelle est la portée des activités de votre groupe? (Cochez une seule réponse)
 - Internationale
 - Nationale
 - Interprovinciale ou interterritoriale
 - Provinciale ou territoriale

- Régionale
- Municipale ou locale

7. Quel est le nombre approximatif de membres de votre groupe? (Cochez une seule réponse)

- Moins de 20
- De 20 à 49
- De 50 à 100
- Plus de 100
- Je ne sais pas

8. Dans quelle mesure connaissez-vous le Programme de promotion de la femme?

- Je le connais très bien
- Je le connais un peu
- Je ne le connais pas du tout

Partie B : Conception et prestation du Programme de promotion de la femme

Dans le cadre du Programme de promotion de la femme, Condition féminine Canada offre différents services aux groupes de femmes et aux autres groupes oeuvrant pour l'égalité qui s'efforcent de promouvoir l'égalité des femmes au Canada. Dans cette section de l'enquête, nous vous demandons d'examiner la façon dont s'effectuent la conception et la prestation du Programme.

9. À votre connaissance, votre groupe a-t-il déjà reçu du personnel du Programme de promotion de la femme un ou plusieurs des services suivants?

	Oui	Non	Je ne sais pas
a. De l'aide pour élaborer une stratégie ou un plan d'action global pour votre groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. L'aiguillage vers d'autres sources de financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Des conseils sur des questions fonctionnelles, comme la constitution en société et l'administration financière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. L'aiguillage vers d'autres ressources de votre collectivité qui pourraient venir en aide à votre groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. De l'aide pour le réseautage, la communication et les partenariats entre votre groupe et d'autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. L'utilisation des installations ou du matériel (p. ex. photocopieur, salles de réunion)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. La résolution de problèmes ou de conflits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Aiguillage vers des ressources documentaires ou d'autres outils pertinents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Autre (veuillez décrire cette aide, mais n'incluez pas l'aide financière) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez répondu « Oui » à une partie quelconque de la question 9, veuillez répondre aux questions 10 et 11. Autrement, veuillez passer directement à la question 12.

10. Comment décririez-vous l'aide que vous avez reçue du Programme de promotion de la femme?

- Très utile
- Assez utile
- Pas du tout utile

11. Veuillez justifier votre réponse.

12. Le Programme de promotion de la femme offre également aux groupes qui oeuvrent pour l'égalité de l'aide financière pour des initiatives admissibles, définies comme étant des initiatives qui proposent « des stratégies orientées vers le changement, qui cadrent avec un ou plusieurs des objectifs et des domaines cibles du Programme, qui seront réalisées au cours d'une période déterminée et qui seront accompagnées de plans d'action et d'évaluation clairement articulés dans le but d'obtenir des résultats ». À votre connaissance, votre groupe a-t-il déjà

	Oui	Non	Je ne sais pas
a. présenté une demande écrite de financement qui N'A PAS été acceptée?	—	—	—
b. reçu du financement du Programme de promotion de la femme?	—	—	—

Veuillez répondre aux questions 13 et 14 si votre groupe a déjà présenté une demande écrite de financement qui N'A PAS ÉTÉ ACCEPTÉE. Sinon, veuillez passer à la question 15.

13. Veuillez lire chacun des énoncés ci-après et cocher la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas
a. Le personnel du Programme nous a expliqué clairement pourquoi la demande de financement de notre groupe n'avait pas été acceptée	—	—	—	—	—	—
b. Le personnel nous a donné des renseignements sur d'autres sources de financement	—	—	—	—	—	—
c. On nous a appris comment demander une révision de la décision	—	—	—	—	—	—

14. Avez-vous des préoccupations sur la façon dont votre demande de financement a été traitée? Dans l'affirmative, veuillez justifier votre réponse.

Aucune préoccupation

À toutes les répondantes et tous les répondants : veuillez répondre aux questions 15 et 16.

15. La prochaine série de questions porte sur le processus d'élaboration et d'approbation des propositions. Comme vous le savez sans doute, les groupes sont encouragés à communiquer avec le personnel du Programme au début de l'élaboration de leur idée de financement afin que le personnel puisse leur transmettre toute l'information, discuter des questions soulevées, déterminer l'admissibilité, aider à élaborer l'initiative et évaluer la possibilité de financement.

Veuillez lire chacun des énoncés ci-dessous et cocher la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas
a. Les critères d'admissibilité au financement sont clairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Le processus d'élaboration de la proposition a aidé notre groupe à clarifier les objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Le processus d'élaboration de la proposition a aidé notre groupe à cerner des stratégies appropriées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Pendant l'élaboration de la proposition, on a demandé à notre groupe de prouver la participation de toute la diversité des femmes touchées par l'initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Le personnel du Programme de promotion de la femme nous a communiqué clairement les exigences du Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Je comprends les critères utilisés pour l'évaluation des propositions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Je comprends le processus d'approbation des demandes de financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Avez-vous des moyens à suggérer qui pourraient améliorer le processus d'élaboration et d'acceptation des propositions? Veuillez donner des explications.

Aucune suggestion

Si votre groupe a déjà reçu du financement du Programme de promotion de la femme, veuillez répondre aux questions 17 à 24. Sinon, veuillez passer à la partie D.

17. Comme vous le savez sans doute, le Programme de promotion de la femme a évolué au fil des ans. Plusieurs modifications importantes ont été apportées en 1998 :
- **Le financement d'initiative a remplacé le financement de projet et de programme.** Le financement d'initiative vise à rendre l'administration du Programme plus équitable, plus souple et plus responsable. Il soutient des stratégies axées sur le changement qui correspondent à un ou plusieurs objectifs et secteurs d'intervention privilégiés du Programme de promotion de la femme et qui comportent des plans clairement définis pour obtenir les résultats désirés.
 - **Le financement d'initiatives pouvant aller jusqu'à dix-huit mois est maintenant offert.** Avant 1998, le financement offert pour un projet pouvait aller jusqu'à douze mois seulement.
 - **Un financement pluriannuel est maintenant offert.** Le financement pluriannuel soutient des initiatives qui visent la modification des politiques gouvernementales et institutionnelles et il peut durer jusqu'à trois ans. Avant 1998, le financement pluriannuel n'était pas offert.

	Oui	Non	Je ne sais pas
a. Avant 1998, votre groupe a-t-il reçu du financement de programme?	—	—	—
b. Avant 1998, a-t-on déjà <i>refusé</i> à votre groupe du financement de programme?	—	—	—
c. Depuis 1998, votre groupe a-t-il reçu du financement sur 18 mois?	—	—	—
d. Depuis 1998, votre groupe a-t-il reçu du financement pluriannuel?	—	—	—

18. Comment les modifications apportées en 1998 au Programme de promotion de la femme ont-elles influé sur la capacité de votre groupe d'oeuvrer pour la promotion de l'égalité des femmes? Veuillez justifier votre réponse dans l'espace réservé à cette fin sous chacune des questions.

	Changement positif	Changement ni positif ni négatif	Changement négatif	Je ne sais pas
a. Fin du financement de programme	—	—	—	—

Veuillez justifier votre réponse. _____

	Changement positif	Changement ni positif ni négatif	Changement négatif	Je ne sais pas
b. Adoption du financement d'initiative	—	—	—	—

Veuillez justifier votre réponse. _____

	Changement positif	Changement ni positif ni négatif	Changement négatif	Je ne sais pas
c. Prestation du financement sur 18 mois	—	—	—	—
Veuillez justifier votre réponse. _____				

	Changement positif	Changement ni positif ni négatif	Changement négatif	Je ne sais pas
d. Prestation du financement pluriannuel	—	—	—	—
Veuillez justifier votre réponse. _____				

19. Le Programme de promotion de la femme a connu sa plus récente modification en 2003, année de l'adoption d'une approche axée sur les résultats qui met l'accent sur la mesure des résultats obtenus grâce aux initiatives. On a alors adopté un nouveau formulaire de demande, accompagné d'un guide ainsi que de rapports provisoires et de rapports finals. Veuillez lire chacun des énoncés ci-dessous et cocher la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas
a. Le personnel du Programme de promotion de la femme a clairement expliqué à notre groupe l'approche axée sur les résultats	—	—	—	—	—	—
b. L'aide donnée par le personnel du Programme de promotion de la femme a permis à notre groupe de cerner des résultats et des indicateurs réalistes	—	—	—	—	—	—
c. Grâce à l'approche axée sur les résultats, notre groupe est en mesure d'effectuer une planification plus efficace	—	—	—	—	—	—
d. L'approche axée sur les résultats a aidé notre groupe à montrer les résultats de notre travail à nos membres, à la collectivité en général et aux autres bailleurs de fonds	—	—	—	—	—	—
e. Le formulaire de demande et le guide sont faciles à comprendre	—	—	—	—	—	—
f. Les rapports provisoires et finals sont faciles à utiliser	—	—	—	—	—	—

20. Que pourrait faire le Programme de promotion de la femme pour faciliter l'application de l'approche axée sur les résultats? Veuillez préciser votre réponse.

__ Aucune suggestion

Partie C : Répercussions du Programme de promotion de la femme

Dans cette section de l'enquête, vous devez examiner les répercussions du Programme de promotion de la femme. Veuillez répondre à la partie C seulement si votre groupe a déjà reçu du financement du Programme de promotion de la femme.

21. Veuillez lire chacun des énoncés ci-dessous et cocher la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas
a. Le financement accordé par le Programme de promotion de la femme a permis à notre groupe de réaliser des initiatives qu'autrement il n'aurait pas été en mesure d'entreprendre	—	—	—	—	—	—
b. Le financement du Programme de promotion de la femme a aidé notre groupe à atteindre certains de ses objectifs à l'égard de l'égalité des femmes	—	—	—	—	—	—
c. Le financement du Programme de promotion de la femme a aidé notre groupe à avoir accès à d'autres sources de financement	—	—	—	—	—	—

22. Si vous réfléchissez aux initiatives que votre groupe a menées à bien grâce au financement du Programme de promotion de la femme, quels changements ont apportés ces initiatives?

**Ne décrivez pas les activités de votre groupe.
 Décrivez plutôt les résultats de ces activités ou les changements auxquels elles ont donné lieu.**

Exemple d'*activité* : rédiger un manuel d'instructions sur la façon de se présenter aux élections.
 Exemple de *résultat* : un plus grand nombre de femmes se présentent aux élections.

23. Certaines initiatives de votre groupe ont-elles eu des répercussions inattendues (positives ou négatives)?

- Oui, des répercussions imprévues positives
- Oui, des répercussions imprévues négatives
- Aucune conséquence imprévue (*passer à la partie D*)
- Je ne sais pas (*prenez à la partie D*)

24. Veuillez décrire les répercussions imprévues (positives ou négatives) de vos initiatives.

Positives

Négatives

<hr/>	<hr/>

Partie D : Pertinence du Programme de promotion de la femme

Dans la section finale de l'enquête, on vous demande d'examiner la pertinence continue et la nécessité du Programme de promotion de la femme.

25. Veuillez lire chacun des énoncés ci-dessous et cocher la réponse qui représente le mieux votre opinion.

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas
a. Le Programme de promotion de la femme répond bien aux besoins des groupes émergents et nouveaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Le Programme de promotion de la femme répond bien aux questions émergentes et nouvelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Le Programme de promotion de la femme est toujours pertinent par rapport à la promotion de l'égalité des sexes au Canada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Si le Programme de promotion de la femme n'existait pas, quelles seraient les conséquences pour **votre groupe**?

__ Sans opinion/ Je ne sais pas

27. Si le Programme de promotion de la femme n'existait pas, quelles seraient, à votre avis, les conséquences pour la **promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes au Canada**?

__ Sans opinion/ Je ne sais pas

28. À votre avis, de quelle façon pourrait-on améliorer le Programme de promotion de la femme?

__ Sans opinion/ Je ne sais pas

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire d'enquête.

Veillez utiliser l'enveloppe affranchie sous pli et l'adresser à :

PRA Inc.
500 – 363 Broadway
Winnipeg (Manitoba) R3C 3N9

Vous pouvez aussi l'acheminer par télécopie au numéro sans frais

1 800 717-5456

Évaluation du Programme de promotion de la femme Guide d'entrevue pour les études de cas

1. Tout d'abord, parlez-moi de votre groupe.
 - ▶ Quand a-t-il été créé?
 - ▶ Quel est son mandat?
 - ▶ Qui représente-t-il?
 - ▶ À quel genre d'activités participe-t-il?
2. À quelle fréquence votre groupe a-t-il reçu du financement de la part du Programme de promotion de la femme (PPF)? Pour quelle(s) initiative(s) votre groupe a-t-il reçu du financement?
3. Nous aimerions en savoir plus sur vos initiatives.
 - ▶ Pour répondre à quel besoin ou pour régler quel enjeu l'initiative a-t-elle été créée?
 - ▶ Quels en étaient les buts et les objectifs?
 - ▶ De quelle façon cherchait-on avec cette initiative à atteindre les buts et les objectifs fixés (c.-à-d. quelles étaient les stratégies et les activités afférentes à cette initiative)?
 - ▶ Sur quelle sorte de partenariats, autant financiers que non financiers, l'initiative reposait-elle?
4. Comme vous le savez, on s'attend à ce que chaque initiative financée dans le cadre du PPF corresponde à un ou plusieurs des objectifs du Programme et qu'elle cible un ou plusieurs de ses domaines d'intérêt particulier. Quel(s) objectif(s) votre initiative devait-elle viser? De quels domaines d'intérêt particulier votre initiative devait-elle traiter?
5. À quels résultats vos initiatives devaient-elles conduire?
6. (*Posez chacune des questions suivantes pour chaque résultat attendu.*)
 - ▶ Votre initiative a-t-elle permis d'obtenir les *résultats attendus* ou de progresser en ce sens?
 - ▶ Dans l'affirmative, qu'est-ce qui atteste de ces résultats? Veuillez fournir des exemples probants.
 - ▶ Quels sont les facteurs qui ont contribué à cette réussite?
7. Estimez-vous que votre initiative a eu des répercussions inattendues (positives ou négatives)?
8. Votre groupe prévoit-il poursuivre dans cette voie ou dans ce domaine? Dans l'affirmative, veuillez décrire tout plan éventuel relatif à d'éventuelles initiatives connexes.

9. Selon vous, le PPF est-il pertinent pour faire avancer l'égalité des femmes au Canada?
Pourquoi ou pourquoi pas? Si le PPF n'existait pas, quelles seraient les conséquences pour votre groupe?
10. Quelles leçons tirez-vous de l'expérience acquise dans le cadre de votre initiative?
11. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

**ÉVALUATION DU PROGRAMME DE
PROMOTION DE LA FEMME
VOLUME II – RAPPORTS PROVISOIRES**

Octobre

Préparé pour
Condition féminine Canada

TABLE DES MATIÈRES

(FICHIERS DISTINCTS)

- ▶ Examen de documents (rptDoc Review v2.pdf)
- ▶ Examen de dossiers (rptFileReviewV3_LOGO.pdf)
- ▶ Rapport sur les entrevues des informatrices et informateurs clés (rptInterviewsV3_LOGO.pdf)
- ▶ Rapport sur l'enquête (rptSurveyV4_LOGO.pdf)
- ▶ Rapport sur les études de cas (rptCaseStudies_V4_LOGO.pdf)
- ▶ PAES : Rapport sur les études de cas et les données administratives (rptAGE_CaseStudies_V5.doc)