

*Évaluation de la Participation du secteur
à l'élaboration des politiques ministérielles
(PSEPM)*

Rapport d'évaluation final

*Direction générale de l'évaluation
et de la vérification
Orientation stratégique
Développement social Canada*

mars 2004

SP-AH214-03-04F
(also available in English)

Papier

ISBN : 0-662-78038-8

N° de cat. : HS28-5/2004F

PDF

ISBN : 0-662-78039-6

N° de cat. : HS28-5/2004F-PDF

HTML

ISBN : 0-662-78040-X

N° de cat. : HS28-5/2004F-HTML

Préface

La PSEPM (Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles) est un programme quinquennal doté d'un budget de 28,5 millions de dollars visant à établir une relation plus étroite entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole en matière d'élaboration de politiques. Les objectifs de la PSEPM étaient les suivants : a) améliorer l'élaboration des politiques dans les ministères en offrant plus d'occasions aux organismes du secteur bénévole de formuler des commentaires; et b) accroître la capacité stratégique du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles. La PSEPM a été une composante majeure de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC). Son budget représentait plus de 30 p. 100 du budget global de l'ISBC, qui était de 94,6 millions de dollars.

Comme l'ISBC, la PSEPM était coordonnée à l'origine par le Groupe de travail sur le secteur bénévole au sein du Bureau du Conseil privé. En octobre 2002, à la fin de la phase I de l'initiative, la coordination administrative de l'ISBC, y compris de la PSEPM, a été transférée à Patrimoine canadien. C'est à ce moment-là qu'une évaluation a été amorcée pour examiner divers aspects de la mise en œuvre et des processus, et notamment l'état des projets et les mécanismes de mise en œuvre de l'initiative, y compris les modifications apportées aux processus à la suite des projets de la PSEPM; un autre objectif de l'évaluation consistait à tirer des leçons au sujet des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la PSEPM. L'évaluation des processus a été menée a) pour respecter les lignes directrices du Conseil du Trésor, stipulant que le Parlement doit être adéquatement informé de l'efficacité de l'utilisation des fonds publics; et b) pour établir une base importante sur laquelle mener une analyse plus approfondie de l'évaluation de l'incidence décrite ci-dessous.

En 2003, alors que l'évaluation était en cours à Patrimoine canadien et que le rapport final était presque terminé, le programme a de nouveau été confié à un autre ministère. En effet, à la suite du réaménagement des ministères en décembre 2003, la PSEPM a été transférée au nouveau ministère Développement social Canada (DSC). Au moment de ce transfert, l'évaluation des processus de la PSEPM venait de se terminer et il restait à approuver la publication du rapport d'évaluation.

La PSEPM est une initiative unique en son genre; il s'agit fondamentalement d'une expérience cogérée visant à instaurer entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole une relation axée sur l'élaboration de politiques. Essentiellement, l'évaluation des processus avait pour objet d'analyser cette relation et les structures de gouvernance qui ont vu le jour entre les deux parties, ainsi que la façon dont elles ont été améliorées par les processus associés à l'élaboration et à la mise en œuvre de la PSEPM.

Pour compléter les constatations de l'évaluation actuelle, Développement social Canada doit entreprendre sous peu une évaluation approfondie des effets à long terme découlant de la PSEPM. Les travaux futurs porteront expressément sur les domaines clés suivants :

- i) Quelle a été la valeur ajoutée au mode de fonctionnement et aux activités du gouvernement fédéral par suite de la PSEPM?
- ii) De même, quelle a été la valeur ajoutée du point de vue du secteur bénévole et communautaire?
- iii) Quels en ont été les avantages pour les processus de développement social dans l'ensemble de la société canadienne?

En plus des éléments susmentionnés, les autres exigences normalisées établies dans la politique du Conseil du Trésor sur l'évaluation seront également prises en compte.

Table des matières

Sommaire	i
Réponse de la direction	vii
1. Introduction	1
1.1 Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM).....	1
1.2 Aperçu de l'évaluation : une évaluation provisoire en deux phases.....	2
1.3 Structure du rapport	2
2. Objet et objectifs de l'évaluation	3
2.1 Cadre d'évaluation : divers secteurs d'intérêt.....	3
2.2 Méthode d'évaluation	3
2.2.1 Commentaires sur la documentation que renferment les dossiers de projet et sur leur qualité	4
3. Contexte de l'évaluation de la PSEPM	7
3.1 Liens avec l'ISBC	7
3.2 Liens avec les initiatives connexes de l'ISBC	7
3.3 Contexte de la gouvernance	9
3.3.1 Responsabilisation.....	9
3.3.2 Gestion horizontale et collaboration.....	9
3.3.3 Examen des programmes.....	11
3.4 Changements apportés aux objectifs, aux critères et aux processus de sélection pendant les rondes 1 et 2	11
4. Extrait de la PSEPM	13
4.1 Portée : répartition des projets	13
4.1.1 Objectifs de la PSEPM.....	13
4.1.2 Étendue géographique.....	14
4.1.3 Répartition des projets entre les ministères fédéraux.....	15
4.1.4 Questions stratégiques abordées.....	16
4.2 Niveau de financement	17
5. Conclusions relatives à la gestion de la PSEPM	21
5.1 Raison d'être et pertinence.....	21
5.1.1 Origines de la PSEPM et responsabilisation.....	21
5.1.2 Mécanismes de rechange et liens avec la PSEPM	22
5.2 Fonctions de conception et de gestion centrales de la PSEPM (GTSB).....	24
5.2.1 Reddition des comptes, rôles et responsabilités dans le cadre de la PSEPM	24
5.2.2 Matériel d'information sur la PSEPM et communications.....	25
5.2.3 Processus d'examen des projets menés dans le cadre de la PSEPM par le GTSB (central)	26
5.2.4 Mesure dans laquelle la gestion de la PSEPM reflétait l'esprit de l'ISBC	27
5.2.5 Soutien et promotion de l'horizontalité.....	27

5.3	Prestation, mise en œuvre et gestion des projets ministériels	29
5.3.1	Processus de sollicitation et de sélection de projet dans les ministères.....	29
5.3.2	Renouvellement du personnel ministériel et soutien du personnel	31
5.3.3	Efficacité de la gestion ministérielle.....	31
5.3.4	Participation des ministères aux projets	34
5.3.5	Affectation des ressources aux projets	34
5.3.6	Mobilisation des ressources	35
6.	Conclusions relatives aux objectifs de la PSEPM – Conclusions quant aux résultats de la première ronde	37
6.1	Pertinence constante des objectifs de la PSEPM	37
6.1.1	Nouveaux enjeux stratégiques	38
6.2	Atteinte des résultats par rapport aux objectifs de la PSEPM	38
6.2.1	Renforcement des capacités des ONG	38
6.2.2	Renforcement des capacités gouvernementales	40
6.2.3	Influence sur le processus d’élaboration des politiques au sein des ministères fédéraux	41
6.3	Efficacité	42
6.3.1	Innovation	42
6.3.2	Diffusion/transfert de connaissances et reprise.....	43
6.3.3	Horizontalité et collaboration à l’échelle du ministère.....	45
6.3.4	Établissement de partenariats/création de réseaux et collaboration parmi les OSB.....	46
6.3.5	Durabilité.....	47
7.	Conclusions et enseignements tirés.....	51
7.1	Conclusions.....	51
7.1.1	Atteinte des objectifs	51
7.1.2	Pertinence.....	52
7.1.3	Reddition de comptes et gouvernance	52
7.1.4	Mise en œuvre et effets des changements entre les rondes.....	53
7.1.5	Horizontalité et collaboration.....	53
7.1.6	Ressources et soutien.....	54
7.1.7	Diffusion des résultats	54
7.2	Enseignements tirés	55
7.3	Recommandations à court terme.....	57
Annexe 1 : Changements apportés aux objectifs, aux critères et au processus de sollicitation de projets, et examen des rondes 1 et 2.....		59
Annexe 2 : Liste des projets de la PSEPM		63

Liste de tableaux

Tableau 1	Aperçu des ressources de la PSEPM	1
Tableau 4.2	Nombre et proportion de projets selon le ministère responsable pour chaque ronde.....	16

Liste de figures

Figure 4.1	Mesure dans laquelle les projets visaient à atteindre les deux objectifs de la PSEPM, selon la ronde (pourcentage).....	14
Figure 4.2	Répartition des projets évalués selon leur étendue géographique pour les deux rondes.....	14
Figure 4.3	Nombre de projets financés selon leur étendue géographique, par ronde de financement.....	15
Figure 4.4	Répartition des projets selon les secteurs de politique par ronde de financement.....	17
Figure 4.5	Montant total du financement de la PSEPM selon le ministère responsable pour chaque ronde.....	18
Figure 4.6	Montant moyen du financement de la PSEPM par projet, selon le ministère responsable pour chaque ronde.....	19
Figure 4.7	Montant total du financement de la PSEPM selon l'étendue géographique du projet, par ronde.....	19
Figure 4.8	Montant moyen du financement de la PSEPM par projet, selon l'étendue géographique du projet, par ronde.....	20

Sommaire

L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) est un projet conjoint du secteur bénévole et communautaire et du gouvernement du Canada, qui a été annoncé en juin 2000. Son but à long terme est de renforcer la capacité du secteur à relever les défis de l'avenir et d'améliorer les relations entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement fédéral.

Les objectifs

Le volet Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM) comporte deux grands objectifs qui sont étroitement liés : améliorer l'élaboration des politiques dans les ministères en offrant plus d'occasions aux organismes du secteur bénévole de formuler des commentaires; et accroître la capacité stratégique au sein du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles. Son budget de 28,5 millions de dollars représentait plus de 30 p. 100 du budget total de l'ISBC qui se chiffrait à 94,6 millions de dollars. Des fonds ont été octroyés à des organismes bénévoles afin qu'ils mettent sur pied des projets d'une durée de deux ans ayant pour but de concrétiser les objectifs de la PSEPM.

L'évaluation

L'évaluation de la PSEPM avait un double objet : rendre compte de l'état des projets des rondes 1 et 2 et de leur achèvement dans les délais prévus, et examiner le processus suivi pour mettre en œuvre l'initiative, y compris les modifications apportées au processus après la première ronde. Cette évaluation devait aussi permettre de dégager les défis à relever ainsi que les enseignements tirés en ce qui a trait au processus global, et de déterminer dans quelle mesure les projets de la première ronde ont répondu aux deux grands objectifs de la PSEPM. L'évaluation portait sur cinq questions clés touchant la pertinence de la PSEPM, sa gestion, l'atteinte des objectifs fixés, son incidence sur la relation entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole ainsi que les principaux défis auxquels elle est confrontée. Lors de cette évaluation, on s'est également penché sur les enseignements à tirer pour l'avenir quant au rôle du secteur bénévole dans l'élaboration des politiques fédérales.

Le contexte

L'évaluation doit tenir compte du contexte dans lequel s'est déroulée la PSEPM. Bien qu'elle ait été élaborée parallèlement, il est en premier lieu important de lier la PSEPM aux travaux menés dans le cadre des initiatives globales de la politique de l'ISBC, telles que l'Accord conclu entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole de même que le Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques. En second lieu, il importe de souligner que la PSEPM a été lancée à un moment où le gouvernement fédéral avait déjà commencé à insister davantage sur une responsabilisation

accrue et une gestion axée sur les résultats. De plus, la complexité et l'interdépendance des enjeux exigeaient des gouvernements qu'ils trouvent des moyens de mettre en œuvre efficacement la gestion horizontale et d'assurer une collaboration multisectorielle plus étroite. Un point qui refait surface tout au long de l'évaluation est la question de la survie du secteur bénévole, puisque celui-ci continue de se débattre afin de composer avec les compressions de programmes du milieu des années 1990.

La mise en œuvre

La première phase de la mise en œuvre de la PSEPM a été lancée à l'été 2001; le point culminant en a été l'approbation de 21 projets faisant intervenir neuf ministères fédéraux et dont le financement s'élevait à 11,6 millions de dollars. Cette période a été suivie d'une deuxième et dernière ronde ayant mené à 46 projets de plus faisant intervenir 16 ministères et dont le budget total s'élevait à 15,1 millions de dollars. Entre les deux rondes de financement, on a effectué bon nombre de changements en vue de clarifier les objectifs, de solliciter des projets, de définir les critères de sélection et de déterminer les processus d'approbation.

Les conclusions

Étant donné le caractère limité de la documentation disponible à ce stade-ci de la PSEPM, les conclusions de l'évaluation sont de nature provisoire. La plupart des projets sont en cours ou n'ont pas encore produit de rapport d'évaluation final, et l'état d'avancement des rapports sur les projets est inégal. De plus, le mandat d'évaluation ne portait que sur l'examen des résultats de la phase 1, soit moins du tiers de l'ensemble des activités de projet. Ajoutons à cela que la nature des objectifs de la PSEPM est, par définition, à long terme et doit être considérée de ce point de vue. On a pu néanmoins en tirer certains enseignements et en dégager certaines tendances manifestes.

Dans le cadre de la PSEPM, on a interprété l'élaboration des politiques de manière très large de façon à englober la planification des politiques, leur formulation, la conception des programmes, leur mise en œuvre, le suivi et l'évaluation ainsi que les enseignements tirés. Sur le plan conceptuel, cela ne signifie toutefois pas la même chose pour chacun des acteurs et, à défaut d'une définition claire du rôle des acteurs non gouvernementaux dans l'élaboration des politiques, il en est résulté un large éventail d'attentes fort différentes. Les avis sont toutefois unanimes quant au fait que les buts de la PSEPM continuent d'être pertinents et qu'il reste encore beaucoup de travail à faire.

La mise en œuvre du programme a été fort différente de sa conception. L'absence d'une ligne hiérarchique bien définie pour ce qui est des responsabilités et du cadre de gouvernance établissant clairement la répartition des responsabilités entre le Groupe de travail sur le secteur bénévole au sein du Bureau du Conseil Privé et les ministères en cause a occasionné un certain nombre de problèmes. Au sein du gouvernement, la PSEPM est apparue comme une « initiative abandonnée à elle-même » sans véritable point d'attache, tandis que le secteur bénévole la percevait comme une initiative en grande partie dirigée et contrôlée par le gouvernement. La plupart des intervenants jugeaient sa mise en œuvre trop longue et trop compliquée, et la situation a semblé se

détériorer au cours de la deuxième phase. L'absence de planification et de travaux de conception adéquats dès le départ ainsi que les difficultés constantes sur le plan de la coordination ont compliqué la situation davantage.

Le secteur bénévole avait espéré être pris davantage au sérieux en tant que partenaire et acteur, en tant qu'intervenant et associé ayant d'incalculables connaissances, bref en tant que collaborateur légitime et précieux aux fins de l'élaboration des politiques. La réceptivité des ministères et leur capacité de répondre à cette attente a varié considérablement. Les faits témoignent de cette différence, allant du simple financement d'un autre projet gouvernemental à l'intention d'un organisme du secteur bénévole à l'établissement de relations de travail novatrices et fondées sur la collaboration, qui se sont traduites par des résultats substantiels sur le plan de la politique et des programmes.

Au niveau des projets, le secteur bénévole semble avoir eu beaucoup de succès à l'échelle communautaire, des partenariats ayant été établis avec un et souvent même plusieurs partenaires. Contribuer à l'horizontalité en tant qu'objectif est l'un des résultats les plus intéressants de l'initiative PSEPM, et il est manifeste que le secteur bénévole a joué un rôle prépondérant à ce chapitre à l'échelle communautaire.

La non-affectation de fonds supplémentaires ou d'années-personnes pour la mise en œuvre de la PSEPM a entravé l'initiative tout au long de son déroulement. Celle-ci a souvent été perçue comme un élément secondaire et non comme une priorité, ce qui s'est traduit par des retards et un manque d'engagement et de compréhension au sein des ministères. Cette situation, qui donne lieu de s'interroger quant au sérieux de l'engagement du gouvernement à l'égard de la PSEPM, a contribué aux réelles divergences dans les attentes du secteur bénévole et du gouvernement fédéral.

Atteinte des objectifs

Les répondants provenant des ministères et du secteur bénévole s'entendaient pour dire que la PSEPM avait réussi à renforcer la capacité du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles. De nouvelles relations ont été établies, des partenariats plus solides ont été créés et de nouvelles données ont été recueillies, ce qui a donné lieu au développement de nouvelles compétences en matière de communication – tous ces aspects étant considérés comme des pas dans la bonne direction. Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs, l'évaluation aborde la question sur deux plans : les résultats des projets et, à un niveau global, leur incidence sur l'ensemble des objectifs de la PSEPM. Dans le premier cas, soit au niveau des projets, tous s'entendaient pour dire qu'en dépit de tous les obstacles rencontrés en cours de route, une majorité de projets ont été couronnés de succès. La plupart des répondants du secteur bénévole étaient enthousiasmés d'avoir la possibilité d'innover grâce à la PSEPM; du reste, la capacité du secteur bénévole d'élaborer des politiques s'est accrue par suite des projets.

Pour ce qui est des possibilités accrues que devait avoir le secteur bénévole d'intervenir dans l'élaboration des politiques ministérielles en formulant des commentaires, les résultats sont toutefois plus contrastés. Même si plusieurs cas intéressants témoignent d'une amélioration à ce chapitre, l'innovation a été plutôt limitée jusqu'à ce jour au sein du gouvernement. L'incapacité de bon nombre de ministères d'exploiter le plein potentiel

des projets semble liée à de multiples facteurs, y compris l'absence de champions ministériels actifs, le roulement constant du personnel et les problèmes liés à la conception de la PSEPM, à la reddition des comptes et à la gouvernance.

Enseignements tirés

Sur le plan des enseignements tirés, un certain nombre de points importants ressortent de l'évaluation de la PSEPM. Manifestement, des initiatives horizontales et multisectorielles complexes telles que la PSEPM requièrent des cadres de gouvernance et une ligne hiérarchique très claire au chapitre des responsabilités. Des mécanismes de responsabilisation et de coordination sont des éléments essentiels qui doivent s'appuyer sur une conception de programmes adéquate et sur la vision commune des partenaires clés.

L'engagement ferme du secteur bénévole dans l'élaboration des politiques ministérielles fédérales a été un facteur de succès pour de nombreux projets. Toutefois, pour bon nombre de ministères fédéraux, la consultation auprès des organismes bénévoles était toujours synonyme de collaboration. Selon les ministères, il s'agissait d'un processus reposant sur le statu quo, c'est-à-dire que les ministères fédéraux continuaient à définir et à élaborer les questions stratégiques d'intérêt, puis invitaient les représentants du secteur bénévole à formuler des commentaires. Bien qu'il ne fasse aucun doute que la consultation constitue un aspect de la collaboration, les relations de travail fondées sur une véritable collaboration se sont révélées les plus fructueuses dans le cadre des projets de la PSEPM puisque les différences en matière de ressources et de pouvoirs étaient reconnues et prises en compte. Étonnamment, les ministères ayant le moins d'expérience dans l'établissement de partenariats avec les organismes bénévoles sont souvent ceux qui ont réussi à innover et qui se sont engagés pleinement. La participation de tous les partenaires tout au long du processus d'élaboration des politiques, de la définition d'un enjeu ou d'une priorité jusqu'à l'évaluation et le suivi, était essentielle au succès d'un petit nombre de projets ayant eu des répercussions significatives sur la politique ministérielle fédérale.

Un autre enseignement tiré de la PSEPM est la nécessité de disposer de ressources affectées expressément à l'évaluation et au suivi, qui seront adaptées en fonction du niveau de financement fourni. La diffusion de modèles d'établissement de rapports et de lignes directrices communes dans les ministères participants aurait facilité la reddition des comptes et le réseautage entre le secteur bénévole et les partenaires ministériels. La collaboration horizontale aurait été soutenue de manière plus efficace, bien qu'on ait connu un bon départ dans la mise au point de certaines ententes de partenariat entre les ministères fédéraux. Des formules de financement simplifiées, des modèles de rapport communs, une ligne hiérarchique mieux définie au chapitre des responsabilités ainsi que des ressources affectées à une fin particulière (y compris le personnel) sont nécessaires si l'on veut que l'horizontalité soit prise au sérieux par les cadres supérieurs.

Un point qui est ressorti tout au long de l'évaluation au sujet du volet PSEPM est sa capacité de contribuer de façon durable au développement des capacités du secteur bénévole au chapitre de l'élaboration de politiques. Vu que les objectifs de la PSEPM à cet égard sont considérés comme étant plutôt à long terme, la question soulevée de manière récurrente par les observateurs clés était de savoir comment faire en sorte que le processus de renforcement des capacités continue de miser sur l'investissement consenti à la fois par le secteur bénévole et le gouvernement afin d'en tirer le meilleur parti possible. On ne peut ignorer le contexte de lutte pour la survie dans lequel évolue le secteur bénévole.

En résumé

En dépit des défis importants auxquels était confrontée la PSEPM, la capacité d'élaboration de politiques du secteur bénévole a été renforcée et bon nombre des projets financés en témoignent de façon éloquente. C'est au niveau des projets que la PSEPM semble avoir connu les succès les plus importants, et ce, malgré les nombreux obstacles institutionnels. On observe une tendance manifeste au sein de l'administration fédérale, qui fait ressortir le potentiel que recèlent des initiatives où des champions s'imposent et où les ministères encouragent l'ouverture et la collaboration tant à l'intérieur du gouvernement qu'à l'extérieur de celui-ci. La plus grande réussite de la PSEPM réside dans les projets ayant fait la preuve de la vitalité du secteur bénévole et de sa capacité d'innovation et, dans un certain nombre de cas, de l'appui des employés subalternes du gouvernement. Il s'agit d'un bon départ et la capacité d'élaboration des politiques a été renforcée, mais il est possible de faire encore plus dans l'avenir.

Réponse de la direction

Évaluation de la Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles

Rapport final

Réponse de la direction à l'évaluation du processus

Aperçu

Le programme de Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM) est l'un des projets majeurs de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). Les fonds alloués à la PSEPM (28,5 millions de dollars) représentent plus de 30 p. 100 du budget total de l'ISBC. Les objectifs de la PSEPM étaient les suivants :

- améliorer l'élaboration des politiques dans les ministères fédéraux en offrant plus d'occasions aux organismes du secteur bénévole de formuler des commentaires;
- accroître la capacité stratégique au sein du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles.

Tandis que le Groupe de travail sur le secteur bénévole (GTSB), au sein du Bureau du Conseil privé (BCP), avait la responsabilité générale de la gestion des activités de l'ISBC, y compris de la PSEPM, 16 ministères fédéraux administraient les subventions de 67 projets de PSEPM en vertu de leurs autorisations liées aux subventions et contributions. L'appel et l'approbation des propositions de projet de PSEMP se sont échelonnés sur deux rondes (durant l'été 2000 et au printemps 2001). Tous les fonds prévus pour l'initiative PSEPM ont été octroyés. À part une ou deux exceptions, tous les projets mis en œuvre dans ce contexte devraient se terminer en 2005. Une évaluation des répercussions du programme PSEPM est prévue dans le cadre de l'évaluation sommative de l'ISBC.

L'Évaluation de la participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles :
a) a documenté l'état d'avancement des projets de la première et de la deuxième ronde ainsi que les dates d'achèvement; b) examiné la méthode de financement des projets, et c) relevé les difficultés et les enseignements tirés du processus général, et établi la mesure dans laquelle les projets de la première ronde ont atteint les deux grands objectifs de la PSEPM.

L'évaluation de la PSEPM a confirmé que les objectifs du programme étaient toujours pertinents. Cependant, elle a également permis de constater qu'une planification inadéquate, dès le départ, ainsi qu'un processus administratif lent et laborieux avaient nui à l'exécution du programme. Malgré cela, l'évaluation a montré que la PSEPM avait réussi à encourager l'établissement de partenariats ainsi que l'horizontalité à l'échelle communautaire et qu'elle avait renforcé la capacité du secteur bénévole de contribuer à

l'élaboration des politiques. À partir des enseignements tirés de l'initiative, le rapport formule plusieurs suggestions relatives à la conception du programme; à la gouvernance et aux mécanismes de responsabilisation; à l'engagement du gouvernement à l'égard du changement; à l'horizontalité et à la collaboration; ainsi qu'à la durabilité et au renforcement des capacités.

L'équipe de gestion de la Direction du développement social (DDS) souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'évaluation du processus de la PSEPM, et aimerait profiter de l'occasion pour répondre à certaines observations clés du rapport.

Conception du programme, gouvernance et mécanismes de responsabilisation

L'évaluation a relevé des lacunes importantes en ce qui a trait au travail de planification et de conception qui a mené à la mise en œuvre du programme PSEPM. La structure hiérarchique des responsabilités n'était pas établie clairement et aucun cadre de gouvernance ne définissait de façon appropriée la répartition des responsabilités entre le GTSB, au sein du BCP, et les ministères fédéraux qui administraient les projets. Qui plus est, le processus d'appel, d'examen et d'approbation des propositions ainsi que le mécanisme de financement étaient trop longs et compliqués, en particulier durant la deuxième ronde.

Dans la perspective d'un suivi à la PSEPM, le rapport d'évaluation laisse entendre qu'il conviendrait d'envisager sérieusement différentes options au niveau de la conception et de l'exécution, y compris la possibilité de financer les « intervenants » en se fondant sur le modèle du *Programme de contestation judiciaire* administré par Patrimoine canadien. De plus, une bonne conception de programme devrait tenir compte du niveau de capacité des ministères et des organismes bénévoles et du fait que l'élaboration des politiques est, par définition, un processus à long terme. Ajoutons que des mécanismes et des processus de coordination garantissant le partage des responsabilités devraient être établis dès le départ, en veillant à ce que les participants comprennent qu'il faudra peut-être rajuster ces mécanismes au fil du temps.

Au moment de concevoir une nouvelle initiative pangouvernementale pour favoriser la participation du secteur bénévole à l'élaboration de politiques, la DDS devrait s'assurer que l'on porte une attention particulière à l'élaboration des mécanismes et des processus requis pour le partage des responsabilités, et y consacrer les ressources appropriées. Dans l'esprit de l'ISBC, de hauts fonctionnaires fédéraux travailleraient avec le secteur pour mettre en place un cadre global, acceptable de part et d'autre, pour la gestion de tous les aspects de la mise en œuvre, du suivi et de la responsabilisation à l'égard des résultats.

Engagement du gouvernement à l'égard du changement

Selon le rapport, les résultats sont discutables pour ce qui est de l'objectif qui consiste à offrir plus d'occasions au secteur bénévole d'intervenir dans l'élaboration des politiques

ministérielles. Cette situation découle, en partie, des problèmes liés à la conception, à la structure de la responsabilisation et à la gouvernance de la PSEPM. De nombreux ministères étaient réticents à l'idée d'abandonner le *statu quo*, jugeant que la « consultation » était synonyme de « collaboration », sans voir qu'il s'agissait plutôt d'un autre élément du travail de collaboration.

On a constaté durant l'évaluation que la plupart des projets de collaboration fructueux tenaient compte des différences entre les pouvoirs et les ressources des collaborateurs et mettaient à profit le savoir et l'expertise du secteur bénévole à toutes les étapes du processus d'élaboration des politiques publiques (c.-à-d. détermination des enjeux, établissement d'un calendrier, conception de politiques, mise en œuvre, suivi et évaluation des répercussions).

La Division des affaires du secteur bénévole et communautaire (DASBC), au sein de DDS, continuera de déployer des efforts pour que les ministères fédéraux en viennent à mieux comprendre la valeur d'une participation accrue du secteur bénévole aux différentes étapes de l'élaboration des politiques. Nous encouragerons l'application, à l'échelle du gouvernement, du *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*. Cette ressource peut se révéler utile tant pour le gouvernement que pour le secteur bénévole, puisqu'elle renferme des idées pratiques sur la façon de concrétiser les principes et les valeurs de l'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire* dans le domaine de l'élaboration des politiques. Nos efforts pour veiller à la mise en œuvre efficace du *Code* seront appuyés par le réseau existant de champions au niveau de la haute direction des ministères et organismes, dans l'ensemble du gouvernement fédéral.

Horizontalité et collaboration

L'évaluation fait état des progrès réalisés au chapitre des accords de collaboration horizontale entre les ministères fédéraux, les ententes se faisant plus nombreuses. Cependant, il manque à la PSEPM bon nombre des éléments essentiels pour gérer et appuyer efficacement une initiative horizontale, notamment, des formules de financement simplifiées, des modèles de rapport communs, une ligne hiérarchique plus claire au chapitre des responsabilités, ainsi que des ressources affectées à une fin particulière. Au niveau des projets, il ressort de l'évaluation que le secteur bénévole a bien réussi à établir des partenariats efficaces à l'échelle communautaire. En fait, « contribuer à l'horizontalité » en tant qu'objectif est l'un des résultats les plus intéressants de l'initiative PSEPM, où le secteur bénévole a nettement dominé à l'échelle communautaire ». (p. iii)

En tant que centre névralgique fédéral favorisant l'établissement de liens entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole, la DASBC encouragera l'horizontalité et la collaboration à plus d'un titre. Nous rassemblerons et partagerons les résultats et les enseignements tirés des projets de la PSEPM et nous travaillerons avec le secteur bénévole pour en assurer une vaste diffusion.

Nous encouragerons l'application constante du *Code de bonnes pratiques de financement* et du *Code pour le dialogue sur les politiques* dans l'ensemble du gouvernement du Canada en tant qu'élément de la mise en œuvre de l'ISBC. Nous élaborerons également d'autres politiques sur les mécanismes de financement et la responsabilisation afin d'accroître la souplesse et la capacité d'adaptation nécessaires pour appuyer le travail horizontal à l'échelle locale et nationale.

Durabilité et renforcement des capacités

Selon le rapport d'évaluation, la PSEPM a réussi à renforcer la capacité du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles, particulièrement au niveau des projets. Puisque les objectifs de la PSEPM sont plutôt à long terme et que leur pertinence demeure, l'évaluation soulève certaines préoccupations quant à la durabilité de l'initiative. De nombreux observateurs clés se sont notamment demandé comment faire en sorte que le processus de renforcement des capacités continue de miser sur l'investissement consenti à la fois par le secteur bénévole et le gouvernement afin d'en tirer le meilleur parti possible.

Quant à savoir si la PSEPM fera place à une autre initiative, aucune décision ne sera prise à cet égard d'ici à ce que l'évaluation sommative de l'ISBC, y compris de la PSEPM, soit achevée. Cependant, le budget de 2004 a prévu pour l'ISBC des fonds qui serviront à la consultation et à la création de réseaux et de ressources pour consolider la capacité horizontale du secteur bénévole en matière d'élaboration de politiques; à l'élaboration de mécanismes permanents de promotion et de diversification des partenariats avec le gouvernement du Canada et d'autres partenaires; et à des activités continues de recherche sur le rôle du secteur bénévole dans le dialogue sur les politiques publiques.

Conclusion

En dépit des faiblesses sur le plan de la conception, de l'exécution et de la coordination, la PSEPM a réussi à renforcer la capacité du secteur bénévole de participer à l'élaboration des politiques, comme en témoignent de nombreux projets novateurs et très intéressants. Si certains progrès ont été réalisés du côté du gouvernement, il reste du travail à faire pour encourager la participation optimale du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles.

L'initiative PSEPM nous fournit des preuves solides de la valeur que représente le resserrement des liens avec le secteur bénévole aux fins du dialogue sur les politiques. Pendant toute la durée de l'ISBC, nous mettrons en application dans l'ensemble du gouvernement fédéral de nombreux enseignements tirés de la PSEPM.

1. Introduction

1.1 Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM)

L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) est un projet conjoint du secteur bénévole et communautaire et du gouvernement du Canada. Son but à long terme est de renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire à relever les défis de l'avenir et d'améliorer les relations entre le secteur et le gouvernement fédéral.

Au moment de l'annonce de l'Initiative du secteur bénévole communautaire en juin 2000, l'un de ses objectifs déclarés était d'améliorer l'élaboration des politiques au sein des ministères fédéraux en offrant plus d'occasions aux organismes du secteur bénévole de formuler des commentaires. Ce volet du mandat de l'ISBC est connu sous le nom de Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM).

La PSEPM poursuit deux grands objectifs ayant un lien entre eux :

- Améliorer l'élaboration des politiques dans les ministères en offrant plus d'occasions aux organismes du secteur bénévole de formuler des commentaires;
- Accroître la capacité stratégique au sein du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles.

Le budget de 28,5 millions de dollars de la PSEPM représente plus de 30 p. 100 du budget total de l'ISBC qui s'établit à 94,6 millions de dollars. Des fonds ont été octroyés à des organismes bénévoles afin qu'ils mettent sur pied des projets d'une durée de deux ans ayant pour but de concrétiser les objectifs de la PSEPM.

	Ronde 1	Ronde 2	TOTAL
Nombre de projets	21	46	67
Financement de projets	11,6 M\$	15,1 M\$	26,7 M\$
Évaluation			1,8 M\$ ¹
Financement total			28,5 M\$

¹ Les sommes affectées à l'évaluation sont en fait prévues pour toutes les évaluations se rapportant à l'ISBC, y compris la PSEPM.

1.2 Aperçu de l'évaluation : une évaluation provisoire en deux phases

Dans le présent rapport, on a utilisé une méthode d'évaluation s'appliquant à toute l'année. Le processus d'évaluation des rondes 1 et 2 de la première phase a été amorcé en février 2003 et il s'est achevé en août 2003; l'évaluation des résultats de la phase 2 de la première ronde a débuté en septembre 2003 et s'est terminée en février 2004. Cette évaluation ne consiste pas en une évaluation des projets individuels ou des processus de gestion mis en œuvre dans chaque ministère; elle n'évalue pas non plus les résultats des projets de la deuxième ronde, puisque la date d'achèvement de la plupart d'entre eux allait au-delà du calendrier prévu pour le présent examen. En tant que telle, il s'agit d'une évaluation provisoire ayant pour but de communiquer aux ministères participant à la PSEPM les enseignements tirés et de fournir des précisions au sujet des questions en suspens et d'autres questions avant l'achèvement des projets de la deuxième ronde.

1.3 Structure du rapport

Ce rapport comporte six sections : la **section 1** consiste en une introduction à la PSEPM et à l'évaluation; la **section 2** décrit l'objet et les objectifs de l'évaluation, le cadre conceptuel de l'évaluation ainsi que les types de questions posées, et renferme de brefs commentaires au sujet des difficultés à surmonter sur le plan de la documentation; la **section 3** présente le contexte de l'évaluation, y compris les liens avec l'ISBC et les autres initiatives connexes; la **section 4** décrit les types de projets financés et leur étendue; la **section 5** présente des observations relatives à la gestion de l'évaluation; la **section 6** renferme des conclusions quant aux résultats des projets; et enfin, la **section 7** présente les conclusions et les enseignements tirés.

Une liste des personnes interviewées est jointe en annexe au présent rapport. D'autres documents d'appui sont présentés séparément, notamment la base de données de la PSEPM mise au point pour les besoins de l'évaluation et destinée à être transférée au personnel des programmes; sept profils de projet exhaustifs; et des exemplaires des outils de collecte de données tels que les questionnaires et les protocoles des groupes de discussion.

2. Objet et objectifs de l'évaluation

La PSEPM s'inscrit dans le cadre de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC). Conformément à la demande de proposition (DP), l'objet de cette évaluation consiste à :

- produire un rapport écrit traitant de l'état des projets des rondes 1 et 2 et indiquant les dates d'achèvement prévues;
- rendre compte par écrit du processus utilisé, y compris des modifications apportées au processus après la première ronde;
- décrire les défis relevés et les enseignements tirés en ce qui a trait au processus global et à la mesure dans laquelle les projets de la première ronde ont répondu aux deux grands objectifs de la PSEPM.

2.1 Cadre d'évaluation : divers secteurs d'intérêt

Dans le cadre de cette évaluation, on a utilisé trois méthodes de collecte des données qui sont décrites brièvement ci-dessous :

- Examen des documents : On a examiné les documents se rapportant aux origines de la PSEPM et à sa gestion ainsi qu'aux 67 projets financés.
- Entrevues des observateurs clés : On a mené 55 entrevues auprès de témoins privilégiés provenant de trois principaux groupes de personnes : des représentants supérieurs du secteur bénévole et de l'administration fédérale dont bon nombre ont participé à la gestion de l'ISBC ainsi qu'à la mise en œuvre et à l'examen des projets menés dans le cadre de la PSEPM; des fonctionnaires, y compris des représentants ministériels participant à la mise en œuvre de la PSEPM; et enfin, des représentants d'organismes bénévoles (OB) ayant participé directement aux projets.
- Groupes de discussion : Trois groupes de discussion ont été tenus à Ottawa, dont deux pendant la phase 1 : le premier regroupant des représentants de l'administration fédérale, et le second, des promoteurs de projet. Le troisième groupe de discussion, qui s'est tenu pendant la phase 2, réunissait des promoteurs de projet et des représentants gouvernementaux. On a choisi les participants aux groupes de discussion de manière à ce que tous les thèmes de projet, l'ensemble des régions, des projets de toute étendue et tous les partenariats en cause soient représentés.

2.2 Méthode d'évaluation

On a conçu cette évaluation provisoire en tenant compte des buts de l'ISBC, à savoir établir des relations de travail fondées sur la collaboration et s'attaquer aux enjeux stratégiques grâce à la gestion horizontale de l'élaboration des politiques. La PSEPM

reflète en elle-même ce désir d'apporter des changements aux mesures stratégiques du gouvernement en matière d'élaboration de politiques. Cette évaluation a pour objet de soutenir les efforts déployés de façon continue par le gouvernement fédéral et le secteur bénévole afin de collaborer à l'élaboration des politiques.

Dans l'ensemble, cette évaluation vise à répondre à cinq questions d'évaluation clés :

1. Les objectifs de la PSEPM étaient-ils pertinents? Étaient-ils conformes à l'esprit de l'ISBC?
2. Comment la gestion de la PSEPM (de la conception à la mise en œuvre) a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs de la PSEPM? De manière plus précise, comment les modifications apportées au processus entre les rondes 1 et 2 ont-elles contribué à la sollicitation de projets et à un examen de l'élaboration de projets visés par la PSEPM?
3. Dans quelle mesure les projets financés ont-ils contribué à l'atteinte des objectifs de la PSEPM?
4. Quelles incidences la PSEPM a-t-elle eu sur la relation entre le secteur bénévole et le gouvernement fédéral?
5. Quels sont les principaux défis à relever et les enseignements tirés en ce qui a trait au soutien renforcé et continu et à l'obtention d'un engagement du secteur bénévole à l'égard de l'élaboration des politiques fédérales?

2.2.1 Commentaires sur la documentation que renferment les dossiers de projet et sur leur qualité

Traiter avec 17 ministères et organismes afin de réunir de la documentation sur les projets a représenté un véritable défi pour la gestion de la présente évaluation. Bon nombre d'agents de projet initiaux avaient entre-temps accédé à d'autres postes et, pour un nombre important de projets, les gestionnaires avaient changé deux ou trois fois. Beaucoup trop de temps a été consacré à trouver les agents de projet actuels et les dossiers compte tenu du nombre relativement faible de projets.

Il importe de souligner que la qualité de la *documentation papier* relative aux projets varie considérablement d'un ministère à l'autre et d'un dossier à l'autre. La documentation que peut comprendre un dossier va d'un minimum de six pages à des centaines de pages, y compris 50 pages détaillées, des rapports finals exhaustifs. Le personnel du programme a lui-même fait état du manque d'uniformité dans les exigences relatives à l'établissement des rapports, faisant observer que si elles avaient été plus rigoureuses, la qualité des rapports finals aurait été bien supérieure. Les normes relatives à l'établissement des rapports établies par le Bureau du GTSB n'étaient toutefois pas très claires, de sorte que le personnel des programmes pouvait difficilement s'appuyer sur des lignes directrices centralisées pour produire invariablement des rapports finals de qualité. Les lignes

directrices ministérielles s'appliquaient sans doute, mais l'examen des dossiers ne permettait pas d'en juger.

Le manque d'uniformité dans la communication des données a eu des incidences sur la disponibilité des données à recueillir dans le cadre de cette évaluation. En dépit de ces inégalités dans l'établissement des rapports, l'équipe d'évaluation a bon espoir que les conclusions fondées sur la documentation des dossiers de projet actuels peuvent être généralisées. Pour la majorité des projets de la deuxième ronde, les accords de contribution n'étaient pas encore disponibles auprès du personnel ministériel au moment où la plus grande partie des dossiers de projet ont été rassemblés, soit il y a 10 mois; il faudra donc en faire la requête au moment où l'évaluation de la ronde 2 sera menée. L'équipe d'évaluation a saisi dans la base de données l'information disponible provenant des propositions de projet, des protocoles d'entente ou des accords de contribution et, le cas échéant, des rapports et évaluations finals et provisoires. Au moment de la rédaction du présent rapport, parmi les 21 projets de la première ronde qui ont été examinés, six n'ont pas encore produit de rapports finals et seulement deux ont déjà procédé à des évaluations externes formelles ou prévoient mener de telles évaluations. Le plus important projet, à savoir celui mené par Santé Canada et dont le budget s'élève à 4,2 millions de dollars, n'est pas encore terminé.

3. Contexte de l'évaluation de la PSEPM

3.1 Liens avec l'ISBC

L'ISBC est étroitement liée au rôle historique qu'a joué et que continue de jouer le secteur bénévole dans la vie des Canadiens et Canadiennes. Elle s'inscrit dans le prolongement de son engagement actif auprès du gouvernement en intervenant à tous les niveaux afin de plaider en faveur de changements aux politiques et aux programmes de manière à assurer une meilleure qualité de vie à tous les Canadiens et Canadiennes. L'initiative comme telle a pris forme lorsque l'administration fédérale et le secteur bénévole ont reconnu la nécessité de renforcer leurs relations. Elle se fonde également sur la croyance voulant que l'amélioration en matière d'élaboration de politiques soit l'un des résultats les plus importants du renforcement de cette relation. Conscient du rôle qu'il joue actuellement au sein de la société canadienne, le secteur bénévole a voulu accroître sa capacité d'intervenir dans l'élaboration des politiques. Le gouvernement fédéral a vu dans la PSEPM l'occasion de faire participer le secteur plus efficacement, menant ainsi à l'élaboration de politiques, de programmes et de lois mieux adaptés aux besoins de la société.

La présente évaluation de la PSEPM s'inscrit dans le cadre du processus plus large de l'ISBC et des évaluations de ces résultats et elle y est explicitement liée. Bien que l'évaluation du processus de l'ISBC n'englobe pas la PSEPM, elle n'en est pas moins destinée à aborder des questions se rapportant à la présente évaluation de la PSEPM. De façon analogue, l'évaluation de la PSEPM traite de questions intéressant l'ISBC.

3.2 Liens avec les initiatives connexes de l'ISBC

Plusieurs autres initiatives stratégiques de l'ISBC sont liées à la PSEPM, à savoir les travaux de la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) et de la Table conjointe sur l'Accord. Les travaux pertinents de la TCA ont débouché sur la publication de *l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire* et le *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*.

Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA)

Afin d'améliorer la capacité du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral, la TCMA a participé aux activités suivantes :

1. **Stages et bourses en élaboration de politiques (SBEP)** : Le projet SBEP a permis aux employés du gouvernement de travailler au sein du secteur bénévole pour une période pouvant aller jusqu'à une année et vice versa. Les ministères devaient préciser s'ils parrainaient un organisme pour pouvoir présenter une demande de stage au sein de ce ministère. L'objectif des SBEP était de permettre

aux membres du secteur bénévole de comprendre le processus des politiques grâce à une expérience au jour le jour au sein du gouvernement. La première phase des stages d'une durée d'une année a commencé à l'été 2002 et une deuxième phase a été amorcée à l'automne 2003.

2. **Ateliers sur l'élaboration des politiques** : La TCMA a offert des ateliers sur le processus d'élaboration des politiques du gouvernement fédéral et parallèlement aux consultations menées par l'ISBC en mars et avril 2002. Les participants se sont familiarisés avec le processus d'élaboration des politiques et ont conçu leurs propres initiatives stratégiques en collaborant pour mettre au point des stratégies de concertation avec le gouvernement.
3. **Ressources sur l'élaboration des politiques** : La TCMA a conçu le guide : *Participation à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral : un guide pour le secteur bénévole et communautaire*. Cette trousse constitue essentiellement une ressource en ligne qui a pour but de guider les utilisateurs tout au long du processus d'élaboration des politiques, et qui formule des suggestions quant aux moyens à prendre pour que les organismes bénévoles puissent intervenir efficacement dans ce domaine.

L'accord et les codes de bonnes pratiques

L'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire (décembre 2001) décrit les éléments clés d'une relation plus solide et plus étroite entre le gouvernement et le secteur bénévole. Il énonce les valeurs communes, les principes et les engagements qui façonneront les pratiques de l'avenir puisque le gouvernement fédéral et le secteur bénévole travailleront ensemble pour le plus grand bien de tous les Canadiens et Canadiennes.

Le *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques* remplit l'engagement de l'accord qui consiste à prendre des mesures afin de mettre en œuvre ses dispositions. En tant que tel, le code est un outil visant à intensifier le dialogue entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole aux diverses étapes du processus d'élaboration des politiques publiques, afin de concevoir des politiques répondant mieux aux besoins des Canadiens et des Canadiennes. Ce code porte essentiellement sur la relation entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et sur la façon dont les principes de leur accord conjoint s'appliquent au dialogue pour l'élaboration des politiques. Le gouvernement du Canada et le secteur bénévole se sont tous deux engagés à appliquer entièrement le code aux questions stratégiques qu'ils aborderont ensemble. Le code ne les contraint pas de travailler ensemble; il définit plutôt les principes sur lesquels la relation sera fondée lorsqu'ils décideront de collaborer.

Dans chaque ministère, on a désigné un « champion » chargé de mettre en œuvre l'accord et les codes, et Patrimoine canadien a mis au point des manuels et des vidéocassettes décrivant leurs objectifs et la façon dont ils doivent être utilisés. Le personnel ministériel et des membres du secteur bénévole ont commencé à suivre des ateliers à l'automne 2003, qui avaient pour but de les guider et de favoriser l'application de l'accord et des

codes. Il incombe aux sous-ministres et aux sous-ministres adjoints de souscrire à l'accord et aux codes conformément à leurs objectifs de rendement.

3.3 Contexte de la gouvernance

3.3.1 Responsabilisation

En 1995, le gouvernement du Canada s'est engagé à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats au sein de tous les ministères et organismes fédéraux. La gestion axée sur les résultats suppose un changement fondamental de perspective. Ainsi, les gestionnaires doivent recueillir et utiliser des données sur le rendement afin de prendre de meilleures décisions, de tirer des enseignements, d'améliorer les programmes et d'assurer la reddition des comptes auprès des Canadiens et Canadiennes.

En mars 2000, le gouvernement fédéral a approuvé un plan d'ensemble pour la gestion au sein des institutions fédérales. Ce cadre, intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*², devait concrétiser l'engagement vers l'atteinte des résultats. Le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* témoigne de l'engagement qu'a pris le gouvernement d'être plus attentif à ses citoyens, de préserver leurs valeurs, de mettre l'accent sur les résultats et d'utiliser les fonds publics de manière judicieuse. En conséquence, les procédures ministérielles touchant la gestion des accords de contribution ont été considérablement resserrées et doivent être prises en compte dans toute évaluation d'un programme de financement. Bon nombre des questions soulevées dans les conclusions, que l'on trouvera plus loin dans le présent rapport, portent sur les exigences d'application et la prestation des programmes, y compris la rapidité d'exécution ainsi que la paperasserie et les retards administratifs. Les problèmes de gestion qui leur sont associés sont également abordés dans des évaluations semblables des programmes de financement fédéraux.

3.3.2 Gestion horizontale et collaboration

Gestion horizontale

Comme la société évolue, devenant de plus en plus multiculturelle, plus mobile et plus diversifiée, les enjeux et les problèmes sociaux qui en découlent nécessitent une compréhension plus approfondie. De nombreux ministères, organismes fédéraux et sociétés de la Couronne, ainsi que d'autres échelons de gouvernement et organismes non gouvernementaux doivent assumer leur part de responsabilité en proposant des solutions. La gestion d'une initiative horizontale signifie que les partenaires concluent une entente en vertu de laquelle il y a partage des pouvoirs et des responsabilités, investissement

² Secrétariat du Conseil du Trésor, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, Ottawa, 2000.

conjoint des ressources (comme le temps, les fonds, l'expertise), risques partagés, avantages mutuels et résultats communs. En fait, dans de nombreux cas, la capacité de nouer des alliances, d'établir des partenariats et de gérer efficacement les initiatives horizontales est l'élément clé qui permet d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des services rentables et de grande qualité³. Étant donné ces avantages, des efforts importants ont été déployés en vue d'améliorer la gestion des initiatives horizontales.

Il est remarquable qu'aucun document n'ait été publié sur le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)⁴, que ce soit pour l'ISBC ou la PSEPM afin de guider cette évaluation, bien qu'il existe aujourd'hui un modèle logique qui a été conçu dans le cadre du processus d'évaluation de l'ISBC dans son ensemble.

Qu'ils soient liés à une politique, à un programme ou à une initiative, les CGRR ont pour objet d'éclairer les gestionnaires sur un certain nombre de questions, y compris l'établissement de structures de gouvernance solides et d'une stratégie de mesure du rendement. En plus du guide produit par le Conseil du Trésor, beaucoup de travaux portant sur les problèmes de gestion inhérents à l'horizontalité ou au travail en collaboration ont été menés par le Centre canadien de gestion (CCG) et d'autres instances⁵. Cette information a été largement diffusée auprès des gestionnaires de la fonction publique⁶.

Collaboration

L'ISBC se distingue par le fait que la relation qui s'est nouée entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole est en soi un objectif clé du processus. L'analyse de cette relation à caractère coopératif allait de soi dans l'évaluation de la PSEPM. Les enseignements qui ressortiront de l'évaluation doivent en bout de ligne faire comprendre au gouvernement et au secteur comment la collaboration, tant comme principe que sur le plan pratique, peut mener à l'élaboration de meilleures politiques. Les écrits⁷ sur lesquels s'appuie cette évaluation proviennent des partenariats et des organismes ayant collaboré, l'accent étant mis sur la collaboration entre le secteur bénévole et le secteur public.

³ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Guide d'accompagnement - L'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales*, Ottawa, 2002.

⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR)*.

⁵ Centre canadien de gestion (CCG), Table ronde de recherche-action en gestion horizontale, *Gestion horizontale : De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*, Ottawa : CCG, 2001.

⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Gérer les questions de politique horizontale*, Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor, 1996.

⁷ Par exemple : Marilyn Taylor, « Strength in Numbers? Alliances as a Strategy for Policy Influence », rapport présenté à la 31^e Conférence d'ARNOVA, Montréal (Canada), 2002; Caroline Glendinning, « Partnerships between Health and Social Services: Developing a Framework for Evaluation », *Policy and Politics*, 2002; Susan D. Phillips et Katherine A. Graham, « When Accountability Meets Collaboration in the Voluntary Sector », dans Keith Banting (éd.), *The Not-for-Profit Sector in Canada: Roles and Relationships*, Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press, 2000.

3.3.3 Examen des programmes

Dès le début des années 1990, le financement octroyé au secteur bénévole par le gouvernement fédéral a été fortement réduit par suite des compressions globales dont ont fait l'objet les dépenses fédérales. La réduction la plus marquée a été observée en 1995 au moment de l'examen des programmes. À cette époque, le gouvernement fédéral a cessé d'accorder un financement « de base » ou « en fonction d'un programme », finançant dorénavant des projets d'une durée d'un an ou de deux ans. Beaucoup de choses ont été écrites à propos de ces changements et de ses répercussions sur le secteur bénévole⁸. Le fait que les organismes du secteur bénévole ainsi que les ministères fédéraux ont eu à se battre depuis lors pour maintenir les services et répondre aux attentes de la population s'explique également par la façon dont la PSEPM s'est déroulée.

3.4 Changements apportés aux objectifs, aux critères et aux processus de sélection pendant les rondes 1 et 2

La PSEPM a connu deux rondes de financement (voir l'annexe A pour un compte rendu détaillé des différences entre les rondes), chacune ayant des critères différents et des méthodes distinctes pour la sélection et l'examen des propositions. À l'été 2000, une première ronde de demandes de propositions a été lancée. Vingt et un projets faisant intervenir huit ministères et organismes fédéraux ont été approuvés, totalisant ainsi un financement de 11,6 millions de dollars. Au printemps 2001, une deuxième et dernière ronde a été lancée et 46 projets auxquels participaient 17 ministères et organismes ont été approuvés. La valeur globale du financement de ces projets s'élevait à 15,1 millions de dollars.

En décembre 2000, des représentants des deux secteurs ont soulevé de nombreuses questions relatives à la gestion de la première ronde. À la demande du Comité conjoint de coordination, la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) a mené un processus qui a permis de définir plus clairement les objectifs, les critères de sollicitation et de sélection ainsi que les procédés en prévision de la deuxième ronde, laquelle a été lancée en mai 2001⁹. Parmi les changements apportés, mentionnons des critères mieux définis et une sollicitation publique de propositions auprès des organismes bénévoles.

⁸ Susan D. Phillips, « How Ottawa Blends: Shifting Government Relationships with Interest Groups », dans Frances Abele (éd.), *How Ottawa Spends, 1992-93: The politics of competitiveness*, Ottawa : Carleton University Press, 1992, p. 183 à 228.

⁹ Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM), rapport des animateurs de la deuxième ronde, Brian Bell, The Alder Group, le 28 février 2002.

4. Extrants de la PSEPM

Dans cette section, on présente les statistiques de base relatives aux deux rondes de projets financés dans le cadre de la PSEPM. Pour ces résultats initiaux, la première sous-section indique le nombre et/ou le pourcentage de projets, alors que la deuxième sous-section affiche le montant total du financement ou la moyenne des fonds alloués. En règle générale, ces statistiques sont présentées selon la ronde pour démontrer, le cas échéant, les effets que le changement en cours a pu produire entre les deux rondes.

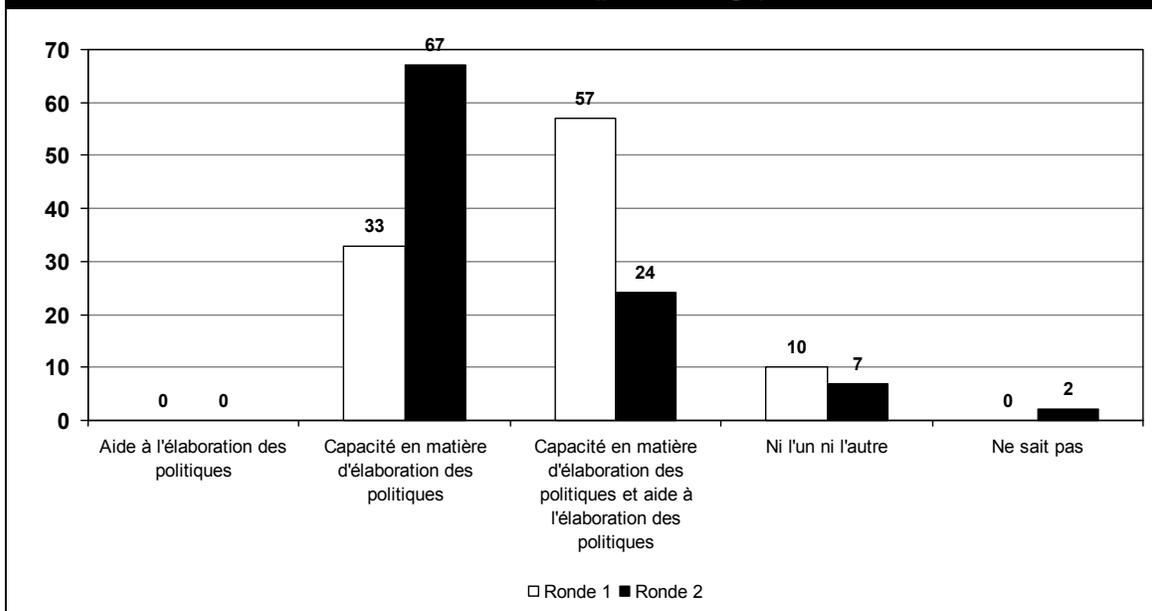
4.1 Portée : répartition des projets

La mesure dans laquelle la PSEPM a atteint son objectif a été évaluée en fonction des éléments suivants : la mesure dans laquelle les projets visaient l'atteinte de l'un ou l'autre des deux objectifs de la PSEPM; la portée de l'étendue géographique des projets; le nombre de ministères fédéraux ayant dirigé des projets; et la diversité des questions stratégiques abordées. Ces différents domaines font l'objet d'un bref examen dans les pages qui suivent.

4.1.1 Objectifs de la PSEPM

D'après l'information tirée des dossiers de projet, les projets étaient axés sur différents objectifs de la PSEPM selon la ronde pendant laquelle ils étaient financés. Au cours des deux rondes, aucun projet n'a porté uniquement sur l'aide à l'élaboration des politiques; dans chaque cas, l'aide à l'élaboration des politiques était liée au renforcement des capacités. Pendant la première ronde, toutefois, plus de la moitié (57 p. 100) des projets ont traité du renforcement des capacités et de l'aide à l'élaboration des politiques, comparativement à moins du quart (24 p. 100) au cours de la deuxième ronde. Par contre, une plus faible proportion des projets de la première ronde, soit environ le tiers (33 p. 100), ont porté uniquement sur la capacité d'élaboration des politiques, comme l'on fait les deux tiers (67 p. 100) des projets de la deuxième ronde. Dans chaque ronde, 10 p. 100 des projets ou moins, ou cinq projets dans l'ensemble, ne visaient aucun des objectifs de la PSEPM.

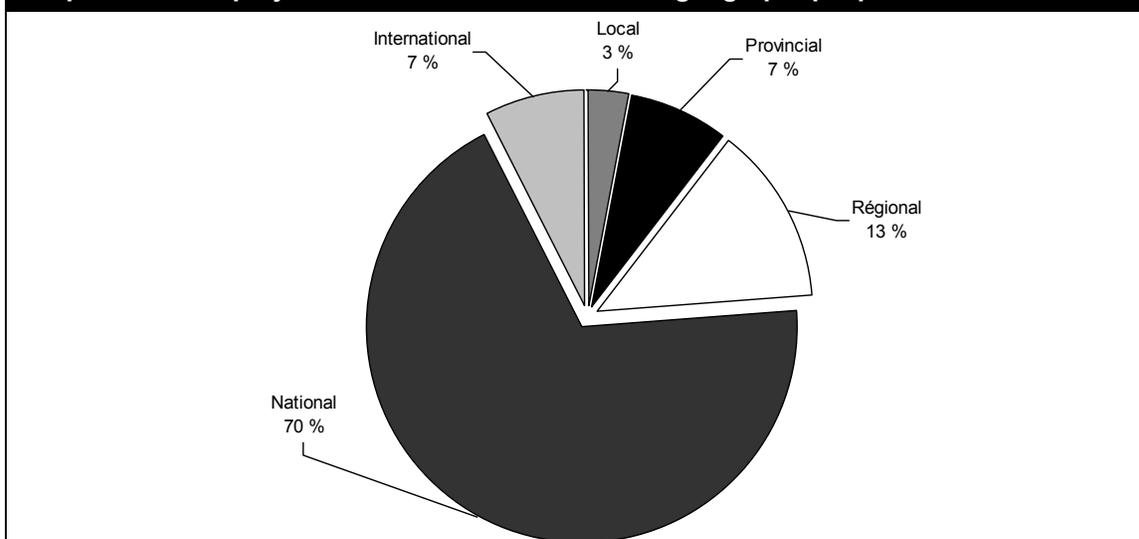
Figure 4.1
Mesure dans laquelle les projets visaient à atteindre les deux objectifs de la PSEPM, selon la ronde (pourcentage)



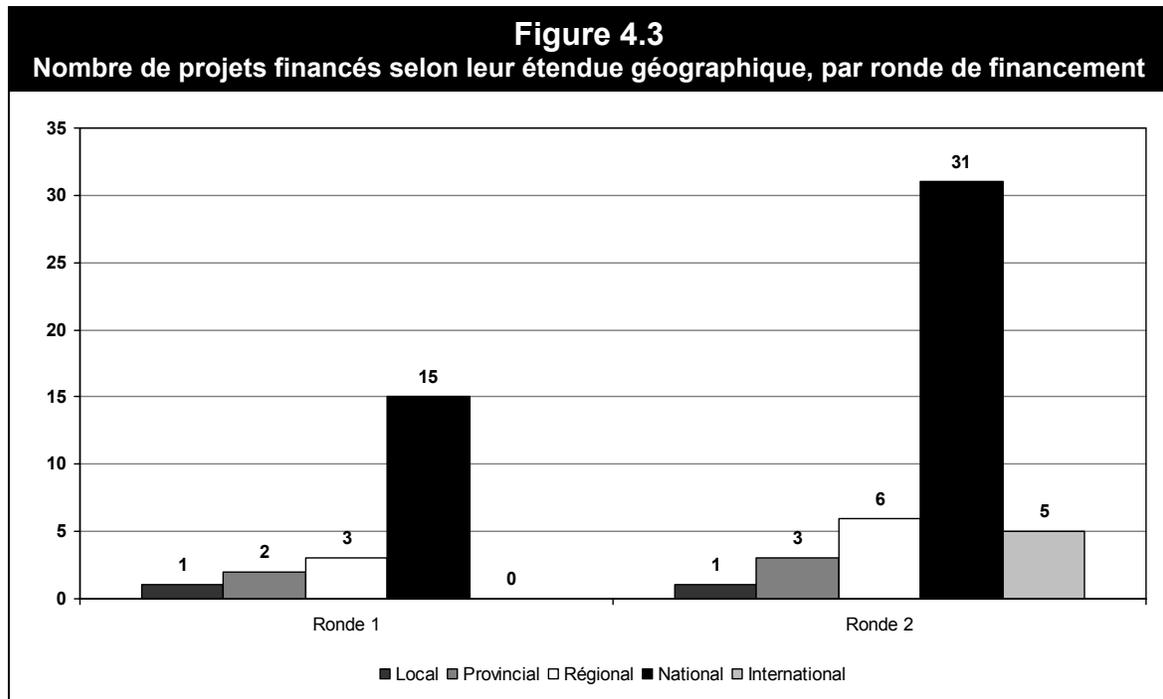
4.1.2 Étendue géographique

Les projets menés dans le cadre de la PSEPM ont porté sur un large éventail de secteurs des politiques. Pour les deux rondes, les projets étaient surtout d'envergure nationale (70 p. 100 du nombre de projets évalués) (figure 4.2).

Figure 4.2
Répartition des projets évalués selon leur étendue géographique pour les deux rondes



Si on examine les deux rondes séparément, on constate la prédominance des projets d'envergure nationale dans les deux cas, bien qu'il y ait un certain écart. La première ronde comptait un nombre égal de projets d'envergure provinciale et régionale, un projet local et aucun projet international (figure 4.3). La deuxième ronde a donné lieu à un projet de portée locale et plusieurs projets d'envergure internationale. Ainsi, au cours de la deuxième ronde, on dénombrait des projets couvrant les quatre secteurs géographiques d'intervention qui, semble-t-il, ont eu plus de succès sur le plan du financement que les projets de la première ronde.



4.1.3 Répartition des projets entre les ministères fédéraux

Les projets de la première ronde étaient répartis entre huit ministères et organismes fédéraux, et ceux de la deuxième ronde, entre 17 ministères fédéraux responsables (tableau 4.2 ci-dessous). Ce dernier chiffre, même s'il est brut, dénote tout simplement une meilleure répartition des projets pendant la deuxième ronde. La proportion du nombre total de projets menés par les différents ministères vient corroborer cette évaluation. Au cours de la première ronde, le Solliciteur général du Canada a reçu des fonds pour une proportion importante (33 p. 100) du nombre total de projets pour cette ronde, mais aucun ministère n'en a obtenu autant lors de la deuxième ronde. Au cours de cette dernière ronde, le nombre le plus élevé de projets menés par un seul ministère s'établissait à cinq, ou 11 p. 100 du nombre total pour cette ronde, à la fois pour l'ACDI et Santé Canada.

Tableau 4.2
Nombre et proportion de projets selon le ministère responsable¹⁰ pour chaque ronde¹¹

	Ronde 1		Ronde 2		Total	
	N ^{bre}	(%)	N ^{bre}	(%)	N ^{bre}	(%)
Patrimoine canadien	3	14 %	4	8 %	7	10 %
CIC	1	5 %	0	0 %	1	1 %
EC	4	19 %	4	8 %	8	12 %
Santé Canada	1	5 %	5	10 %	6	9 %
DRHC	2	10 %	3	6 %	5	7 %
Justice Canada	2	10 %	2	4 %	4	6 %
Solliciteur général	7	33 %	2	4 %	9	13 %
Anciens combattants	1	5 %	1	2 %	2	3 %
AAC	0	0 %	4	8 %	4	6 %
SCHL	0	0 %	2	4 %	2	3 %
ACDI	0	0 %	5	10 %	5	7 %
DEC	0	0 %	2	4 %	2	3 %
MPO	0	0 %	3	6 %	3	4 %
MAINC	0	0 %	4	8 %	4	6 %
Industrie Canada	0	0 %	2	4 %	2	3 %
GRC	0	0 %	2	4 %	2	3 %
Condition féminine	0	0 %	3	6 %	3	4 %
Total	21	100 %	48	100 %	69	100 %

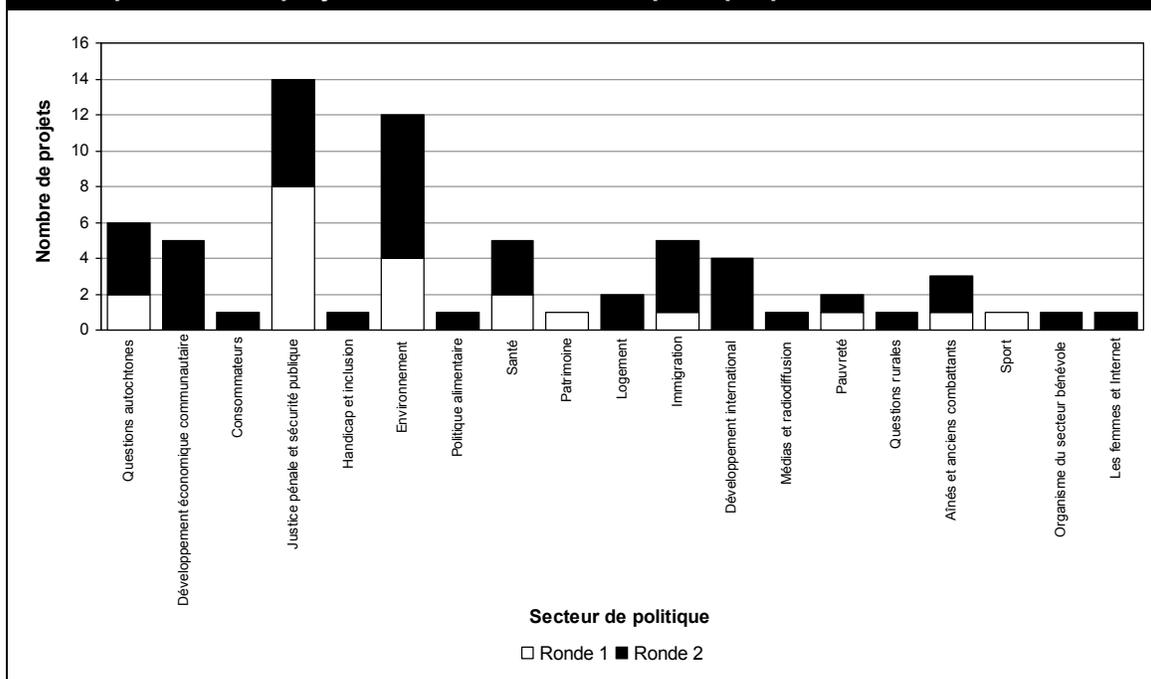
4.1.4 Questions stratégiques abordées

Dans l'ensemble, les projets semblent avoir été bien répartis sur un large éventail de secteurs de politique (figure 4.4). Neuf secteurs de politique ont été abordés par seulement un ou deux projets, alors que huit secteurs ont été touchés par trois projets ou plus. Deux secteurs de politique ressortent : justice pénale et sécurité publique (14 projets) de même qu'environnement (12 projets). Ce phénomène s'explique en partie par le fait qu'un ministère, soit Solliciteur général Canada, a mené un nombre démesuré de projets au cours de la première ronde. À l'exclusion de ces deux secteurs, la répartition des projets entre les secteurs de politique est plutôt égale.

¹⁰ La liste des ministères et des noms de projet figure à l'annexe 2.

¹¹ Les projets de la GRC sont considérés comme relevant du Cabinet du solliciteur général.

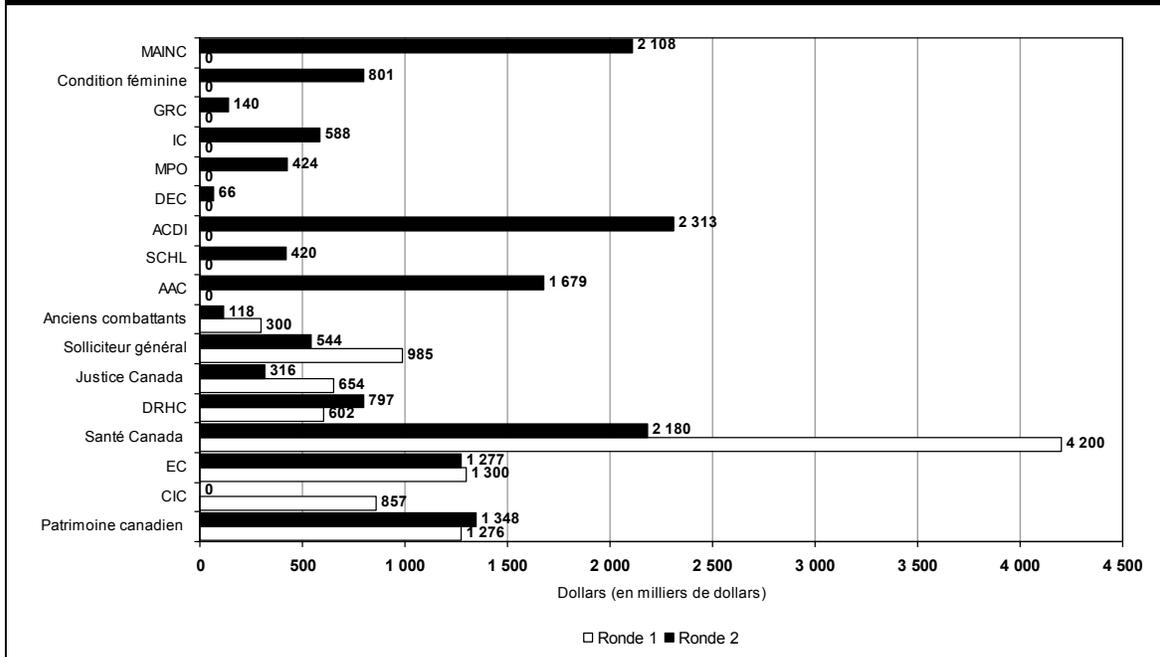
Figure 4.4
Répartition des projets selon les secteurs de politique par ronde de financement



4.2 Niveau de financement

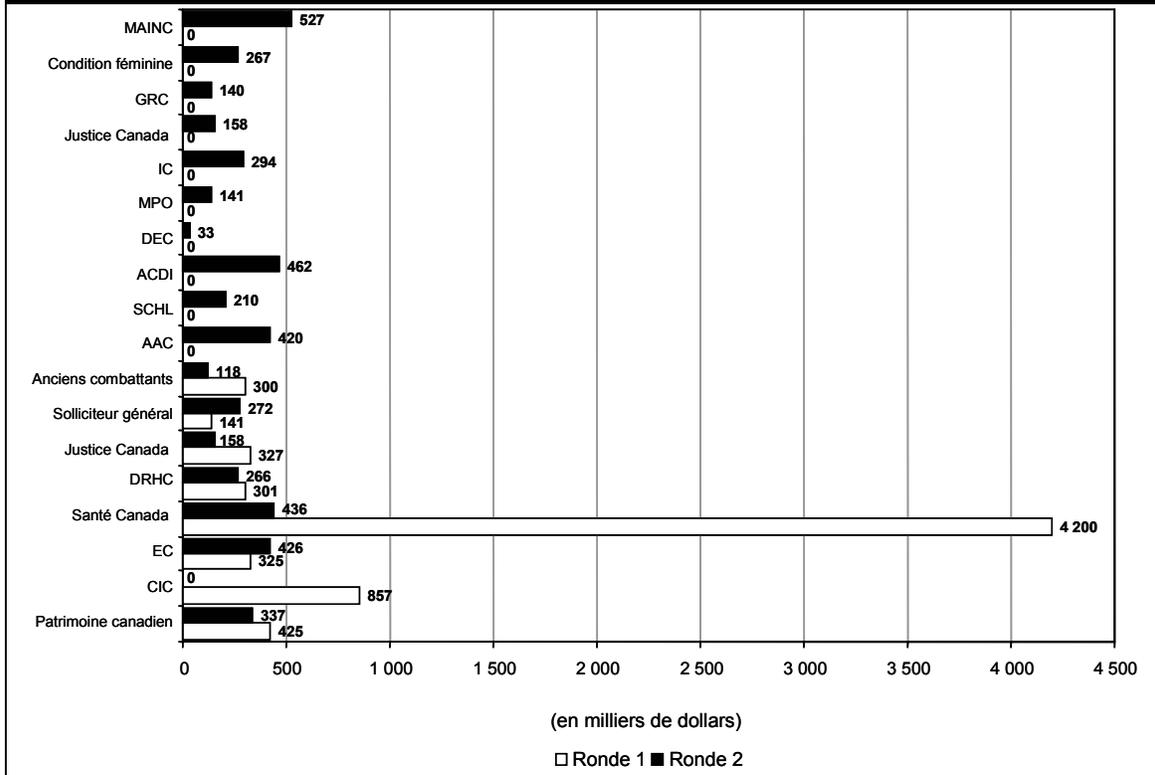
Au cours de la deuxième ronde, le niveau de financement total par ministère responsable a été plus élevé qu'au cours de la première ronde (figure 4.5). Pour les deux rondes, Santé Canada a reçu 6,38 millions de dollars dans le cadre du financement de la PSEPM. La somme de 4,2 millions de dollars que Santé Canada a reçue au cours de la première ronde ne s'appliquait qu'à un seul projet. Ce financement disproportionné pour un seul ministère est partiellement attribuable au processus de financement prévu pour la première ronde, comme il en a été question dans d'autres sections du présent rapport, et s'explique aussi par d'autres raisons d'ordre systémique ou bureaucratique. Les ministères qui étaient plus au courant du financement offert dans le cadre de la PSEPM ou qui avaient déjà un projet ou un programme en cours répondant aux critères de la PSEPM auraient été mieux placés pour recevoir des fonds dans le cadre de la PSEPM. Plus important encore, le fait qu'aucune formule de répartition n'ait été en place a rendu possible un financement aussi disproportionné. Les entrevues et les autres éléments examinés donnent à penser que les délais étaient serrés puisque les ministères et le secteur bénévole ont travaillé d'arrache-pied pour déterminer les projets qui valaient la peine d'être examinés. On a bien envisagé d'adopter une formule de répartition des fonds, mais la complexité résultant de la participation de multiples ministères et agences ainsi que les délais serrés ont fait en sorte que cette tâche semblait trop difficile à mener à bien.

Figure 4.5
Montant total du financement de la PSEPM selon le ministère responsable pour chaque ronde



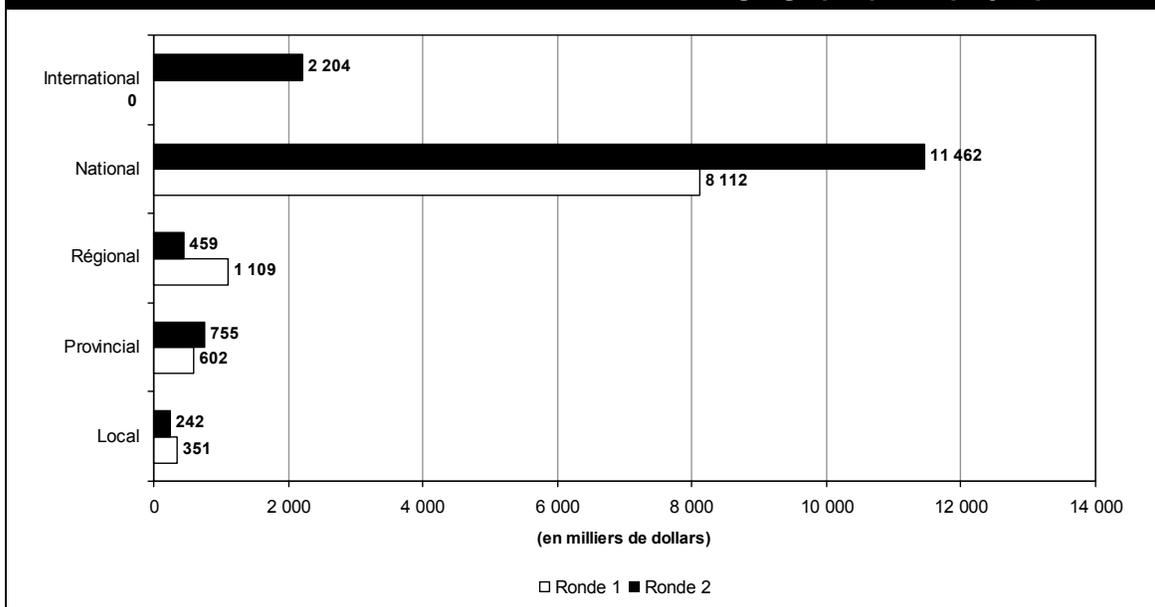
Un autre indice de répartition des fonds est le montant de financement moyen octroyé par projet, par ministère responsable et par ronde. La figure 4.6 montre comment, au cours de la première ronde, Santé Canada a reçu le plus important financement de la PSEPM par projet. Encore là, cette situation s’explique par le fait qu’un seul projet, dont le budget s’élevait à 4,2 millions de dollars, a été mené. De façon analogue, le financement moyen qu’a obtenu Citoyenneté et Immigration n’a été affecté qu’à un seul projet doté d’un budget de 857 000 \$. Si l’on fait abstraction de ces deux cas, le montant de financement moyen par projet au cours de la première ronde était de l’ordre de 150 000 \$ à 400 000 \$. De même, il n’y a eu aucun projet d’aussi grande envergure au cours de la deuxième ronde. Le financement moyen par projet pour tous les ministères (sauf un) a été de l’ordre de 100 000 \$ à 468 000 \$.

Figure 4.6
Montant moyen du financement de la PSEPM par projet, selon le ministère responsable pour chaque ronde

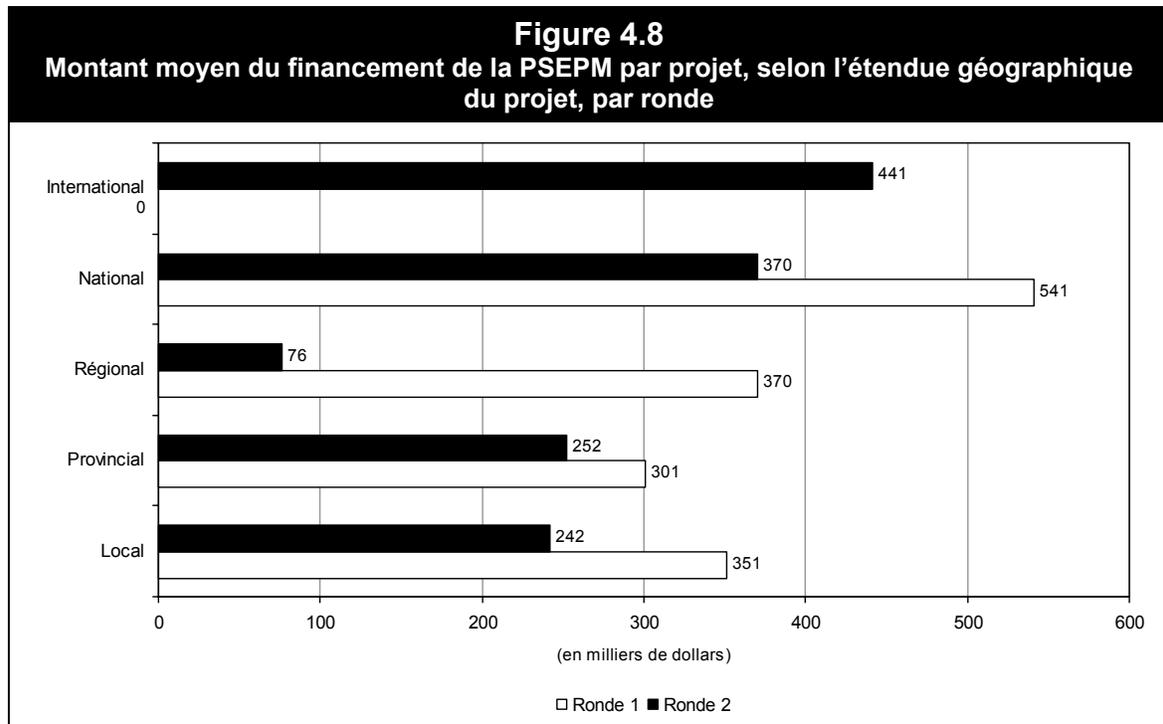


La répartition du financement selon l'étendue géographique était surtout concentrée parmi les projets de portée nationale, et ce, pour les deux rondes (figure 4.7). Des fonds beaucoup moins considérables ont été accordés aux projets de portée régionale, provinciale et locale.

Figure 4.7
Montant total du financement de la PSEPM selon l'étendue géographique du projet, par ronde



La figure 4.8 montre qu'au cours de la première ronde, à mesure qu'augmentait l'étendue géographique des projets, le montant moyen du financement par projet augmentait aussi, bien que légèrement. Comme le projet de première ronde de Santé Canada, auquel on a déjà fait allusion, était un projet d'envergure nationale doté d'un budget de 4,2 millions de dollars, la valeur moyenne des projets nationaux est artificiellement gonflée (541 000 \$). Compte tenu de ce facteur, la tendance à l'augmentation du financement selon l'étendue du projet serait moindre. Au cours de la deuxième ronde, on observe une tendance analogue.



5. Conclusions relatives à la gestion de la PSEPM

5.1 Raison d'être et pertinence

5.1.1 Origines de la PSEPM et responsabilisation

Ni *Travailler ensemble*¹², le document de base publié en août 1999, ni aucune autre déclaration publique ou documents ayant précédé le lancement de l'ISBC un an plus tard, n'avait prévu une initiative telle que la PSEPM. Mettant l'accent sur l'importance de la capacité en matière d'élaboration de politiques dans le contexte du capital du savoir (l'une des composantes de la capacité globale), *Travailler ensemble* proposait des « stages et bourses en élaboration de politiques » mais aucune initiative analogue à la PSEPM. Celle-ci a été annoncée peu après le lancement de l'ISBC en juin 2000, bien avant que les structures et processus prévus pour la mise au point des produits de l'ISBC n'aient été en place. La conception de la PSEPM relevait effectivement du Groupe de travail sur le secteur bénévole (GTSB) du Bureau du Conseil privé (BCP), qui avait été mis sur pied en 1998.

Les préoccupations communes concernant l'élaboration des politiques mentionnées ci-dessus et dont il est question dans *Travailler ensemble*, de même que le désir d'inaugurer l'ISBC par une activité concrète requérant la collaboration du gouvernement fédéral et du secteur bénévole dans la poursuite d'un but fondamental de l'ISBC, expliquent en partie ses origines.

De plus, les documents de base et les entrevues indiquent que les répercussions de l'examen des programmes sur certains ministères ont également incité à la création de la PSEPM. Certains ministères cherchaient des moyens de combler l'insuffisance du financement des organismes bénévoles avec lesquels ils étaient habitués de travailler. De plus, comme l'ISBC était perçue comme un « processus dirigé » par les ministères et les cadres supérieurs des ministères, on souhaitait trouver des activités concrètes résultant du long processus ayant mené à l'annonce de l'ISBC. Enfin, conférer aux ministères fédéraux un rôle opérationnel dans l'ISBC en faisant circuler de l'argent entre leurs mains était considéré comme un moyen de les aider à s'engager à l'égard de l'ISBC – qui, autrement, ne les aurait guère intéressés.

Dans le cadre de la PSEPM, on a interprété l'élaboration des politiques de manière très large de façon à inclure la planification des politiques, leur formulation, la conception des

¹² Rapport des tables conjointes, gouvernement du Canada, août 1999, que l'on trouve à l'adresse suivante : <http://www.vsr-trsb.net/publications/pco-f.pdf>.

programmes, la prestation des programmes¹³, le suivi, l'évaluation et la mise en commun des enseignements tirés. Ces étapes correspondent assez bien avec les six éléments du processus d'élaboration des politiques publiques énoncés dans la publication de l'ISBC, *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques* : détermination des enjeux; établissement d'un calendrier; conception des politiques; mise en œuvre; suivi et évaluation des répercussions. Les documents de base de la PSEPM et les entrevues ne donnaient aucune indication quant à l'importance accordée à la compréhension des besoins stratégiques du secteur bénévole. On ne trouve non plus aucun indice de ce que pourraient être les lacunes à combler sur le plan de l'élaboration des politiques.

Selon les documents d'information et les entrevues, après avoir fixé un montant d'argent et défini l'orientation et la politique en mai 2000, on a cherché comment faire en sorte d'acheminer les sommes au secteur bénévole assez rapidement. La PSEPM s'est ensuite déroulée sans contribution de la part du secteur bénévole, le partenaire du gouvernement, et sans avoir prévu suffisamment de temps pour l'examen des options et des méthodes.

Les conditions dans lesquelles la PSEPM est née a eu des répercussions très nettes sur différents aspects de la reddition des comptes au sein de l'initiative. Aucun mécanisme de reddition des comptes de type programme central n'est prévu pour la PSEPM. Chaque ministère participant gère plutôt les fonds prévus pour ses projets séparément, et il assure la coordination ou assume un rôle administratif auprès des organismes du secteur bénévole avec qui il travaille. Le financement a été autorisé au moyen des crédits prévus pour les programmes de contribution de chaque ministère participant aux projets menés dans le cadre de la PSEPM. Ces projets devaient donc cadrer avec le champ d'application des autorités ministérielles au chapitre des contributions ou avec celui des autorités qui pourraient permettre de les modifier afin de les rendre plus conformes aux besoins. À défaut de pouvoir obtenir cette autorisation dans certains ministères, on pouvait s'adresser au Conseil du Trésor. Ainsi, l'obligation de rendre compte des fonds obtenus demeurait la responsabilité de chaque ministère.

5.1.2 Mécanismes de rechange et liens avec la PSEPM

À la section *Origines* du présent rapport, on a indiqué que la PSEPM avait été mise au point dans un laps de temps très court et qu'elle résultait d'objectifs multiples et conflictuels. En l'espace de quelques semaines, la PSEPM est passée d'un simple poste inscrit à un budget à la sollicitation de projets.

Aucun des documents d'information examinés aux fins de la présente évaluation fait état d'une solution de rechange comme telle, envisagée au même titre que ce qu'est devenue la PSEPM. On ne trouve pas non plus de référence précise au sujet d'un cadre stratégique plus large qui inclurait tous les aspects stratégiques ayant résulté de l'ISBC, tels que les travaux de la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA), l'accord et les codes de bonnes pratiques. Publié en août 1999, *Travailler ensemble* renvoie au bien-fondé de

¹³ Sur le plan conceptuel, la prestation des programmes était perçue comme s'inscrivant dans le cadre du processus d'élaboration des politiques, mais les projets menés dans le cadre de la PSEPM ne pouvaient être utilisés pour dispenser des programmes.

« l'établissement de stages et de bourses sur l'élaboration des politiques » dans le contexte du renforcement des connaissances du secteur bénévole, mais il ne s'agissait là que d'une référence à un type de programme précis auquel on a fait allusion dans les documents de base ayant précédé le lancement de l'initiative PSEPM.

L'examen des dossiers ainsi que les entrevues ont révélé que très peu d'analyses en profondeur avaient été effectuées pour déterminer quelles étaient les lacunes les plus urgentes à combler pour le gouvernement sur le plan de l'élaboration des politiques; quelle était la nature précise du déficit au sein du gouvernement par rapport aux politiques, si des sommes devaient être allouées à des organismes ayant des antécédents en matière d'élaboration des politiques et, plus précisément, quelle était la nature du déficit sur le plan des capacités en matière d'élaboration des politiques au sein du secteur bénévole. En outre, très peu de travaux ont été réalisés sur la combinaison d'outils et de stratégies qui permettraient de remédier à cette situation, par exemple, prévoir des fonds pour : des projets de développement proposés par des organisations n'ayant jamais participé à l'élaboration des politiques, des ateliers, la mise au point d'outils d'élaboration de politiques, la formation à l'intention du personnel cadre du secteur bénévole, des stages, etc.

L'absence d'une planification adéquate du programme a donné lieu à ce qu'on a appelé une initiative « à court terme » dans un domaine qui, par définition, fonctionne à long terme. Les objectifs de la PSEPM sont très larges et « l'élaboration des politiques » a été définie comme englobant tous les éléments suivants, de la définition des enjeux à l'élaboration des politiques et des programmes, sans oublier la législation. Le rapport du groupe Alder¹⁴, qui rend compte des changements apportés aux rondes 1 et 2, fait référence aux buts et aux objectifs de la PSEPM et à son caractère évolutif en précisant qu'il s'agit d'éléments importants qui nécessitent des éclaircissements. Dans ce rapport, on va même jusqu'à indiquer que « la PSEPM devait rapidement être mise en œuvre dans les ministères ». Par conséquent, étant donné « qu'on comptait multiplier les efforts pour renforcer les capacités à mesure que progressait le vaste projet de l'ISBC, le rôle de la PSEPM en tant qu'initiative à court terme était valable ».

Les entrevues menées aux fins du présent rapport indiquent que la prémisse sous-jacente au rapport Alder voulait que les travaux de la PSEPM soient intégrés aux autres initiatives stratégiques connexes découlant de la TCMA et des codes de bonnes pratiques. On ne dispose d'aucun élément probant indiquant que la PSEPM, que ce soit au niveau du projet ou du programme, ait été explicitement liée à toute initiative stratégique connexe menée dans le cadre de l'ISBC et ce, jusqu'à très récemment¹⁵.

Aux enjeux importants décrits ci-dessus, sont venues s'ajouter des attentes élevées de la part des organismes du secteur bénévole en ce qui a trait au rôle qu'ils pourraient jouer dans l'élaboration des politiques.

¹⁴ Rapport présenté au Comité de coordination conjoint (CCC), VSI on a revised Proposal Development, Assessment and Selection Process, Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM), deuxième ronde, janvier 2000, le groupe Alder.

¹⁵ Dans le cadre de la mise en œuvre des codes de bonnes pratiques qui a commencé à l'automne 2003, on a mis en lumière certains des projets menés dans le cadre de la PSEPM lors d'exposés présentés au personnel du ministère et du secteur bénévole.

5.2 Fonctions de conception et de gestion centrales de la PSEPM (GTSB)

Comme on l'a vu précédemment, en raison du fait que 18 ministères et organismes étaient chargés de la gestion du projet PSEPM les 18 initiatives menées dans le cadre de la PSEPM étaient très différentes. La responsabilité de la PSEPM repose également sur la fonction de gestion centrale du GTSB au BCP, qui était en grande partie responsable de la conception du PSEPM, de la définition de critères de sélection, des produits de communication communs (deuxième ronde), des présentations du Conseil du Trésor, d'un processus d'examen commun final, d'outils de gestion communs et de la coordination intraministérielle. Dans la présente section, on examine les enjeux liés à la conception et à la gestion de l'initiative globale de PSEPM du point de vue du GTSB, et on se concentre plus précisément sur les questions relatives à la reddition des comptes, aux rôles et responsabilités (5.2.1), aux communications (5.2.2.), à l'examen des projets (5.2.3) et à la mesure dans laquelle la PSEPM reflétait l'esprit et l'objet plus large de l'ISBC (5.2.4).

5.2.1 Reddition des comptes, rôles et responsabilités dans le cadre de la PSEPM

L'incertitude entourant la mesure dans laquelle la PSEPM devait être un exercice conjoint et de collaboration a certainement créé des problèmes pour ce qui est de la hiérarchie des responsabilités. Cette situation se compliquait davantage du fait de son emplacement – ou de l'absence de siège réel – au sein de l'administration fédérale dans son ensemble et de chaque ministère participant. La plupart des programmes gouvernementaux ont un « point d'attache » à l'intérieur d'un ministère ou d'un organisme « responsable », ce qui est notamment le cas pour les autres initiatives horizontales. Le ministère ou organisme en charge assume donc la responsabilité globale du programme : il le gère et le dirige afin qu'il atteigne ses objectifs.

À l'opposé, la PSEPM était davantage « abandonnée à elle-même » sans véritable « point d'attache » ni ministère d'attache appelé à jouer le rôle de « champion » au sein du gouvernement fédéral. Le Bureau du Conseil privé (BCP) n'est pas un ministère hiérarchique et à proprement parler n'a pas une vaste expérience en matière de gestion des programmes de financement. Au BCP, la gestion au jour le jour a été déléguée à du personnel détaché, composé en grande partie de stagiaires en gestion qui, bien qu'intentionnés et motivés, n'avaient que peu ou pas d'expérience dans la conception de programmes et la gestion ni auprès du secteur bénévole.

De plus, bien que toutes les autres initiatives de l'ISBC relèvent de la responsabilité conjointe des « tables¹⁶ » (capacité, GI/TI, etc.), aucune d'elles n'a été chargée de superviser la PSEPM. Sous la direction du Comité de coordination conjoint, on a

¹⁶ L'ISBC était gérée par l'intermédiaire de six tables conjointes responsables de différents volets : les moyens d'action, la GI/TI, l'accord, le cadre réglementaire, la sensibilisation et l'initiative nationale sur le bénévolat.

demandé à la Table conjointe sur les moyens d'action d'assumer la tâche difficile de formuler des recommandations afin de s'attaquer aux questions soulevées tant par le gouvernement fédéral que par le secteur bénévole au cours de la première ronde. On n'a toutefois attribué aucun rôle de suivi à la TCMA. Une personne interviewée a fait remarquer que cette situation était bizarre étant donné les initiatives stratégiques connexes que la Table sur les moyens d'action avait déjà mis en chantier (janvier 2001).

Enfin, comme on l'a mentionné précédemment, il n'existait aucun CGRR ni autre document conçu et mis au point afin d'assurer la reddition des comptes conjointe et la gouvernance de la PSEPM. Les entrevues menées laissent entendre qu'on avait prévu d'élaborer un CGRR mais que cela n'a pas été fait. Les contraintes de temps et les ressources disponibles au sein du GTSB ont vraisemblablement joué un rôle à cet égard. Les répondants ont mentionné que si on avait pris le temps d'examiner les questions de gouvernance horizontale à plus long terme, certains des défis auxquels la PSEPM est confrontée ne se seraient peut-être pas posés ou du moins auraient été mieux compris et gérés.

5.2.2 Matériel d'information sur la PSEPM et communications

Les personnes interviewées n'ont fait état d'aucune préoccupation majeure quant à la qualité ou à l'utilité du matériel d'information disponible visant à orienter les organismes bénévoles ou les ministères dans la préparation des propositions de projet, en particulier pour la deuxième ronde. L'information relative à la première ronde n'a jamais été affichée à l'intention du grand public sur le site Web de l'ISBC. Certains ministères ont délivré de l'information mais, en règle générale, les communications entourant la PSEPM pendant la première ronde ont surtout été diffusées à l'interne. Le site Web de l'ISBC a affiché l'appel de propositions (AP) pour la deuxième ronde, comme l'ont fait un certain nombre d'autres ministères parallèlement à la transmission de nombreux courriels. Les organismes bénévoles ont trouvé fort utile l'information disponible au cours de la deuxième ronde, estimant, dans certains cas, que les renseignements communiqués sur le site web était tout ce dont ils avaient besoin pour rédiger une proposition. Seules quelques plaintes ont été formulées concernant le matériel disponible au cours de la première ronde; cette situation est sans doute attribuable au fait que les ministères ont sollicité les projets directement et qu'ils ont largement contribué à la rédaction des propositions à plus d'une reprise¹⁷.

5.2.2.1 Communications

Il y a eu manifestement certaines difficultés de communication entre le GTSB et les représentants ministériels chargés par leur ministère de mettre en œuvre la PSEPM. Comme on l'a mentionné précédemment, le processus élaboré par le GTSB aux fins de la sollicitation et de la sélection des projets n'était pas seulement vague dans sa forme

¹⁷ Documentation d'examen des dossiers intitulée Faire participer le secteur bénévole à l'élaboration de politiques et programmes ministériels – Enseignements clés.

initiale, mais il a également changé entre les rondes 1 et 2. Certains répondants des ministères ont indiqué qu'ils avaient l'impression que le processus changeait au cours d'une *même* ronde. Certaines personnes estimaient que les processus de sollicitation et de sélection pour les deux rondes étaient des « cibles mouvantes », ou « improvisées », de sorte qu'il était difficile pour le personnel des ministères de comprendre toutes les « subtilités » des processus à suivre. Cette confusion a fait en sorte qu'il a été difficile pour ces personnes d'expliquer les processus aux partenaires des organismes bénévoles qui comptaient sur les ministères pour obtenir conseils et soutien. Plus d'un répondant des ministères a mentionné qu'il a dû accorder une attention particulière aux changements apportés au processus afin que le ministère ne rate pas l'occasion de participer à l'initiative.

Dans l'ensemble, l'examen de la documentation et de l'information recueillies indique qu'on était généralement d'avis que le degré d'attention accordé aux communications entre le GTSB et les ministères ne tenait pas compte de la complexité des processus choisis aux fins de la sollicitation et de la sélection des projets.

5.2.3 Processus d'examen des projets menés dans le cadre de la PSEPM par le GTSB (central)

Il serait difficile de faire valoir qu'on n'a pas accordé suffisamment d'attention aux propositions de projet élaborées dans le cadre de la PSEPM. En fait, les répondants du secteur bénévole ont indiqué que le processus global d'examen des propositions du projet était trop long et trop complexe. Bien que chaque ministère ait mis en place ses propres processus internes en vue de l'examen des descriptions et propositions de projet (voir la section 5.3.2), celles-ci faisaient l'objet d'un second examen au niveau du GTSB (BCP). Les propositions de projet ont donc été examinées jusqu'à cinq fois, depuis l'étape de la description du projet jusqu'au début des travaux. Selon certains, les procédures à suivre au cours de la deuxième ronde étaient plus complexes. Les projets de la deuxième ronde ont dû se soumettre à un processus d'approbation à « multiples niveaux ». Après avoir fait l'objet d'un examen à l'échelle ministérielle, ils étaient ensuite acheminés au GTSB, puis à un comité d'examen conjoint en vue d'être examinés et évalués plus en profondeur. Pour ajouter à la frustration de certains promoteurs de projet, il semble qu'un projet qui avait été approuvé par un ministère devait passer par plusieurs autres niveaux d'approbation avant qu'un accord de contribution puisse être signé. De plus, ces divers paliers d'examen ont fréquemment mené à la reformulation et à la modification d'une proposition, ce qui nécessitait beaucoup de temps et d'énergie.

Par ailleurs, les entrevues révèlent que la deuxième ronde est apparue plus complexe aux yeux des organismes du secteur bénévole qui avaient soumis des propositions dans le cadre d'un processus direct; elle a toutefois été jugée plus transparente par les organismes du secteur bénévole qui n'avaient pas présenté de projet et qui s'étaient plaint du caractère fermé de la première ronde.

En conclusion, bien que plusieurs mesures aient été mises en place au cours de la deuxième ronde afin d'assurer un processus plus juste et plus transparent, une participation accrue du secteur bénévole et une plus grande souplesse de la part des

ministères, le processus d'examen des projets dans le cadre de la PSEPM est devenu trop complexe. Selon les dires d'un répondant, membre d'un organisme bénévole, « il semble que les organismes les plus sophistiqués étaient les seuls capables de comprendre le processus et d'y participer ».

5.2.4 Mesure dans laquelle la gestion de la PSEPM reflétait l'esprit de l'ISBC

Bien que l'ISBC ait été conçue et administrée en tant que projet commun nécessitant la collaboration du secteur bénévole et du gouvernement fédéral, ces objectifs ne se sont pas vraiment concrétisés dans la gestion de la PSEPM, et ce, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre. L'examen de la conception et de la gestion de la PSEPM fournit très peu d'indices montrant que le secteur bénévole a participé à la conception initiale ou à la gestion permanente de l'initiative¹⁸. Il semble que le rôle du secteur bénévole a plutôt été de contribuer aux processus d'examen en désignant les personnes qui pourraient éventuellement être chargées de l'examen, en contribuant à l'amélioration de la gestion des programmes entre les rondes et en concevant et mettant en œuvre les projets financés par la PSEPM.

Selon bon nombre de participants du secteur bénévole, il est apparu clairement que l'initiative avait été gérée, sinon dirigée, par le gouvernement fédéral. Lorsqu'on leur a demandé s'ils savaient clairement qui était chargé de la gestion de la PSEPM, la majorité des répondants de niveau supérieur du secteur bénévole ont répondu : « Oui, c'était le gouvernement qui dirigeait l'initiative! ». Fait intéressant, lorsqu'on leur a demandé qui devait rendre des comptes, la plupart de ces mêmes répondants n'ont pu répondre à la question.

Par contre, les entrevues menées auprès des cadres supérieurs des ministères ont fait ressortir différents points de vue quant au degré de collaboration dans le processus de la PSEPM. En fait, les représentants ministériels avaient l'impression que c'était le secteur bénévole qui, au départ, n'était pas *intéressé* à participer à la gestion de l'initiative. Certains répondants ministériels ont laissé entendre que la conception et la gestion de la PSEPM *reflétaient* l'esprit et l'objectif de l'ISBC du point de vue du gouvernement. De toute évidence, il ressort des entrevues que les points de vue diffèrent lorsqu'il s'agit de définir la collaboration et de déterminer si elle s'est maintenue pendant toute la durée de la PSEPM.

5.2.5 Soutien et promotion de l'horizontalité

La promotion de l'horizontalité était un élément fondamental de la vision élaborée par le secteur bénévole et le gouvernement dès le début de l'ISBC. Elle occupe ainsi une place prépondérante parmi les objectifs de la PSEPM au cours des deux rondes. Il semble qu'il

¹⁸ À cet égard, l'une des exceptions est l'évaluation de la PSEPM qui a été mise au point et gérée par des représentants du secteur bénévole et du gouvernement fédéral.

n'y ait eu que peu d'horizontalité dans la gestion de la PSEPM à l'échelle centrale. Les entrevues menées auprès du personnel des ministères révèlent que plusieurs réunions se sont tenues afin de régler les questions relatives au financement et aux présentations du CT, mais peu d'entre elles ont sollicité le point de vue des ministères sur la conception de la PSEPM et les critères qui la régissent. On ne s'est pas beaucoup préoccupé non plus à l'échelle centrale de regrouper les projets dont les objectifs se recoupaient afin d'éviter les doublons. Par exemple, au moins trois projets ont produit des « trousseaux d'outils pour l'élaboration des politiques ». Dans de très rares cas, les ministères dont les programmes en matière d'élaboration des politiques se chevauchaient ont collaboré afin d'éviter les doublons de projets ou, encore mieux, afin de s'assurer que les projets menés dans le cadre de la PSEPM pouvaient être financés afin d'atteindre les objectifs complémentaires des ministères. Une première réunion regroupant les membres de l'équipe d'évaluation et les représentants ministériels pour la PSEPM, ainsi que les groupes de discussion ultérieurs ont démontré à quel point une collaboration précoce et constante entre les ministères pouvait être fructueuse : les ministères étaient intéressés à savoir ce que faisaient les autres et, dans un certain nombre de cas, ils se sont rendu compte trop tard qu'ils auraient pu collaborer sur un certain nombre de projets relevant de la PSEPM. Dans les rares cas où il y a eu collaboration (p. ex., trois projets traitant des questions d'agrément pour les nouveaux immigrants, le projet de Santé Canada et des Anciens combattants à l'intention des aînés), les promoteurs de projet et le personnel du ministère se sont dit insatisfaits des ressources prévues pour le suivi continu et le soutien des projets. Ce manque de ressources a fait en sorte qu'il a été difficile, voire impossible, pour les projets d'atteindre certains des objectifs ministériels qui avaient été établis pour eux.

Bien que le secteur bénévole ait été bien informé des critères pour la sélection des projets et du fait qu'on s'attendait à ce que les projets favorisent l'horizontalité dans une certaine mesure, les documents et les entrevues révèlent que les ressources mises à la disposition des ministères et du GTSB n'étaient pas suffisantes pour assurer une gestion ministérielle vraiment efficace. Dans certains ministères, on n'a pas assez insisté sur le fait que la PSEPM devait figurer au nombre des priorités ministérielles pour les deux rondes. De plus, les communications et autres formes de soutien, comme les outils d'évaluation et de suivi communs du GTSB, étaient inadéquates. Il en est résulté que dix-huit (18) différents programmes de PSEPM ont été administrés, de sorte qu'il est difficile de tirer des leçons pour l'ensemble de cette expérience. De plus, le partage des résultats et des enseignements tirés des projets de la PSEPM à l'intérieur des ministères, sans parler des ministères entre eux, n'a pas été maximisé, et la capacité des ministères de coordonner leurs activités afin de faire participer le secteur bénévole n'a pas été pleinement développée¹⁹.

¹⁹ Le processus a commencé dans une certaine mesure grâce aux trois groupes de discussion tenus aux fins de cette évaluation.

5.3 Prestation, mise en œuvre et gestion des projets ministériels

Dans cette section, on examine comment les projets menés dans le cadre de la PSEPM ont été gérés dans les ministères. Ce volet englobe la sollicitation de projets, la gestion horizontale, l'examen, le financement, le suivi et l'évaluation. Cette section présente également une brève analyse des aspects de la gestion ministérielle qui ont bien fonctionné ou mal fonctionné pour ce qui est des projets menés dans le cadre de la PSEPM.

5.3.1 Processus de sollicitation et de sélection de projet dans les ministères

Il y a eu beaucoup d'uniformité dans les méthodes de gestion utilisées par les ministères pour solliciter des idées de projet et des propositions auprès du secteur bénévole et pour choisir les projets à financer, en particulier lors de la deuxième ronde. Presque tous les ministères participant aux deux rondes de la PSEPM ont mis sur pied des comités ministériels chargés de définir des critères pour les projets et d'examiner les documents soumis par les organismes bénévoles. Ces comités ont défini et établi des priorités stratégiques ministérielles; précisé celles-ci en fonction des objectifs et des critères de la PSEPM pour financement des projets; déterminé comment rejoindre les organisations; et enfin, évalué les propositions de projet en fonction des critères.

À quelques exceptions près, les comités ministériels étaient formés de représentants des secteurs des politiques et des programmes ministériels. On a également observé quelques rares cas où le secteur bénévole a lui-même participé au processus de sollicitation et de sélection. La participation des bureaux régionaux ministériels à ces comités ou au processus de sollicitation et de sélection dans son ensemble semble également avoir été limitée en dépit du fait que, dans de nombreux cas, les bureaux régionaux entretenaient une relation plus étroite avec le secteur bénévole. Un certain nombre d'organismes bénévoles ont indiqué qu'une participation accrue des régions, et en particulier des provinces²⁰, aurait été avantageuse tout au long du processus.

Au cours de la première ronde, la plupart des organismes bénévoles ont été mis au courant de l'existence de la PSEPM par l'intermédiaire de leurs contacts dans les ministères. Les entrevues révèlent que la plupart des ministères disposaient déjà d'une politique ou d'un mandat voulant qu'ils travaillent avec les organismes du secteur bénévole et les fassent participer à l'élaboration des politiques – en particulier les organismes de grande envergure, les organismes nationaux ou régionaux. Lorsque les ministères ont commencé à solliciter des idées de projet au cours de la première ronde, ils se sont tournés vers les organisations qu'ils connaissaient déjà.

²⁰ La question de la participation des provinces a été soulevée à plus d'une reprise au cours de la présente évaluation. Les entrevues laissent entendre que les provinces n'ont été bien renseignées au sujet des objectifs de l'ISBC que quelque temps après le lancement de la première ronde de la PSEPM. La prise en compte de l'aspect provincial dans l'élaboration des politiques n'a jamais été énoncée de façon explicite dans les documents de référence sur la PSEPM.

Ainsi, les organismes qui n'avaient pas déjà établi une relation avec les ministères ont été ignorés. Ce groupe comprenait bon nombre d'organismes locaux et communautaires, en particulier ceux dont les travaux portent sur des questions qui relèvent davantage des compétences provinciales. Un certain nombre d'organismes n'ayant pas de relation avec les ministères ont néanmoins entendu parler de la PSEPM par le biais de leur réseau de contacts : autres organismes bénévoles ou organismes cadres d'envergure nationale ou régionale.

5.3.1.1 Résultats des changements apportés aux processus de sollicitation et de sélection des projets ministériels, de la première à la deuxième ronde

Les changements apportés au processus central de sélection des projets au cours de la deuxième ronde ont fait en sorte qu'un plus large éventail (voir la section 4 Extrants) d'organismes bénévoles ont été en mesure de participer, en particulier ceux dont les intérêts ne recoupent pas le champ habituel de consultation des ministères. Certains répondants ont fait observer que cela signifiait que la deuxième ronde avait été orientée un peu différemment. Comme l'une des personnes-ressources du ministère l'a fait observer : « Au cours de la première ronde, nous avons mené une vaste consultation auprès des groupes avec qui nous traitons régulièrement. Les critères de projet étaient très axés sur les questions stratégiques immédiates intéressant les ministères. Au cours de la deuxième ronde, les critères étaient plus larges et englobaient tout un éventail de questions stratégiques ».

Saisi dans une communication par courriel du ministère, le commentaire suivant montre à quel point le processus d'appel de propositions s'est élargi dans la plupart des ministères au cours de la deuxième ronde :

Le nombre de descriptions de projets reçues par les ministères est allé de quatre pour Anciens combattants à 71 pour Santé Canada. Après Santé Canada, quatre autres ministères ont reçu un nombre important de soumissions : 51 pour DRHC, 37 pour Pêches et Océans, 32 pour le Solliciteur général, 31 pour Justice Canada; et enfin, 30 pour Environnement Canada.

Par suite des changements apportés au processus d'une ronde à l'autre, celui-ci a été perçu par les deux secteurs comme étant davantage dirigé par les ministères et non plus centralisé comme ce fut le cas pendant la première ronde. Le processus d'approbation de la deuxième ronde a été jugé plus compliqué, formel et à multiples niveaux, notamment par le secteur bénévole. À nouveau, du point de vue des cadres supérieurs des ministères, la deuxième ronde s'est révélée plus efficace aux étapes de la sollicitation de projets, de leur examen et de la sélection, tant au sein de leur ministère qu'au niveau central du GTSB. Les cadres supérieurs des ministères avaient également l'impression que la deuxième ronde était en fait plus juste et plus transparente.

5.3.2 Renouveau du personnel ministériel et soutien du personnel

À mesure que la PSEPM progressait, la gestion de l'initiative s'est ajoutée aux fonctions habituelles de certains membres du personnel dans les ministères. Bon nombre de ces personnes n'ont pas obtenu suffisamment d'appui de leur ministère²¹ ou de la part du GTSB pour assurer la gestion et veiller à ce que les objectifs plus vastes de la PSEPM soient atteints. À quelques exceptions près, les représentants des ministères se sont dits insatisfaits du niveau des ressources et du soutien offert au personnel pour gérer les projets menés dans le cadre de la PSEPM. Aucun financement n'a été affecté à la gestion ministérielle à partir de la PSEPM comme telle (bien que certains ministères aient apparemment présenté des demandes de financement spéciales). Le manque de ressources administratives prévues à cette fin a eu plusieurs incidences sur les projets. Certains projets ont été retardés parce que le ministère ne disposait pas de ressources suffisantes pour assurer un soutien administratif adéquat; le temps qu'aurait pu consacrer le ministère au soutien et à la mise en œuvre des projets a plutôt été consacré à la concurrence avec d'autres unités pour obtenir des ressources afin de gérer la PSEPM. Il est arrivé souvent que les directions générales des finances dans les ministères n'aient pas été suffisamment renseignées au sujet de l'initiative, ce qui a donné lieu à des problèmes de passation des marchés et de financement ainsi qu'à d'autres retards. Dans au moins un cas, le ministère ne disposait pas de l'autorisation de financement appropriée pour prendre des dispositions en matière de financement avec les partenaires bénévoles et l'autorité afin de conclure des accords de contribution spéciaux.

Un problème encore plus important peut-être est le manque de connaissances approfondies et de compréhension dans les ministères à propos de l'ISBC, de la PSEPM et plus particulièrement des projets menés dans le cadre de la PSEPM et appuyés par d'autres ministères. Mis à part les personnes chargées de la gestion au jour le jour des projets relevant de la PSEPM à l'intérieur des ministères, il arrivait souvent que d'autres experts en matière d'élaboration des politiques et experts techniques ne connaissent pas suffisamment le programme pour donner de leur temps et offrir leur aide. Les communications médiocres au sein des ministères ne sont pas propres à la PSEPM, mais ces cloisonnements ministériels internes ont été renforcés par l'absence de communication en ce qui a trait à la PSEPM en général.

5.3.3 Efficacité de la gestion ministérielle

La plupart des personnes-ressources des ministères interrogées au sujet du meilleur moyen de réaliser la PSEPM ont répondu que les systèmes administratifs actuels des ministères étaient soit « plus ou moins efficaces » ou « pas efficaces du tout ». À la question de savoir comment on aurait pu faire les choses autrement, personne n'a toutefois pu formuler de suggestions qui auraient permis de répondre à ces préoccupations, tout en satisfaisant au besoin du gouvernement d'assurer la reddition des

²¹ Il importe de souligner que l'insuffisance des ressources et de l'aide fournies au niveau ministériel n'était pas le cas dans tous les ministères. Au moins deux ministères ont fait de la PSEPM une priorité et prévu des ressources à cette fin.

comptes et la gestion centralisée. Bien que ce phénomène ne soit pas généralisé, beaucoup de frustrations ont été exprimées par les organismes bénévoles de même que par les représentants des ministères fédéraux en ce qui a trait à la gestion globale du programme. En plus des questions liées à l'administration, d'autres questions ont été soulevées en ce qui a trait au niveau de compétence adéquat des agents attitrés. Dans certains cas, les agents chargés des politiques n'étaient pas très familiers avec les aspects administratifs des projets gérés dans le cadre des accords de contribution. Ces projets ont par la suite été confiés à des agents de programmes qui ne savaient très peu de choses sur la politique et sur la façon d'établir les liens requis pour des projets liés à des politiques détaillées. De plus, il semble que les gestionnaires des ministères ne participaient pas suffisamment; il y a tout de même eu quelques exceptions dignes de mention qui ont eu une incidence certaine sur les résultats des projets.

Dans le reste de la présente section, on examine de plus près l'efficacité de la gestion ministérielle pour ce qui est du i) processus d'approbation des projets (5.3.3.1), ii) de l'affectation de fonds (5.3.3.2), et enfin, iii) du suivi et de l'évaluation (5.3.3.3).

5.3.3.1 Approbations

À quelques exceptions près, les organismes bénévoles interrogés aux fins de cette évaluation se sont plaints de la lenteur du processus de demande et d'approbation actuel. Cela a tout particulièrement été le cas pour les projets de la deuxième ronde.

Comme on l'a vu précédemment, les organismes bénévoles ont de façon générale eu l'impression que le processus comportait un trop grand nombre d'étapes, et que les niveaux d'approbation étaient trop nombreux, de sorte que l'investissement initial qu'exigeait le processus était beaucoup plus important que ce à quoi s'attendaient la plupart des organismes. Il a fallu à de nombreuses reprises reprendre la rédaction des propositions, souvent afin que le projet soit « gérable ». Extraite de l'une des entrevues d'évaluation menées auprès d'un organisme bénévole, la citation suivante reflète de façon générale la frustration qu'ont ressentie bon nombre des organisations participant à la PSEPM :

« En août 2000, on nous a mis au courant du programme; en novembre, nous avons soumis notre proposition; en février, on nous a demandé de reformuler la proposition; en août 2001, on nous a appris que nous avons reçu des fonds; en octobre 2001, on nous a assigné un nouvel agent de projet; en novembre 2001, notre accord a été signé, mais nous avons dû dépenser 75 000 \$ à même notre budget jusqu'à la fin mars et n'avons obtenu notre première tranche de financement qu'en avril 2002. »

Dans de nombreux cas, les promoteurs de projet comprenaient que les retards administratifs excessifs n'étaient pas, la plupart du temps, attribuables à l'agent de projet et ils ont fait l'éloge de leur aide et de leur diligence. La plupart des agents de programme interrogés ont toutefois indiqué qu'ils avaient trouvé difficile d'interpréter le processus établi par la PSEPM pour l'examen et l'approbation des propositions de projet.

5.3.3.2 Affectation des fonds

Il n'y a eu que peu de plaintes au sujet du niveau de financement; la plupart des organismes bénévoles et des agents de projet des ministères ont toutefois signalé que beaucoup de temps s'écoulait avant que le financement ne commence à être versé. La plupart des projets ont connu d'importants délais entre le moment où un premier avis en confirmait l'approbation et la signature d'un accord de contribution, et enfin la réception du premier chèque. Dans certains cas, le délai entre la signature d'un accord et le versement du chèque initial se prolongeait sur plus de six à huit mois. Il a été particulièrement difficile pour les plus petits organismes sans autres ressources de puiser dans leur budget pour pallier leur manque à gagner. Il en a été de même pour les organismes établis aux fins d'un projet qui ne recevaient que peu ou pas de financement de base auquel ils pouvaient s'en remettre pour démarrer les projets alors que le financement de la PSEPM se faisait attendre.

Dans d'autres cas, le délai à subir avant que les fonds n'arrivent signifiait que la durée des projets devait être réduite considérablement. Il importe de souligner que dans quelques rares cas, les promoteurs de projet ont fait l'objet de pressions intenses de la part du ministère partenaire pour gérer leur projet conformément aux calendriers établis dans la proposition de projet et pour obtenir les résultats prévus dans l'accord de contribution même si le financement avait été considérablement retardé.

5.3.3.3 Suivi et évaluation

Les ministères ont, dans l'ensemble, eu recours aux moyens existants pour évaluer le rendement et pour assurer le suivi et l'évaluation des projets menés dans le cadre de la PSEPM en l'absence d'outils d'évaluation communs²² fournis par le GTSB. De façon générale, les représentants ministériels chargés de l'administration des projets relevant de la PSEPM ont indiqué que l'utilisation d'outils communs pour la mesure du rendement, le suivi et l'évaluation (c.-à-d. à l'échelle du ministère) aurait eu des incidences positives sur la capacité de leur ministère d'assurer la PSEPM. Leurs réponses indiquent qu'il aurait été utile de disposer de tels outils. Certains ont suggéré de mettre à la disposition des ministères un « prototype de cadre d'évaluation de projet ». Un tel modèle aurait facilité la gestion et aurait également permis aux promoteurs de projet de comprendre ce que l'on attendait d'eux en ce qui a trait aux données et aux processus de suivi. De plus, en discutant avec les représentants de projet, il est apparu clairement que l'évaluation n'était pas considérée comme un élément fondamental des activités du projet, n'étant pas, dans de nombreux cas, prévue au budget, notamment pendant la première ronde. Au cours de la deuxième ronde, on a déployé beaucoup d'efforts à l'étape de l'examen par le GTSB pour faire en sorte que le partage des connaissances et l'évaluation soient des composantes des projets proposés. Certains projets ont augmenté leur budget pour garantir qu'une évaluation serait menée. Il semble toutefois qu'au moment où les accords de contribution étaient rédigés, il arrivait souvent que des fonds n'étaient pas expressément affectés à l'évaluation. Par conséquent, dans certains cas les budgets des projets ont été réexaminés afin de prévoir des ressources pour l'évaluation.

²² Santé Canada a produit des outils pour la reddition des comptes et l'évaluation communs, à tous les projets menés dans le cadre de la PSEPM. Ces outils pourraient être utilisés par les projets de la deuxième ronde qui ne sont pas encore terminés.

5.3.4 Participation des ministères aux projets

Des éléments d'information provenant surtout des groupes de discussion ont fait ressortir de grandes différences entre les projets de la PSEPM, selon que les ministères en avaient ou non assuré la gestion et qu'ils avaient ou non participé aux activités des projets avec leurs homologues des organismes bénévoles. La PSEPM avait toutefois pour objet de faire reculer les frontières et de faire en sorte que les relations actuelles évoluent vers une approche davantage fondée sur la collaboration conformément aux objectifs de l'ISBC. Certains projets ont certainement tiré parti du plein engagement des ministères fédéraux partenaires. Dans de tels projets – par exemple, un projet relatif à l'établissement des immigrants et un autre concernant les questions de logement pour les anciens combattants et les aînés – les ministères fédéraux partenaires ont appuyé les projets et établi des relations de travail fructueuses, avec leurs partenaires des organismes bénévoles.

Par contre, d'autres projets ont subi les conséquences fâcheuses du désengagement des ministères fédéraux partenaires; en dépit de perspectives positives au départ, certains projets n'ont pas été menés à bien en raison du désengagement du partenaire fédéral. Dans un cas, par exemple, le désengagement découle du fait que le projet a été transféré plus d'une fois de la direction générale des politiques à celle des programmes à l'intérieur du ministère partenaire; tandis qu'une direction générale comprenait et appuyait le projet, l'autre éprouvait de la difficulté à inscrire le projet au nombre de ses priorités. Il est donc très clair qu'un appui constant et un ferme engagement à l'égard du projet et de l'esprit même de l'ISBC, étaient des facteurs de succès évidents pour le projet.

5.3.5 Affectation des ressources aux projets

Les entrevues menées auprès des organismes bénévoles ont révélé qu'il n'y avait eu aucune plainte quant au niveau de financement des projets individuels. Il s'agit d'une situation inhabituelle pour un programme de financement du gouvernement. Presque tous les projets qui ont été approuvés se sont vu accorder le montant de financement demandé dans les propositions ou un montant presque égal au montant demandé.

À la suite d'initiatives de financement telles que la PSEPM, il est courant de se pencher sur l'aspect rentabilité ou optimisation des ressources. Plusieurs caractéristiques de la PSEPM ont toutefois rendu cette tâche pratiquement impossible. D'abord, l'absence d'un cadre commun pour la mise en œuvre des projets, qui aurait été en place si les projets avaient été administrés par un seul ministère fédéral, a rendu les comparaisons entre les projets très difficiles. C'est un peu comme si on avait voulu comparer des pommes et des oranges. Plusieurs ministères ont mené toutes sortes d'activités de gestion de projet sans disposer d'outils ni mécanismes communs à partir desquels réaliser des mesures de base communes.

En second lieu, il n'existait pas, dans le cas de la PSEPM, de cadre de programme obligatoire et uniforme qui aurait tenu compte de la nature des projets par rapport au niveau de financement. De façon générale, un cadre de programme serait mis au point pour des initiatives semblables susceptibles de faire intervenir différents types de projet selon la nature du travail réalisé – par exemple, un volet développement axé sur de nouveaux enjeux stratégiques ou un volet capacité traitant des questions de politique

établies. De plus, ces volets pourraient avoir reçu un financement conforme à leur étendue (nationale, régionale, locale). Essentiellement, l'évaluation des résultats de la première ronde de la PSEPM ne permet pas d'examiner de manière rigoureuse l'optimisation des ressources parce qu'il est impossible de déterminer l'envergure des projets et que le nombre de variables est trop élevé à l'échelle de la gestion ministérielle.

Cette évaluation permet néanmoins de formuler des commentaires sur le fait que certains projets se sont vu accorder d'importantes sommes d'argent tout en présentant peu de garanties que le secteur bénévole aurait la capacité de gérer ces fonds. À ce propos, rappelons les conclusions de la section précédente : jusqu'à ce jour, un seul ministère a mis au point une approche systématique pour évaluer de manière indépendante les projets menés dans le cadre de la PSEPM. Lors de la première ronde²³, des auto-évaluations n'ont été menées que pour un faible nombre de projets. Environ les deux tiers des responsables ont dit qu'une évaluation n'avait pas encore été menée, la moitié d'entre eux ayant déclaré qu'aucune évaluation n'aurait lieu.

5.3.6 Mobilisation des ressources

La quasi-totalité des projets menés dans le cadre de la PSEPM ont dû obtenir des ressources auprès d'autres sources. En fait, la mobilisation de ressources était essentielle à certains projets dont la nature requérait un niveau de ressources financières qui n'aurait pu être assuré par la PSEPM. Certaines de ces ressources constituaient un apport en espèces provenant directement d'autres ministères et organismes fédéraux et provinciaux, d'autres partenaires bénévoles, fondations privées et entreprises.

La plus grande partie des ressources mobilisées a toutefois pris la forme de contributions en nature. De façon plus précise, ces ressources englobaient un soutien administratif pour les besoins de la gestion des projets menés dans le cadre de la PSEPM. Ce soutien, assuré par le personnel des organismes bénévoles (soit l'organisme responsable d'un projet ou son organisme partenaire), comprenait des services de secrétariat, des locaux et des fournitures de bureau, des frais postaux et l'utilisation de matériel audiovisuel ou autre matériel technique. Cette aide couvrait également les frais de déplacement et les dépenses de certains participants au projet qui devaient se rendre sur les lieux des activités menées dans le cadre des projets. Il convient néanmoins de souligner que ces coûts étaient souvent absorbés par l'organisme d'origine des participants ou par le participant lui-même.

Manifestement, la plus importante source de ressources ainsi mobilisées a été le bénévolat. Cette contribution incluait le temps consacré par les bénévoles à l'élaboration et à la gestion d'un projet, de même que la préparation en vue de la participation à des activités précises associées au projet (telles que réunions, ateliers, etc.). Comme on pouvait s'y attendre, presque tous les répondants des organismes bénévoles ont indiqué lors des entrevues que leurs projets n'auraient pas pu voir le jour sans le dévouement et l'énergie de leurs membres bénévoles.

²³ La plupart des projets de la deuxième ronde ne sont pas encore achevés.

6. Conclusions relatives aux objectifs de la PSEPM – Conclusions quant aux résultats de la première ronde

L'évaluation des résultats portait sur trois enjeux importants : la pertinence, l'atteinte des résultats par rapport aux objectifs et, enfin, l'efficacité. Ces enjeux ainsi que les autres questions qui s'y rattachent sont examinés ci-dessous.

6.1 Pertinence constante des objectifs de la PSEPM

Sous la rubrique « pertinence constante des projets menés dans le cadre de la PSEPM », on a examiné trois points importants : 1) la mesure dans laquelle les ministères et les organismes bénévoles ont fait valoir que les programmes reposant sur des projets constituaient un besoin constant pour le soutien des travaux menés dans le cadre de la PSEPM; 2) les signes évidents que les projets menés dans le cadre de la PSEPM ont répondu aux priorités stratégiques des ministères; et 3) des éléments probants qui témoignent du fait que les projets répondent aux priorités stratégiques du secteur bénévole.

Comme on était en droit de s'y attendre, les réponses du gouvernement fédéral et du secteur bénévole diffèrent quelque peu. Dans le secteur bénévole, on semble unanime à reconnaître la nécessité de mener de tels programmes de façon continue. De façon analogue, bon nombre de représentants des ministères ont indiqué que l'engagement continu du secteur bénévole nécessitait un investissement de ressources dans les directions générales des politiques. Seules quelques très rares réponses des ministères reflétaient un engagement continu auprès du secteur bénévole d'une manière aussi active.

La plupart des répondants du secteur bénévole ont également indiqué que les projets avaient été menés conformément à leurs priorités et à celles du ministère fédéral, quelques-uns ayant ajouté qu'au cours du projet le secteur des politiques *était devenu* une priorité soit pour le ministère, soit pour l'organisme bénévole ou pour les deux. Il est quelque peu difficile de déterminer avec exactitude si on a répondu aux priorités stratégiques étant donné que, pour certains projets, les représentants de l'organisme bénévole ont décrit le processus du projet comme étant fortement dirigé par le ministère, en particulier à l'étape de la rédaction de la proposition au cours de la première ronde. Au cours de la deuxième ronde, les organismes bénévoles étaient libres de faire un choix entre les priorités stratégiques ministérielles préétablies, puis d'élaborer leurs propositions de projet en conséquence. Dans un petit nombre de cas, les projets menés dans le cadre de la PSEPM ont offert aux organismes du secteur bénévole et aux ministères fédéraux l'occasion de définir *conjointement* certaines priorités stratégiques. Dans l'ensemble, on s'entendait pour dire que les buts de la PSEPM étaient toujours pertinents, reconnaissant toutefois qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour en arriver à une compréhension commune de certains des objectifs et des responsabilités qui en découlent pour chaque secteur.

6.1.1 Nouveaux enjeux stratégiques

La détermination de nouveaux enjeux stratégiques est perçue comme le résultat potentiel d'une plus grande participation du secteur bénévole à l'élaboration des politiques fédérales. Le gouvernement fédéral et le secteur bénévole jouent leur rôle différemment. C'est souvent en raison de leur engagement à l'échelle locale et de leur contact direct avec les réalités quotidiennes auxquelles les citoyens canadiens sont confrontés que les organismes bénévoles sont en mesure de définir de nouveaux enjeux stratégiques. À l'opposé, le rôle habituel du gouvernement fédéral ne consiste pas à offrir directement des services, et les objectifs stratégiques des ministères en matière de politique sont souvent tributaires des mandats et des priorités du gouvernement. Au cours de la première ronde, les ministères ont en grande partie défini les enjeux stratégiques qui devaient orienter les projets menés dans le cadre de la PSEPM et sollicité la participation des organismes bénévoles qu'ils ont eux-mêmes désignés.

En raison de tous ces facteurs et de bien d'autres encore, il n'est pas surprenant que la première ronde n'ait pas abouti à la définition de nouveaux enjeux stratégiques. Dans le cadre de plusieurs projets, on a toutefois traité des enjeux stratégiques actuels à partir de nouveaux points de vue; à titre d'exemples, la prostitution et le commerce des drogues ainsi que la violence envers les femmes autochtones sont deux projets qui ont abordé le travail sur les politiques selon de nouvelles approches.

6.2 Atteinte des résultats par rapport aux objectifs de la PSEPM

6.2.1 Renforcement des capacités des ONG

Une question d'évaluation clé porte sur la mesure dans laquelle les organismes bénévoles participant aux projets de la PSEPM ont renforcé leur capacité en matière d'élaboration de politiques. Cette capacité accrue aurait pu prendre différentes formes, y compris la capacité d'évaluer les priorités stratégiques du ministère et de formuler des commentaires au cours des différentes étapes du processus d'élaboration des politiques ministérielles. D'après l'analyse des rapports finals sur les projets de première ronde, 62 p. 100 des projets auraient permis d'accroître les capacités en matière d'élaboration des politiques au sein de l'organisation. Des éléments probants mis en lumière lors des entrevues menées auprès des promoteurs de projet montrent que l'ensemble des personnes interrogées étaient d'avis que leur projet de PSEPM avait accru la capacité de l'organisation de contribuer à l'élaboration des politiques fédérales. Les trois citations suivantes sont extraites des entrevues :

« Nous sommes davantage invités à participer, nous faisons désormais partie de groupes de travail sur l'élaboration des politiques et [...] représentant la communauté des ONG. »

« Grâce aux ressources fournies dans le cadre de la PSEPM, nous avons été en mesure de constituer un réseau plus solide qui se concentre sur la capacité en matière d'élaboration des politiques. »

« Par suite du projet mené dans le cadre de la PSEPM, nous pouvons traiter d'un plus large éventail de questions stratégiques et faire en sorte que tout le secteur bénévole va dans la même direction. »

Un projet portant sur l'immigration a permis de démontrer les répercussions positives de la PSEPM. Avant le projet PSEPM, les organismes s'occupant de l'établissement des immigrants étaient fractionnés et très différents les uns des autres. Ils étaient très peu aptes à travailler ensemble et n'avaient qu'une expérience limitée à cet égard, sans parler de leur capacité de travailler avec le gouvernement fédéral. « Le projet PSEPM a permis d'unifier ce secteur et de l'orienter d'une manière cohérente, ce qui a accru notre capacité d'agir collectivement et de collaborer. »

Un autre projet, axé sur les prostituées de la rue, a également permis de formuler des commentaires positifs quant aux résultats obtenus :

« Ce projet a été une occasion incroyable de mettre au point un programme de diversion qui, autrement, aurait été impossible. Il nous a permis de recueillir assez d'argent pour faire participer les nombreux partenaires et pour organiser des vidéoconférences de façon à ce que les différentes régions puissent participer. Il nous a également permis de réunir des gens de l'ensemble du pays afin qu'ils partagent des idées et établissent des objectifs communs tels que « Appel à l'action » (Call for Action). Pour cette réussite remarquable, un grand merci! »

Lors du groupe de discussion tenu en décembre 2003, on a souligné l'amélioration substantielle de la capacité du secteur bénévole à élaborer des politiques. La grande majorité des participants s'entendaient sur les capacités acquises en matière d'élaboration des politiques grâce aux projets de la PSEPM. La capacité de recherche est l'un des domaines d'élaboration des politiques perçu comme requérant une attention particulière et continue. En raison du haut niveau d'expertise nécessaire pour mener des recherches rigoureuses et intéressantes, bon nombre d'organismes bénévoles n'ont tout simplement pas intégré cet élément à leurs activités. Les participants des groupes de discussion ont néanmoins convenu que le lien étroit entre de bonnes recherches et l'élaboration de politiques fait en sorte que les organismes bénévoles sérieux quant à leur engagement par rapport à l'élaboration des politiques doivent également accroître leurs compétences et capacités en recherche.

Certains répondants ont toutefois exprimé des réserves quant à la volonté réelle des ministères fédéraux partenaires d'utiliser la capacité accrue du secteur bénévole. À titre d'exemple, un répondant a mentionné que « dans une certaine mesure, ce projet a permis [à notre organisation] de participer plus activement à l'élaboration des politiques. Les efforts que nous faisons pour formuler des commentaires et offrir notre expertise sont toutefois en grande partie ignorés par le ministère ». On a entendu ce genre de remarques dans à peu près le tiers des entrevues. En dépit des réactions positives par rapport à des résultats précis, un certain nombre de répondants ont exprimé des réserves quant à la durabilité de la relation nouvellement établie avec les partenaires fédéraux. Ils ont en outre remis en question l'engagement politique à promouvoir les idéaux de l'ISBC en vue de l'établissement de véritables partenariats noués dans la foulée des projets de la PSEPM.

6.2.2 Renforcement des capacités gouvernementales

Lors de l'évaluation, on s'est également penché sur la question de savoir si les projets de la PSEPM avaient contribué à accroître la capacité des ministères fédéraux de faire participer les organismes bénévoles à l'élaboration des politiques, et d'utiliser cet apport d'une manière concrète dans le cadre des travaux d'élaboration des politiques. Au moment de la conception de l'initiative PSEPM, on a fortement mis l'accent sur la nécessité d'améliorer la capacité du secteur bénévole en matière d'élaboration des politiques. Toutefois, du point de vue de bon nombre d'organismes du secteur bénévole, il y a beaucoup d'écarts entre les différents ministères fédéraux quant à leur capacité et leur volonté non seulement de faire participer le secteur bénévole efficacement mais également d'utiliser l'information et les connaissances acquises à la faveur de cet engagement. En fait, du point de vue de bon nombre de groupes de discussion du secteur bénévole et de participants aux entrevues, le besoin de renforcer les capacités au sein du gouvernement fédéral était tout aussi pressant. On estimait également que la PSEPM devait combler ce besoin tant au gouvernement qu'au sein du secteur bénévole.

Selon les entrevues menées auprès de représentants du secteur bénévole et du gouvernement, les avis sont partagés quant à savoir si les projets ont contribué à accroître la capacité des ministères fédéraux à faire participer des organismes bénévoles bien renseignés à l'élaboration des politiques. D'une part, certains répondants du secteur bénévole ont indiqué que leurs projets avaient bel et bien permis d'atteindre ce but et « que l'on avait désormais plus de respect pour nos opinions et qu'on nous avait offert l'occasion de nous exprimer ». D'autre part, certaines personnes ont indiqué qu'un des ministères partenaires faisait déjà participer le secteur bénévole, alors qu'un autre ministère s'était vu « montrer la voie » grâce au projet de la PSEPM et qu'il lui appartenait maintenant de décider d'emprunter cette nouvelle voie ou non. En fait, il y avait beaucoup d'ambiguïté dans les réponses à cette question. Certains représentants des organismes ont laissé entendre que la capacité du gouvernement fédéral s'était améliorée, mais qu'elle « variait d'une région à l'autre et dépendait de la façon dont le ministère travaille ». Cette différence met en lumière le fait que la culture ministérielle a d'énormes incidences sur la façon dont les ministères « engagés » veulent collaborer avec le secteur bénévole. Dans un petit nombre de cas, les répondants ont eu des réponses nettement négatives. Ils ont indiqué que bien qu'il y avait au sein du ministère le potentiel d'accroître la capacité de s'engager aux côtés du secteur bénévole et d'utiliser cet apport, « aucune suite n'y était donnée ». De plus, un représentant d'un organisme bénévole a déclaré ce qui suit :

« [même si] depuis les dernières semaines certains indices permettent de croire que le rôle du secteur bénévole dans l'élaboration des politiques a une certaine valeur, en général le ministère ne fait pas participer le secteur bénévole à ce processus [...] Ce projet a démontré qu'il était possible de faire participer le secteur bénévole à l'élaboration des politiques mais qu'aucun effort n'avait été déployé pour mettre en œuvre ce modèle [...] »

6.2.3 Influence sur le processus d'élaboration des politiques au sein des ministères fédéraux

On a également mesuré le renforcement de capacité en matière d'élaboration des politiques – un objectif clé de la PSEPM – afin de voir dans quelle mesure les projets avaient influé sur le processus d'élaboration des politiques chez les partenaires fédéraux ou dans d'autres secteurs de compétence. Selon les rapports finals du projet, six projets sur dix (62 p. 100) ont indiqué qu'ils avaient fourni un apport par suite du projet de la PSEPM, alors que près du tiers (29 p. 100) ont déclaré que grâce à cet apport ils avaient influé sur le processus d'élaboration des politiques au sein de leur ministère fédéral. Plus important encore, plus de la moitié ont indiqué qu'il était encore trop tôt pour répondre à cette question, ce qui n'est pas surprenant étant donné la courte durée du projet. Ces résultats quelque peu différents montrent la différence subtile qui existe entre le fait d'avoir la possibilité de formuler des commentaires et la mesure dans laquelle ces commentaires sont pris en compte dans le processus d'élaboration des politiques. Bien que la grande majorité des répondants du secteur bénévole aient évoqué avec enthousiasme leur possibilité de formuler des commentaires, seul le temps nous dira si cette participation s'est traduite par une influence réelle du secteur bénévole sur le processus fédéral d'élaboration des politiques.

Dans le cadre des projets ayant influé sur l'élaboration des politiques, l'influence s'est exercée à différents échelons du gouvernement. Un petit nombre de projets ont été très engagés à l'échelle municipale (par exemple, un projet s'est concentré sur la création de capacités en matière d'élaboration des politiques chez les jeunes intéressés à l'environnement). Bon nombre de projets ont eu un effet à l'échelle régionale, alors que près de la moitié ont eu des incidences sur la politique fédérale. Ces résultats sont jugés très positifs étant donné la courte durée des projets. En fait, certains projets ont même dépassé de loin les attentes en matière d'élaboration des politiques. Un projet de la deuxième ronde, qui était devant le Parlement au moment de l'entrevue est censé avoir des incidences sur une loi en cours d'élaboration dans le domaine des sociétés sans but lucratif. Selon le répondant du gouvernement fédéral, « ce travail était le produit direct des projets PSEPM du ministère et de la participation de ses partenaires. Cette étape a représenté un tournant décisif et elle aura d'importantes incidences sur le secteur (questions de responsabilité, etc.) ». Deux autres projets de la première ronde – un projet concernant la création d'options visant à réduire l'exploitation sexuelle et un autre concernant les problèmes de logement pour les anciens combattants et les aînés – ont chacun donné lieu à l'élaboration de programmes très réussis qui ont été recommandés comme modèles dans d'autres régions.

Il est à souligner qu'un nombre limité de cadres supérieurs du gouvernement et de personnes provenant du secteur bénévole ont dit avoir observé une tendance au changement dans la manière dont certains ministères élaborent les politiques. Les personnes interrogées ont fait état d'une nouvelle ouverture au dialogue et d'une volonté de collaborer plus étroitement dans leur travail. Selon ces personnes, ce changement d'attitude est attribuable aux travaux de l'ISBC en général et à la mise en œuvre de l'accord et des codes, et non pas seulement aux projets de la PSEPM.

6.3 Efficacité

En plus de ses deux grands objectifs, la PSEPM poursuit plusieurs autres objectifs qui ont servi d'indices pour évaluer l'efficacité de la PSEPM dans son ensemble.

6.3.1 Innovation

La première constatation qui s'impose concernant l'innovation dans le contexte des projets PSEPM est que l'innovation n'a pas la même signification selon les différents observateurs. Presque aucun représentant du secteur bénévole n'a affirmé lors des entrevues que son projet n'était pas novateur. En fait, bon nombre d'entre eux *étaient* novateurs, en particulier si l'on tient compte du fait que dans certains secteurs aucun effort n'avait été déployé auparavant pour renforcer les capacités en matière d'élaboration des politiques. Pour certains secteurs, le simple fait de réunir un groupe de personnes intéressées à discuter de ce qui doit être fait peut être considéré comme novateur.

L'analyse de la base de données de la PSEPM, créée aux fins de la présente évaluation, révèle que près de la moitié des projets (43 p. 100) étaient novateurs. L'innovation peut prendre de nombreuses formes : par exemple, des projets ont innové en adoptant une nouvelle approche pour l'établissement des partenariats. Dans quelques rares cas, des partenariats ont été établis à de multiples paliers de gouvernement à l'*exclusion* du niveau fédéral, l'innovation majeure consistant à s'adjoindre la participation des gouvernements municipaux ou provinciaux. Cette constatation a été corroborée dans un certain nombre d'entrevues et de groupes de discussion où les participants se sont exprimés longuement sur la vigueur des relations régionales qui, dans certains cas, ne s'étendent pas, ou sinon si peu, au gouvernement fédéral. Cette absence de participation du fédéral²⁴ signifiait que les projets n'étaient pas en mesure de progresser de manière significative en dépit de l'enthousiasme qu'ils suscitaient et de la participation d'autres partenaires à l'échelle régionale.

Pour l'ensemble des divers projets menés dans le cadre de la PSEPM, « l'innovation » s'est concrétisée de différentes façons :

- Des groupes qui n'avaient que rarement ou jamais travaillé ensemble à des projets ont uni leurs efforts (bon nombre d'organisations ou de ministères continuant de fonctionner en vase clos », n'ayant que peu de possibilités de partager des connaissances et leur expertise avec d'autres organismes ou secteurs).
- Au moins deux projets ont innové dans leur approche en faisant participer des groupes marginalisés : les prostituées et les femmes autochtones victimes de violence, deux groupes qui, par le passé, n'avaient que très rarement sinon jamais participé délibérément à des réunions touchant les questions de politique.

²⁴ L'absence de participation du fédéral a été particulièrement inquiétante pour certains projets ayant un important volet fédéral-provincial. Plusieurs répondants ont indiqué que le gouvernement fédéral aurait dû déployer plus d'efforts pour faire participer plus tôt les provinces à la PSEPM, ou alors restreindre la portée des projets qui n'auraient abordé que des questions stratégiques relevant du gouvernement fédéral.

- La collecte de données qui n'avaient jamais été recueillies auparavant, le partage des données existantes qui n'avaient jamais fait l'objet d'un partage entre groupes, ou tout simplement le fait de rassembler des données de manière à ce qu'elles puissent être utilisées plus facilement et efficacement par le secteur bénévole.
- L'utilisation de nouvelles technologies pour de meilleures communications et une collaboration plus étroite entre les organismes du secteur bénévole et leurs ministères partenaires – dans l'un des cas, pour élaborer les politiques au moyen d'Internet.
- Le développement de capacités professionnelles en matière d'élaboration de politiques à différents niveaux au sein de certains organismes bénévoles. Comme l'a mentionné une personne-ressource d'un organisme bénévole, c'était la première fois qu'on offrait du « perfectionnement professionnel en matière de politique » en dehors du siège social de l'organisme. « Au lieu de promouvoir l'élaboration des politiques au niveau de l'administration centrale nationale, nous avons choisi de créer une expertise dans l'ensemble de l'organisation. »
- Nouvelles sphères d'intérêt pour la politique au sein des ministères. À titre d'exemple, un projet faisant intervenir la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a eu un impact grâce à l'élargissement du champ d'intérêt de l'agence; désormais, elle s'intéresse non seulement aux logements abordables mais aussi à l'accès à la propriété d'une maison à prix abordable.

6.3.2 Diffusion/transfert de connaissances et reprise

La diffusion, le transfert de connaissances et la reprise des apprentissages réalisés sont considérés comme des indices importants de l'atteinte des résultats de la PSEPM. Parmi les mesures de succès, mentionnons les éléments qui témoignent de la diffusion des résultats de projet et des enseignements tirés entre les ministères et entre les secteurs (entre le gouvernement et le secteur bénévole) de même qu'à l'intérieur du secteur bénévole; les signes évidents qui dénotent un changement chez les organismes bénévoles quant à leur niveau de compréhension du processus d'élaboration des politiques et des priorités gouvernementales; les changements au sein du gouvernement quant aux priorités stratégiques du secteur bénévole; et enfin la reprise réelle ou éventuelle des activités et des résultats de projet²⁵.

Au moment de l'évaluation des processus, bon nombre de ministères ont indiqué qu'ils avaient l'intention de faire circuler les rapports finals une fois les projets achevés. Aujourd'hui, à l'étape des résultats, environ le tiers (33 p. 100) des projets auraient été remis aux intéressés; on note toutefois que 48 p. 100 des rapports finals étaient ambigus à cet égard, puisque la réponse obtenue au sujet de la diffusion était « ne sais pas ». Il demeure possible qu'une diffusion plus large des enseignements tirés et des conclusions ait lieu. La diffusion des résultats peut toutefois signifier beaucoup plus que le simple partage d'un rapport final. À titre d'exemple, au moins un ministère a prévu des

²⁵ La question de la reprise est également liée à la rentabilité et à la reddition des comptes de la PSEPM ainsi qu'à la nécessité pour les ministères de démontrer que les enseignements tirés des projets sont dans une certaine mesure transférables à d'autres organismes, secteurs de compétence et gouvernements.

réunions et des communications régulières entre les quatre à cinq organismes chargés d'exécuter les projets dans le cadre de la gestion de son portefeuille des projets de la PSEPM. Leur but était de veiller à ce que toutes les organisations soient tenues au courant des activités des autres projets, de l'information qu'ils utilisaient et des types de résultats qu'ils avaient atteints ou que l'on s'attendait qu'ils atteignent. Tous les représentants de projet interviewés ont indiqué qu'ils attachaient une grande importance au développement des connaissances et à leur diffusion et qu'ils avaient l'intention de mener à bien les activités prévues à cet égard.

Transfert de connaissances

Quant au transfert de connaissances entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole, les renseignements recueillis à partir des entrevues et des groupes de discussion révèlent que le niveau de compréhension mutuelle de l'un et l'autre secteur s'est grandement accru en ce qui a trait aux priorités stratégiques et aux processus de chacun. Bon nombre de répondants des organismes bénévoles ont indiqué qu'ils avaient appris énormément tout au long du projet, depuis la soumission de leur demande de financement jusqu'à la présentation du rapport final. Ceci est tout particulièrement le cas pour les organismes ayant établi des partenariats avec le gouvernement fédéral pour la première fois ou qui se sont engagés dans un nouveau partenariat. Un facteur de succès clé cerné par le dernier groupe de discussion est la réalisation d'apprentissages importants dans les deux secteurs, en particulier lorsqu'un dialogue continu avait été engagé entre l'organisme bénévole et le ministère fédéral. En dépit de telles réussites, d'autres groupes de discussion et participants aux entrevues ont fait valoir que le gouvernement devrait préciser continuellement les différences qui existent entre promotion des droits et élaboration de politiques. Un organisme a tout particulièrement vu contester son statut d'organisme de bienfaisance après que les travaux menés dans le cadre de son projet financé par la PSEPM ont été perçus par un ministère comme un travail de promotion des droits plutôt que d'élaboration des politiques. Pour certains intervenants, l'incertitude légale et la confusion quant aux définitions ont soulevé des questions concernant le rôle que devraient jouer les organismes bénévoles dans l'élaboration des politiques.

Parallèlement, il s'est dégagé un consensus très clair selon lequel il devrait y avoir davantage de possibilités de partage et d'échange des enseignements tirés, ainsi que des mécanismes prévus à cette fin. Certains répondants ont laissé entendre que les « champions » ministériels auraient dû faciliter le dialogue à l'intérieur des projets et entre eux et qu'ils auraient dû être chargés d'animer des séances d'information où les responsables de projet et les ministères auraient pu en apprendre davantage l'un de l'autre.

Reprise

Enfin, la reprise est une autre dimension du transfert de connaissances, qui consiste précisément à déterminer si les résultats et les enseignements tirés peuvent être utiles à d'autres activités de projet ou encore à d'autres organismes, ministères et secteurs de compétence. Lors de cette évaluation, on a examiné à la fois la reprise réelle des activités de projet et le potentiel de changement. Plus de la moitié des projets (57 p. 100) menés au cours de la première ronde ont indiqué que l'expérience acquise et les solutions élaborées à

la faveur des projets pourraient servir à d'autres, un seul projet sur 21 ayant indiqué qu'une reprise avait déjà eu lieu. Cette constatation n'est pas surprenante étant donné que bon nombre de ces projets venaient tout juste de se lancer dans des activités sérieuses liées à l'élaboration des politiques au terme de leurs projets. Au départ, ils ont consacré la plus grande partie de leur temps à constituer des réseaux, à établir des partenariats et à faire en sorte que les projets démarrent et fonctionnent. Un projet portant sur les familles et les enfants aux prises avec la pauvreté a été jugé dès le départ comme un modèle de réseautage qui pourrait être repris dans toutes les régions du Canada. Cette perspective a toutefois été remise en cause à la fin du projet en raison de l'absence de financement durable.

6.3.3 Horizontalité et collaboration à l'échelle du ministère

Les projets, dont les travaux recoupent divers secteurs et domaines de politique, disciplines et ministères de même que secteurs de compétence, sont par la force des choses contraints de fonctionner de manière horizontale. Dans un monde de plus en plus complexe, les choses ont presque toujours des liens entre elles. L'horizontalité nécessite l'établissement de relations de travail fondées sur la collaboration car, sans elles, il n'y a qu'apparence d'horizontalité.

Aux fins de l'évaluation des résultats, on a mesuré le degré d'horizontalité en se fondant sur des éléments, nouveaux ou renforcés, qui témoignent de la collaboration dans le domaine de l'élaboration de projets ou de politiques au sein des ministères et organismes bénévoles ou entre ceux-ci. L'horizontalité en tant que façon de travailler s'exerce à divers niveaux qui ont fait l'objet d'un examen : dans les ministères, entre les ministères, au sein du secteur bénévole et entre le secteur bénévole et les ministères.

Comme on l'a vu précédemment, aucun mécanisme ni processus formel n'a été prévu dans le cadre de la PSEPM pour regrouper les ministères fédéraux afin de faciliter l'élaboration ou le suivi des projets entre les ministères ou au sein même de ces ministères, sans parler de l'élaboration des politiques. Les réussites observées au niveau des projets individuels sont attribuables à la présence d'un champion au sein d'un ministère ou d'un organisme bénévole partenaire, qui reconnaissait la nécessité d'une participation élargie et multisectorielle.

Quel que soit le potentiel d'horizontalité entre les divers projets menés dans le cadre de la PSEPM, les faits ne démontrent pas toujours que les ministères collaborent véritablement. Par exemple, aucun effort n'a été déployé pour regrouper les ministères dans le cadre de l'initiative PSEPM afin de mettre en commun les rapports d'étape sur les projets jusqu'à ce que l'évaluation ne les réunisse. En outre, aucun projet individuel n'était doté de ressources suffisantes pour garantir que les possibilités d'échange et de partage de l'information seraient intégrées à leurs projets.

Pour un grand nombre de projets, les accords de contribution signalaient l'existence de partenaires fédéraux. Au niveau de la réalisation des projets, certains « partenariats sur papier » n'ont pas eu de suites concrètes en raison d'un certain nombre de facteurs, y compris l'absence de groupes directeurs officiels ou le manque de ressources en

personnel pour faire avancer le travail. Cette contradiction apparente dans les conclusions donne à penser qu'on ne reconnaissait pas ou qu'on ne comprenait pas bien qu'il faut du temps, des ressources et les compétences nécessaires pour travailler en collaboration avec d'autres personnes et gérer de manière horizontale. De même, d'autres projets ont établi des partenariats en cours de route qui, bien que non mentionnés dans leurs accords de contribution, étaient bien réels et ont joué des rôles décisifs dans la réalisation des projets. Il ne fait aucun doute que le travail en collaboration était un facteur clé de la réussite d'un projet et que l'idée de collaboration est étroitement liée aux affirmations des participants au groupe de discussion quant au besoin d'équité dans les partenariats entre le secteur bénévole et le gouvernement fédéral.

6.3.4 Établissement de partenariats/création de réseaux et collaboration parmi les OSB

Les divers partenaires qui ont pris part aux projets du secteur bénévole constituent un échantillon extrêmement vaste des institutions représentant la société canadienne. Ces groupes incluaient souvent d'autres organismes, tels que des organismes cadres composés de plus petits organismes membres, des réseaux informels et formels et des partenariats établis entre les organismes bénévoles et les ministères fédéraux. Les gouvernements provinciaux ont parfois participé à titre de partenaires, tout comme ce fut le cas pour certaines administrations municipales, les gouvernements autochtones, les services de police, les syndicats, les chambres de commerce et autres groupes d'entreprises, les universités, collèges et groupes de réflexion indépendants, ainsi que les universitaires. Un petit nombre de projets ont également fait intervenir des sociétés privées en tant que partenaires aux projets.

De façon générale, les partenaires d'un projet avaient déjà travaillé ensemble. En pareil cas, la PSEPM offrait la possibilité de renforcer les relations existantes. Toutefois, bon nombre de projets ont fait intervenir des partenaires qui n'avaient jamais travaillé ensemble auparavant. Ils ont souvent dépassé les frontières entre les secteurs en réunissant des groupes s'intéressant à différentes questions et dont l'intérêt commun consistait à acquérir la capacité d'élaborer des politiques en collaboration avec d'autres groupes. Dans le cas d'un projet, on a même envisagé de repousser les frontières internationales en faisant intervenir des organismes bénévoles d'Amérique latine et d'Afrique.

Ces groupes ont participé à toutes les étapes de la vie des projets. Des groupes partenaires ont participé à la conception ou à la conceptualisation de projets; ils ont apporté une expertise dans un domaine particulier; offert des services à des projets précis, tels que des services de formation ou d'animation; ou offert des services de secrétariat et des locaux pour les réunions. Bon nombre de projets ont prévu la participation de partenaires clés tout au long de la durée de vie du projet, ces partenaires intervenant notamment au niveau de la gestion du projet ou en tant que membre du comité directeur. D'autres projets ont fait intervenir des parties intéressées uniquement pour certaines parties des travaux; par exemple, ces personnes étaient appelées à participer à des ateliers, à des tables rondes ou à des symposiums, à fournir des données ou à formuler des commentaires concernant un aspect particulier des travaux menés dans le cadre d'un projet.

La vaste majorité des répondants des organismes bénévoles ont dit que travailler avec d'autres groupes était essentiel au succès de leurs projets. Ils ont également laissé entendre que le renforcement des relations existantes avec les autres organismes bénévoles ou l'établissement de relations avec de nouveaux partenaires était ce qui avait contribué le plus au développement des capacités en matière d'élaboration des politiques au sein de leur organisation. Contribuer à la création d'un milieu horizontal et à l'établissement de relations de travail fondées sur la collaboration entre les participants à la PSEPM, et les participants du secteur bénévole en particulier, est l'un des résultats les plus impressionnants de l'initiative PSEPM.

Les avis étaient unanimes quant à l'importance de l'équité au sein des partenariats établis, en particulier lorsque le gouvernement est, un des principaux acteurs. Plus les partenariats étaient ouverts et favorables au dialogue, meilleures étaient les relations entre l'organisme bénévole et le gouvernement et plus intéressants étaient les résultats du projet. Par contre, des relations inéquitables donnaient lieu de croire que les organismes bénévoles s'inclinaient passivement au lieu d'agir en tant que partenaires égaux, et le ressentiment qu'éprouvait les représentants des organismes bénévoles était palpable en pareil cas.

Lors de l'évaluation finale, les participants au groupe de discussion ont également parlé des avantages d'une collaboration entre le secteur bénévole et le gouvernement fédéral compte tenu des connaissances que les organismes bénévoles sont en mesure d'apporter. De façon plus précise, les organismes bénévoles peuvent de toute évidence fournir un apport appréciable grâce à leur présence au sein des collectivités, à leur capacité de travailler avec un large éventail de groupes et de partenaires et de rassembler diverses communautés et points de vue. Pour certains projets, le partenaire du secteur bénévole a contribué à la création de coalitions avec d'autres organismes qui ont bénéficié des projets grâce au partage de ressources et d'expertise – éléments essentiels à la réussite d'un projet qu'un ministère fédéral à lui seul n'aurait pu réaliser en raison de sa distance par rapport aux citoyens et aux collectivités. Pour la plupart des participants à la PSEPM, l'établissement de relations dans le cadre de l'initiative était une composante essentielle à l'instauration de modes de travail efficaces et équitables.

6.3.5 Durabilité

On a examiné la durabilité des objectifs de la PSEPM selon deux aspects importants de l'évaluation des résultats : à l'intérieur des ministères fédéraux, les mesures concrètes prises par la haute direction en vue de faire participer les organismes bénévoles à de nouvelles initiatives et ce, de façon continue; et à l'intérieur du secteur bénévole, les signes montrant que la participation des organismes à l'élaboration des politiques ministérielles s'était imposée comme priorité et que le travail en lui-même pouvait être soutenu.

La plupart des répondants de la première ronde ont indiqué que les faits démontrent peu que la haute direction a réellement pris des mesures en ce qui a trait à la participation des organismes bénévoles, de nombreuses raisons ayant été invoquées à cet égard. À titre d'exemple, un répondant a déclaré : « Nous continuons de traiter avec les cadres

intermédiaires; les cadres supérieurs ne collaborent pas pleinement avec nous; le secteur bénévole ne constitue pas leur principal intérêt [...] ». Un autre répondant a indiqué qu'un tel leadership était « tout au mieux sporadique en l'absence d'une réciprocité au niveau des ressources, des capacités et de la compréhension [...] Comme aucun champion n'est en place, il n'y a donc ni uniformité ni cohérence [...] ». Dans quelques rares projets, la haute direction a toutefois participé activement et elle s'est engagée avec enthousiasme dès le départ. Ces quelques projets ont connu beaucoup de succès. De plus, selon certains indices, l'engagement dans les projets de deuxième ronde aurait été plus profond. On comprendra mieux la nature du changement une fois que les projets seront achevés et que les résultats auront été évalués.

À l'intérieur du secteur bénévole, les vues sont partagées quant à savoir si les projets de la PSEPM ont pris un engagement à l'égard du gouvernement fédéral afin que l'élaboration des politiques soit considérée comme une priorité de premier plan. Plusieurs personnes ont indiqué que cet engagement était toujours une priorité pour leur organisation et que le projet de la PSEPM était tout simplement une façon de remplir leur mandat. Pour d'autres, le projet a eu pour effet d'accroître l'intérêt de l'organisation envers un secteur de politique particulier, un secteur que l'organisation considérait comme durable dans l'avenir. Selon un petit nombre de personnes, il était encore trop tôt pour dire si l'engagement pris avec le gouvernement fédéral concernant l'élaboration des politiques deviendrait une priorité plus éminente pour eux, possiblement parce qu'il est encore trop tôt pour dire si les efforts de leur organisation ont véritablement porté fruit.

D'autres répondants ont laissé entendre que la durabilité devait également être perçue en tant que participation continue du secteur bénévole à l'élaboration des politiques de façon systématique. Pour qu'il puisse continuer à attirer des représentants du secteur bénévole, et en particulier à faire participer les organismes qui sont peut-être en mesure de « trouver des solutions nouvelles », le gouvernement devrait, a-t-on dit, prévoir une formule de financement pour les intervenants, qui couvrirait les coûts associés à la participation à l'élaboration des politiques fédérales. Ces coûts pourraient comprendre la participation à des réunions et à des recherches et la rédaction de documents de politique. De plus, un répondant a avancé que « peut-être [...] une politique (s'impose) à l'échelle du gouvernement, exigeant l'intervention du secteur bénévole et des ministères pour soutenir la participation (du secteur bénévole). Il doit bien exister un moyen de leur offrir une compensation pour les efforts qu'ils ont consentis ».

Dans le cas qui nous intéresse, il semble que les réseaux pluri-gouvernementaux formés dans le cadre de la PSEPM auront de la difficulté à poursuivre leurs travaux à long terme. Au nombre de ces projets, mentionnons Concertation sur les politiques au Nouveau-Brunswick, VOICE au Manitoba et Collectif consultatif sur la politique du sport à Patrimoine canadien. Dans ces trois cas, il est apparu clairement que les partenaires et les réseaux, à l'instar des relations de travail fondées sur la collaboration, ne sont pas durables sans un apport de ressources supplémentaires ou sans mécanisme de soutien.

Un autre répondant a indiqué qu'on devrait prévoir des ressources non seulement pour « obtenir de l'aide pour l'élaboration des politiques, mais également pour être en mesure de faire savoir aux organismes bénévoles dans quelle mesure leur point de vue avait été pris en compte, quelles que soient les décisions politiques finales ». Les participants aux

groupes de discussion ou aux entrevues partageaient ce point de vue sur la durabilité. Les discussions ont fait surgir d'autres questions concernant la différence entre l'accès démocratique au processus d'élaboration des politiques et le « fait de s'attendre à ce que la participation à l'élaboration des politiques se traduise systématiquement par l'acceptation de son point de vue ou de ses recommandations ». Bon nombre de personnes estimaient qu'il faudrait approfondir cette question sur une période de collaboration plus longue, mais que les projets de la PSEPM avaient ouvert la voie de la communication de façon très prometteuse.

7. Conclusions et enseignements tirés

On a procédé à l'évaluation de la Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM) dans le but de tirer des enseignements et d'aider ainsi le gouvernement fédéral et le secteur bénévole à mieux concerter leurs efforts dans le domaine de l'élaboration des politiques.

À cette étape-ci de l'évaluation, les conclusions sont nécessairement provisoires; on doit encore procéder à l'évaluation des résultats des projets de la deuxième ronde. Quelques évaluations finales de projet sont déjà disponibles, mais la plus grande partie des projets de la première ronde menés à Santé Canada ne sont pas encore achevés. Il importe de garder à l'esprit les limites de la présente évaluation : il est notamment difficile de repérer et de suivre les personnes qui, à l'intérieur des ministères et des ONG, ont participé directement à l'exercice, bon nombre d'entre elles ayant changé d'emploi ou de rôle pendant le processus. De plus, l'absence de cohérence et d'uniformité dans les exigences en matière de rapport a eu des incidences négatives sur la qualité de certains documents. La difficulté d'évaluer les résultats des initiatives rattachées à l'élaboration des politiques dont les répercussions ne seront connues que sur une période plus longue que celle dont dispose l'équipe d'évaluation vient compliquer la situation davantage.

Enfin, il faut reconnaître que la PSEPM est une initiative complexe ayant créé de nombreuses attentes par rapport à deux secteurs – au niveau global, le gouvernement fédéral et le secteur bénévole investis d'un vaste mandat, et sur une plus petite échelle, 17 ministères et organismes fédéraux et plus de 100 organismes du secteur bénévole. La perception et la compréhension de ce qu'est la PSEPM et de ce qui a été réalisé dépendent en grande partie du point de vue de l'observateur.

7.1 Conclusions

7.1.1 Atteinte des objectifs

Dans le contexte des deux objectifs globaux de la PSEPM, des répondants des ministères et du secteur bénévole ont convenu que la PSEPM avait très bien réussi à renforcer la capacité du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles. De nouvelles relations ont été nouées, des partenariats plus solides ont été établis et de nouvelles données ont été recueillies, ce qui a donné lieu au développement de nouvelles compétences en matière de communication – toutes ces mesures ayant été perçues comme des pas dans la bonne direction. Au niveau des projets, on était unanime à reconnaître qu'en dépit de tous les obstacles rencontrés en cours de route, la plupart des projets ont connu un franc succès. La plupart des répondants du secteur bénévole étaient enthousiasmés par le potentiel d'innover que représente la PSEPM; à la suite des projets, on avait l'impression que la capacité stratégique du secteur bénévole s'était accrue.

Quant au deuxième grand objectif de la PSEPM, soit le renforcement des possibilités du secteur bénévole de contribuer à l'élaboration des politiques ministérielles les réalisations sont inégales. Même si plusieurs cas intéressants témoignent d'une amélioration à ce chapitre, l'innovation a été plutôt limitée jusqu'à ce jour au sein du gouvernement. L'incapacité de bon nombre de ministères d'exploiter le plein potentiel des projets semble liée à de multiples facteurs, y compris l'absence de champions ministériels actifs, le roulement constant du personnel et les problèmes liés à la conception de la PSEPM, à la reddition des comptes et à la gouvernance. On trouve néanmoins plusieurs cas intéressants qui témoignent du fait que le gouvernement et le secteur bénévole ont établi un partenariat créatif pour l'élaboration des politiques par suite de l'initiative de la PSEPM.

7.1.2 Pertinence

La PSEPM ne peut être considérée indépendamment du contexte dans laquelle elle s'inscrit; c'est pour cette raison que le travail parallèle mais indépendant réalisé sur l'accord et le Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques doit être pris en compte. Certains indices laissent voir qu'une tendance vers une collaboration plus étroite se dessine et la compréhension mutuelle commence à se faire jour, fruit de nombreuses influences, y compris l'application de l'accord et des codes dans les ministères.

Dans le cadre de la PSEPM, l'élaboration des politiques a été interprétée de manière très large de façon à englober la planification des politiques, leur formulation, la conception des programmes, leur mise en œuvre, le suivi et l'évaluation, ainsi que les enseignements tirés. Sur le plan conceptuel, cela ne signifie toutefois pas la même chose pour chacun des acteurs. En l'absence d'une définition claire du rôle des acteurs non gouvernementaux dans l'élaboration des politiques, il en est résulté un large éventail d'attentes très différentes.

En dépit des efforts louables de la PSEPM pour assurer une plus grande horizontalité, une collaboration accrue et l'établissement de partenariats dans le processus d'élaboration des politiques, la mise en œuvre du programme était très éloignée du concept de départ. Néanmoins, on s'entendait pour dire que les buts de la PSEPM étaient toujours pertinents, reconnaissant toutefois qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour en arriver à une compréhension commune de certains des objectifs et des responsabilités connexes pour chaque secteur.

7.1.3 Reddition de comptes et gouvernance

Le besoin d'une ligne hiérarchique très claire au chapitre des responsabilités ou l'absence de hiérarchie sont des points qui ont été soulevés à maintes reprises tout au long de l'évaluation. Au tout début, le GTSB du BCP a joué un rôle important dans l'élaboration et la gestion de la PSEMP, les ministères ayant été par la suite chargés de sa réalisation. Il n'existait aucun « cadre de gouvernance » décrivant les responsabilités des secteurs, des ministères ou du GTSB ou en fait, la relation de la PSEPM avec les organismes régissant l'ISBC. Lorsque le CCC est intervenu en novembre 2000 pour demander à la Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) d'apporter des changements à la gestion de la

deuxième ronde, on aurait dû se rendre compte que la gouvernance constituait un enjeu. Comme les changements à la gestion instaurés par la TCMA ont manifestement donné des résultats positifs, on aurait dû songer à lui confier la responsabilité à long terme de la PSEPM. Ce changement aurait permis de mettre en place un mécanisme de reddition de comptes au niveau de l'ISBC et d'établir de meilleurs liens avec la capacité de la TCMA et les travaux connexes entourant l'élaboration des politiques. Au bout du compte, l'incertitude entourant l'interprétation de ce que signifie processus « de collaboration » a créé de la confusion et des frustrations. Au sein du gouvernement, la PSEPM est apparue comme une initiative « abandonnée à elle-même » et sans point d'attache, tandis que du point de vue du secteur bénévole, il s'agissait d'une initiative dirigée et contrôlée en grande partie par le gouvernement. De plus, de nombreux répondants ministériels et du secteur bénévole estimaient que la PSEPM avait considérablement évolué entre la première et la deuxième ronde du cycle de financement du projet, même si le processus était quelque peu improvisé et non planifié.

7.1.4 Mise en œuvre et effets des changements entre les rondes

Dans l'ensemble, la mise en œuvre de la PSEPM a été perçue comme trop longue et trop compliquée par presque tous les intéressés. La deuxième ronde était jugée plus transparente, ayant fait intervenir un plus grand nombre d'organismes et abordé un éventail encore plus vaste d'enjeux politiques. Bien que le processus ait considérablement changé entre la première et la deuxième ronde, on ne considérait pas qu'il avait été simplifié ni que la collaboration s'était nécessairement accrue. Le secteur bénévole aurait souhaité être pris plus au sérieux en tant que partenaire et acteur, en tant qu'intervenant et participant bien informé, bref en tant que collaborateur légitime et précieux dans le cadre du processus d'élaboration des politiques. La réceptivité des ministères et leur capacité de répondre à cette attente a varié considérablement. Les faits témoignent de cette différence, allant du simple financement d'un autre projet gouvernemental à l'intention d'un organisme du secteur bénévole à l'établissement de relations de travail novatrices et fondées sur la collaboration, qui se sont traduites par des résultats substantiels sur le plan de la politique et des programmes.

7.1.5 Horizontalité et collaboration

Au niveau des projets, il semble que l'initiative ait eu beaucoup de succès, le secteur bénévole travaillant souvent avec un ou plusieurs partenaires à l'échelle communautaire. Contribuer à l'horizontalité en tant qu'objectif est l'un des résultats les plus remarquables de la PSEPM, et le secteur bénévole a manifestement joué un rôle prépondérant à cet égard à l'échelle communautaire. Tant des partenaires communautaires que des partenaires gouvernementaux ont été recrutés et, dans de nombreux cas, les promoteurs de projet ont fait participer des administrations municipales et provinciales au processus. Quant à la gestion horizontale de la PSEPM au sein du gouvernement, le rendement des ministères fédéraux à cet égard est médiocre, bien qu'une certaine collaboration ait eu lieu.

7.1.6 Ressources et soutien

La non-affectation de fonds supplémentaires ou d'années-personnes pour la mise en œuvre de la PSEPM a entravé l'initiative tout au long de son déroulement. Les ministères ont gratté les fonds de tiroir pour trouver des fonds administratifs et, de leur côté, les gestionnaires ont affecté du personnel de réserve (dont le roulement est considérable) ou même consacré une partie de leur temps libre pour accomplir l'énorme quantité de travail occasionné par la PSEPM. L'initiative a souvent été perçue comme un élément secondaire et non comme une priorité, ce qui s'est traduit par des retards et un manque d'engagement et de compréhension au sein des ministères. Le gouvernement souhaitant acheminer promptement les fonds au secteur, et par le fait même éviter les critiques voulant que les fonds du secteur bénévole soient dépensés par la bureaucratie, a fini par exiger que les ministères puisent des ressources dans leurs propres budgets. À ce moment-là, cette raison semblait bien fondée. Toutefois, à l'instar des autres aspects de la conception de la PSEPM, elle a fait en sorte que bon nombre des ministères n'ont pu consacrer aux projets la même énergie et manifester le même engagement que leurs partenaires du secteur bénévole. Cette approche, qui a incité les gens à remettre en question le sérieux de l'engagement du gouvernement à l'égard de la PSEPM, a contribué aux réelles divergences dans les attentes du secteur bénévole et du gouvernement fédéral.

La PSEPM et l'ISBC n'ont pas été très bien comprises par le personnel de première ligne des ministères, et comme les responsabilités n'avaient pas été définies clairement, les administrateurs et les personnes chargées de mettre l'initiative en œuvre n'ont pas concerté leurs efforts. Très peu de fonds et de soutien professionnel ont été spécifiquement affectés au suivi et à l'évaluation même si la PSEPM avait pour objet d'éclairer les intervenants sur l'établissement d'un processus d'élaboration des politiques davantage axé sur la collaboration – qui se voulait une expérience mutuelle d'apprentissage et d'établissement de relations.

Bien que la plupart des ministères aient constitué des comités d'examen, le processus d'approbation à multiples niveaux et la prudence du ministère par rapport à la gestion des risques ont entraîné certains problèmes de microgestion et encore plus de frustrations au sein du gouvernement. Cette situation a également été à l'origine d'un certain mécontentement parmi les représentants du secteur bénévole. Les délais indus dans le traitement des propositions de projet étaient monnaie courante. L'ensemble des répondants du secteur étaient néanmoins très satisfaits du niveau de financement alloué aux projets individuels.

7.1.7 Diffusion des résultats

Dès l'étape de la conception, on estimait que la diffusion des résultats était un aspect important de la PSEPM. Les mécanismes de transfert des connaissances prévus jusqu'ici dans le cadre de la PSEPM comprennent les groupes de discussion mis sur pied aux fins de la présente évaluation, une proposition d'afficher les « enseignements tirés » des projets sur le site Web de l'ISBC, l'affichage des rapports finals de projet sur les sites Web des ministères et quelques exposés sur des projets individuels présentés lors de

conférences et de réunions ministérielles. Une fois que les rapports des projets de la deuxième ronde et les évaluations seront terminés, il sera important de dresser un plan de diffusion plus systématique.

7.2 Enseignements tirés

- Mécanismes de gouvernance et de reddition de comptes – Toute initiative horizontale complexe requiert des cadres de gouvernance et une ligne hiérarchique très claire au chapitre des responsabilités. Il faut prendre le temps de mettre au point des mécanismes, y compris des CGRR, et d'assurer la coordination, qui sont des éléments essentiels à la définition des responsabilités partagées. De plus, toutes les parties doivent reconnaître qu'il sera parfois nécessaire d'apporter des rajustements à ces mécanismes. Sans cette compréhension commune, la bonne volonté de chacun risque d'être ébranlée, dans le cas de l'ISBC/PSEPM, les progrès réalisés antérieurement dans l'établissement des relations pourraient être remis en cause. Enfin, il importe de souligner que la gestion des initiatives horizontales de grande envergure faisant intervenir la gestion des programmes devrait être confiée à des ministères et du personnel possédant une vaste expérience en gestion des programmes.
- Conception des programmes – Afin de pouvoir définir des objectifs mesurables et des résultats attendus, on doit concevoir les programmes de façon rigoureuse en se fondant sur des analyses. Dans le cas de la PSEPM, l'absence d'une conception de programmes adéquate, qui aurait tenu compte des diverses capacités des ministères et des organismes du secteur bénévole et de la nature à long terme de l'élaboration des politiques, a fait en sorte de créer des attentes élevées et à été à l'origine de malentendus. Il a donc été très difficile de parvenir à une conclusion éclairée et d'établir des corrélations très claires entre les indicateurs et les résultats probables – il y a tout simplement trop de variables.
- Engagement du gouvernement à l'égard du changement – L'utilisation d'une définition très large de l'élaboration des politiques pour traduire l'engagement du secteur bénévole dans l'élaboration des politiques ministérielles fédérales a été un facteur de succès important pour de nombreux projets. Toutefois, pour bon nombre de ministères fédéraux, la « consultation » du secteur bénévole était toujours synonyme de « collaboration ». Selon les ministères, il s'agissait d'un processus reposant sur le statu quo, c'est-à-dire que les ministères fédéraux continuaient à définir et à élaborer les questions stratégiques d'intérêt, puis invitaient les représentants du secteur bénévole à formuler des commentaires. Bien qu'il ne fasse aucun doute que la consultation constitue un aspect de la « collaboration », les relations de travail fondées sur une véritable collaboration se sont révélées les plus fructueuses dans le cadre des projets de la PSEPM puisque les différences en matière de ressources et de pouvoirs étaient reconnues et prises en compte. Les projets ayant misé sur les connaissances du secteur bénévole, lesquelles ont par la suite été utilisés par le gouvernement fédéral au profit des deux secteurs, se sont révélés les plus durables.

- Bonne gestion des projets – Les projets couronnés de succès avaient plusieurs caractéristiques en commun, y compris une gestion de projet ayant été amorcée par un comité de gestion formé de tous les partenaires intéressés qui se sont réunis dès le début et fréquemment par la suite. Ils ont également élaboré un plan de projet définissant les rôles et les responsabilités, et engagé un dialogue ouvert et cohérent dans lequel un leadership a été exercé tant par les partenaires du gouvernement fédéral que ceux du secteur bénévole. De façon générale, ils ont fait intervenir les principaux partenaires tout au long de la durée du projet, de la détermination d'un enjeu ou d'une priorité jusqu'à la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi.
- Défis d'ordre systémique – Les projets menés dans le cadre de la PSEPM ont tenté d'innover dans la façon de traiter les « affaires gouvernementales » dans le cadre des structures bureaucratiques en place. Dans le cas de certains projets, toutefois, ces structures n'étaient pas suffisamment souples pour appuyer les idées et les processus novateurs qui étaient tellement importants pour l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire dans son ensemble, et plus précisément pour la PSEPM.
- Surveillance et évaluation – On aurait dû prévoir suffisamment de ressources en personnel pour assurer le suivi continu des progrès, ou du moins pour cerner le contenu potentiel et déceler les problèmes administratifs à l'avance. Il faudrait réduire les exigences relatives aux rapports de projet et les adapter selon le financement fourni. Il faudrait également mettre en place un accord interministériel prévoyant le recours, dans la mesure du possible, à des mécanismes communs pour la présentation des rapports et l'évaluation.
- Horizontalité et collaboration – Des progrès ont été réalisés sur le plan des accords de collaboration horizontale entre les ministères fédéraux, qui se font plus nombreux, mais ce travail ne fait que commencer. Les ententes de partenariat au sein de l'administration fédérale sont une étape prometteuse, mais il faut mettre en place d'autres mécanismes pour faciliter et favoriser la mise en œuvre de tels accords. Si l'on veut que l'horizontalité soit prise au sérieux par les cadres supérieurs, on doit se doter de formules de financement plus simples, de modèles de rapport communs, d'une ligne hiérarchique mieux définie au chapitre de responsabilités et de ressources affectées à une fin particulière (y compris le personnel).
- Durabilité et création de capacités – Les défis que pose la réalisation de projets de grande envergure ont été mis en lumière lors des entrevues et des groupes de discussion. En prévoyant l'affectation de fonds supplémentaires, la PSEPM a peut-être démontré involontairement à quel point les organismes bénévoles luttent pour l'obtention de ressources, en particulier depuis les coupures récemment infligées aux programmes de financement de base. La nécessité de composer avec des budgets aussi importants tout en se conformant à des exigences très rigoureuses en ce qui a trait à la reddition de comptes et à la présentation des rapports a représenté un défi pour bon nombre d'organismes. Il faudrait à l'avenir accorder plus d'attention à l'évaluation des capacités des organismes de gérer de telles sommes, et dispenser une formation au besoin. Dans les cas où les projets sont axés sur la création de réseaux, il faudrait aussi songer à évaluer la durabilité de l'initiative. Il s'agirait de déterminer le financement éventuel provenant d'autres sources (p. ex., administrations provinciales et municipales, secteur privé et fondations)

qui font partie du réseau, et faire en sorte que le gouvernement qui octroie des fonds s'engage à faciliter la mobilisation de ressources auprès d'autres bailleurs de fonds si le projet voit le jour.

7.3 Recommandations à court terme

Il conviendrait d'accorder une attention particulière aux questions suivantes en prévision de l'évaluation des résultats des projets de la deuxième ronde.

1. Il faudrait assurer une meilleure coordination pour faire en sorte qu'on comprenne mieux les liens qui existent entre les projets de la PSEPM et le Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques.
2. La distribution dans les ministères d'un modèle de rapport et d'un cadre d'évaluation communs en prévision des projets de la deuxième ronde (le cadre de Santé Canada pourrait être adapté à cette fin) permettrait d'assurer une plus grande uniformité sur le plan des rapports et de l'évaluation.
3. Il faudrait carrément regrouper les connaissances acquises quant aux meilleures méthodes incitant à la collaboration et aux méthodes d'élaboration des politiques fondées sur les pratiques exemplaires des projets afin de les transmettre à tous les ministères participant à la PSEPM.
4. Tout suivi du PSEPM devrait donner lieu à l'élaboration d'un cadre de conception et d'exécution amélioré en collaboration avec le secteur bénévole. On devrait envisager plusieurs options, y compris le financement des intervenants lorsqu'il a été démontré que des progrès ont été réalisés et qu'une expertise a été développée (et par le ministère et par le secteur bénévole), analogue à celui utilisé dans le passé pour le Fonds de contestation judiciaire pour la Charte des droits et libertés.
5. Il faudrait assurer la coordination étroite des groupes de projets portant sur des questions semblables pour faire en sorte que chaque projet profite des enseignements de l'autre et que les rapports finals et les évaluations n'aillent pas à contre-courant.

Annexe 1
Changements apportés aux objectifs, aux critères et au processus de sollicitation de projets,
et examen des rondes 1 et 2

Description	Ronde 1	Ronde 2
Nom de l'initiative	Établir un partenariat avec le secteur bénévole/faire participer le secteur bénévole à l'élaboration des politiques et programmes ministériels	Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM)
Date de début de la sollicitation	Juin 2000	Juin 2001
Date de fin de la soumission des propositions	Novembre 2000	31 juillet 2001
Date de fin pour l'achèvement des projets	Dates diverses, 2002-2004	Diverses dates, 2003-2005
Nombre de propositions ayant obtenu un financement	21	46
Nombre de ministères et d'organismes fédéraux participants	9	16
Promoteurs admissibles	Ministères établissant des partenariats avec les OSB	OSB établissant des partenariats avec les ministères
Financement	11,6 millions de dollars	15,1 millions de dollars
Limites de financement pour les propositions	Pas de limite	Aucune limite
Durée du projet	« À court terme » – un à deux ans	« À court terme » - un à deux ans
Limites des fonds par ministère	Aucune	Aucune
Limites quant au nombre de projets par ministère	Pas de limite	5
Nombre de projets reçus	Donnée non connue (moins de 100)	396
Responsabilité par rapport aux objectifs de la PSEPM/ lignes directrices pour les propositions et critères	Responsabilité du GTSB sans participation formelle du secteur bénévole	Responsabilité du GTSB, les objectifs et les lignes directrices étant précisées par la TCMA qui transmettait les commentaires formulés par le gouvernement et le secteur bénévole.
Objectifs et critères de la PSEPM	En tant qu'objet cela englobe la capacité accrue du secteur et l'élaboration de politiques mieux éclairées de même que des références jusqu'à la multiplication des contacts entre les représentants du secteur bénévole et les ministères, une conception des programmes plus efficace, des analyses partagées et la diffusion des apprentissages. On a rédigé des documents sur l'initiative à l'intention des ministères.	Deux objectifs clairement définis, meilleure définition des critères aux fins de l'élaboration des propositions Rédigés à l'intention des ministères et des OSB Les priorités stratégiques des ministères faisaient partie de l'information sur la PSEPM qui avait été intégrée au matériel affiché publiquement aux fins de la sollicitation de projets.

Annexe 1 (suite)
Changements apportés aux objectifs, aux critères et au processus de sollicitation de projets,
et examen des rondes 1 et 2

Description	Ronde 1	Ronde 2
Formulaire de proposition	Aucune ligne directrice publique centralisée, lignes directrices internes à l'intention des ministères	Demande publique de descriptions de projets (DP) maximum 5 pages
Élaboration des propositions	Aucune restriction imposée aux ministères quant à l'aide à l'élaboration des propositions. Dans de nombreux cas, les projets ont été élaborés de concert par le gouvernement et par le secteur.	On a demandé aux ministères de limiter leur rôle eu égard à l'élaboration des propositions.
Processus de sollicitation	Aucun processus formel centralisé (p. ex., en affichant sur le site Web de l'ISBC, certains ministères ont envoyé des avis aux organismes du secteur bénévole avec lesquels ils travaillaient). Bon nombre de ministères ont contacté des organismes avec lesquels ils travaillaient déjà et ils ont par la suite lancé l'idée d'un projet; parmi d'autres méthodes, mentionnons la sollicitation délibérée de projets menés dans les régions et la tenue de consultations auprès de nombreux organismes bénévoles spécialisés afin de dresser un plan stratégique visant à cerner les enjeux et les secteurs de politique et à dresser un plan afin de s'attaquer à ces questions.	Lignes directrices affichées sur le site Web de même que les priorités stratégiques des ministères. Les ministères ont demandé d'afficher les documents de sollicitation sur leur site Web et ou d'envoyer des avis par courriel à leurs réseaux d'organisations.
Examen ministériel et processus de sélection	Aucun outil ni critère d'examen centralisé; processus élaboré par les ministères particuliers et propres à eux; les SMA devaient approuver les projets soumis en vue de l'examen final par le GTSB	Aucun outil ni critère d'examen centralisé; processus propre à chaque ministère Les SMA devaient signer les projets soumis en vue de l'examen final par le GTSB
Processus d'examen final géré par le GTSB	Le GTSB a géré un processus dans le cadre duquel l'examen a été mené par des personnes associées au Service administratif canadien outre-mer, qui n'avaient qu'une expérience limitée du secteur bénévole. Le SISBC est intervenu dans le cadre du processus d'examen et de la sélection du comité. Bon nombre de projets ont été retournés aux ministères afin que des changements y soient apportés.	Le GTSB a géré un processus appelé Comité mixte en vue de l'examen externe mené par des représentants du gouvernement et le secteur bénévole. Le SISBC a géré la sélection des représentants des OSB. Bon nombre de projets ont été retournés aux ministères afin que des changements y soient apportés. Lorsqu'ils ne souscrivaient pas aux résultats de l'évaluation, les ministères avaient la possibilité de fournir des renseignements supplémentaires.

Annexe 1 (suite)
Changements apportés aux objectifs, aux critères et au processus de sollicitation de projets,
et examen des rondes 1 et 2

Description	Ronde 1	Ronde 2
Propositions examinées par les comités d'examen	39	68
Rôle du CCC dans le cadre de l'examen des projets	Liste de projets recommandés; aucun rôle précis dans la gestion du processus	Liste de projets recommandés partagés, aucun rôle spécifié pour la gestion de l'initiative. Il a toutefois amené la TCMA à résoudre les problèmes entre les rondes.
Rôle du comité exécutif des SMA	Non précisé, mais on semble avoir procédé à un examen final afin d'assurer la répartition équitable des projets et du financement.	Examen final afin de s'assurer de la répartition équitable des projets et du financement.
Autorisation de financement	Présentation d'ensemble au Conseil du Trésor gérée par le GTSB	Présentation d'ensemble au Conseil du Trésor gérée par le GTSB
Annonces de projet ministériel	Août 2001	Mars 2002
Élaboration d'accords de contribution	Élaborés et gérés par chacun des ministères	Élaboré et géré par chacun des ministères
Touche finale apportée aux accords de contribution	Dernier accord signé en décembre 2002	Dernier accord signé à l'été 2003
Évaluation et suivi	Aucun outil d'évaluation et de suivi prévu à l'échelle centrale; évaluation des projets selon les procédures propres à chaque ministère	Aucun outil d'évaluation et de suivi prévu à l'échelle centrale; évaluation des projets selon les procédures propres à chaque ministère

Annexe 2 : Liste des projets de la PSEPM

Ronde 1

Patrimoine canadien

Nom du projet :

Collectif consultatif sur la politique du sport

Organisme responsable :

Association canadienne pour la santé, l'éducation physique, le loisir et la danse

Financement total de la PSEPM :

952 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

En dépit du nombre important d'organismes sans but lucratif et de bienfaisance à tous les échelons du sport canadien, il importe d'accroître notre capacité de traiter collectivement un certain nombre de questions stratégiques touchant le sport, et de renforcer la capacité du secteur de faire participer l'ensemble du secteur à ce processus. Le Collectif cherchera à établir un groupement permanent afin de permettre au secteur bénévole du sport de contribuer à l'élaboration des politiques, des programmes et des services gouvernementaux, ce qui permettra d'améliorer la gestion, la coordination et le leadership dans le secteur bénévole du sport. On déterminera les questions stratégiques d'intérêt commun et on améliorera l'échange de connaissances sur les principales tendances, les apprentissages clés et les enjeux relatifs au sport qui ressortiront des travaux du Collectif.

Citoyenneté et Immigration Canada

Nom du projet :

Renforcement du secteur de l'établissement

Organisme responsable :

Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI)

Financement total de la PSEPM :

857 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet a principalement pour objectif d'améliorer la capacité du secteur de l'établissement de donner suite aux préoccupations en matière de politique et de programme formulées par le secteur et par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Ce projet a pour principal avantage d'offrir de meilleurs services aux nouveaux arrivants. Les enseignements tirés tout au long processus conjoint d'élaboration des politiques seront mis en commun, tout comme les résultats des conférences et des groupes de travail, les documents de travail, les recommandations relatives aux politiques et, le cas échéant, les décisions stratégiques de CIC. Ces activités permettront de renforcer les relations au sein même du secteur et entre le secteur et le gouvernement.

Nom du projet :

Accroître la capacité des jeunes à élaborer des politiques

Organisme responsable :

Réseau canadien de l'environnement – Caucus de la jeunesse

Financement total de la PSEPM :

350 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Les principaux objectifs de ce projet sont d'accroître la capacité des organismes non gouvernementaux de l'environnement composés de jeunes de participer à l'élaboration de politiques par le biais d'un réseau national, de mettre au point des approches politiques dans les régions du Pacifique et du Yukon afin d'accroître la capacité des jeunes Canadiens et Canadiennes de participer efficacement et de façon constante à l'élaboration des politiques environnementales et de développement durable et d'utiliser le réseau national pour renouveler l'expérience des régions du Pacifique et du Yukon ailleurs au Canada.

Nom du projet :

Accroître la capacité des jeunes à élaborer des politiques

Organisme responsable :

Environmental Youth Alliance

Financement total de la PSEPM :

350 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Les principaux objectifs de ce projet sont d'accroître la capacité des organismes non gouvernementaux de l'environnement composés de jeunes de participer à l'élaboration de politiques par le biais d'un réseau national, de mettre au point des approches politiques dans les régions du Pacifique et du Yukon afin d'accroître la capacité des jeunes Canadiens et Canadiennes de participer efficacement et de façon constante à l'élaboration des politiques environnementales et de développement durable et d'utiliser le réseau national pour renouveler l'expérience des régions du Pacifique et du Yukon ailleurs au Canada.

Nom du projet :

Accroître les moyens d'action de la collectivité de l'environnement

Organisme responsable :

Institut sur la gouvernance

Financement total de la PSEPM :

233 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Dans le cadre de ce projet, on lancera des initiatives qui permettront d'améliorer la gouvernance, les communications et les possibilités de réseautage pour les organismes membres du Réseau canadien de l'environnement et autres ONGE. Ce projet facilitera également la participation de groupes environnementaux à des consultations gouvernementales et intersectorielles et favorisera la communication entre les groupes environnementaux et d'autres secteurs, comme les entreprises, les syndicats, les collectivités autochtones et les gouvernements.

Nom du projet :

Améliorer les politiques publiques sur le développement durable

Organisme responsable :

Fédération canadienne de la nature

Financement total de la PSEPM :

950 300 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet global comporte trois grandes composantes qui portent essentiellement sur les questions stratégiques et les stratégies liées au développement durable : lier la surveillance des écosystèmes communautaires à la prise de décision et à l'élaboration de politiques sur la durabilité à l'échelle locale; élaborer une politique publique sur le développement durable – région de l'Atlantique; et renforcer la capacité d'élaborer des politiques et des programmes sur la durabilité à l'échelle communautaire dans le cadre de la vision Saint-Laurent 2000 (SLV) – région du Québec.

Nom du projet :

Participation du secteur bénévole à la conservation des espèces et de leurs habitats

Organisme responsable :

Habitat faunique Canada

Financement total de la PSEPM :

260 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra aux membres du secteur bénévole à l'échelle nationale, régionale et locale de participer à l'élaboration du plan d'action pancanadien sur l'intendance et de faciliter l'établissement d'un réseau de bénévoles qui sera coordonné par les commissions de mise en œuvre régionales et les soutiendra dans le cadre du Programme de gestion de l'habitat. Grâce à l'aide de l'ISBC, ces CMR ont la possibilité de servir de lien entre la politique fédérale, les décideurs ainsi que le secteur bénévole à l'échelle régionale et locale.

*Santé Canada***Nom du projet :**

Élaboration de politiques innovatrices de Santé Canada et des organismes bénévoles du domaine de la santé

Organisme responsable :

Regroupement des organisations nationales bénévoles

Financement total de la PSEPM :

4 200 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Cette initiative à triple volet a pour but d'accroître les capacités des organismes bénévoles du domaine de la santé (OBDS) et de Santé Canada en matière de politiques et de renforcer la collaboration individuelle et collective des OBDS dans le processus d'élaboration de politiques de Santé Canada. Au départ, on développera des activités et des outils en vue de renforcer les moyens d'élaborer des politiques et de créer des partenariats afin de répondre aux besoins stratégiques du secteur bénévole de la santé. Les connaissances et les

compétences acquises à la faveur de ces activités seront ensuite mises au service d'un certain nombre de projets pilotes axés sur l'élaboration des politiques dans le domaine de la santé. Le dernier volet de ce projet permettra d'évaluer le succès de cette initiative et d'établir un plan à long terme visant à encadrer les relations futures entre Santé Canada et les OBDS sur le plan stratégique.

Développement des ressources humaines Canada

Nom du projet :

Donner au SB les moyens de participer à l'élaboration des politiques/programmes liés à l'amélioration du bien-être communautaire : une approche multisectorielle

Organisme responsable :

Conseil du secteur bénévole du Manitoba

Financement total de la PSEPM :

239 603 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Établie au Manitoba, cette coalition/partenariat se concentrera sur les politiques et programmes liés aux capacités communautaires et au bien-être. Cette coalition est appelée à travailler avec un large éventail d'organismes du secteur bénévole représentatif de la diversité du Manitoba. À la faveur de ce projet, on pourra déterminer les mesures qu'il sera nécessaire de prendre afin que les organismes communautaires assument la responsabilité de leur bien-être collectif. Il permettra d'établir une approche multisectorielle de la détermination des faits, de l'échange d'informations, de l'élaboration des plans de travail et de l'organisation de forums, ce qui permettra d'améliorer considérablement les modèles et outils d'engagement afin d'accroître les capacités communautaires et de disposer d'indicateurs du bien-être de la collectivité. Ces outils et modèles seront partagés avec des organismes du secteur bénévole répartis sur l'ensemble du territoire canadien.

Nom du projet :

La pauvreté parmi les familles et les enfants – laboratoire d'engagement multilatéral

Organisme responsable :

La Société John Howard du Nouveau-Brunswick

Financement total de la PSEPM :

362 942 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce partenariat se concentrera sur les politiques et programmes liés aux enfants et à la famille. Il permettra de mettre sur pied un laboratoire multilatéral qui servira à la détermination des faits, à la réflexion et à la discussion au sein du secteur bénévole et ensuite auprès du public et des secteurs privé et bénévole, pour faire en sorte qu'une contribution notable puisse être apportée aux politiques et à la mise au point d'outils d'habilitation. Théoriquement, ce laboratoire deviendra un important forum permanent chargé d'élaborer des politiques (pour un large éventail de questions). Il servira en quelque sorte d'interface entre les parties.

Justice Canada

Nom du projet :

Consultation sur les droits des femmes autochtones

Organisme responsable :

Association des femmes autochtones du Canada

Financement total de la PSEPM :

302 785 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Trois organisations autochtones tiendront une consultation où elles se pencheront sur des questions de droit intéressant les femmes autochtones et leur collectivité. Cette consultation leur permettra de renforcer leurs moyens d'action et de faire entendre leurs voix grâce à la collecte de renseignements, l'échange de connaissances et de multiples interactions entre des représentants gouvernementaux. L'objectif est d'accroître les moyens d'action des organisations de femmes autochtones afin qu'elles puissent faire valoir les questions de droit qui les concernent auprès des décideurs (gouvernementaux).

Nom du projet :

Projet de déjudiciarisation de la prostitution (Edmonton)

Organisme responsable :

Prostitution Action and Awareness Foundation d'Edmonton

Financement total de la PSEPM :

351 172 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet pilote de deux ans permettra de dresser des plans d'intervention personnalisés pour des personnes de 18 ans accusées d'avoir contrevenu à l'article 233 du Code criminel et sur qui pèsent d'autres chefs liés à la prostitution. L'objectif est d'offrir une solution de rechange à l'échelle communautaire aux sanctions pénales imposées aux personnes s'adonnant à la prostitution dans les rues d'Edmonton, et cela en renforçant les moyens d'action des multiples partenaires (les ONG et le gouvernement) afin qu'ils puissent mieux travailler ensemble.

Solliciteur général

Nom du projet :

Programmes pour les familles des délinquants

Organisme responsable :

Regroupement canadien pour le bien-être des familles des prisonniers (IR)

Financement total de la PSEPM :

180 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Dans le cadre ce projet, on formulera des recommandations sur des politiques et des programmes destinés à répondre aux besoins des familles de délinquants. Deux séries de consultations seront tenues dans certaines collectivités canadiennes. Pour planifier ces consultations, on se fondera sur des profils de collectivité, des données démographiques et des statistiques relatives à la

criminalité fournis par la Direction de la recherche de Service correctionnel Canada. On veillera également à tenir ces consultations dans des localités où il est possible de réunir un maximum d'auditoires cibles.

Nom du projet :

Point de vue du règlement des conflits sur les initiatives de la politique gouvernementale

Organisme responsable :

Réseau pour la résolution de conflits

Financement total de la PSEPM :

200 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra de créer des capacités au sein de l'organisation afin d'analyser les initiatives de politique gouvernementales liées à la justice réparatrice et au règlement des conflits d'une manière plus formelle et globale que ce ne fut le cas jusqu'ici.

Nom du projet :

Établissement d'un modèle de consultation sur les politiques

Organisme responsable :

Institut canadien de formation

Financement total de la PSEPM :

103 617,56 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet propose un processus de consultation régionale qui mènera à la création d'un modèle devant servir à formuler des commentaires et à les intégrer dans les politiques du gouvernement du Canada touchant les services correctionnels, les questions entourant la justice pénale et le programme du gouvernement Vivre en sécurité dans nos collectivités. Deux des consultations régionales prévues se tiendront dans des régions qui n'ont pas la possibilité de contribuer à l'élaboration des politiques gouvernementales et qui ne sont pas représentées par les organismes nationaux ou régionaux de justice pénale ou par les organisations de victimes.

Nom du projet :

Centre d'apprentissage en matière de politiques

Organisme responsable :

La Société John Howard du Canada

Financement total de la PSEPM :

249 699 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet montrera comment une initiative stratégique menée au sein même de la Société John Howard du Canada aidera cette dernière à participer plus efficacement à l'élaboration des politiques. Pour y parvenir, on s'attachera à trois aspects importants du processus d'élaboration dans le cadre d'une question stratégique courante (dans ce cas-ci, la politique sur les drogues) : acquisition de connaissances, perfectionnement des compétences et recherche d'un consensus.

Nom du projet :

Recommandations concernant des programmes de santé mentale pour les femmes ayant des démêlés avec la justice

Organisme responsable :

Association canadienne des sociétés Elizabeth Fry

Financement total de la PSEPM :

75 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Dans le cadre de ce projet, on établira un synopsis et on analysera les programmes de santé mentale qu'offrent les sociétés Elizabeth Fry. On formulera des recommandations concernant des stratégies qui ont pour but d'aider les délinquantes souffrant de troubles mentaux. Service correctionnel Canada est en train de revoir l'infrastructure communautaire offerte à la population carcérale féminine dans le but d'en cerner les lacunes et d'élaborer des stratégies visant à les combler. Les résultats du projet de l'Association canadienne des sociétés Elizabeth Fry feront partie de cet examen.

Nom du projet :

Système de contrôle de l'information sur le secteur bénévole

Organisme responsable :

Programme Parents-Secours du Canada

Financement total de la PSEPM :

95 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet aidera le Programme Parents-Secours à améliorer les communications avec ses membres, à accroître la capacité de ces derniers à donner des conseils stratégiques éclairés au portefeuille du Solliciteur général et à déterminer les possibilités de travailler en partenariat avec des intervenants dans le système de la justice pénale. Doté de meilleurs outils grâce à la création de cette base de données, le programme permettra de donner suite à la priorité fédérale qui consiste à améliorer la qualité de vie des enfants.

Nom du projet :

Guide d'introduction sur la justice pour les jeunes

Organisme responsable :

Institut canadien de la formation

Financement total de la PSEPM :

81 671,18 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet a pour but de mieux faire comprendre au grand public en quoi consiste la justice pour les jeunes du Canada, et de fournir un texte d'orientation proposant des méthodes et des stratégies efficaces de prévention du crime visant à réduire la criminalité chez les jeunes et le nombre de jeunes ayant des démêlés avec la justice canadienne.

Anciens combattants Canada

Nom du projet :

Identification et examen des besoins en logement pour les anciens combattants et les personnes âgées

Organisme responsable :

Légion royale canadienne

Financement total de la PSEPM :

300 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à répondre aux besoins actuels et futurs en matière de logement d'un segment croissant de la population canadienne, à savoir les anciens combattants et les personnes âgées. Dans le cadre de ce projet, on effectuera des travaux de recherche afin de rassembler de la documentation au sujet des problèmes de logement auxquels sont confrontés les anciens combattants et les personnes âgées. L'information recueillie fera ensuite l'objet d'une analyse dont les résultats serviront à formuler une série de recommandations afin de s'attaquer à ces problèmes à l'échelle nationale, de la façon la plus rentable possible. Ce projet viendra renforcer les travaux déjà menés dans le cadre du Legion Seniors' Housing Program.

Ronde 2

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Nom du projet :

Alimentation et développement durable : réforme des lois et des politiques nationales et provinciales

Organisme responsable :

West Coast Environmental Law

Financement total de la PSEPM :

260 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet mettra l'accent sur l'élaboration de propositions en faveur d'une réforme des lois et des politiques alimentaires, y compris la mise au point de modèles. Des consultations seront menées auprès d'un grand nombre d'intervenants dans le but de cerner les possibilités d'intégrer les « connaissances locales » au processus de réglementation ainsi qu'aux lois et aux politiques alimentaires. Les résultats de ce projet pourraient être utiles pour formuler des politiques fédérales et provinciales dans des domaines comme l'environnement, le développement durable et la sécurité alimentaire. Ce projet permettra au secteur bénévole et communautaire de participer davantage à la formulation des politiques d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et il contribuera à consolider les rapports entre les organismes du secteur et les fonctionnaires d'AAC chargés d'élaborer les politiques.

Nom du projet :

Cadre stratégique pour la création de coopératives dans les collectivités à faible revenu

Organisme responsable :

Canadian Cooperative Association

Financement total de la PSEPM :

507 250 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra d'élaborer un cadre stratégique qui sera appliqué au modèle de coopération dans les collectivités à faible revenu du Canada. Sous la direction d'un comité directeur représentatif, diverses recherches seront effectuées, y compris un examen de la documentation sur le modèle de coopération dans les collectivités à faible revenu ou dans les groupes démunis de l'Europe, des États-Unis et du Canada; un examen des études de cas de coopératives œuvrant présentement dans des collectivités à faible revenu; des entrevues auprès de fonctionnaires fédéraux et provinciaux; et des consultations auprès des intervenants. On organisera de plus des ateliers dans les régions afin de mettre en commun les résultats des travaux et de peaufiner l'ébauche du cadre stratégique.

Nom du projet :

Voix rurale pour le développement de la petite enfance

Organisme responsable :

Childcare Family Access Network

Financement total de la PSEPM :

311 830 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Mené dans la région des Prairies, ce projet permettra d'améliorer le processus d'élaboration des politiques relatives à l'éducation des jeunes enfants en milieu rural et aux projets en matière de garde d'enfants. On mettra l'accent sur la création de réseaux et sur le renforcement du leadership des organismes bénévoles et communautaires grâce à : un programme d'encadrement communautaire, un répertoire de services de garde, une ligne de soutien téléphonique et un site Web. Ce projet permettra également d'examiner dans quelle mesure les différents gouvernements facilitent ou entravent le développement, le fonctionnement et la croissance des programmes d'éducation des jeunes enfants en milieu rural et des services de garde d'enfants. On prévoit en outre la tenue d'un forum d'enquête et d'un colloque sur la garde d'enfants en milieu rural auquel assisteront spécialistes et autres intervenants dans le but d'échanger et de lancer des idées, et de mettre en commun les pratiques exemplaires et les stratégies de mobilisation.

Nom du projet :

Renforcer le rôle du secteur bénévole dans l'élaboration de politiques agricoles qui favorisent la biodiversité

Organisme responsable :

Fédération canadienne de la nature

Financement total de la PSEPM :

600 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra au secteur bénévole et communautaire de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques sur la protection de la biodiversité. On mettra l'accent sur la création de partenariats entre les groupes de conservation et le secteur agricole en formant des équipes de conservation communautaires dans certaines régions rurales du pays. On aura recours à une méthode d'apprentissage coopérative pour encourager les gens à participer aux projets de développement.

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Nom du projet :

Création possible d'un conseil canadien d'autoconstruction

Organisme responsable :

Frontiers Foundation Inc.

Financement total de la PSEPM :

200 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à créer un conseil canadien d'autoconstruction qui permettra au secteur bénévole de contribuer de façon importante à la formulation des politiques de la Société canadienne d'hypothèques et de logement concernant le choix de logements abordables. Le projet consistera à effectuer de la recherche et à préparer des documents préliminaires pour étudier la possibilité d'établir un conseil; à discuter du concept avec des groupes autonomes du Canada lors d'une conférence nationale; et, si consensus il y a, à procéder à la mise sur pied d'un tel conseil. Ce conseil apporterait son soutien aux réseaux et aux alliances du sous-secteur de l'autoconstruction de même qu'aux réseaux établis entre la SCHL et le sous-secteur. Il serait également chargé de faciliter l'acquisition et l'échange de connaissances de manière à aider le secteur bénévole et communautaire à participer aux processus d'élaboration des politiques ministérielles. Les résultats seront consignés dans un rapport puis diffusés à vaste échelle.

Nom du projet :

Établir un réseau stratégique de logements sans but lucratif

Organisme responsable :

Habitat for Humanity Canada

Financement total de la PSEPM :

220 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à renforcer les moyens d'action de Habitat for Humanity Canada, de ses partenaires et d'autres groupes sans but lucratif. Le travail consistera à élaborer des stratégies concernant les logements à prix abordables, qui seront ensuite communiquées à tous les niveaux des pouvoirs publics. On mettra sur pied un réseau formé d'organismes des secteurs bénévole, privé et public dans le but de favoriser les échanges sur les bonnes façons de faire et les pratiques exemplaires. La création de ce réseau s'inscrira dans le cadre d'un sommet sur le logement social où les participants des secteurs bénévole, privé et public pourront débattre de la question et partager leurs connaissances sur des thèmes bien précis :

la collaboration fructueuse entre ces trois secteurs, l'établissement de partenariats avec les collectivités des Premières nations, et le rôle du secteur bénévole dans l'élaboration des politiques. Les résultats seront consignés dans un rapport puis diffusés à vaste échelle.

Patrimoine canadien

Nom du projet :

Réseau d'associations britanno-colombien pour les professionnels formés à l'étranger

Organisme responsable :

Immigrant Services Society of BC

Financement total de la PSEPM :

350 748 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à accroître la participation des communautés ethnoculturelles à l'élaboration des politiques sur la reconnaissance au Canada des titres de compétence obtenus à l'étranger dans une foule de domaines. Faisant intervenir cinq communautés de la Colombie-Britannique, ce projet a pour but d'établir des liens entre les principaux intervenants, les organismes de réglementation, les gouvernements, les établissements d'enseignement et les organismes communautaires, afin de cerner les obstacles à la reconnaissance des titres de compétences étrangers et de trouver des solutions. Il permettra aussi de proposer des options de politique aux gouvernements et autres organes de réglementation.

Nom du projet :

Partenariats privés-bénévoles pour renforcer les moyens d'action communautaires

Organisme responsable :

Centre canadien de philanthropie - Imagine

Financement total de la PSEPM :

389 400 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à aider le gouvernement à élaborer des politiques ayant pour objet de favoriser une étroite collaboration entre les secteurs privé et bénévole. Ainsi, un plus grand nombre de sociétés canadiennes pourront travailler ensemble à bâtir des communautés viables et à aider les organismes bénévoles qui les soutiennent. La coordination de ce projet sera assurée par trois partenaires principaux. L'accent sera mis sur la recherche, la consultation des intervenants, le renforcement des capacités et l'élaboration de recommandations stratégiques. Ce partenariat constitue un effort unique pour réunir officiellement les secteurs bénévole et privé avec l'appui du secteur public.

Nom du projet :

Élaboration de politiques du patrimoine axées sur les grands écosystèmes des parcs nationaux

Organisme responsable :

Société pour la protection des parcs et des sites naturels du Canada

Financement total de la PSEPM :

234 500 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à accroître la capacité du secteur bénévole et communautaire de participer efficacement à l'élaboration des politiques sur l'amélioration des grands écosystèmes, le but étant de protéger l'intégrité écologique des parcs nationaux du Canada. Pour atteindre cet objectif, on mettra au point, dans les trois régions visées, des systèmes d'information à l'intention des citoyens, fondés sur des cartes et pilotés par divers intervenants.

Nom du projet :

Table ronde stratégique sur l'intégration des professionnels et des gens de métier formés à l'étranger

Organisme responsable :

Council of Agencies Serving South Asians

Financement total de la PSEPM :

373 688 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet a pour but de développer et d'accroître les moyens des organismes qui répondent aux besoins des professionnels et des gens de métier formés à l'étranger ainsi que des groupes voués aux politiques/à l'action sociale qui les soutiennent. Ce projet permettra également d'apporter une contribution notable aux forums gouvernementaux sur la véritable intégration économique des professionnels et des gens de métier formés à l'étranger.

*Agence canadienne de développement international***Nom du projet :**

Accroître les moyens d'action stratégiques en matière de lutte contre la pauvreté

Organisme responsable :

Conseil canadien pour la coopération internationale

Financement total de la PSEPM :

493 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à mettre au point des modèles de société civile et des approches afin de lutter contre la pauvreté dans les pays en développement et d'intégrer ces modèles dans les cadres de politique élaborés par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ce projet a également pour but de favoriser l'acquisition des compétences et la maîtrise des méthodes nécessaires pour faciliter la prise en compte de l'expérience de la société civile du Canada et des pays en développement dans les orientations stratégiques proposées par l'ACDI. Il facilitera aussi l'établissement de réseaux grâce auxquels les organismes de la société civile canadienne, leurs partenaires internationaux et l'ACDI pourront partager de l'information. Ce projet permettra à l'ACDI de définir de nouvelles approches de consultation ainsi que des stratégies relatives à la société civile. De plus, il favorisera l'apprentissage mutuel et l'accroissement des moyens dont disposent le gouvernement fédéral et le secteur bénévole international pour engager un dialogue fructueux sur les politiques. Le projet comportera au moins

trois projets pilotes visant à mettre à l'essai des méthodes d'élaboration concertée de politiques, où l'accent sera mis sur le renforcement des capacités dans les domaines suivants : recherche sur le terrain, consultation, impact sur les politiques et réseaux de savoirs.

Nom du projet :

Consolidation de la paix et sécurité humaine : renforcer la capacité du secteur bénévole d'élaborer des politiques

Organisme responsable :

Comité coordonnateur canadien pour la consolidation de la paix

Financement total de la PSEPM :

483 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à renforcer la capacité des organismes du secteur bénévole d'élaborer des politiques et de participer au dialogue avec les ministères fédéraux. Dans le cadre des activités proposées, on se penchera sur trois grands sujets nouveaux et connexes : les enfants touchés par la guerre, les femmes et la consolidation de la paix et les armes légères. Conformément aux priorités clés établies lors de la conférence internationale sur les enfants touchés par la guerre, qui s'est tenue à Winnipeg en septembre 2000 (sous la direction de l'Agence canadienne de développement international et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international), ce projet facilitera l'établissement de réseaux de connaissances entre le gouvernement et la société civile.

Nom du projet :

Capacité d'élaborer des politiques et communication au sein d'Oxfam International

Organisme responsable :

Oxfam Canada

Financement total de la PSEPM :

565 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra à Oxfam Canada d'accroître ses moyens d'action et ceux d'autres organismes bénévoles du Canada, en tirant parti de son appartenance au réseau d'Oxfam International. De façon plus précise, cette initiative permettra à Oxfam Canada de faire reculer les frontières des recherches à mener pour participer efficacement au travail d'élaboration des politiques mondiales d'Oxfam International. Oxfam Canada souhaite connaître les régimes locaux, nationaux et mondiaux dans quatre domaines et influencer sur ceux-ci : commerce, VIH/sida, éducation de base et démocratisation. Les enseignements tirés du modèle de collaboration préconisé seront communiqués aux membres du secteur bénévole et communautaire canadien, aux partenaires du Sud et aux ministères gouvernementaux. Le chapitre d'Oxfam en Grande-Bretagne a des capacités de recherche très poussées en matière de politiques. Une telle expertise pourra être partagée avec Oxfam Canada dans le cadre de ce projet.

Nom du projet :

Renforcement des partenariats stratégiques

Organisme responsable :

Institut sur la gouvernance

Financement total de la PSEPM :

272 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra d'établir un réseau d'apprentissage qui mettra en contact des responsables des politiques au sein du gouvernement et du secteur bénévole au Canada, aux Philippines, en Thaïlande, en Malaisie et en Indonésie. Des recommandations seront formulées à l'Agence canadienne de développement international quant à l'adoption de méthodes plus appropriées pour renforcer la capacité du secteur bénévole de soutenir une bonne gouvernance par le biais de partenariats efficaces entre la société et l'État.

Nom du projet :

Les femmes et l'élaboration de politiques sur le contrôle de l'infection par VIH et du sida

Organisme responsable :

Organisation nationale des femmes immigrantes et des femmes appartenant à une minorité visible du Canada

Financement total de la PSEPM :

500 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra d'accroître la capacité d'organisations féminines au Canada et à l'étranger de formuler des politiques sur le contrôle de l'infection par VIH et du sida. Pour ce faire, on propose de collaborer avec des groupes de femmes de pays en développement où le risque de contracter le VIH et le sida est très élevé, notamment au Vietnam et en Thaïlande. Dans le cadre de ce projet, on se servira d'outils électroniques pour mettre au point des méthodes d'apprentissage et les faire connaître aux groupes de femmes au Canada et en Asie, et pour mettre en commun les enseignements tirés sur les politiques. Ce projet permettra également aux femmes de mieux se faire entendre, ce qui devrait donner lieu à des décisions plus éclairées reposant sur des politiques inclusives inspirées par les valeurs et les expériences de la collectivité.

*DEC***Nom du projet :**

Consultation des organismes du secteur bénévole et communautaire dans la MRC Rimouski-Neigette

Organisme responsable :

SADC de la Neigette

Financement total de la PSEPM :

29 325 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

La Société d'aide au développement des collectivités (SADC) tiendra des consultations avec les organismes du secteur bénévole et communautaire (de la

MRC Rimouski-Neigette) afin de cerner les besoins à combler de manière à ce que ces organismes puissent participer à l'élaboration des politiques et programmes futurs d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) et de Développement économique Canada pour les régions du Québec.

Dans le cadre de ce projet, on examinera les besoins et l'ampleur du secteur bénévole et communautaire dans la MRC Rimouski-Neigette (le nombre d'organismes et de projets en cours) et on déterminera ensuite s'il est possible de répondre à ces besoins en tenant compte des priorités d'action d'AAC et de DEC à l'égard des collectivités rurales. Une fois qu'on aura déterminé les politiques et les programmes permettant de combler ces besoins, un rapport de consultation contenant des propositions à cet égard sera acheminé à AAC et à DEC. Les activités du projet renforceront la communication et la cohésion entre les organismes du secteur bénévole et communautaire de la MRC Rimouski-Neigette et augmenteront leur capacité de participer à l'élaboration des politiques des ministères fédéraux responsables des régions rurales.

Nom du projet :

Mise au point d'outils et de programmes de formation de développement économique communautaire

Organisme responsable :

Centre d'animation Saint-Pierre

Financement total de la PSEPM :

37 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à mettre au point des outils d'information, d'animation du milieu et de mise en réseau destinés aux intervenants en développement économique communautaire, favorisant ainsi la maîtrise des principes de l'économie par ces derniers, l'application de principes économiques à des entreprises d'économie sociale et coopératives ainsi que la mise en commun d'expériences valables en économie sociale.

Pêches et Océans Canada

Nom du projet :

Réseau de gérance national des bassins hydrographiques

Organisme responsable :

Langley Environmental Partners Society

Financement total de la PSEPM :

98 046 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

La présente proposition concerne les priorités stratégiques de Pêches et Océans Canada en matière de gérance de l'environnement, de gestion des océans et de renouvellement des pêches grâce à la création d'un réseau de gestion national des bassins hydrographiques. L'un des objectifs du réseau est de faire en sorte que les collectivités puissent, en collaboration avec POC, participer à l'élaboration des politiques en matière de gestion des bassins hydrographiques, de gestion des océans et de renouvellement des pêches au moyen d'un groupe national de discussion, d'un site Web national et d'activités de formation dans le domaine

de l'élaboration des politiques à l'intention des bénévoles. Ce projet profitera surtout à la Colombie-Britannique.

Nom du projet :

Promouvoir le renouvellement des pêches par la formation en environnement et l'intendance de ce domaine

Organisme responsable :

Saskatchewan Wildlife Federation

Financement total de la PSEPM :

126 200 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à accroître les connaissances et les moyens d'action des organismes bénévoles de la Saskatchewan en ce qui a trait à la conservation et à l'amélioration de l'habitat du poisson d'eau douce. Il vise également à leur permettre de participer plus activement à l'élaboration des politiques. Les activités clés proposées consistent à nommer un coordonnateur ainsi qu'un comité directeur; à élaborer un répertoire de conservation, à en promouvoir l'accessibilité et à le mettre à jour périodiquement; à collaborer avec le Saskatchewan Network of Watershed Stewards relativement à l'affichage du répertoire sur le portail Internet du Canada sur l'intendance; à réaliser un sondage auprès des bénévoles des organismes de conservation afin de connaître les besoins en matière de formation et de renforcement des moyens d'action; à offrir aux bénévoles des séances de formation sur l'évaluation des rives et leur amélioration ainsi que sur la surveillance de la pollution de l'eau. Il vise également à promouvoir des possibilités de formation et de bénévolat par l'intermédiaire des partenaires, des journaux hebdomadaires et du répertoire Web.

Nom du projet :

Portail Internet du Canada sur l'intendance et projet de science grand public

Organisme responsable :

Habitat faunique Canada

Financement total de la PSEPM :

200 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à faire en sorte que le portail Internet du Canada sur l'intendance puisse utiliser un nouvel outil de gestion du savoir (une application « intelligente » conçue pour recueillir, emmagasiner et afficher les données scientifiques grand public), rehausser les projets de science grand public au moyen de nouveaux protocoles, et étendre les réseaux aux partenaires du secteur bénévole et communautaire de Pêches et Océans Canada. Parmi les activités proposées, mentionnons : l'élargissement du portail Internet du Canada sur l'intendance, reliant les organismes environnementaux sans but lucratif de tout le pays; la conception d'une application visant à recueillir, emmagasiner et afficher les données et l'information scientifiques grand public; l'élaboration de protocoles de science grand public; et la création de réseaux parmi les organismes du secteur bénévole tels que la Pacific Streamkeepers Federation et d'autres organismes du pays.

Environnement Canada

Nom du projet :

Changements climatiques dans la vallée d'Annapolis : projet pilote d'intervention stratégique

Organisme responsable :

Clean Annapolis River Project

Financement total de la PSEPM :

150 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Les changements climatiques sont un enjeu environnemental, économique et social très important pour le Canada au XXI^e siècle. Les efforts déployés pour s'attaquer à ce problème en modifiant les politiques se sont révélés un défi de taille étant donné que les données disponibles sur les changements climatiques ne permettent pas toujours de prévoir de façon précise quelles seront les répercussions éventuelles de ce phénomène à l'échelle locale. Clean Annapolis River Project travaillera de concert avec Environnement Canada afin de mener des recherches et des analyses plus approfondies à ce sujet. Les résultats au sujet des changements climatiques seront consignés dans des feuillets de renseignements qui serviront de base aux discussions lors d'une série de consultations, journées portes ouvertes et autres forums d'orientation faisant appel à des représentants des gouvernements, des collectivités et des Premières nations. Les discussions et les recommandations qui en résulteront renforceront la capacité des communautés de la vallée d'Annapolis de participer de façon significative aux processus stratégiques liés aux changements climatiques dans la région. On s'attend à ce que ce processus serve de modèle à d'autres régions du Canada.

Nom du projet :

La santé des enfants et l'environnement : renforcer la capacité d'élaborer et de modifier les politiques environnementales

Organisme responsable :

Institut canadien de la santé infantile

Financement total de la PSEPM :

542 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

L'Institut canadien de la santé infantile s'intéresse depuis longtemps à la salubrité de l'environnement des enfants. L'Institut pilotera un projet axé sur les enfants, la santé, l'environnement et les organisations autochtones afin d'accroître la capacité des groupes visés de contribuer au débat et d'aider la population à mieux comprendre les problèmes liés à la salubrité de l'environnement des enfants. Pour ce faire, on compte créer un site Web, rédiger des documents d'information, organiser une campagne multimédia de marketing social et tenir une série d'ateliers. Ce projet contribuera à sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes à l'importance de la protection des enfants contre les contaminants environnementaux. Il encouragera ainsi les gens à adopter des comportements plus responsables afin de réduire l'exposition à ces contaminants, surtout chez les enfants.

Nom du projet :

Ratification et mise en œuvre du Protocole de Kyoto : l'élaboration d'une politique sur le changement climatique et le Réseau d'action face au changement climatique

Organisme responsable :

Réseau d'action face au changement climatique

Financement total de la PSEPM :

585 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra d'accroître la capacité du Réseau d'action face au changement climatique (CANet) de mobiliser plus efficacement le secteur bénévole et communautaire autour de l'élaboration de politiques visant à mieux comprendre la science et l'impact des changements climatiques, et de promouvoir des mesures pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Différents organismes bénévoles, tels que les groupes religieux et les groupes voués à la conservation, aux droits des travailleurs et aux soins de santé, se verront offrir la possibilité de devenir membre de CANet, dont le nombre d'adhérents sera ainsi augmenté. Grâce à une série de séances de formation et d'information à l'intention de ces groupes, CANet conscientisera davantage le public sur les questions climatiques afin d'obtenir son appui à l'égard des politiques publiques conçues pour réduire les émissions de gaz à effet de serre au Canada.

*Santé Canada***Nom du projet :**

Planification de la santé des Autochtones du Nord de l'Okanagan

Organisme responsable :

Social Planning Council of the North Okanagan

Financement total de la PSEPM :

121 840 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à élaborer un cadre de travail visant à assurer la participation officielle des communautés autochtones aux discussions axées sur le développement et la prestation des services de santé. Ces discussions seront tenues avec des intervenants non autochtones du domaine de la santé provenant du gouvernement et du secteur bénévole. Dans le cadre de ce projet, on tentera de trouver une solution de rechange qui tienne compte des différences culturelles afin de remplacer les cadres de discussion rigides qui caractérisent les processus de collaboration non autochtones. Plusieurs collectivités et intervenants travailleront de concert avec Santé Canada en vue d'améliorer la capacité des Premières nations de contribuer efficacement à l'élaboration des politiques.

Nom du projet :

Une proposition visant une coalition multiculturelle pour l'équité en santé et en bien-être

Organisme responsable :

Multicultural Health Brokers Co-op Ltd.

Financement total de la PSEPM :

164 304 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à mettre sur pied une coalition multiculturelle pour la santé, formée de chefs de file des minorités ethniques et d'autres intervenants du gouvernement et des organismes communautaires qui souscrivent à l'équité en santé. Cette coalition deviendra ainsi le lien organisationnel grâce auquel les minorités ethniques pourront élaborer un programme d'action en matière de santé, qui favorisera une participation évolutive et constructive. Le programme d'action reposera sur les valeurs, les expériences et les aspirations communes de communautés culturelles diverses.

Nom du projet :

Les citoyens et la santé mentale

Organisme responsable :

Association canadienne pour la santé mentale

Financement total de la PSEPM :

1 015 967 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à établir une vision canadienne commune de la politique nationale sur la santé mentale. À la faveur d'un ensemble de forums provinciaux et territoriaux sur la santé mentale, des groupes représentant les consommateurs et les familles, les prestataires de services et les responsables des gouvernements se réuniront pour mettre au point des stratégies sur le rôle des collectivités dans la formulation d'une politique nationale en matière de santé mentale. Les discussions et les activités porteront essentiellement sur la promotion de la santé de la population.

Nom du projet :

Système de prévention intégré

Organisme responsable :

Société canadienne du cancer

Financement total de la PSEPM :

600 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet sera mené par trois organismes formant une alliance qui s'emploiera à concevoir et à mettre en œuvre un système complet de prévention des maladies de manière à réduire considérablement les coûts humains et financiers des soins de santé au Canada. On se penchera sur les causes principales de mortalité et de morbidité prématurée (cancer, maladies cardiovasculaires, infarctus) et sur les conditions et facteurs de risque entourant ces maladies (usage du tabac, mauvaise alimentation, sédentarisation).

L'équipe du projet entreprendra une série d'activités de mobilisation et d'analyse de contexte, allant de forums à des sites Web en passant par des analyses économiques. Ces activités aideront les différents intervenants à évaluer la situation dans le secteur des politiques liées aux maladies chroniques, et elles leur permettront de bien renseigner les fonctionnaires fédéraux et les organismes du secteur bénévole et communautaire sur les besoins dans ce domaine.

Nom du projet :

Participation des aînés de l'Ontario à la formulation des politiques de santé et de logement

Organisme responsable :

Coalition des organismes d'aînés de l'Ontario

Financement total de la PSEPM :

277 667 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à offrir aux personnes âgées la possibilité de participer activement au renouvellement du système de soins de santé grâce à l'acquisition et à l'échange de connaissances. Dans le cadre de ce projet, on cherchera des solutions de rechange à l'institutionnalisation des soins de longue durée, telles que le logement supervisé et d'autres initiatives qui privilégient le vieillissement chez soi. Ce projet a également pour but de créer une alliance viable en soins de santé ainsi qu'un réseau de courrier électronique, et de renforcer les moyens dont dispose le secteur bénévole pour participer à l'élaboration des politiques.

*Développement des ressources humaines Canada***Nom du projet :**

Une stratégie communautaire pour l'évaluation et la reconnaissance des qualifications des immigrants et des titres de compétence étrangers : une étude de cas – Ottawa

Organisme responsable :

Centraide Ottawa

Financement total de la PSEPM :

242 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Les nouveaux arrivants ont plus de chance de s'intégrer à la société canadienne si leurs compétences sont reconnues. Ce projet vise à trouver des moyens de s'attaquer à l'épineux problème de la reconnaissance des qualifications des immigrants. Des organismes bénévoles de la région d'Ottawa travailleront en partenariat avec les gouvernements fédéral et provincial de même qu'avec l'administration municipale de la Ville d'Ottawa afin de mettre à l'essai de nouvelles approches pouvant contribuer à l'amélioration des politiques du marché du travail à l'intention des immigrants. Ce projet témoigne de l'engagement du gouvernement du Canada et de DRHC à faciliter l'inclusion sociale.

Nom du projet :

Connecter les gens aux politiques : une initiative nationale visant à renforcer la capacité du milieu associatif des personnes handicapées de participer et de contribuer au processus d'élaboration des politiques

Organisme responsable :

Conseil des Canadiens avec déficiences

Financement total de la PSEPM :

340 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet permettra au milieu associatif des personnes handicapées ainsi qu'à d'autres intervenants de jouer un rôle important dans l'élaboration de stratégies et de partenariats afin de contrer l'exclusion à laquelle les personnes ayant un handicap sont couramment confrontées. Les participants élaboreront un programme stratégique pancanadien axé sur l'incapacité et la citoyenneté : ce programme reflétera l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de l'inclusion et il mettra l'accent sur les besoins des Canadiens et Canadiennes aux prises avec un handicap.

Nom du projet :

Réduire la pauvreté grâce à la collaboration multisectorielle

Organisme responsable :

Caledon Institute of Social Policy

Financement total de la PSEPM :

215 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Cinq collectivités vont unir leurs efforts afin de lutter contre la pauvreté en participant à un projet qui permettra de concevoir des stratégies visant à contrer l'exclusion des personnes à faible revenu. Dirigé par des organismes bénévoles et d'autres intervenants travaillant à réduire la pauvreté, ce projet permettra d'établir un partenariat formé de représentants du gouvernement et du secteur privé. Ce partenariat sera axé sur le dialogue, la réflexion et l'action. Grâce à l'échange de connaissances et d'approches avec d'autres collectivités du Canada, cette consultation multisectorielle permettra de concevoir des outils en vue d'améliorer les politiques publiques qui témoigneront de l'engagement du gouvernement du Canada à assurer l'inclusion sociale de tous les Canadiens et Canadiennes.

Nom du projet :

Communication sur la politique intéressant les anciens combattants des Premières nations

Organisme responsable :

Saskatchewan First Nations Veterans Association

Financement total de la PSEPM :

300 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Dans le cadre de ce projet, les organisations canadiennes d'anciens combattants des Premières nations (ACPN) de tout le pays vont déterminer les priorités stratégiques de chaque région. Elles s'appliqueront également à établir les objectifs stratégiques conjoints des ACPN et du gouvernement du Canada, à améliorer les pratiques de communication entre les partenaires concernés en ce qui a trait aux questions stratégiques touchant les ACPN, et à élaborer une politique et une stratégie de communication destinées à éliminer les obstacles auxquels se heurtent les ACPN lorsqu'ils cherchent à obtenir de l'information au sujet des politiques et des programmes fédéraux qui les intéressent.

Nom du projet :

Accroître la collaboration entre les organismes du secteur bénévole au Yukon

Organisme responsable :

United Way Society of Yukon

Financement total de la PSEPM :

70 695 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise la mise sur pied d'un service de gestion du bénévolat ayant pour but de multiplier les occasions offertes aux organismes bénévoles de collaborer et de promouvoir l'établissement de véritables partenariats. Ce projet favorisera en outre le partage des ressources entre institutions. Il permettra de réduire les doublons, de rehausser le taux et la qualité du bénévolat au Yukon, et d'élaborer des outils pour coordonner la consultation des organismes du secteur bénévole afin d'élaborer des politiques pertinentes et éclairées.

Nom du projet :

Projet d'inclusion sociale, d'égalité des sexes et de renforcement des moyens d'action en matière de politiques

Organisme responsable :

Institute for the Advancement of Aboriginal Women

Financement total de la PSEPM :

1 237 472 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet facilitera la création d'une alliance des organisations nationales, provinciales et régionales de femmes autochtones. Il va aussi permettre d'élaborer des stratégies dans le but de créer des partenariats entre les organisations représentant les femmes autochtones, les ministères fédéraux et d'autres intervenants. Ce projet va par ailleurs renforcer la capacité collective des femmes et des organisations autochtones d'effectuer des recherches stratégiques et de participer à l'élaboration des politiques publiques. Enfin, il va permettre de concevoir des stratégies visant à améliorer l'autonomie économique des femmes autochtones, à éliminer la violence faite aux femmes et aux enfants autochtones, et à promouvoir les droits des femmes autochtones.

Nom du projet :

Renforcer les relations interdépendantes et les moyens d'action

Organisme responsable :

First Nations Child and Family Caring Society Canada

Financement total de la PSEPM :

500 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet offrira aux fournisseurs de services à l'enfance et à la famille des occasions de constituer des réseaux, d'accéder à de l'information, de mettre en commun les pratiques exemplaires, d'effectuer des recherches et d'élaborer des politiques efficaces. Au nombre des activités prévues, mentionnons l'établissement d'une base de données nationale sur Internet; la création d'un site Web prévoyant des fonctions interactives en vue de promouvoir le partage de l'information; l'élaboration d'une trousse d'information et la mise sur pied d'un

atelier à l'intention des gouvernements, des ONG et de la population dans son ensemble; et des programmes de perfectionnement professionnel portant sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques dans le contexte des services à l'enfance et à la famille des Premières nations.

Industrie Canada

Nom du projet :

Dettes personnelles, insolvabilité et pauvreté : développer des outils canadiens pour une participation efficace des ONG

Organisme responsable :

Fédération des ACEF du Québec

Financement total de la PSEPM :

385 020 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Action réseau consommateur (ARC) et la Fédération des associations coopératives d'économie familiale (FACEF) du Québec vont unir leurs efforts pour établir une base de données sur les services de conseillers en crédit, à partir des données recueillies par les associations coopératives d'économie familiale (ACEF) et par des agences de service consultatif en crédit. Les résultats seront publiés dans un rapport annuel faisant état de la manière dont les citoyens canadiens gèrent en général leurs dettes et leurs revenus. De plus, ARC et la FACEF vont mettre au point un outil canadien de gestion de budget personnel sur Internet à l'intention des consommateurs canadiens, et tenir un forum d'échange sur Internet qui donnera aux organismes concernés un moyen de communiquer, d'échanger de l'information et de faire de la recherche sur l'endettement, l'insolvabilité et la gestion du revenu. Le point culminant de ce projet consiste en un symposium national sur les répercussions des dettes, de l'insolvabilité et de la pauvreté chez les Canadiens et Canadiennes, qui doit se tenir dans la première moitié de 2003 et qui réunira des ONG, des universitaires, les gouvernements et le secteur privé.

Nom du projet :

Mettre sur pied et exploiter un réseau d'intérêt public

Organisme responsable :

Conseil des consommateurs du Canada

Financement total de la PSEPM :

203 300 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Le Conseil des consommateurs du Canada (CCC) va mettre en place un réseau d'intérêt public (RIP), composé de spécialistes canadiens de la consommation qui seront consultés sur des sujets connexes ayant des répercussions sur le marché canadien. Afin de constituer ce réseau, le CCC va organiser un atelier réunissant des représentants d'organismes de consommateurs et d'autres intervenants, afin de les rallier au concept et d'établir des catégories de spécialistes éventuels. Le CCC va par la suite inviter des associations issues de ces catégories à se joindre au réseau. Un sondage omnibus RIP sera effectué chaque année; les résultats serviront à renforcer la capacité de la population canadienne (notamment les organismes

intéressés à la consommation) à participer à la définition des priorités stratégiques. Chaque association participante aura accès aux résultats du sondage annuel.

Justice

Nom du projet :

Réaliser un équilibre avec la justice réparatrice

Organisme responsable :

Société John Howard du Grand Moncton

Financement total de la PSEPM :

87 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à orienter et à favoriser la diffusion de renseignements sur la justice réparatrice. À cette fin, on utilisera un cadre plurisectoriel visant à élargir la participation du secteur bénévole et communautaire à l'élaboration des politiques relatives au système de justice. Ce projet favorisera ainsi la participation dynamique des citoyens. Il permettra en outre de combler des lacunes en matière de communication, de mettre sur pied des réseaux et de renforcer ceux qui existent, tout en intégrant les politiques sociale et juridique. La mise en commun des pratiques exemplaires permettra au secteur bénévole de créer un meilleur cadre, ce qui le rendra plus apte à comprendre les politiques publiques du système judiciaire de façon à pouvoir influencer sur celles-ci.

Nom du projet :

Accroître la capacité du secteur bénévole et du système de justice de réagir à la violence exercée contre les immigrantes et les femmes de minorités visibles

Organisme responsable :

Conseil canadien de développement social

Financement total de la PSEPM :

229 450 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à mieux comprendre la nature et les causes de la violence exercée par des conjoints contre des immigrantes et des femmes de minorités visibles; à recommander des mesures pouvant assurer aux victimes le soutien nécessaire et l'accès aux services offerts par les organismes communautaires et le système de justice; et à promouvoir des services capables de répondre aux besoins d'une population diversifiée et changeante.

Des réseaux seront mis sur pied entre le système de justice, les organismes de services sociaux et les minorités visibles. Ces réseaux contribueront à sensibiliser les gens à la violence exercée par des conjoints de minorités visibles et à faciliter la collecte d'informations grâce à des sondages et à des activités de consultation. Ces données deviendront une bonne source de renseignements qui aidera le secteur bénévole à informer le ministère de la Justice des besoins des immigrantes et des femmes de minorités visibles.

GRC

Nom du projet :

Élaboration d'un cadre de politique sur la diversité culturelle : projet de mobilisation du secteur en faveur des immigrants et des réfugiés

Organisme responsable :

Multilingual Orientation Service Association (MOSAIC)

Financement total de la PSEPM :

140 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à diffuser de l'information et à formuler des recommandations à la GRC quant aux façons de promouvoir la compréhension et la sensibilisation à l'égard des diverses cultures. Il va en outre permettre d'appuyer le développement de nouvelles approches nationales et régionales en vue d'aider la GRC à encourager la participation des immigrants, des réfugiés et des femmes de minorités visibles à la formulation des politiques et à l'application de mesures adaptées aux réalités culturelles.

Ce projet va ainsi contribuer à renforcer la capacité du sous-secteur des immigrants et des minorités visibles d'intervenir dans l'élaboration des politiques, grâce à l'établissement de nouveaux partenariats entre les organismes du secteur bénévole œuvrant auprès des immigrants et des réfugiés, tels que le comité directeur national responsable du cadre de politique sur la diversité culturelle. Les nouveaux partenariats aideront ce sous-secteur à recueillir différents points de vue et à en faire la synthèse, ce qui lui permettra de mieux faire connaître ses opinions aux responsables des politiques au gouvernement fédéral.

Solliciteur général

Nom du projet :

Renforcer la capacité des minorités visibles de formuler des politiques : une approche de partenariat avec le ministère du Solliciteur général du Canada

Organisme responsable :

Organisation nationale des femmes immigrantes et des femmes appartenant à une minorité visible du Canada

Financement total de la PSEPM :

494 450 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

L'Organisation nationale des femmes immigrantes et des femmes appartenant à une minorité visible du Canada a pour mission de permettre aux minorités visibles de mieux exprimer leur points de vue sur les politiques et les programmes concernant la justice réparatrice, les jeunes et les enfants, de même que les services correctionnels. Ce projet vise à sensibiliser les organismes au service des minorités visibles aux questions stratégiques dans ces domaines, à examiner les programmes en vigueur, et à concevoir des outils de formation à l'intention des membres des organismes au service des minorités visibles afin d'assurer leur perfectionnement continu en tant que leaders au sein des groupes minoritaires partout au Canada.

Nom du projet :

Mieux se faire entendre pour ne plus être victime

Organisme responsable :

Moose Jaw Transition House

Financement total de la PSEPM :

50 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

En collaboration avec les corps policiers, les services sociaux, les groupes de victimes et les législateurs, au plus une quinzaine de femmes apprendront à faire connaître leurs besoins et leurs problèmes de manière à pouvoir influencer sur le cours des choses et à apporter des changements. Les participantes apprendront aussi à communiquer et à s'affirmer, et à mieux comprendre les procédures parlementaires, les voies hiérarchiques, les lois, les droits de la personne, les mécanismes de médiation et la théorie des choix fondamentaux. Elles choisiront ensuite des domaines d'intérêt qui les touchent personnellement, ou encore leur famille ou leur communauté, puis rédigeront un document à l'intention du gouvernement dans lequel elles proposeront des façons de donner suite à leurs préoccupations.

*Condition féminine***Nom du projet :**

Promouvoir un nouveau modèle de réglementation

Organisme responsable :

MediaWatch

Financement total de la PSEPM :

171 020 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

MediaWatch souhaite promouvoir l'égalité des sexes dans les médias canadiens, l'objectif à long terme étant d'opérer un véritable changement. L'organisme mènera des consultations auprès de la population canadienne, des organisations de la société civile (OSC) et des organismes d'autoréglementation afin de déterminer dans quelle mesure ces intervenants œuvrent à la promotion d'un nouveau modèle de réglementation des médias. À l'occasion de ce projet, on rédigera un document d'information stratégique décrivant un nouveau modèle de réglementation reposant sur les expériences des Canadiens et des Canadiennes avec les médias, et on élaborera une stratégie générale visant à aider les OSC à intervenir efficacement sur le plan de la réglementation et des politiques, pour veiller à ce que les analyses hommes-femmes et les vues du public soient davantage prises en compte dans les modifications apportées aux lois et aux politiques fédérales.

Nom du projet :

Femmes purgeant une peine fédérale

Organisme responsable :

Association canadienne des sociétés Elizabeth Fry

Financement total de la PSEPM :

130 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Afin de renforcer sa capacité d'influencer les politiques fédérales et la législation, l'Association canadienne des sociétés Elizabeth Fry (ACSEF) va mettre sur pied une coalition d'organisations féminines canadiennes s'intéressant aux problèmes particuliers auxquels sont confrontées les délinquantes sous responsabilité fédérale. Ce projet a pour but de veiller à ce que les problèmes de ces femmes particulièrement vulnérables, dont les femmes autochtones, celles appartenant à une minorité visible et celles ayant des troubles mentaux, physiques ou cognitifs, soient pris en compte dans le rapport spécial qui sera préparé par la Commission canadienne des droits de la personne. Ce projet permettra également aux membres de l'ACSEF et à d'autres ONG d'acquérir de l'expérience dans l'élaboration des politiques.

Nom du projet :

Influencer les politiques sociales à l'aide d'Internet

Organisme responsable :

Womenspace Association

Financement total de la PSEPM :

500 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

L'organisme Womenspace va diriger un projet pilote d'une durée de deux ans visant à aider les groupes luttant pour l'égalité des femmes à participer en ligne à l'élaboration et à l'application des politiques sociales. Dans le cadre de ce projet, on aura recours à différentes méthodes pour encourager les femmes à participer à des consultations en ligne, notamment par l'intermédiaire d'un site Web accessible au public dans lequel on trouvera de la documentation sur le projet ainsi qu'une trousse sur la politique sociale. La mise à l'essai de ce processus de consultation permettra d'examiner des questions touchant la situation des femmes, l'égalité, ainsi que la technologie de l'information et les communications, puis de rédiger un rapport à ce sujet en vue de la réunion de la Commission des Nations Unies sur la condition de la femme, qui se tiendra en 2003. De plus, une vaste consultation nationale sera menée en 2003 auprès des groupes luttant pour l'égalité des femmes et des représentants gouvernementaux en vue de concevoir un ensemble de protocoles relatifs à l'utilisation d'Internet, ceci dans le but d'amener ces groupes à participer au processus d'élaboration des politiques sociales.

Anciens combattants Canada

Nom du projet :

Répondre aux besoins des aînés et des anciens combattants

Organisme responsable :

Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada

Financement total de la PSEPM :

118 000 \$

Contexte dans lequel s'inscrit le projet :

Ce projet vise à s'assurer que les besoins permanents en soins de santé communautaires et soins à domicile des anciens combattants et des personnes âgées, segments croissants de la population canadienne, sont satisfaits. En procédant à des consultations approfondies auprès des divers intervenants, on se penchera sur des objectifs de politique donnés. Ce projet devrait permettre d'accroître la capacité des organismes clés du secteur bénévole de traiter les grandes questions de politique avec Anciens Combattants Canada et d'autres ministères.