

**Évaluation de la mise en œuvre de la  
Politique sur l'analyse comparative entre les sexes  
d'AINC**

**Secteur de la vérification et de l'évaluation  
Évaluation, mesure du rendement et examen  
Affaires indiennes et du Nord Canada  
SGGID n° 1420188**

**Le 27 juin 2008**

## *Table des matières*

---

<b>1</b>	<b>Introduction et aperçu</b>	
1.1	Introduction .....	3
1.2	Directives et progrès du gouvernement fédéral en matière d'analyse comparative entre les sexes .....	3
1.3	Approche d'AINC quant à la mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes	5
<b>2.0</b>	<b>Objectifs et méthodologie de l'évaluation</b>	
2.1	Objectifs de l'évaluation.....	11
2.2	Méthodologie de l'évaluation.....	12
2.3	Limites de la recherche.....	16
<b>3.0</b>	<b>Pertinence, incidences et efficacité</b>	
3.1	Pertinence de l'approche utilisée par AINC pour répondre aux exigences du gouvernement fédéral en matière d'ACS .....	17
3.2	Réussites et incidences .....	18
3.2.1	Réalisation par rapport aux objectifs de la Politique sur l'ACS d'AINC .....	18
3.2.2	Mesure dans laquelle la problématique hommes-femmes est soulevée et abordée .....	25
3.2.3	Réalisation des objectifs de la Stratégie de repositionnement .....	27
3.3	Efficacité de la mise en œuvre.....	34
3.4	Résumé .....	36
3.5	Responsabilisation et mesure du rendement.....	36
<b>4.0</b>	<b>Sur la voie de l'avenir : enjeux soulevés et considérations</b>	
4.1	Facteurs de réussite et défis .....	40
4.2	Meilleures pratiques et leçons tirées.....	42
4.3	Modifications éventuelles.....	46
<b>5.0</b>	<b>Conclusions et recommandations</b>	
5.1	Conclusions .....	51
5.2	Recommandations .....	53
 <b>Annexes</b>		
<b>Annexe A : Liste des acronymes.....</b>		<b>54</b>
<b>Annexe B : Matrice d'évaluation.....</b>		<b>55</b>
<b>Annexe C: Réponse de la direction/Plan d'action.....</b>		<b>60</b>

## 1.1 Introduction

Le présent rapport fait état des conclusions de l'*Évaluation de la mise en œuvre de la Politique sur l'analyse comparative entre les sexes d'AINC* effectuée par le Secteur de la vérification et de l'évaluation d'Affaires indiennes et du Nord Canada. La Politique définit l'ACS comme « une optique d'analyse qui examine les différentes réalités de la vie qui existent entre les femmes et les hommes, les différences socio-économiques ainsi que les répercussions différentes que peuvent avoir les politiques, les programmes, les textes législatifs et les ententes ».

L'évaluation porte sur la pertinence et l'incidence de la Politique sur les efforts d'AINC visant à appliquer l'analyse comparative entre les sexes à l'ensemble du Ministère (et ainsi respecter les exigences fédérales applicables à la mise en œuvre de l'ACS dans l'ensemble du gouvernement); l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre actuelle, communément appelée la « Stratégie de repositionnement »<sup>1</sup>, et les avenues possibles pour améliorer l'atteinte et la surveillance des résultats escomptés.

L'évaluation a été effectuée en réponse aux exigences de la Politique de 1999 et coïncide avec l'achèvement de la Stratégie de repositionnement, laquelle oriente la mise en œuvre depuis 2003. On s'attend à ce que les résultats de cette évaluation servent de fondement à l'approche future du Ministère quant à la mise en œuvre de la Politique et à l'intégration de l'ACS dans les travaux d'AINC.

Le reste du chapitre 1 présente un aperçu des directives et des progrès du gouvernement fédéral en matière d'analyse comparative entre les sexes, ainsi que de l'approche d'AINC visant à intégrer l'analyse comparative entre les sexes dans son travail. Le chapitre 2 traite des objectifs de l'évaluation et de la méthode utilisée. Les chapitres 3 et 4 présentent les résultats de l'évaluation en ce qui concerne la pertinence, les incidences et l'efficacité, tandis que le chapitre 4 souligne les éléments pouvant faciliter ou mettre en cause la mise en œuvre de l'ACS, les pratiques exemplaires et les leçons retenues, ainsi que les aspects pouvant être améliorés. Les conclusions et les recommandations suivent au chapitre 5. Les annexes du rapport contiennent une liste d'acronymes et la matrice d'évaluation ayant servi à orienter l'enquête.

## 1.2 Directives et progrès du gouvernement fédéral en matière d'analyse comparative entre les sexes

En 1995, le gouvernement du Canada a adopté le *Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes*<sup>2</sup>. Ce plan recommandait l'application de l'ACS dans l'élaboration de toutes les politiques fédérales et

---

<sup>1</sup> AINC, Direction des questions féminines et de l'égalité entre les sexes, (2003), *Stratégie de repositionnement de l'Analyse comparative de l'égalité des sexes*, Comité des opérations, 18 juin 2003.

<sup>2</sup> CFC, (1995), *À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle : plan fédéral pour l'égalité entre les sexes*. Ottawa, Condition féminine Canada.

les processus d'analyse :

*Le gouvernement fédéral s'engage, avec Le Plan fédéral, à faire en sorte que toutes les mesures législatives et les politiques à venir comporteront, quand il y a lieu de le faire, une analyse visant à déterminer si elles peuvent avoir des répercussions différentes sur les femmes et les hommes.*

*Chaque ministère aura la responsabilité de déterminer quelles lois ou politiques pourraient avoir des répercussions différentes sur les femmes et les hommes et lesquelles se prêtent donc à une spécification selon le sexe. [et] Au besoin, les ministères et les organismes se chargeront individuellement d'entreprendre une analyse comparative entre les sexes dans leurs sphères d'activités opérationnelles (p. 19-20).*

Tel que susmentionné, le Plan fédéral énonçait les responsabilités des ministères et des organismes quant à la mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes. Le plan insistait sur la responsabilité partagée, selon laquelle Condition féminine Canada (CFC) travaillerait avec 24 ministères afin d'appliquer les connaissances liées à l'ACS à l'élaboration des politiques et des programmes. CFC a créé, en se servant d'un cadre d'élaboration des politiques et des programmes, un programme éducatif sur l'ACS y compris du matériel et des outils d'apprentissage. CFC a également élaboré et offert une formation sur mesure aux ministères, et conçu un programme de formation des formateurs.

En mai 2006, le Comité permanent de la Chambre des communes a publié son deuxième rapport sur la condition féminine au Canada<sup>3</sup>, qui formulait un certain nombre de recommandations en vue d'améliorer l'analyse comparative entre les sexes et d'en soutenir la mise en œuvre dans tous les ministères et organismes. L'une de ces recommandations était l'intégration et l'application de mécanismes de responsabilité, et la proposition que les organismes centraux soient responsables de leur coordination.

Dans sa réponse au rapport<sup>4</sup>, le gouvernement constatait que bien que le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé et les Finances jouaient chacun, en tant qu'organisme central, un rôle « proactif » primordial, il incombait tout de même à chaque ministère d'assurer la réalisation d'une analyse approfondie des politiques et des programmes proposés, y compris la mise en œuvre de l'ACS et l'intégration des considérations propres au sexe.

De plus, CFC entendait continuer d'aider les ministères et les organismes centraux afin d'accroître la mise en œuvre durable de l'analyse comparative entre les sexes et la responsabilisation connexe. À cette fin, CFC aiderait les ministères à mettre en œuvre les structures et les mécanismes organisationnels, ainsi qu'à élaborer et à offrir de la formation et des outils sur mesure, des études de cas et des documents visant à sensibiliser le public. CFC continuerait également de travailler avec les ministères à la création de cadres et de mécanismes de responsabilité durables, ainsi qu'avec les organismes centraux afin d'améliorer la responsabilisation et de garantir que l'optique de l'ACS est appliquée à toutes les nouvelles

---

<sup>3</sup> *Deuxième rapport du Comité permanent de la condition féminine de la Chambre des communes (L'analyse comparative entre les sexes : les fondements de la réussite)*, (avril 2005).

<sup>4</sup> *Réponse du gouvernement au deuxième rapport du Comité permanent de la condition féminine - L'analyse comparative entre les sexes : les fondements de la réussite* (septembre 2005).

propositions.

Comme l'a fait remarquer le champion de l'analyse comparative d'AINC entre les sexes en décembre 2007, l'ACS suscite de plus en plus l'intérêt et l'attention au gouvernement. Parmi les progrès notables réalisés, on compte les suivants :

- Le Conseil du Trésor a modifié, ses lignes directrices en matière de présentation à la fin de 2007 pour rappeler aux ministères qu'il leur incombe d'élaborer des politiques et des programmes conformes à l'ensemble des politiques fédérales. Par exemple, les analyses initiales des ACS devraient être mises en œuvre à l'étape du mémoire au Cabinet afin d'assurer leur intégration aux programmes et aux initiatives ainsi que l'énonciation, dans les présentations au CT, des résultats concernant la conformité à l'ACS <sup>5</sup>;
- Dans le cadre de son mandat visant à évaluer les capacités d'analyse des politiques et des programmes liées au Cadre de responsabilisation de gestion, le Conseil du Trésor a reçu le mandat d'évaluer l'utilisation ministérielle de l'ACS et de déterminer si elle est appropriée aux besoins du ministère;
- CFC aide les organismes centraux et les ministères à approfondir leur capacité en matière d'ACS et à respecter leurs responsabilités. Jusqu'à présent, ce travail a inclus la création (mais pas la mise en œuvre) d'un ensemble d'indicateurs des tendances dans la situation des femmes comparativement à celle des hommes;
- Chaque organisme central a nommé un cadre supérieur responsable de l'ACS qui siège à un Comité permanent sur l'égalité des sexes, lequel a pour objectif global d'améliorer la coordination de la politique horizontale et les examens rigoureux liés à l'ACS dans son organisme <sup>6</sup>;
- CFC a annoncé qu'en 2008-2009, il fournirait du soutien à des ministères choisis afin de répondre aux besoins spécifiques des femmes, en se concentrant particulièrement sur les femmes autochtones et la prospérité économique des femmes;
- CFC prévoit travailler en 2008-2009 avec d'autres ministères des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux à des politiques fondées sur des preuves et pertinentes sur le plan culturel (dans les domaines des droits de la personne, de la prospérité économique et du statut légal des femmes autochtones), et avec des gouvernements fédéraux (en collaboration avec les femmes autochtones, les provinces et les territoires) à des plans d'action pour améliorer la santé, le bien-être, l'égalité et la sécurité des femmes autochtones <sup>7</sup>.

### **1.3 Approche d'AINC quant à la mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes**

AINC a créé le Bureau de la conseillère principale pour les questions concernant les femmes et

---

<sup>5</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, (2008), *Guide pour la préparation de présentations au Conseil du Trésor*, section 9.7.3, [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/opepubs/TBM\\_162/gtbs-gpct03\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/opepubs/TBM_162/gtbs-gpct03_f.asp).

<sup>6</sup> Voir la note de bas de page 4 pour obtenir la source.

<sup>7</sup> CFC, *Rapport sur les plans et les priorités*, 2008-2009.

l'égalité des sexes en 1998, qui est devenu la Direction des questions féminines et de l'égalité entre les sexes l'année suivante (ci-après désignée la DQFES ou la Direction). Cette dernière fait actuellement partie de la Direction générale des relations extérieures et de la problématique hommes-femmes (Secteur des politiques et de l'orientation stratégique).

Le mandat de la DQFES est d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques sur l'analyse comparative entre les sexes pour traiter des questions relatives à l'égalité des sexes par rapport à toutes les priorités ministérielles et dans la mesure où elles sont liées aux partenaires des Premières nations et du Nord.

### ***La Politique sur l'analyse comparative entre les sexes du Ministère***

La Politique sur l'ACS d'AINC élaborée en 1999 s'inspirait des renseignements fournis par le Secrétariat des femmes de l'Assemblée des Premières Nations (maintenant le Conseil des femmes de l'Assemblée des Premières Nations) et l'Association des femmes autochtones du Canada. La Politique a été élaborée en consultation avec le ministère de la Justice, Développement des ressources humaines Canada (maintenant Ressources humaines et Développement social Canada), Condition féminine Canada et l'Agence canadienne de développement international.

La Politique exige l'application d'une analyse comparative entre les sexes dans tous les travaux du Ministère, y compris l'ensemble des activités et des documents qu'il produit, afin de garantir qu'ils sont élaborés dans le but d'être les plus équitables et accessibles possible pour tous les clients d'AINC.

Les exigences, ou objectifs, de la Politique sur l'analyse comparative entre les sexes d'AINC sont « ...que :

- l'analyse comparative entre les sexes soit intégrée dans la totalité du travail du Ministère, y compris :
  - l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des programmes, des plans de communication, des règlements et des mesures législatives du Ministère;
  - les consultations et les négociations (entre autres l'autonomie gouvernementale et les revendications territoriales, les droits fonciers issus des traités et le transfert de responsabilités);
  - les instructions et les stratégies concernant la recherche, le règlement des différends et les litiges;
- lorsqu'on soulève des questions relatives à l'égalité des sexes, on élabore et met en œuvre des solutions afin d'éviter et de régler toute inégalité;
- lorsque des questions relatives à l'égalité des sexes ne peuvent pas être abordées en totalité ou en partie, la Direction des questions féminines et de l'égalité entre les sexes en soit informée rapidement et que la question soit soulevée par l'agent responsable de la politique, du programme ou de la mesure législative auprès du sous-ministre et, au besoin, du

ministre. »<sup>8</sup>

### ***Changements dans l'approche de mise en œuvre d'AINC***

En 2002, le Comité supérieur des politiques d'AINC a approuvé un Cadre d'action qui réaffirmait l'engagement du Ministère envers le Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes et qui cernait une approche à trois volets d'intégration de l'ACS dans les priorités ministérielles et la planification de politiques stratégiques d'AINC. Cette approche préconisait le partage des responsabilités et de la formation avec les secteurs et régions, et identifiait avec précision les secteurs d'activités dans lesquels on pensait que l'analyse de l'égalité entre les sexes (comme l'ACS était alors nommée) pourrait être mise en œuvre.<sup>9</sup>

Subséquentement, en 2003, AINC a modifié formellement son approche fondée sur les services afin de mettre en œuvre la politique sur l'ACS pour en venir à une approche fondée sur la capacité. Un des problèmes contribuant à ce changement était que les demandes d'aide (par exemple, pour réviser des MC) avaient tendance à être faites à la DQFES à la dernière minute, ce qui entraînait une approche réactive de dépannage qu'on ne pensait pas être durable<sup>10</sup>.

Afin d'améliorer la mise en œuvre de la Politique, la DQFES a proposé de mettre au point et de diriger une approche qui chercherait à créer la capacité et la compétence partout au Ministère afin d'appuyer de façon proactive les priorités stratégiques, les objectifs et la vision d'AINC.

*« La stratégie met l'accent sur le fait que la responsabilité d'effectuer une ACS demeure entre les mains des experts qui élaborent et mettent en œuvre les politiques, les programmes, les ententes et les lois, comme le prévoyait initialement la Politique sur l'ACS. »<sup>11</sup> [Traduction]*

Le Comité des opérations d'AINC a adopté la Stratégie de repositionnement de l'ACS et approuvé les mécanismes suivant afin d'appuyer la mise en œuvre de la Politique sur l'ACS :

- la DQFES coordonne la Politique sur l'ACS d'AINC en s'assurant qu'elle se retrouve dans tous les secteurs d'activités du Ministère. Par exemple, les lignes directrices d'AINC concernant les MC exigent spécifiquement que tous les mémoires au Cabinet reflètent l'application de l'ACS;
- un réseau de représentants de l'analyse comparative entre les sexes (RACS<sup>12</sup>), à être nommés par la haute direction, est créé (et composé de membres d'un ancien comité consultatif) afin d'intégrer horizontalement l'ACS à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux, en visant principalement le développement de la capacité des employés à effectuer une ACS.

---

<sup>8</sup> AINC (1999 et 2006), Politique sur l'analyse comparative entre les sexes.

<sup>9</sup> AINC, DQFES, (2003), *Stratégie de repositionnement de l'Analyse comparative de l'égalité des sexes* (Comité des opérations), Annexe B.

<sup>10</sup> AINC, DQFES, (2003), *Stratégie de repositionnement de l'Analyse comparative de l'égalité des sexes* (Comité des opérations).

<sup>11</sup> DQFES, (2005/2006), *Annual Report on Gender Equality Analysis, Draft*, (des fichiers de programme).

<sup>12</sup> À noter que ces représentants étaient initialement nommés représentants de l'analyse de l'égalité des sexes.

Les principaux objectifs de la Stratégie de repositionnement comprennent :

- l'augmentation de l'engagement de la haute direction envers l'ACS;
- l'amélioration de la capacité de formation en ACS au sein et ailleurs de la DQFE;
- l'augmentation de la compétence des employés d'AINC en ACS;
- la motivation des employés d'AINC à effectuer une ACS;
- l'augmentation de la quantité et de la qualité des données, des renseignements et des outils liés à l'ACS.

Les résultats prévus pour la cinquième année (2008) étaient :

- Une bonne qualité globale de l'analyse. Un nombre considérable d'employés effectuent régulièrement une ACS;
- Les options de politiques, de programmes et de mesures législatives sans ACS sont régulièrement filtrées au point de départ;
- Une ACS de bonne qualité influence la plupart des décisions d'envergure et potentiellement applicables à long terme;
- La haute direction cherche régulièrement des preuves d'ACS;
- L'intérêt pour l'ACS est plutôt élevé. De nombreuses personnes le remarquent lorsqu'il y a absence d'ACS ou qu'elle est particulièrement de mauvaise qualité.

### ***Activités clés***

Actuellement, les activités clés au Ministère en ce qui concerne l'appui et la mise en œuvre de la Politique sont notamment<sup>13</sup> :

- **L'application de l'ACS.** On prévoit que la mise en œuvre de la politique demandera la participation de tous les secteurs et de toutes les unités du Ministère. On s'attend à ce que le personnel d'AINC, avec l'aide de la DQFES et des RACS, applique l'ACS à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques, des programmes, des plans de communication, des règlements et des mesures législatives au Ministère; aux consultations et aux négociations; aux instructions et aux stratégies de recherche, au règlement des différends et aux litiges.
- **Activités de sensibilisation et de rayonnement.** La DQFES coordonne un exercice de formation annuel adressé aux RACS, lequel présente des renseignements généraux sur l'ACS, la façon dont elle s'applique à AINC et des cas favorisant la discussion et la pratique<sup>14</sup>. Des outils d'ACS conçus par la DQFES sont également offerts aux employés du Ministère, dont un guide de travail, une formation en ligne et des feuilles de travail.
- La Direction fait également des présentations partout au Ministère afin de mettre davantage en évidence l'ACS et le réseau des RACS, tandis que les RACS peuvent également organiser des activités de sensibilisation dans leur secteur, domaine ou région. Jusqu'à tout récemment, la DQFES distribuait des bulletins d'information exclusivement aux RACS. En février 2008,

---

<sup>13</sup> Goss Gilroy Inc., (2002), *Gender Equality Analysis Policy Evaluation Framework*; et AINC, (2007), *Welcome to the GBAR Network* (note).

<sup>14</sup> AINC, (vers 2006-2007), *Nomination d'un représentant de l'analyse comparative entre les sexes pour votre direction générale/région, voir également DQFES, (2007), Introduction to the Working Guide on GBAR (ébauche)*.

le champion de l'ACS a distribué pour la première fois le bulletin à tous les employés du Ministère. Le site Web de l'ACS d'AINC a également été mis à jour et révisé, mais ne fonctionnait pas encore durant la tenue de l'évaluation. La DQFES organise aussi des événements en l'honneur du Mois de l'histoire des femmes, de la Semaine internationale de la femme et de la Journée internationale de la femme, et fait la promotion de l'ACS, par le truchement de ces événements, au moyen de questionnaires ludiques et d'autre matériel promotionnel.

- **Soutien et conseils.** La DQFES et le réseau des RACS fournissent le soutien et les conseils nécessaires aux activités concernant l'ACS. La DQFES effectue également l'analyse de l'environnement des articles dans les médias, des sites Web du Comité permanent de la condition féminine (FEWO) et de sites internationaux.

En plus des activités susmentionnées, la DQFES siège également à des comités de l'ACS et de l'égalité des sexes interministériels présidés par Condition féminine Canada, ainsi qu'à un groupe de travail sur les indicateurs de l'égalité des sexes.

### ***Rôles et responsabilités***

Tel qu'indiqué plus haut, la DQFES a reçu le mandat d'élaborer et de mettre en œuvre la Politique sur l'analyse comparative entre les sexes du Ministère, mais cette politique impose également à la DQFES, de concert avec la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (maintenant le Secteur de la vérification et de l'évaluation), d'élaborer des mesures visant à surveiller la mise en œuvre de la Politique sur l'analyse comparative entre les sexes et d'évaluer son efficacité, ainsi que de publier un rapport annuel sur ses activités.

Conformément à la Stratégie de repositionnement de 2003, les représentants de l'analyse comparative entre les sexes (RACS) doivent :

- fournir du soutien et servir de lien à leur secteur ou région;
- servir de point de contact de l'ACS dans leur bureau ou région;
- servir à promouvoir l'ACS;
- chercher de façon proactive des outils, de l'information et des activités de réseautage et de développement de capacités;
- assister à des séances de formation annuelles sur l'analyse comparative entre les sexes (obligatoires);
- demeurer au courant des questions et des dossiers clés de leur direction générale ou de leur région;
- conseiller à leurs collègues d'envisager l'intégration de l'ACS, en suggérant des ressources et des outils au besoin;
- assister aux réunions du réseau des RACS et avoir régulièrement des contacts avec la DQFES afin de lui fournir de l'information sur les activités liées à l'ACS de la direction générale ou de la région.

En fait, les RACS sont tenus d'agir comme ambassadeurs de l'ACS mais on ne s'attend pas à ce qu'ils deviennent des analystes de l'égalité entre les sexes; ils sont plutôt « des conseillers pour

leur direction générale ou leur bureau régional ». <sup>15</sup>

De plus, les RACS sont encouragés à créer un mécanisme de rapports avec leurs gestionnaires et leur directeur général ou directeur général régional. Chaque année, ils doivent également participer à la rédaction d'un rapport d'ensemble du Ministère sur les progrès, les défis et les activités liés à l'ACS <sup>16</sup>.

En réponse aux recommandations de 2006 du Comité permanent quant à la nomination d'un sous-ministre adjoint ou d'un sous-ministre délégué responsable de l'analyse comparative entre les sexes, le sous-ministre adjoint principal d'AINC a accepté en 2008 d'être le champion de l'ACS au Ministère.

### ***Ressources nécessaires à la mise en œuvre de la Politique***

Les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la Politique sur l'ACS ne sont pas fournies par les services votés, mais font l'objet d'une approbation et d'un examen annuels. Avant l'élaboration de la Stratégie de repositionnement, le Ministère n'avait qu'un seul analyste à temps plein dédié à ce travail.

À l'heure actuelle, quatre membres du personnel de la DQFES sont affectés à temps plein à l'ACS. D'autres employés de la DQFES, y compris le directeur, contribuent également à la mise en œuvre de la Politique. De plus, la DQFES estime que les RACS qui travaillent à l'administration centrale peuvent consacrer jusqu'à 10 p. 100 de leur temps (et les RACS qui travaillent dans les régions, un peu moins de temps) aux activités liées à l'ACS.

En plus de ces ressources consacrées, la représentation bénéficie actuellement de l'aide de deux stagiaires d'été, dont un étudiant à la maîtrise de l'Université de Toronto qui participe à un programme pilote de stage avec le Secteur de la vérification et de l'évaluation.

---

<sup>15</sup> AINC, (aucune date), *Welcome to the GBAR Network (What are your Reporting Requirements)*, (note).

<sup>16</sup> Ibid.

## 2.0 Objectifs et méthodologie de l'évaluation

---

### 2.1 Objectifs de l'évaluation

Selon son cadre de référence, l'évaluation a comme objectif global d'examiner l'application par les employés de la Politique sur l'ACS, pour tenir compte de la réalité socioéconomique différente des hommes et des femmes lors de l'élaboration des politiques, des programmes et des lois au Ministère, et ce, afin d'optimiser les résultats pour tous les clients <sup>17</sup>.

Voici les éléments à évaluer et les questions :

- La **pertinence continue** de la Politique sur l'ACS par rapport à l'atteinte des objectifs ministériels :
  - L'approche utilisée par AINC pour mettre en œuvre la Politique et la Stratégie de repositionnements internes de l'ACS est-elle toujours pertinente et conforme aux exigences actuelles du gouvernement fédéral en lien avec l'ACS?
- L'**incidence de la Politique** sur l'élaboration et la mise en œuvre, au Ministère, de politiques, programmes, plans de communication, règlements, lois, consultations, négociations, recherches, poursuites et marchés, afin de s'assurer qu'ils favorisent l'égalité entre les femmes et les hommes :
  - Dans quelle mesure les objectifs de la Politique sur l'ACS d'AINC ont-ils été atteints?  
(Questions 2-3)
  - Dans quelle mesure les objectifs de la Stratégie de repositionnement ont-ils été atteints?
  - La mise en œuvre ou l'application de l'ACS a-t-elle eu des répercussions inattendues (positives ou négatives)?
  - Quels facteurs internes ou externes ont le plus contribué ou nui à l'atteinte des résultats?
- L'**efficacité** de la stratégie actuelle de mise en œuvre ainsi que de **meilleurs moyens d'obtenir les résultats attendus et d'en assurer le suivi** :
  - Les principales activités prévues dans la Stratégie de repositionnement ont-elles été réalisées?
  - Les rôles et responsabilités sont-ils clairs et adéquats?
  - La méthode de contrôle de la qualité utilisée à AINC est-elle adéquate?
  - La méthode de mesure et de communication des résultats actuellement utilisée à AINC est-elle adéquate?
  - Nommez des indicateurs de réussite clés pour la mise en œuvre de la Politique sur l'ACS et quelques répercussions de cette dernière (à court, à moyen et à long terme).
  - Assurez-vous un suivi des dépenses associées à l'ACS afin de disposer d'information utile à la planification et à l'évaluation à venir?
  - Quelles sont les pratiques exemplaires/leçons apprises relativement à la mise en œuvre de l'ACS?

---

<sup>17</sup> Les éléments à évaluer figurent dans le Mandat pour une évaluation de la Politique d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) sur l'analyse comparative entre les sexes (approuvé en décembre 2007); les questions ont été élaborées par la suite afin de contribuer à examiner ces éléments.

- Quelles sont les priorités à établir, les stratégies de rechange à appliquer ou les modifications à apporter pour renforcer la mise en œuvre, la qualité et l'efficacité de l'ACS ainsi que la mesure du rendement et la reddition de comptes concernant l'ACS?
- Quels sont les principaux enjeux associés à la mise en œuvre de l'ACS?

## 2.2 Méthodologie de l'évaluation

L'étude d'évaluation a été menée en partie par des experts-conseils de l'extérieur et en partie par la Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen d'AINC. Le rapport définitif fusionne les travaux des deux groupes.

La méthodologie de l'évaluation visait à tenir compte des aspects suivants :

- Caractère horizontal et global de la Politique sur l'ACS et son application;
- Absence d'une stratégie ou d'un cadre global de mesure du rendement; et
- Lacunes dans les publications et les documents externes concernant l'évaluation de l'application de l'ACS au Canada et à l'étranger.

Ainsi, pour réaliser l'étude d'évaluation, on a eu recours à de nombreuses sources de données et à des critères de sélection favorisant l'inclusion de tous les secteurs et régions pour toutes les sources de données. On a consulté également des répondants principaux et des répondants de sondage qui jouent un rôle important dans l'application de la Politique (représentants de l'analyse comparative entre les sexes, analystes principaux en matière de politiques, cadres supérieurs), et on a demandé la participation d'autres intervenants qui travaillent dans des domaines ayant une influence sur l'ACS ou sa mise en application (p. ex. Recherche stratégique et analyse, Développement économique des Autochtones, Élaboration et approbation des politiques et Gestion et règlement des litiges).

La matrice d'évaluation présentée à l'annexe B illustre la façon dont les éléments de preuve recueillis par les moyens suivants ont été utilisés pour traiter les éléments à évaluer et les questions :

### *Étude de documents et de dossiers et analyse documentaire*

On a fait une étude de documents afin de bien cerner le contexte et de recueillir des données, ou « éléments de preuve », sur l'intégration de l'ACS aux travaux du Ministère. Ces « preuves » se rapportent à la présence ou à l'absence d'au moins un des éléments suivants : utilisation manifeste de l'ACS, déclarations confirmant la réalisation d'une ACS (et résultats), langage qui tient compte des différences entre les sexes ou données subdivisées par genre.

L'examen ciblait des documents de 2002 (année ayant précédé la mise en œuvre de la Stratégie de repositionnement) à aujourd'hui (versions les plus récentes des rapports ou des guides choisis). Dans les cas où il n'a pas été possible d'examiner tout l'univers d'un type particulier de rapport, on a eu recours à des techniques d'échantillonnage pour assurer la représentativité des divers secteurs au fil du temps :

- Mémoires au Cabinet (MC), y compris les plans stratégiques de communication (n = 36)
- Présentations au Conseil du Trésor (et plans de communication, s'il y a lieu) (n = 23)

- Rapports d'évaluation (n = 39)
- Rapports sur les plans et les priorités (n = 8)
- Rapports ministériels sur le rendement (n = 6)
- Rapports sur les travaux de recherche auxquels AINC a offert du soutien (n = 8)
- Guides de présentation des rapports des bénéficiaires (n = 5 rapports, environ 325 modèles de rapport)

On a examiné les documents et les pages Web portant sur les pratiques d'ACS d'autres ministères. En outre, on a cherché les travaux de recherche et d'évaluation disponibles concernant l'ACS, produits au Canada ou à l'étranger (p. ex. rapports d'évaluation d'autres ministères du gouvernement fédéral), afin d'évaluer les pratiques d'ACS et les objectifs en matière d'égalité des sexes. Ces documents sont cités en référence lorsqu'on en fait mention dans le texte.

Enfin, on a examiné les dossiers de programme de la DQFES afin d'obtenir de l'information contextuelle ainsi que tout élément de preuve lié à la formation, aux rapports et à d'autres autres activités d'intégration de l'ACS aux processus d'AINC (dont celui de prise de décision).

### ***Entrevues avec des répondants principaux et des groupes de discussion***

Pour recueillir des données qualitatives détaillées, on a exigé, dans le cadre du plan d'évaluation, la réalisation d'entrevues avec des répondants principaux et la tenue de groupes de discussion. On a eu recours à des entrevues pour la majorité des trente-neuf personnes :

- Cadres d'AINC (n = 21)
  - Cadres supérieurs (13), représentants de la DQFES (2) et champion de l'ACS (1)
  - Y compris un groupe de discussion avec 5 participants
- Représentants de l'analyse comparative entre les sexes (RACS) (n = 9)
  - Y compris un groupe de discussion avec 4 participants
- Directeurs ou analystes principaux en matière de politiques d'autres ministères du gouvernement fédéral (n = 9)
  - Condition féminine Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, de même que Patrimoine canadien, l'Agence canadienne de développement international, Citoyenneté et Immigration Canada, Santé Canada et Ressources humaines et Développement social Canada.

Au besoin, par exemple pour bien comprendre l'étendue du consentement à l'égard de points particuliers, on a utilisé les classements suivants pour rendre compte des résultats des entrevues, des discussions en groupe et de l'examen de la documentation :

- Grande majorité : 80 % ou plus des répondants
- Majorité (ou la plupart) : de 51 à 79 % des répondants
- Un grand nombre : de 40 à 50 %
- Un certain nombre : de 20 à 39 %

- Peu : < 20 % des répondants ou des sources

***Sondage auprès des directeurs, des cadres supérieurs et des analystes principaux d'AINC***

La Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen a mené un sondage auprès des directeurs, des cadres supérieurs et des analystes principaux en matière de politiques d'AINC afin de recueillir des données quantitatives pour appuyer les résultats de l'évaluation. La distribution des questionnaires de sondage a été effectuée par le truchement des sous-ministres adjoints et d'autres dirigeants (p. ex. dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, dirigeant principal des finances, directeurs généraux régionaux). Au total, 62 employés d'AINC ont répondu à l'appel. Par contre, le nombre de répondants peut-être différent selon les informations fournies. Classés par poste, lieu de travail et autres caractéristiques, il s'agit de :

- 26 directeurs, 17 cadres supérieurs, 11 analystes principaux, 7 personnes occupant un autre type de poste (p. ex. SMA, DGR, conseillers) (n = 61)
- 37 employés de l'administration centrale; 21, des régions et 4, de Pétrole et gaz des Indiens du Canada
- 51 personnes responsables de gérer, de superviser ou de former du personnel (dont 8 gèrent plus de 25 employés; 14 gèrent entre 11 et 25 employés et 29, en gèrent 10 ou moins)
- 42 employés au service d'AINC depuis plus de 5 ans; 10, depuis moins de 2 ans et 10, depuis de 2 à 4 ans
- 28 femmes et 33 hommes (n = 61)
- 25 personnes ont fourni leurs coordonnées aux fins de suivi ultérieur

Les tableaux suivants comportent de l'information sur les liens entre les répondants et les résultats stratégiques et secteurs d'AINC :

**Tableau 1 Répondants, selon le résultat stratégique (architecture des activités de programme)**

Gouvernement	Gens	Terres	Développement économique	Bureau de l'interlocuteur fédéral	Services internes
24	20	20	23	5	27

Source : Question 6a du sondage. Remarque : 21 répondants ont signalé que leur travail se rapporte à plus d'un résultat stratégique (soit de 2 à 4 résultats dans le cas de 13 personnes et 5 ou 6 résultats dans le cas de 8 personnes).

**Tableau 2 Répondants, selon leur secteur ou groupe (n = 61)**

Secteur ou groupe*	Nombre de répondants par secteur ou groupe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification et évaluation</li> <li>• Dirigeant principal des finances</li> <li>• Développement économique des Autochtones</li> <li>• Services fonciers et fiduciaires</li> <li>• Affaires du Nord</li> <li>• Politiques et orientation stratégique</li> </ul>	6-10

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services ministériels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques socio-économiques et opérations régionales</li> </ul>	3-5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services de financement</li> <li>• Services à la haute direction</li> <li>• Bureau de l'interlocuteur fédéral</li> <li>• Communications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traités et gouvernement autochtone</li> <li>• Services de ressources humaines et du milieu de travail</li> </ul>	1-2

Source : Question 6b du sondage. Remarque : 1 répondant a indiqué qu'il travaille dans plus d'un secteur.

Les répondants du sondage ont aussi dû signaler leur type d'activités et leur rôle dans la réalisation de celles-ci, à savoir s'ils ont participé activement à l'élaboration de propositions ou y ont contribué (y compris les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor), s'ils ont exécuté, mis en œuvre ou dirigé des activités ou encore s'ils les ont analysées, examinées ou commentées.

**Tableau 3 Répondants, selon les activités ministérielles auxquelles ils participent (n = 62)**

Activités	Élaboration, exécution, mise en œuvre ou analyse/examen :	Activités	Élaboration, exécution, mise en œuvre ou analyse/examen :
Politiques, programmes et stratégies ministériels	54	Consultations et négociations	30
Projets, activités	39	Règlement des différends	13
Recherche, données	36	Litiges	18
Plans de communication	34	Rapports et mesure du rendement	42
Règlements	20	Vérifications, évaluations ou examens	30
Lois	19	Contrats et cadres de référence	42

Source : Question 7 du sondage. Remarque : Dans le tableau, on ne tient pas compte des réponses « Autre ».

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, les répondants participent donc activement à l'éventail d'activités tout spécialement mentionné dans les objectifs de la Politique sur l'ACS d'AINC :

- L'élaboration (p. ex. mémoires au Cabinet et présentations au Conseil du Trésor) et la mise en œuvre des politiques, des programmes, des plans de communication, des lois et des règlements du Ministère;
- Tous les processus de consultation et de négociation (notamment l'autonomie gouvernementale et les revendications, les droits fonciers issus de traités et le transfert des responsabilités);
- Les directives et stratégies (p. ex. contrats et cadres de référence) en matière de recherche, de règlement des différends et de litiges.

En outre, les répondants devaient faire état de leur participation aux activités de mesure du rendement, de production de rapports, de vérification, d'évaluation et d'examen, soit des

domaines d'intérêt en ce qui concerne l'évolution des priorités gouvernementales en matière de responsabilisation.

### **2.3 Limites de la recherche**

Bien que d'importants efforts aient été déployés pour assurer la juste représentation des régions et des secteurs dans les entrevues et le sondage, la participation a été inégale. Par exemple, malgré le soutien offert par la haute direction, qui a assuré la distribution du sondage, seuls 62 employés ont retourné le questionnaire dûment rempli (alors qu'il y avait environ 340 répondants potentiels au moment de la distribution du sondage, selon l'analyse de l'annuaire téléphonique et de l'organigramme d'AINC). Qui plus est, il a fallu annuler deux des quatre groupes de discussion prévus (un avec les RACS de l'AC et un avec les cadres supérieurs) parce que les participants n'étaient pas disponibles.

On est parvenu à contourner ces difficultés, d'une part, grâce à la réalisation d'entrevues individuelles additionnelles et, d'autre part, en se fondant sur une méthodologie qui favorisait l'établissement de plusieurs éléments de preuve et le recours à diverses techniques d'échantillonnage pour chaque élément, permettant ainsi des participants et des données provenant d'un vaste éventail d'activités, de secteurs, d'endroits et de résultats stratégiques.

## 3.0 *Pertinence, incidences et efficacité*

---

Ce chapitre présente les constatations de l'évaluation associées à la pertinence, aux incidences et à l'efficacité de l'approche d'AINC à l'égard de l'ACS.

### **3.1 Pertinence de l'approche utilisée par AINC pour répondre aux exigences du gouvernement fédéral en matière d'ACS**

Selon le Deuxième rapport du Comité permanent de la condition féminine, « depuis 1995, plusieurs ministères ont mis en œuvre divers mécanismes et approches en vue d'intégrer l'ACS à leurs activités ».[Traduction] En 2005-2006, les approches ministérielles allaient de l'intégration de l'ACS aux secteurs d'activités et aux cadres stratégiques ministériels jusqu'à l'établissement de réseaux de spécialistes en ACS qui dispensaient de la formation et développaient des outils et des ressources.

La plus récente stratégie de mise en œuvre d'AINC regroupe la plupart des mesures susmentionnées (à l'exception de l'inclusion de l'ACS aux cadres stratégiques ministériels et du fait que les RACS ne sont pas des spécialistes, mais plutôt des conseillers). L'approche du Ministère reprend également beaucoup d'éléments caractérisés par Condition féminine Canada comme étant les fondements de la réussite.<sup>18</sup> Elle prévoit l'élaboration d'une politique personnalisée sur l'ACS incluant des exigences relatives aux indicateurs de rendement et à l'évaluation du rendement, l'établissement d'une stratégie de repositionnement comportant des résultats et des échéanciers prédéfinis, l'établissement d'un objectif de développement des capacités, la formation, la création de projets pilotes, l'organisation d'activités de diffusion et la création d'outils, y compris de guides et de manuels.

Selon les répondants principaux de la haute direction, les facteurs précédents sont la preuve du lien harmonieux entre l'approche d'AINC (c.-à-d. sa Politique et sa Stratégie de repositionnement) et les exigences du gouvernement fédéral par rapport à l'intégration de l'ACS aux activités des ministères.

De son côté, comme on l'a fait remarquer au chapitre précédent, le gouvernement a récemment souligné l'importance d'accroître les responsabilités afin d'instaurer l'ACS dans l'ensemble de la fonction publique. Les résultats de l'analyse des données existantes, décrits en détails dans le présent chapitre, révèlent qu'AINC, dans son approche, n'accorde pas beaucoup d'importance à la responsabilisation et que les activités de mesure du rendement liées à la mise en œuvre de l'ACS dans l'ensemble du Ministère comportent des faiblesses et demandent d'être actualisées.

---

<sup>18</sup> Condition féminine Canada, (2004), *Une approche intégrée à l'analyse comparative entre les sexes, édition 2004*, ([http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/gbainfokit/gbainfokit\\_7\\_f.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/gbainfokit/gbainfokit_7_f.html)).

Il convient de noter, toutefois, que cette situation entourant l'ACS ne touche pas qu'AINC. En premier lieu, le fait que le gouvernement accorde tant d'importance à cette question suppose la reconnaissance de fait que tous les ministères fédéraux doivent se pencher sur la question. En second lieu, on constate qu'il ne s'agit pas de la seule situation du genre à AINC si l'on tient compte des développements émergents qui ont lieu dans d'autres domaines horizontaux stratégiques. Par exemple, AINC et d'autres ministères fédéraux tentent actuellement de renforcer leurs responsabilités, l'établissement de résultats mesurables, la mesure du rendement et l'établissement de rapports connexes afin d'assurer un meilleur suivi des réalisations et de démontrer les résultats de la mise en œuvre de la Politique sur les langues officielles et la Stratégie de développement durable.

En ce qui concerne les langues officielles, AINC a établi récemment un Cadre de responsabilisation en matière de langues officielles pour donner suite aux constatations énoncées dans le premier bulletin de rendement (2006-2007) du Commissaire aux langues officielles. (Ce processus d'évaluation du rendement, lancé en 2004, s'applique à tous les ministères et a pour but d'informer la haute direction du rendement des institutions gouvernementales en matière de langues officielles.)

De plus, le bureau directeur de la Stratégie de développement durable d'AINC examine actuellement des aspects de sa structure de gouvernance et modifie, en consultation avec le Secteur de la vérification et de l'évaluation, sa stratégie et son cadre de mesure du rendement. Ces mesures font suite au rapport d'octobre 2007 du Commissaire à l'environnement et au développement durable, qui a conclu qu'il y avait lieu d'établir une stratégie fédérale pour orienter les différents ministères et indiquer clairement ce qu'on attend d'eux. Les comités parlementaires doivent, pour leur part, exercer une surveillance et exiger que les ministères rendent compte de l'intégration appropriée des questions environnementales au processus décisionnel de leurs gestionnaires.

En ce qui a trait à la pertinence constante de l'approche d'AINC à l'égard de la mise en œuvre, les commentaires de certains interlocuteurs ainsi que l'analyse de l'approche du Ministère supposent que l'examen doive s'étendre au-delà du profil de cette approche. Il faudrait également réexaminer l'évaluation initiale du risque, le niveau d'effort, les responsabilités et les échéanciers d'AINC aux fins de l'intégration globale et permanente de la politique horizontale dans tous les secteurs d'activités.

Ces questions sont étudiées plus en profondeur tout au long du présent document et dans les constatations issues de l'évaluation relatives aux incidences, à l'efficacité, aux enjeux et aux pratiques exemplaires.

## **3.2 Réussites et incidences**

### **3.2.1 Réalisation par rapport aux objectifs de la Politique sur l'ACS d'AINC**

#### ***Incidences sur l'intégration de l'ACS aux activités d'AINC***

Tel qu'il est décrit ci-dessous, l'examen aux fins d'évaluation des incidences était axé sur les

domaines explicitement mentionnés dans les objectifs de la Politique sur l'ACS. La recherche portait également sur d'autres domaines, notamment la mesure et l'évaluation du rendement. Il n'a pas été question précisément de ces indicateurs clés, mais le gouvernement fédéral les considère maintenant comme des priorités dans l'intégration systématique de l'ACS à l'ensemble de la fonction publique.

Les données issues de l'évaluation ont permis de constater des progrès importants, dont bon nombre étaient récents. Cependant, de façon générale, elles ont mené à la conclusion que les progrès en matière d'intégration de l'ACS aux activités du Ministère sont limités. Voici des domaines dans lesquels l'intégration de l'ACS était la plus évidente ou prometteuse.

### ***Exemples de domaines dans lesquels l'application de l'ACS est évidente :***

#### **Biens immobiliers matrimoniaux dans les réserves**

Selon les répondants principaux au fait des questions liées aux biens immobiliers matrimoniaux dans les réserves, l'ACS est utilisée pour examiner la question des droits ou intérêts matrimoniaux dans les réserves. Il s'agit d'une question qui touche les hommes, les femmes, les enfants et les familles. L'élaboration du projet de loi intitulé *Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrimoniaux* fait suite à un vaste processus de consultation coopératif national auquel participaient AINC, l'Association des femmes autochtones du Canada (AFAC), l'Assemblée des Premières Nations, ainsi que des groupes provinciaux et territoriaux.<sup>19</sup> L'ACS a permis de constater les incidences de la loi proposée sur les hommes et les femmes. Par exemple, le régime fédéral provisoire prévu dans la *Loi* permet aux tribunaux d'émettre des ordonnances de protection d'urgence qui accordent le droit d'habitation exclusif temporaire dans la maison familiale à l'un des conjoints ou conjoints de fait. Cette mesure offrira aux conjoints ou aux conjoints de fait victimes de violence un lieu sûr où ils pourront habiter temporairement.<sup>20</sup>

#### **Recherche**

La Direction de la recherche stratégique et de l'analyse d'AINC a déclaré qu'elle cherchait systématiquement des problèmes liés au genre dans le cadre de ses recherches et qu'elle utilisait souvent des données ventilées par sexe, dont celles générées par Statistique Canada. À titre d'exemple, on souligne que la Direction a appliqué l'Indice du développement humain des Nations Unies aux collectivités des Premières nations et aux Indiens inscrits, qui sépare les résultats selon le genre.<sup>21</sup>

Il existe des preuves matérielles de l'intégration de l'ACS à la recherche financée par AINC. Six des huit rapports de recherche financée par AINC qui ont fait l'objet d'un examen aux fins de l'évaluation faisaient état de recherches ou d'information qui tenaient compte de facteurs relatifs au sexe (p. ex. données ventilées, consultations avec des groupes représentatifs, présentation de recherches primaires ou secondaires sur des questions liées au

---

<sup>19</sup> AINC, (2006), *Rapport ministériel sur le rendement de 2005-2006*. On a aussi fait mention de cette consultation dans AFAC, (2007), *Retrouver notre façon d'être : solutions aux problèmes des biens immobiliers matrimoniaux*.

<sup>20</sup> AINC, *Analyse comparative des sexes. Document de discussion n° 10. Document d'information – Loi sur les foyers familiaux situés dans les réserves et les droits ou intérêts matrimoniaux*, <http://www.ainc-inac.gc.ca/nr/prs/j-a2008/2-3001-bk-fra.asp>.

<sup>21</sup> AINC, (2004), *Mesure du bien-être des peuples autochtones : application de l'indicateur du développement humain des Nations Unies aux Indiens inscrits au Canada, 1981-2001*.

genre). Les rapports qui tenaient compte des différences entre les hommes et les femmes portaient sur l'emploi, l'éducation, la langue, la mobilité et les incidences des modifications apportées à la *Loi sur les Indiens*. Les rapports de recherche qui ne tenaient pas compte des genres étaient axés sur un programme de développement économique et sur les changements sociaux et démographiques.

### **Développement économique des Autochtones**

Le Secteur du développement économique des Autochtones tient compte des enjeux hommes-femmes et étudie les occasions de création d'entreprise et de développement économique fondées sur le genre dans les collectivités autochtones et du Nord. Par exemple, les résultats d'une ACS menée par ce secteur ont incité AINC à mettre en œuvre un programme de micro-financement dont le but est d'appuyer les organisations qui aident les femmes en affaires.

### **Éducation**

Les répondants principaux ont indiqué que la Direction générale de l'éducation s'occupe actuellement d'intégrer l'ACS à ses activités d'élaboration de programmes et de politiques; un examen de programme est prévu. Une analyse des renseignements obtenus sur la population étudiante est actuellement en cours. Celle-ci permettra de comprendre comment les hommes et les femmes utilisent le programme et de déterminer quelles améliorations pourraient être apportées à ce dernier afin de favoriser sa réussite. Le prochain plan de travail de la Direction générale devrait tenir compte des questions liées au genre qui ont été soulevées au cours de l'ACS.

La Direction générale de l'éducation travaille actuellement à l'établissement et à l'amélioration d'outils afin de favoriser davantage l'intégration de l'ACS au processus d'élaboration de politiques et de programmes. Par exemple, elle prépare un plan de recherche conjointement avec la Direction de la recherche stratégique et de l'analyse. Au moins deux des thèmes énoncés dans l'ébauche actuelle exposent des mesures visant à examiner la problématique hommes-femmes. La Direction générale tente également d'améliorer et d'intégrer les bases de données sur le programme d'éducation afin de mieux répondre aux besoins en matière d'information sur les programmes et les politiques, y compris celui d'accéder à des données plus complètes selon le sexe.

Bien que les exemples ci-dessus démontrent qu'AINC applique l'ACS à certaines activités, il est clairement prouvé qu'on ne peut pas les utiliser comme fondement pour faire des généralisations applicables à l'ensemble du Ministère. Par exemple, les résultats de l'examen des documents indiquent que les perceptions de l'usage de l'ACS sont plus élevées que les pratiques (voir plus bas) : certains répondants croyaient qu'environ la moitié des documents de politique d'AINC contenaient une ACS. Les répondants principaux pensaient, quant à eux, qu'environ 85 à 90 p. cent des MC comprenaient une ACS mais, en réalité, les éléments probants du sondage indiquent que seuls 12 des 54 répondants ont indiqué avoir vu régulièrement des preuves d'ACS dans les propositions d'AINC.

À quelques exceptions près, notamment la recherche parrainée par la Direction de la recherche stratégique et de l'analyse décrite précédemment, seule une minorité des documents examinés comportaient une ACS. De plus, les répondants principaux d'AINC ont indiqué que dans

plusieurs domaines, l'intégration de l'ACS était particulièrement limitée. Parmi ces domaines se trouvaient la négociation, certains éléments d'éducation, les litiges, les communications, l'infrastructure ainsi que la mise en œuvre et la prestation de programmes. Nous aborderons quelques-uns de ces domaines ainsi que d'autres domaines dans les paragraphes suivants.

### *Exemples de domaines dans lesquels l'application de l'ACS était limitée*

#### **Mémoires au Cabinet et présentations au Conseil du Trésor**

Environ le tiers des 30 premiers mémoires au Cabinet ayant été soumis à un examen comportaient une preuve de l'application de l'ACS. Ce chiffre est faible étant donné qu'AINC exige clairement que l'ACS soit intégrée à ses MC. Cependant, ce taux d'incidence est beaucoup plus élevé que celui constaté pour les présentations au Conseil du Trésor.

Vingt-trois présentations au Conseil du Trésor datées de 2002 à 2007 et provenant de tous les secteurs d'AINC ont été soumises à un examen aux fins d'évaluation. Voici les résultats de ces examens :

- La question de l'égalité entre les sexes s'est posée pour trois des 23 documents (p. ex. identification d'un problème lié au genre, définition des résultats escomptés);
- Aucune des présentations au Conseil du Trésor n'indiquait qu'une ACS avait été effectuée et aucune ne comportait de résumé des résultats de l'ACS;
- Lorsque les présentations comportaient des données, ces dernières n'étaient pas ventilées par sexe.

Afin de vérifier si notre méthode d'échantillonnage pourrait être la cause de ces résultats irréguliers, la Direction générale de l'évaluation a sélectionné 10 des présentations au Conseil du Trésor pour lesquelles il n'existait aucune preuve d'ACS et a retracé les MC connexes. Après avoir éliminé les MC antérieurs à l'adoption de la Politique sur l'ACS, on a constaté que six des dix présentations avaient été rédigées à partir de MC qui comportaient des preuves d'ACS.

#### **Processus de consultation et de négociation**

Les preuves et les constatations relatives aux domaines de travail ciblés sont plus limitées et diversifiées que celles soulignées dans le présent rapport. Étant donné le rôle accordé aux consultations dans la Politique sur l'ACS et l'importance donnée aux consultations et aux négociations pour les activités et les résultats du Ministère, il faudrait effectuer une recherche plus poussée dans le futur pour évaluer les forces et les faiblesses de l'intégration de l'ACS dans ces domaines (et/ou le niveau de connaissance des pratiques actuelles).

Certains répondants principaux ont indiqué qu'on pourrait accroître les consultations avec les groupes représentatifs et intégrer davantage l'ACS aux processus de négociation. Certains ont formulé des commentaires suggérant la nécessité d'assurer la pertinence des ACS au niveau culturel, alors que d'autres répondants ont fait part de leurs préoccupations concernant l'imposition de la perception de l'égalité des sexes aux clients d'AINC. La preuve du sondage brossait un tableau particulièrement mixte. Par exemple, environ deux tiers (21 sur 30) des répondants à la question 12 ont indiqué qu'ils avaient

régulièrement (6) ou parfois (15) trouvé des preuves d'ACS dans les processus de consultation et de négociation.<sup>22</sup> Dans une autre question connexe, on demandait aux répondants de quelle façon était menées les ACS au sein de leur organisation.<sup>23</sup> Dix-neuf des 58 répondants ont indiqué que les ACS donnaient lieu régulièrement (3) ou parfois (16) à des consultations avec des bénéficiaires ou des organisations représentatives. Il convient de souligner que, au même titre que l'examen de la documentation externe, ce domaine s'est classé au niveau de plus bas comparativement à ceux des activités auxquelles les répondants ont dit avoir « régulièrement » recours pour les ACS; cependant, il s'agissait aussi de la méthode la plus souvent citée par les répondants comme étant une méthode utilisée « parfois » (voir aussi les questions soulevées au sujet des consultations sur les biens immobiliers matrimoniaux dans les réserves, à la section 3.2.2).

### **Architecture des activités de programme**

AINC participe à une activité visant à examiner et à renforcer son architecture des activités de programme ainsi que les cadres de mesures du rendement connexes. L'examen d'une version préliminaire des cadres sectoriels établis à cet égard n'a révélé aucune preuve d'ACS. Les résultats stratégiques et les indicateurs de rendement ne sont pas formulés de façon à tenir compte de l'égalité des sexes, et l'ébauche des indicateurs de rendement ne témoigne pas de l'intention du Ministère de recueillir des données sur le rendement ventilées par sexe.

### **Rapports finaux d'évaluation**<sup>24</sup>

Trente et un des 39 rapports d'évaluation portant sur les années 2002 à 2008 qui ont fait l'objet d'un examen ne comportaient pas de preuve d'ACS. Les huit autres rapports étaient en grande partie axés sur les programmes de développement économique. Par exemple, le rapport d'évaluation des programmes de développement économique fondés sur des propositions, établis en 2005 par AINC, résumait les principales données recueillies relativement à la population active et à l'emploi ventilées par sexe et faisait état des consultations avec les Premières nations et les associations de femmes inuites.

Parmi les autres évaluations fondées sur le genre s'inscrit l'*Évaluation du Programme d'aide au revenu d'AINC*, menée en 2007. Cette dernière a permis de conclure que le manque d'information concernant le sexe des clients, entre autres, ont compliqué les travaux d'évaluation. Enfin, une analyse portant sur les étudiants qui doivent recourir à une éducation spéciale à coûts élevés, menée dans le cadre de l'*Évaluation formative du Programme d'éducation spéciale* (2007), a révélé qu'environ deux tiers des étudiants qui, selon la liste nominative, bénéficiaient de l'aide financière du Programme, étaient de sexe masculin. (Cette analyse a également permis de conclure qu'il fallait obtenir plus de renseignements sur les étudiants bénéficiant d'une éducation spéciale à coûts élevés et sur leurs besoins en général.)

Les preuves recueillies dans le cadre des examens de dossiers, des entrevues et des sondages et celles fournies par les groupes de discussion appuient les constatations selon lesquelles

---

<sup>22</sup> Question 12 du sondage.

<sup>23</sup> Question 17 du sondage (a-g).

<sup>24</sup> Les rapports d'évaluation d'AINC peuvent être consultés à l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/index-fra.asp>.

l'intégration de l'ACS à AINC est limitée. Par exemple, la vaste majorité des répondants principaux et des répondants des groupes de discussion ont déclaré que l'intégration de l'ACS dans leur domaine de travail respectif était modeste, voire absente. En règle générale, les répondants principaux et les répondants des groupes de discussion considèrent que l'ACS est un complément à leur travail plutôt qu'une partie intégrante ou un élément routinier. La majorité des neuf RACS qui ont répondu au sondage ont indiqué qu'ils n'avaient pas effectué d'ACS dans le cadre de leur travail respectif. Cependant, l'analyse de deux résumés de rapports d'étape<sup>25</sup> au dossier a révélé que le tiers à plus de la moitié des RACS avaient déclaré qu'ils appliquaient l'ACS à leur travail assez souvent (plus d'une fois par mois).

La vaste majorité des répondants du groupe de discussion des RACS et des répondants principaux ont indiqué qu'ils recevaient rarement ou occasionnellement des demandes de renseignements concernant l'ACS. De même, un résumé d'un rapport d'étape inclus au dossier (non daté) révèle que la majorité des RACS répondaient rarement ou occasionnellement (moins d'une fois par mois) à des demandes de renseignements provenant de leurs collègues. Selon les groupes de discussion et les preuves recueillies lors des entrevues, les collègues demandent généralement des clarifications concernant les concepts de l'ACS.

Un examen des dossiers de programme sur les questions féminines et l'égalité entre les sexes a démontré que la majorité des répondants ayant participé à des sondages à l'intention du personnel du Ministère, menés en 2003 et 2004, n'utilisaient pas l'ACS régulièrement. Plus précisément, 79 p. cent du personnel et des gestionnaires (136) ont indiqué qu'ils n'utilisaient pas l'ACS et 3 p. cent ont indiqué qu'ils l'utilisaient régulièrement (2003). En 2004, 63 p. cent des gestionnaires et des membres du personnel (43) ont déclaré qu'ils n'utilisaient jamais l'ACS, comparativement à 12 p. cent qui l'utilisaient régulièrement. Aucun autre sondage n'a été mené pour évaluer les tendances en matière de sensibilisation à l'ACS et d'application de cette dernière.

Au cours de cette évaluation, les répondants devaient répondre à une série de questions concernant leur niveau d'engagement et celui de leur personnel à l'égard de l'ACS. Peu de répondants ont indiqué qu'ils avaient une expérience considérable de l'ACS. Selon les résultats, sur les 62 répondants, 12 participaient à l'élaboration de solutions ou à la résolution de problèmes liés au genre, 6 menaient, géraient ou commandaient des ACS, et 8 retraçaient ou communiquaient des données, ventilées par sexe, sur la mesure du rendement.

Les répondants au sondage devaient également indiquer s'ils cherchaient régulièrement des preuves de l'application de l'ACS, à l'appui des résultats attendus d'ici cinq ans dans le cadre de la Stratégie de repositionnement. De plus, ils devaient indiquer s'ils avaient *trouvé* des preuves de l'ACS, à titre de mesure supplémentaire du degré d'intégration de l'ACS aux activités du Ministère.

Comme le démontre le tableau 4 ci-dessous, au plus 20 répondants (sur 57) ont indiqué qu'ils cherchaient régulièrement des preuves d'ACS dans les propositions, y compris les MC et les présentations au Conseil du Trésor. À l'autre extrême, un des 17 répondants a indiqué qu'il

---

<sup>25</sup> Les dossiers contenaient un rapport d'étape annuel daté de 2005-2006 et des résumés des progrès pour une autre année non précisée.

cherchait des preuves d'ACS dans les litiges, et aucun des 15 répondants n'a indiqué qu'il cherchait des preuves d'ACS dans le règlement des différends. Tous domaines confondus, moins de la moitié des répondants à cette série de questions ont indiqué qu'ils cherchaient des preuves d'ACS. Dans plusieurs domaines, moins du quart des répondants ont indiqué qu'ils cherchaient régulièrement des preuves d'ACS.

**Tableau 4 Répondants cherchant ou trouvant régulièrement des preuves d'ACS dans les domaines d'activité d'AINC**

Domaine	Cherche des preuves d'ACS			Trouve des preuves d'ACS		
	Régulièrement	Jamais	(s.o.)	Régulièrement	Jamais	Total
Propositions de politiques et de programmes ministérielles (p. ex. MC, présentations au Conseil du Trésor)	20	12	57	11	9	52
Politiques, programmes et projets actuels	9	13	43	3	11	42
Recherche, données	10	10	34	7	9	33
Plans de communication	9	13	35	2	11	32
Règlements	4	10	23	3	7	22
Dispositions législatives	4	11	27	3	7	22
Consultations et négociations	9	13	31	6	9	30
Règlement des différends	-	10	15	1	7	12
Litiges	1	10	17	-	8	14
Reddition de compte et mesure du rendement	10	19	42	3	16	38
Vérifications, évaluations et/ou examens	6	17	31	1	12	30
Marchés/Mandats	10	17	42	4	15	41
Autre (y compris la planification des ressources humaines et les plans communautaires)	1	4	7	1	5	8

Source : Questions n° 11 et 12 du sondage

En général, tous domaines confondus, beaucoup moins de répondants ont indiqué qu'ils avaient souvent trouvé des preuves d'ACS. La mesure du rendement, les vérifications et les évaluations sont des domaines pour lesquels les répondants ont le moins trouvé de preuve d'ACS. Ces réponses concordent avec l'opinion des répondants principaux sur les lacunes en matière de responsabilités et de mesure du rendement.

Selon le rapport annuel de 2005-2006, les ACS étaient menées de façon irrégulière et souvent vers la fin du processus d'élaboration des nouvelles initiatives. Bien que des renseignements empiriques laissent croire qu'il s'agisse là d'une pratique courante, cette question n'a pas été étudiée explicitement comme un problème ou une question à évaluer. Cependant, il convient de noter que le Conseil du Trésor a récemment souligné qu'il faudrait commencer les analyses

aussitôt que possible afin d'éclairer le processus de proposition de politique.

### 3.2.2 Mesure dans laquelle la problématique hommes-femmes est soulevée et abordée

Les preuves tendent à démontrer que la Direction des questions féminines et de l'égalité entre les sexes (DQFES) est à l'origine de mesures visant à exposer la problématique hommes/femmes et à discuter de celle-ci au sein du Ministère et à l'externe, avec d'autres ministères et organisations représentatives. AINC, par exemple, appuie le financement de conférences telles que le Sommet national sur les femmes autochtones. En outre, la DQFES consulte les associations de femmes à propos de divers sujets. AINC et Condition féminine Canada sont engagés à régler conjointement les questions touchant les femmes autochtones.<sup>26</sup> D'ailleurs, un groupe de travail nommé *Sœurs d'esprit*, auquel participent Condition féminine Canada, AINC et d'autres ministères fédéraux, tente de déterminer comment adapter ou améliorer les politiques et les programmes des ministères fédéraux de façon à ce qu'ils répondent davantage aux besoins des femmes autochtones.

Les répondants ont communément donné deux exemples de problèmes dont s'occupe actuellement AINC et ont souligné que les ACS menées par le Ministère peuvent servir à orienter des questions importantes telles que des contestations judiciaires fondamentales et des situations présentant un risque élevé :

#### **Questions relatives aux biens immobiliers matrimoniaux dans les réserves**

En 2006, l'AFAC, l'Assemblée des Premières Nations et AINC ont annoncé conjointement le lancement de leur processus de consultation pancanadien.<sup>27</sup> Chaque organisation devait travailler avec ses membres afin de trouver des solutions aux problèmes relatifs aux biens matrimoniaux dans les réserves. Le 9 mars 2007, à la suite de ces consultations, la représentante ministérielle a remis au ministre son rapport, qui comportait des recommandations à l'égard de mesures additionnelles. Le rapport recommandait l'adoption d'une loi permettant à chaque Première nation de trouver une solution compatible avec son régime du logement et sa politique de distribution des terres tout en favorisant l'égalité des sexes. Le rapport recommandait également d'incorporer à la loi des mesures d'urgence qui offriraient immédiatement une protection aux femmes, en particulier celles qui ont des enfants ou qui sont victimes de violence familiale. Enfin, il recommandait plusieurs mesures non législatives, dont on tiendra compte dans le plan de mise en œuvre de l'avant-projet de loi.<sup>28</sup> L'AFAC s'est dite insatisfaite du processus de consultation qui a suivi la présentation du rapport<sup>29</sup> et a indiqué ne pas appuyer la loi proposée, car aucune mesure non législative connexe ni ressource nécessaire à la mise en œuvre de la loi ne sont prévues pour assurer l'entière protection des femmes.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> DQFES, (2007), *SWC and INAC – Areas for Collaboration*.

<sup>27</sup> Tel que mentionné dans Wendy Grant John, (2007), *Rapport de la représentante ministérielle sur les questions liées aux biens immobiliers matrimoniaux dans les réserves*, le processus de consultation a fait l'objet de diverses critiques, notamment en raison du court délai prévu pour la consultation des participants et des pratiques de diffusion qui favorisaient l'usage d'Internet plutôt qu'une approche plus communautaire.

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> AFAC, (2007), *Biens immobiliers matrimoniaux - Exposé*.

<sup>30</sup> AFAC, (18 octobre 2007), *Communiqué de presse. Les femmes autochtones tiendront le Gouvernement imputable de ses paroles d'action*.

**Violence à l'endroit des femmes autochtones** Comparativement aux femmes non autochtones, les femmes autochtones sont trois fois plus susceptibles de déclarer l'occurrence d'une forme quelconque de violence de la part de leur conjoint. L'objectif du Programme pour la prévention de la violence familiale d'AINC est de fournir un environnement plus sécuritaire aux enfants autochtones vivant dans les réserves en offrant à ces derniers et à leur famille des services de prévention et de protection contre la violence familiale.

L'examen aux fins d'évaluation du site Internet d'AINC, effectué dans le cadre de l'étude des documents, a permis de constater que le Ministère expose ou souligne un certain nombre de problèmes liés à l'égalité des sexes, particulièrement en ce qui a trait aux biens matrimoniaux dans les réserves et à la violence familiale. Voici d'autres exemples de questions qui ont été soulevées<sup>31</sup> :

#### **Équité du projet de loi C-31 – Inscription au registre et appartenance à la bande**

Ce projet de loi, adopté en 1985, a permis de modifier les dispositions de la *Loi sur les Indiens* concernant l'inscription au registre et l'appartenance à la bande afin que ladite loi respecte le droit à l'égalité entre les sexes conformément à la *Charte canadienne des droits et libertés*. Une série de projets de recherche, dont certains étaient parrainés par Condition féminine Canada, a démontré que la *Loi sur les Indiens* et le projet de loi C-31 continuaient de susciter des questions liées à l'égalité des sexes.

#### **Justice et droits de la personne**

L'article 67 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* stipule que cette loi n'a aucune incidence sur les dispositions de la *Loi sur les Indiens*, ce qui prive les Indiennes inscrites de la protection dont bénéficient les autres Canadiennes.

#### **Pouvoir et prise de décision**

Les femmes autochtones cherchent à obtenir une plus grande participation politique et une participation à la prise de décisions concernant les femmes des Premières nations, les Métisses et les Inuites.

Dans le cadre du travail quotidien, cependant, les résultats semblent moins reluisants. La majorité des répondants principaux et des participants aux groupes de discussion ont indiqué qu'il était plutôt rare que des problèmes liés au genre soient évoqués dans leur domaine de travail, et quelques-uns ont donné des exemples de problèmes qu'ils doivent fréquemment régler. Les sources de préoccupations incluaient notamment la situation des garçons par rapport à l'éducation, la pertinence culturelle que doit assurer AINC au moment de déterminer les enjeux hommes-femmes, et une prise de conscience élargie de l'intégration de l'ACS aux activités du Ministère. Ces préoccupations ne datent pas d'hier : le rapport annuel d'AINC de 2005-2006 précise que l'ACS qui a été menée contenait peu de détails et que les problèmes relatifs à l'égalité des sexes pouvaient être reconnus sans être forcément réglés.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> CFC, (août 2005), *Consultation sur l'égalité entre les sexes, Les femmes autochtones : un document d'information sur les problèmes*.

<sup>32</sup> Voir la note de bas de page 13 pour obtenir la source.

Les résultats du sondage appuient la constatation précédente. Selon le niveau de travail, seulement le tiers ou moins des répondants se sont dits satisfaits de l'efficacité avec laquelle la problématique hommes/femmes est abordée au sein de leur direction, de leur secteur et de leur ministère. D'un autre côté, près de la moitié des répondants ont indiqué ne pas savoir si la problématique hommes/femmes était abordée de façon efficace.

**Tableau 5 Satisfaction des répondants au sondage par rapport à l'efficacité avec laquelle la problématique hommes/femmes est abordée à AINC**

	<b>Très satisfait</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Un peu satisfait</b>	<b>Pas satisfait</b>	<b>Ne sait pas</b>	<b>Total</b>
<b>Direction/ Équivalent</b>	2	19	5	7	27	60
<b>Secteur</b>	2	17	4	9	28	60
<b>Ministère</b>	1	15	10	8	25	59

Source : Question 22 du sondage

Aussi peu que neuf répondants (environ 20 p. cent) ont signalé que les ACS menées dans leur secteur avaient permis de cerner des problèmes d'inégalité entre les sexes (alors que 39 des 62 répondants ont indiqué ne pas savoir si des problèmes avaient été soulevés). Sept commentaires ont été formulés à ce sujet, plus précisément en ce qui a trait aux problèmes liés aux biens matrimoniaux, à la violence familiale, à l'éducation et à l'emploi et aux répercussions des compressions budgétaires. Dans certains cas, les répondants faisaient un lien avec les enjeux accrus auxquels les hommes sont confrontés ou avec le manque de connaissances concernant la situation des hommes.

Seulement deux répondants ont déclaré qu'ils savaient que des solutions ou des stratégies avaient été mises en œuvre pour régler les problèmes évoqués. Trois répondants ont indiqué qu'ils savaient que des problèmes avaient été signalés à la DQFES, et trois autres ont déclaré que des problèmes avaient été portés à l'attention du sous-ministre ou du ministre, conformément aux objectifs de la Politique, lorsque la problématique hommes-femmes ne peut être réglée au niveau de travail défini.

### **3.2.3 Réalisation des objectifs de la Stratégie de repositionnement**

Cette section résume les conclusions de l'évaluation en ce qui concerne les attentes d'AINC quant au renforcement des engagements de la direction, de la formation, des compétences et de la motivation ainsi qu'à l'accroissement du nombre de données, de renseignements et d'outils liés à l'ACS et de leur qualité.

#### ***Développement de la capacité de formation à l'extérieur de la DQFES***

La documentation sur les programmes indique que la DQFES a déjà envisagé de mettre en place un programme d'apprentissage continu sur l'ACS; toutefois, la formation à ce sujet est maintenant restreinte en grande partie à un exercice annuel de deux jours, que la plupart des neuf RACS interrogés ont déclaré avoir suivi. Ces derniers considèrent la formation utile pour les sensibiliser à l'ACS, accroître leurs connaissances à ce sujet et leur offrir la possibilité de faire du réseautage avec d'autres RACS. Malgré cela, de nombreux répondants ont tout de même indiqué ne pas se sentir assez compétents pour mener une ACS ou pour en évaluer la qualité.

Les RACS qui ont suivi la formation annuelle du Ministère sur l'ACS l'an dernier (février 2007) ont noté des améliorations : on y a ajouté un plus grand nombre d'exemples d'application d'une ACS. Deux répondants ont expliqué ne pas avoir pu assister à la formation en raison du préavis trop court (à savoir, deux semaines).

Les RACS régionaux interrogés ont proposé d'adapter la formation sur l'ACS aux besoins des régions. Quelques répondants principaux ont souligné qu'il faudrait offrir une formation sur l'ACS adaptée aux employés afin de garantir la pleine application de l'ACS au sein d'une direction générale ou d'un service en particulier, et cette suggestion a été mentionnée fréquemment dans les sommaires des rapports d'étape (compris dans les dossiers de la DQFES). Le fait que le Bureau du Conseil privé (BCP), après avoir reçu une première formation sur l'ACS par CFC, a collaboré avec cette dernière pour modifier sa façon de dispenser la formation afin de mieux refléter les besoins propres au BCP, témoigne de l'importance ou de la pertinence d'offrir une formation sur mesure.<sup>33</sup>

Les dossiers des programmes indiquent qu'en plus des séances annuelles de formation de deux jours sur l'ACS, la DQFES organise également des séances d'information, des forums à l'intention des RACS et des ateliers d'une demi-journée sur l'ACS, et ce, depuis la mise en œuvre de la Stratégie de repositionnement. Toutefois, les données tirées des rapports d'étape montrent que les RACS participent très peu à ces activités.

### *Quantité et qualité accrues de données, de renseignements et d'outils liés à l'ACS*

#### *Données et renseignements*

Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient accès à l'information nécessaire pour réaliser des ACS ou assurer le suivi du rendement avec succès, 11 des 60 répondants ont indiqué qu'ils avaient la possibilité de consulter des bénéficiaires ou des organisations de représentants tout le temps ou souvent, alors que 17 des 61 répondants avaient le même type d'accès aux données ventilées selon le genre et 17 des 61, aux enjeux liés à la recherche sur l'ACS.

**Tableau 6 Répondants et accès aux renseignements**

Accès aux renseignements par type	Tout le temps	Souvent	Parfois	Jamais	Je ne sais pas
Données et statistiques décomposées par sexe (n = 61)	7	10	14	3	27
Enjeux liés à la recherche ou aux études de l'ACS (n = 61)	4	13	8	5	31
Bénéficiaires et organisations de représentants (n = 60)	2	9	13	4	32

Source : Question 25 du sondage.

Les répondants ont mentionné l'existence de lacunes précises en ce qui concerne notamment les données statistiques communautaires et les données sur les bénéficiaires ventilées selon le genre (1 répondant a dit craindre que l'adoucissement récent des exigences en matière de présentation

<sup>33</sup> Voir la note de bas de page 4 pour obtenir la source.

de rapports réduise la capacité des RACS d'évaluer les répercussions et les nouveaux enjeux selon les sexes).<sup>34</sup>

L'examen des divers *Guides de présentation des rapports des bénéficiaires* d'AINC corrobore l'existence de lacunes dans les données de mesure du rendement. Ces guides contiennent des modèles de présentation de rapports pour aider les bénéficiaires à satisfaire aux exigences de déclaration énoncées dans les ententes de financement. Les rapports des bénéficiaires sont le principal moyen du Ministère de recueillir des renseignements sur le rendement des programmes. Au gouvernement, on a récemment beaucoup porté attention aux rapports exigés, à la fois pour s'assurer qu'ils ne surchargent pas les bénéficiaires et pour veiller à ce que le gouvernement ne recueille que les données essentielles à la mesure du rendement. Les initiatives d'AINC liées aux rapports intelligents (ou rapports trimestriels) sont typiques des efforts produits pour répondre à ces préoccupations.

On a d'abord examiné les guides pour déterminer le nombre de rapports qui réunissaient des renseignements sur les participants ou sur la portée des programmes ou des initiatives (p. ex. les bénéficiaires directs ou indirects, les clients et les destinataires). Ensuite, on a étudié les modèles de rapports pour évaluer l'étendue de la collecte de données ventilées selon le genre. Le tableau 7 ci-dessous en illustre les résultats.

Il est manifeste que le nombre de rapports nécessitant des données ventilées a augmenté au fil du temps (passant d'environ un tiers en 1999-2000 à près du deux tiers en 2008-2009). Toutefois, en 2007-2008, dernière année où des données étaient accessibles aux répondants, seulement la moitié des rapports incluant de l'information sur les participants ou les bénéficiaires demandaient la ventilation des données selon le genre.

**Tableau 7 Données ventilées exigées dans les rapports des bénéficiaires d'AINC**

Exercice	Rapports comprenant des données sur l'étendue de la collecte ou sur les participants	Nombre de ces rapports nécessitant la ventilation des données selon le genre
2008 – 2009	23	14
2007 – 2008	34	17
2005 – 2006	27	11
2001 – 2002	26	11
1999 – 2000	33	12

Source : Étude de la documentation.

La présente évaluation ne vise pas à évaluer la qualité et la quantité de travaux de recherche liés aux politiques et aux programmes disponibles pour toutes les priorités ou secteurs du Ministère. L'examen du site Web d'AINC a cependant démontré que les données et statistiques ventilées selon le genre sont présentées et diffusées, parfois même régulièrement. Ceci inclut des sondages portant sur la gouvernance des Premières nations (consultations « Les collectivités d'abord ») et

<sup>34</sup> Quatorze répondants ont formulé des commentaires, dont certains n'étaient pas directement liés à la question du sondage et indiquaient des lacunes de nature différente, notamment le manque d'accès à la formation, l'absence d'exemples d'ACS, des problèmes au niveau des communications et de la publication, le défi d'appliquer les ACS dans le contexte régional et la compréhension limitée de l'ACS.

la publication annuelle de statistiques sur la population inscrite des Premières nations par genre et lieu de résidence.<sup>35</sup>

On devrait attirer l'attention sur une étude en particulier, réalisée à la demande de la DQFES et avec l'appui de la Direction de la recherche stratégique et de l'analyse, en raison de sa portée et de son utilisation possible pour donner des renseignements sur l'élaboration des politiques, la mesure du rendement et les évaluations.<sup>36</sup> L'étude, fondée sur le Recensement de 2001 et servant de mise à jour du rapport basé sur le Recensement de 1996, donne un aperçu détaillé des caractéristiques et des conditions socioéconomiques des femmes autochtones (en comparaison avec les hommes autochtones ainsi qu'avec les femmes et les hommes non autochtones). Selon le personnel de la DQFES, des discussions exploratoires ont actuellement lieu en vue d'actualiser l'étude à la lumière du Recensement de 2006.

### ***Outils et aides***

Puisqu'un grand nombre de RACS interrogés étaient des employés relativement nouveaux, ils n'ont pas été en mesure de déterminer si la qualité et la quantité des données et des outils sur l'ACS s'étaient accrues. Quelques RACS interrogés seulement ont déclaré se servir d'outils et de données actuellement disponibles. Deux répondants ont indiqué avoir utilisé l'outil de collaboration en ligne et l'avoir trouvé pratique. Selon un autre, l'outil de collaboration en ligne est sous-utilisé, surtout le clavardoir et le forum de discussion, et il est difficile d'y afficher de l'information. D'autres répondants principaux d'AINC n'étaient en général pas au fait de l'existence de renseignements et d'outils liés à l'ACS.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les répondants ont déclaré avoir recours à toute une gamme d'aides et de sources pour obtenir de l'information sur les analyses comparatives entre les sexes. Néanmoins, on voit également que près du tiers des personnes interrogées ne savaient pas comment tirer parti des RACS, de la DQFES ou du site Web de l'ACS.

**Tableau 8 Utilisation de diverses aides liées à l'ACS par les répondants**

<b>Sources d'aide</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Jamais</b>	<b>J'ignorais l'existence d'un support</b>	<b>Pas besoin d'aide</b>
<b>RACS (n = 57)</b>	11	12	10	17	7
<b>DQFES (n = 58)</b>	4	11	18	18	7
<b>Page intranet d'AINC sur l'ACS (n = 58)</b>	3	11	18	23	3
<b>Ressources, guides et outils de la DQFES (n = 57)</b>	7	10	13	23	4
<b>Autres collègues de la Direction générale (n = 58)</b>	10	15	17	10	6
<b>Autres bureaux d'AINC (n = 45)</b>	3	2	24	13	2
<b>Ressources de Condition féminine Canada (n = 57)</b>	2	10	28	13	4
<b>Ressources externes (n = 48)</b>	3	6	20	12	7

Source : Question 29 du sondage.

<sup>35</sup> Voir, par exemple, AINC, *Les collectivités d'abord : résultats du questionnaire*, ([http://www.ainc-inac.gc.ca/ps/lts/fng/prev/CRP1\\_qrslts\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/ps/lts/fng/prev/CRP1_qrslts_f.html)); et Gouvernance des Premières nations et Section des statistiques sur les Premières nations et le Nord, AINC. *Population indienne inscrite selon le sexe et la résidence*, (publications annuelles).

<sup>36</sup> Jeremy Hull, (2006), *Les femmes autochtones : profil d'après le Recensement de 2001*, préparé pour la DQFES (AINC).

Un nombre encore plus restreint de répondants a donné son appréciation de l'utilité des aides disponibles (de 16 à 32 personnes, selon le type de ressource); la réponse la plus courante indiquait que la source était « passablement utile » plutôt que « pas très utile » ou « très utile » (question 30 du sondage).

La DQFES s'est employée à améliorer la qualité, la portée et la convivialité de sa gamme d'outils, d'aides et de ressources. Notamment, elle a mis à jour la page Web du Ministère sur l'ACS<sup>37</sup> et elle a rédigé un guide de travail simplifié. À la suite de l'annonce des nouvelles directives du Conseil du Trésor qui soulignent les exigences du gouvernement fédéral en matière d'ACS, les représentants de la DQFES ont reconnu l'utilité de ce guide de travail.<sup>38</sup> En outre, pour la première fois en février 2008, la DQFES a fait distribuer un bulletin à tous les employés d'AINC par l'entremise du champion ministériel de l'ACS. Ce bulletin avait été conçu au départ pour communiquer avec les RACS et les informer. (De plus, le titre du bulletin a été changé récemment, à la suite de la suggestion d'un RACS, de « Force motrice » à « Pour une réelle égalité entre les sexes ».)

### ***Qualité des ACS***

Dans son rapport dans lequel il dresse le portrait des femmes autochtones d'après le Recensement de 2001 (dont il est fait mention à la page 24), le spécialiste de la recherche sociale Jeremy Hull indique ce qui suit :

... les positions relatives des divers segments de la population varient en fonction de la question à l'étude. Ces résultats laissent entendre que les personnes impliquées dans l'élaboration de la politique et des programmes doivent définir aussi précisément que possible les populations et les questions à l'étude pour atteindre plus efficacement leurs objectifs de politique.<sup>39</sup>

Depuis la création de sa Politique sur l'analyse comparative entre les sexes, en 1999, AINC est aux prises avec des problèmes extrêmement plus complexes, ce qui a accru la nécessité d'obtenir des analyses et des travaux de recherche documentés. Il s'est cependant avéré difficile, voire impossible, d'évaluer la qualité de la plupart des ACS jointes aux mémoires au Cabinet (et aux présentations au Conseil du Trésor) uniquement à partir des documents. Par exemple, trois des 13 documents indiquent que les mesures profiteront autant aux hommes qu'aux femmes, mais aucune preuve à cet égard n'a été fournie. On annonçait dans deux des mémoires au Cabinet, encore une fois sans preuve à l'appui, qu'une ACS avait été menée, mais qu'aucun problème hommes-femmes n'avait été perçu. Aucun document n'incluait des données ventilées selon le genre. Cependant, huit des mémoires au Cabinet étaient sensiblement plus détaillés et précis, et

---

<sup>37</sup> Le site Web à jour n'est pas encore disponible.

<sup>38</sup> AINC, (2007), *Introduction to the Gender-Based Analysis Working Guide*.

<sup>39</sup> Voir la note de bas de page 34 pour obtenir la source. Outre son étude des femmes autochtones d'après le Recensement de 2001, Jeremy Hull (Prologica Research, Winnipeg) a mené plusieurs évaluations fondées sur des recensements pour le compte d'AINC, notamment des travaux sur les résultats au niveau postsecondaire et sur le marché du travail, les tendances sociales chez les Inuits et les mères autochtones chefs de famille. En 1995, Hull, avec Steward Clatsworthy et Neil Loughran, s'est penché sur les questions liées aux tendances de l'emploi, du chômage et de la pauvreté pour la Commission royale sur les peuples autochtones.

identifiaient notamment les enjeux hommes/femmes et les stratégies à adopter pour améliorer les résultats.

Les résultats du sondage montrent que moins du tiers des répondants étaient satisfaits de la qualité des ACS menées dans leur direction, dans leur secteur ou à AINC. Plus de la moitié ont indiqué être incapables (« je ne sais pas ») d'évaluer la qualité des ACS.

**Tableau 9 Niveau de satisfaction des répondants quant à la qualité des ACS d'AINC**

	Très satisfait	Satisfait	Un peu satisfait	Pas satisfait	Je ne sais pas	Total
<b>Direction/équivalent</b>		17	5	4	35	61
<b>Secteur</b>		15	4	4	38	61
<b>Ministère</b>		13	4	6	38	61

Source : Question 21 du sondage.

L'évaluation visait également à savoir plus précisément comment étaient conduites les ACS au Ministère et si ces dernières étaient publiées (comme indicateur de diffusion de l'information). Environ 25 répondants ont toutefois déclaré ne pas savoir si les ACS menées dans leur direction étaient faites à l'interne ou par des consultants externes, ou si les résultats avaient été diffusés. Vingt-quatre répondants ont affirmé que les ACS avaient lieu à l'interne régulièrement ou parfois, et neuf qu'elles étaient faites par des consultants externes. Onze répondants ont fait savoir que les ACS étaient régulièrement ou parfois publiées (question 16 du sondage, n = 62).

À l'aide du sondage, on a également tenté de déterminer si les ACS menées à AINC comprenaient l'examen des sources internes ou externes, des travaux de recherche ou des consultations avec des experts ou des intervenants. Douze répondants ont affirmé utiliser régulièrement ou parfois une seule source d'information, 9 entre 2 et 4 sources, et 10 ont dit avoir utilisé 5 ou 6 sources différentes ou divers types de renseignements dans le cadre des ACS (question 17 du sondage).

Cependant, selon la sous-question, entre 24 et 30 répondants ont soutenu ne pas savoir comment étaient menées les ACS, alors que 13 à 25 répondants ont déclaré que les ACS dans leur direction n'incluaient pas au moins un type de sources de renseignements identifiées dans le sondage. En raison de la formulation des questions du sondage, il est malaisé de déterminer si les répondants ne savaient pas comment les ACS étaient menées, ou si le nombre élevé de « je ne sais pas » et de « jamais » était dû à l'absence d'ACS. Comme un répondant l'a fait observer, il s'agissait peut-être d'une erreur de tenir pour acquis qu'on procédait régulièrement à des ACS.

### ***Renforcement des compétences du personnel***

Des répondants principaux faisant partie de la haute direction d'AINC et des participants à des groupes de discussion sur les politiques ont indiqué que le personnel dans leur direction ne possédait pas les compétences requises pour procéder à une ACS. De nombreux RACS et employés du domaine des politiques ont déclaré ne pas savoir avec certitude comment les ACS s'appliquaient à leur direction (élaboration et mise en œuvre de programmes, négociations, infrastructure, etc.).

Ces conclusions sont corroborées par les résultats du sondage, présentés ci-dessous, où la majorité des répondants ont indiqué que les employés qu'ils gèrent, supervisent ou conseillent

ainsi qu'eux-mêmes n'ont pas suffisamment de connaissances pour utiliser une ACS.

**Tableau 10** Connaissances sur l'ACS des répondants (appréciation de leurs propres connaissances et de celles des employés qu'ils gèrent, supervisent ou conseillent)

	Répondants (n = 61)		Employés (n = 51)		
	Oui	Non	Oui	Non	Je ne sais pas
Diriger, gérer et/ou retenir les services de l'ACS	16	46*	10	30	11
Réviser ou évaluer la qualité des ACS	19	42	10	29	12
Développer et mettre en œuvre des stratégies/alternatives qui abordent la question des différences entre les sexes	23	38	13	29	9
Faire le suivi et/ou faire des rapports portant sur les données de mesure du rendement désagrégées selon les sexes	17	45	11	27	13

Source : Questions 23 et 24 du sondage. \* (n = 62)

### *Changements d'attitudes et de pratiques : engagement de la direction et motivation du personnel*

À la lumière des recommandations du Comité permanent de la Chambre des communes que les ministères chargent un sous-ministre adjoint ou délégué de l'analyse comparative entre les sexes, le sous-ministre adjoint principal d'AINC a accepté d'être le champion de l'analyse comparative entre les sexes à AINC. Les répondants principaux ont vu cette mesure comme un pas dans la bonne direction, permettant de renforcer l'engagement de la direction d'AINC à l'égard de l'ACS.

Les personnes interrogées, les groupes de discussion et les répondants estimaient toutefois que l'analyse comparative entre les sexes n'était pas une priorité pour la haute direction d'AINC. Quelques répondants principaux ont même rapporté certains cas de résistance à l'ACS par la haute direction (p. ex. manque de soutien pour suivre une formation à l'intention des RACS et réticence à promouvoir l'utilisation d'une ACS).

Les résultats du sondage viennent corroborer ces affirmations. Trente-trois répondants n'étaient pas certains que leur gestionnaire cherchait des preuves d'ACS dans leur travail, et environ un sur six a affirmé que son propre superviseur en cherchait régulièrement (question 13 du sondage, n = 62). Comme l'illustre le tableau 11 ci-dessous, à peu près le même nombre de répondants ont déclaré avoir l'appui de la direction pour conduire une ACS que ceux qui ont affirmé ne pas savoir s'ils avaient ce soutien.

**Tableau 11** Appréciation par les répondants de l'appui de leur gestionnaire (n = 61)

Domaines d'activité	Oui	Non	Je ne sais pas
Conduire, gérer et/ou retenir les services de l'ACS	25	8	28
Réviser ou évaluer la qualité de l'ACS	25	7	29
Développer et mettre en œuvre des stratégies/alternatives qui abordent la question des différences entre les sexes	27	8	26
Faire le suivi et/ou faire des rapports portant sur les données de mesure du rendement désagrégées selon les sexes	24	7	30

Source : Question 27 du sondage.

La grande majorité des personnes interrogées et des participants aux groupes de discussion ont indiqué qu'en général, l'ACS est perçue dans leur direction comme un ajout et qu'elle est souvent subordonnée à d'autres priorités. D'après les répondants, cette situation semble résulter de la méconnaissance et de l'incompréhension relatives à la façon de mener une ACS et à sa pertinence pour leur direction. La vaste majorité des répondants principaux ont fait savoir que la principale difficulté liée à la motivation du personnel provenait de l'absence d'incitations et de pressions à mener des ACS. Les analystes des politiques interrogés ont déclaré que la présentation d'exemples de réussite (c'est-à-dire comment une ACS a eu des répercussions positives sur une collectivité) et d'exemples concrets d'intégration des ACS serait une source de motivation.

### **3.3 Efficacité de la mise en œuvre**

Cette sous-section montre dans quelle mesure la Stratégie de repositionnement a été mise en œuvre selon ce qu'on avait prévu sur les plans des activités de renforcement des capacités, de la création d'outils, de la collaboration avec la haute direction et de la mise en place d'un réseau des RACS.

#### ***Établir la priorité des activités qui contribuent à renforcer la capacité du Ministère et favoriser la mise en place de ressources et la création d'outils***

On a récemment modifié le programme de formation de la DQFES pour y inclure davantage d'exemples de l'application des ACS. Un guide de travail simplifié a également été rédigé en vue d'améliorer la diffusion de cette ressource. Le nouveau bulletin est actuellement diffusé à tous les employés du Ministère. La DQFES offre à toutes les directions générales la possibilité de développer leurs capacités ministérielles, mais elle a fait remarquer qu'elle a tiré parti de la réorganisation des services pour établir le dialogue avec les nouveaux gestionnaires principaux.

#### ***Collaborer avec la haute direction pour susciter l'engagement à l'égard de l'ACS***

La DQFES coopère avec la haute direction pour sensibiliser le personnel à l'ACS (p. ex. activités de sensibilisation, campagnes d'information, diffusion de renseignements, présentations) et collabore étroitement avec certains secteurs et certaines directions générales, y compris la Direction de la recherche stratégique et de l'analyse et Développement économique des Autochtones, offrant du soutien et de l'information relativement à l'ACS. En s'inspirant de l'exemple de Développement économique, la DQFES a récemment examiné le plan de recherche du secteur et elle contribue à la mise en place d'un nouveau cadre de développement économique autochtone à l'échelle du gouvernement fédéral (AINC dirige les travaux liés à cette initiative). La DQFES fournit également du soutien, des ressources et des outils pour inciter les RACS à nouer le dialogue avec la haute direction (de nombreux RACS interrogés ont d'ailleurs affirmé collaborer avec la haute direction pour sensibiliser le personnel à l'ACS et offrir de l'aide pour sa mise en œuvre).

#### ***Mettre en place des représentants de l'analyse comparative entre les sexes comme appuis***

Le réseau des RACS englobe des représentants de la plupart des directions générales et des régions, mais il n'est pas encore assez solide pour offrir du soutien. La Stratégie de

repositionnement prévoyait un réseau de 40 RACS. L'examen des dossiers des programmes indique que jusqu'à 51 RACS pourraient en faire partie, une hausse imputable, selon la DQFES, aux changements organisationnels mis en place depuis 2003. À cet égard, il est à noter que, depuis la mise en place de la stratégie, AINC a assumé les responsabilités relatives à un plus grand nombre de secteurs et de questions liés aux Autochtones (voir aussi la section 4.1). À la fin de janvier 2008, on comptait 34 RACS. De ce nombre, 27 occupaient officiellement ce poste et 7 travaillaient comme seconds ou comme remplaçants temporaires.

Seize, soit plus de la moitié, de ces 27 RACS officiels avaient un an ou moins d'expérience dans cette fonction. Cinq occupent ce poste depuis 2003 et les six autres ont été nommés entre 2004 et 2006. En février 2008, la DQFES a indiqué dans son bulletin être à la recherche de nouveaux représentants de l'analyse comparative entre les sexes.

Certains répondants principaux d'AINC et RACS interrogés ont signalé que les gens ne se portaient généralement pas volontaires pour occuper la fonction de RACS, perçue comme une tâche ardue. De plus, des personnes interrogées ont fait remarquer que le roulement élevé du personnel occupant le poste de RACS (et de l'ensemble du personnel) rendait difficile la création d'un réseau stable. Des répondants ont aussi fait savoir que le réseau ne permet pas de joindre tous les employés, en particulier les nouveaux employés, et que la formation sur l'ACS devrait faire partie du programme d'orientation pour le personnel.

À cet égard, environ le tiers des répondants au sondage (20 sur 62) ont soutenu ne pas savoir s'il y avait un RACS à leur service, que ce soit à la direction générale, au secteur ou au bureau régional, et un peu plus de la moitié (33) ont affirmé qu'il y en avait un.

Les représentants de l'analyse comparative entre les sexes devraient être des personnes-ressources à qui les employés et les gestionnaires des directions générales et des régions peuvent adresser leurs questions et préoccupations concernant l'ACS. Les RACS interrogés ont confirmé avoir compris cet objectif, indiquant que leur rôle consistait à fournir des conseils et des renseignements plutôt qu'à guider une personne lors d'une ACS. Si une personne avait besoin d'aide pour mener une ACS, la plupart des RACS ont indiqué qu'ils la dirigeraient vers la DQFES.

En définitive, les RACS interrogés ont rapporté fournir rarement ou parfois des renseignements à leurs collègues (à savoir des précisions à propos des concepts liés à l'ACS). Ils ont toutefois affirmé participer fréquemment à des activités de sensibilisation à l'intention de la haute direction et des employés. On a d'ailleurs constaté que les demandes d'information étaient clairsemées. Les RACS interrogés ont indiqué ne pas communiquer avec d'autres RACS par téléconférence ou par l'intermédiaire d'outils en ligne.

### ***Mener un projet pilote en vue de la pleine intégration de l'ACS lors du renouvellement des autorisations en matière d'éducation***

À la suite de la mise en œuvre de la Stratégie de repositionnement, un protocole d'entente entre la DQFES et la Direction générale de l'éducation a été approuvé. On a entrepris le projet pilote avec une série de réunions régulières entre les deux directions, des séances de formation des employés, la création d'un bulletin (soit le bulletin sur l'ACS maintenant connu sous le nom de *Pour une réelle égalité entre les sexes*, qui portait au départ sur l'éducation) et un examen des

plans de travail en vue de déterminer comment améliorer l'intégration de l'ACS aux activités de la Direction générale. Le projet pilote a avorté. Les répondants informés ont conclu qu'il n'était pas viable, et il a été touché par le roulement élevé du personnel à cette période.

La DQFES a cependant continué de travailler à l'élaboration de nouvelles mesures, y compris une récente collaboration avec Développement économique des Autochtones, citée à plusieurs endroits dans le présent rapport et présentant aussi un intérêt stratégique en raison de la priorité accordée par le gouvernement fédéral au développement économique des Autochtones.

### 3.4 Résumé

L'évaluation par les répondants du degré de changement constaté dans leur secteur de travail au cours des deux dernières années illustre la mesure dans laquelle les attentes sur cinq ans de la Stratégie ont été réalisées, et le degré auquel les extrants ont été exécutés ou perçus comme l'ayant été.

**Tableau 12** Évaluation, par les répondants du sondage, des changements survenus au cours des deux dernières années (n = 50)

Domaines problématiques	Changement positif	Pas de changement	Changement négatif	Je ne sais pas
Qualité des ACS	5	10		37
Nombre des ACS	3	10		39
Quantité/qualité des données désagrégées		13		39
Quantité/qualité des outils, guides et ressources d'AINC en matière d'ACS	4	8	1	39
Engagement de la gestion à mener des ACS	12	13	2	25
Capacité de mener des ACS à AINC	8	9		35
On remarque ou signale plus souvent les ACS de mauvaise qualité	7	12		35

Source : Question 31 du sondage.

Note : Réponses des répondants qui se sont déclarés employés d'AINC depuis plus de deux ans.

Les répondants principaux et les répondants des groupes de discussion n'ont relevé aucune répercussion inattendue de la mise en œuvre de la Politique sur l'ACS ou de la stratégie de mise en œuvre (on n'a pas demandé aux répondants du sondage leur point de vue sur la question).

### 3.5 Responsabilisation et mesure du rendement

#### *Clarté des rôles et des responsabilités*

Bon nombre des répondants principaux n'étaient pas au courant des rôles et des responsabilités propres à la mise en œuvre, à la mesure du rendement et à la présentation des rapports. De ceux qui en étaient conscients, certains ont déclaré que le rôle du RACS n'était pas clair. Par exemple, quelques répondants principaux qui étaient aussi des RACS ne savaient que vaguement les types de soutien qu'ils devaient fournir ou le niveau d'effort qu'on attendait d'eux. Les RACS dans les régions ont observé qu'il était particulièrement difficile de définir leurs rôles au regard des

opérations régionales (à savoir, la mise en œuvre et l'exécution des programmes).

### ***Caractère adéquat de l'approche d'AINC en matière de contrôle de la qualité***

Aucune responsabilité particulière n'est attribuée concernant la supervision de la qualité de l'ACS dans les documents d'AINC sur les politiques ou les programmes. Toutefois, la Direction de l'élaboration et de l'approbation des politiques exerce une fonction de remise en question durant l'élaboration des politiques. La Direction veille à l'application des trois optiques d'analyse du Ministère, à savoir, en fonction du développement durable, de l'ACS et des langues officielles. Avant de soumettre les MC au Comité des DG chargé de l'examen des politiques, les analystes doivent s'assurer qu'ils contiennent une ACS. S'il manque une ACS, le MC est habituellement retourné à l'auteur, et celui-ci est renvoyé à un RACS dans son domaine.

Dans les échelons supérieurs d'AINC, certains répondants principaux n'étaient pas au courant de l'existence d'un système de contrôle de la qualité pour l'ACS dans leur domaine de travail. Les RACS qui ont répondu ont indiqué qu'ils ne se sentaient pas assez compétents pour évaluer la qualité d'une ACS. Ils ont également souligné que l'analyse et le contrôle de la qualité ne faisaient pas partie de leur rôle de RACS. De plus, selon les répondants principaux, un système de contrôle de la qualité efficace comprendrait des critères d'évaluation clairs.

Des répondants principaux ont également indiqué que les organismes centraux doivent exercer eux aussi une solide fonction de remise en question, afin de prévoir des vérifications externes appropriées du contrôle de la qualité. La confirmation et la clarification récentes des rôles des organismes centraux pourraient renforcer la fonction de remise en question externe dans l'avenir.

### ***Caractère adéquat de l'approche d'AINC en matière de mesure du rendement et de rapports***

La preuve découlant de l'évaluation indique que l'approche actuelle d'AINC en matière de mesure du rendement n'est pas en harmonie avec les pratiques de gestion actuelles ou en évolution concernant l'ACS à l'échelle du gouvernement, comme le démontrent les constatations suivantes :

- Même si AINC a commandé, en 2002, l'élaboration d'un cadre de surveillance et d'évaluation du rendement, tout indique que ce cadre n'a jamais été mis en œuvre complètement, et le personnel n'était pas au courant de son existence. De plus, les exigences en matière de rapports sont conflictuelles et la DQFES et les RACS ne semblent pas capables de remplir leurs obligations en matière de présentation de rapports, lesquelles sont énoncées dans les documents de programme;<sup>40</sup>
- AINC a fait en sorte que les employés incluent des ACS dans les mémoires au Cabinet, mais n'a attribué aucun rôle précis quant à la supervision de la qualité des ACS dans les documents de politique ou de programme;
- De nombreux RACS ont indiqué qu'ils remplissaient le rapport annuel sur les progrès accomplis, qu'ils discutaient d'activités liées à l'ACS avec les cadres supérieurs et qu'ils envoyaient le rapport à la DQFES. Or, la DQFES a signalé un manque d'assiduité dans

---

<sup>40</sup> Goss Gilroy Inc., (2002), *Gender Equality Analysis Policy Evaluation Framework*.

les rapports reçus des RACS, et de la difficulté à recevoir les rapports. En effet, un examen des résumés de rapports (sans date) disponibles au dossier et couvrant une période d'un an laisse entendre qu'environ la moitié des RACS avaient fourni des rapports sur les progrès à la DQFES;

- Un examen des Rapports sur le rendement ministériel (de 2001-2002 à 2006-2007) révèle qu'on n'y fait pas état de la réalisation des ACS en fonction d'indicateurs, de jalons ou d'objectifs précis;
- Un examen des dossiers de programme a montré l'existence d'un rapport annuel pour l'exercice 2005-2006 et d'un résumé d'ACS (sans date) contenant les données brutes de rapports sur les progrès envoyés par des RACS. On a mené des sondages auprès du personnel en 2003 (n=136) et en 2004 (n=51) pour évaluer sa sensibilisation aux ACS et mesurer l'utilisation qu'il en faisait.

### *Perspectives de mesure du rendement et indicateurs de réussite clés*

Durant l'évaluation, des répondants principaux ont fourni certains éclaircissements et signalé des problèmes qui devraient être considérés lors de la mise en œuvre future de la Politique sur l'ACS. Ils se sont dits préoccupés, notamment, du fait que les objectifs et les jalons de la stratégie de repositionnement n'étaient pas réalistes, compte tenu de la quantité des priorités concurrentes et du peu de leviers disponibles pour motiver les intéressés à mener des ACS.

Les répondants ont souligné l'importance de mieux surveiller la qualité des ACS, ou de prendre des mesures pour renforcer leur qualité et leur cohérence en vue des processus d'approbation des programmes et politiques (p. ex. listes de contrôle ou modèles).

Les développements actuels soulignent aussi l'importance de collaborer avec CFC, les gouvernements fédéraux et provinciaux ainsi que les organismes de représentation pour alimenter l'élaboration d'indicateurs de rendement et la collecte de données. Les domaines prioritaires à considérer sont, notamment, l'établissement d'indicateurs de l'architecture des activités de programme sensibles au genre, des mesures comparatives de l'ensemble des groupes autochtones, et entre les groupes autochtones et non autochtones (p. ex., les indices de développement humain et de bien-être communautaire, et d'autres efforts qui contribuent à mesurer la réussite du Ministère à fournir des services et du soutien respectant ou dépassant les normes provinciales).

Beaucoup de répondants principaux ont avancé l'utilité à court et à moyen termes de constater l'importance des recours à l'ACS. On a proposé les indicateurs à court et à moyen termes suivants, entre autres :

- Le niveau d'intégration de l'ACS dans la planification des activités (recherche, évaluations et examens de programmes, etc.);
- Le niveau de sensibilisation à l'ACS et de connaissance des ACS;
- La mesure dans laquelle l'ACS fait partie du processus d'approbation lié à l'élaboration des politiques;

- Le niveau de compétence pour appliquer l'ACS;
- La présence de plans de travail liés aux ACS au niveau de la Direction générale;
- Le nombre de MC et de présentations au CT faisant preuve de l'application d'un processus d'ACS.

Pour ce qui est des indicateurs à long terme, des répondants principaux ont indiqué l'importance d'évaluer l'impact des ACS au regard de l'égalité entre les sexes et de son incidence sur les Premières nations, les Métis, les Inuits et les peuples du Nord. On a proposé les indicateurs à long terme suivants, entre autres :

- Les politiques, les programmes et les lois et règlements qui ont intégré l'ACS;
- La mesure dans laquelle l'ACS fait partie du travail et de la routine;
- La preuve que l'ACS a influencé la prise de décisions, le rajustement de politiques et de programmes et l'élaboration de politiques et de programmes nouveaux;
- La preuve de l'existence de données dégroupées selon les sexes et d'indicateurs sexospécifiques;
- L'étendue de l'utilisation d'indicateurs sexospécifiques dans les processus de mesure du rendement, de surveillance et d'évaluation d'AINC;
- Diminution des inégalités entre les hommes et les femmes.

### *Suivi des dépenses liées aux activités d'ACS*

Selon l'évaluation, rien n'indique que les dépenses d'ACS sont consignées systématiquement à l'échelle du Ministère. Par exemple, bien que la DQFES indique qu'à l'AC, les RACS peuvent consacrer jusqu'à 10 p. 100 de leur temps à des activités liées à l'ACS, le modèle de rapport des RACS ne rend pas compte du temps consacré à ces activités.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> DQFES, lettre aux cadres supérieurs sur la nomination d'un représentant de l'analyse comparative entre les sexes pour leur secteur, (vers 2007), et *Gender-Based Analysis Annual Progress Report, 2006-2007* (modèle).

## 4.0 *Sur la voie de l'avenir : enjeux soulevés et considérations*

---

Dans ce chapitre, nous examinons des points qui ont été identifiés comme aptes à favoriser la réussite de l'intégration systématique de l'analyse comparative entre les sexes à AINC ou susceptibles de la rendre plus difficile; nous faisons ressortir les meilleures pratiques et les leçons tirées, à l'interne comme à l'externe, et nous concluons en parlant des solutions de rechange ou des modifications possibles.

### 4.1 **Facteurs de réussite et défis**

#### *Facteurs favorisant la réussite*

Dans les cas où on applique l'ACS, les répondants principaux ont attribué la pratique d'abord et avant tout au solide appui et au vif intérêt manifestés pour l'ACS par la haute direction. Les cadres supérieurs qui étaient plus actifs en ACS ont observé que l'accessibilité de l'information et l'appui de la DQFES étaient utiles pour sensibiliser le personnel à l'ACS et la faire connaître.

La preuve fournie par les interviewés et les groupes de discussion a indiqué que la nature obligatoire des ACS dans le cas des MC contribue à les faire inclure dans ces documents. Cependant, des répondants principaux ont remis en question la qualité des ACS que contiennent ces documents.

Les secteurs et domaines d'activités qui ont un RACS compétent (ayant de bonnes aptitudes interpersonnelles et une bonne connaissance de l'ACS) ont reconnu qu'il était un important facteur habilitant. Pour quelques répondants principaux, plutôt que d'embaucher un expert-conseil externe en ACS, il était préférable d'avoir une ressource interne accessible qui connaissait bien leur domaine d'activité.

#### *Défis*

Les répondants principaux et les participants de groupes de discussion ont relevé un certain nombre d'obstacles à l'application de l'ACS au sein d'AINC. Voici ceux qu'ils ont le plus souvent cités :

- **Mécanismes de responsabilisation insuffisants.** L'absence d'une pression externe pour instaurer l'ACS a été citée comme étant un facteur clé empêchant l'application et l'intégration de l'ACS au sein d'AINC. Des répondants principaux ont signalé que les organismes centraux devraient exercer une solide fonction de remise en question pour garantir l'application. Cependant, il est trop tôt pour évaluer l'impact des récents changements qui exigent la présence d'ACS dans les présentations au Conseil du Trésor, ainsi que la réponse du gouvernement et sa clarification de la fonction de remise en question des organismes centraux. Le manque de surveillance et de contrôle de la qualité au sein d'AINC contribue également au faible degré d'intégration, selon bon nombre de répondants principaux d'AINC. L'inclusion des ACS dans les résultats stratégiques du Ministère constituerait aussi un levier pour l'intégration de l'ACS.

- **Manque de connaissance de la Politique sur l'ACS et de ses objectifs.** Alors que de nombreux répondants principaux et participants de groupes de discussion ont perçu que le personnel d'AINC était en général plus sensibilisé à l'ACS, ils ont constaté qu'il subsiste un manque de connaissance considérable et des idées fausses au sujet de l'ACS. Par exemple, certains sont confus quant à la distinction entre l'ACS et l'équité en matière d'emploi. Les RACS et les analystes principaux en matière de politiques qui ont répondu ont indiqué que, dans bien des cas, ils ne comprennent pas comment l'ACS pourrait être appliquée à leur domaine de travail, et qu'il leur faut des exemples et de l'aide pour comprendre comment l'ACS est appliquée. Selon beaucoup des répondants principaux, l'ACS est plus pertinente à l'étape de l'élaboration des politiques et dans le cas d'enjeux sociaux perçus comme répercutant négativement sur les femmes. Quelques-uns des répondants principaux s'interrogeaient à savoir s'il était possible d'« imposer » les concepts de l'égalité entre les sexes à la collectivité. La majorité des répondants qui étaient des RACS ont dit que même s'ils connaissaient bien l'ACS, ils n'étaient pas assez compétents pour mener eux-mêmes des ACS ou offrir de l'aide pour en effectuer.<sup>42</sup>

Environ le même nombre de répondants a dit bien connaître ou connaître le terme ACS (25) et la Politique sur l'ACS (23); toutefois, un plus grand nombre de répondants a dit ne pas connaître du tout, ou ne pas bien connaître (18) la Politique, par opposition à l'expression « analyse comparative entre les sexes » (10).

La perception que l'analyse comparative entre les sexes traitait de « questions féminines » était jugée comme une barrière à l'examen plus approfondi de la question au moyen d'une optique d'analyse sexospécifique. Divers interlocuteurs et répondants du sondage ont exprimé cette opinion, tout au long de la recherche menée pour l'évaluation, souvent dans le contexte de préoccupations au sujet des résultats scolaires plus faibles chez les hommes, des avantages d'étudier la famille dans son ensemble, ou de la nécessité d'assurer une analyse rigoureuse de l'incidence des politiques, analyse qui englobe un éventail plus large de facteurs démographiques et socioéconomiques, notamment.

On a également constaté une confusion autour de cette question au niveau fédéral dans la réponse du gouvernement en 2006, et on a fait mention de divers changements dans la nomenclature depuis 1995. À cet égard, il convient de se rappeler que le bureau chargé de mettre en œuvre la Politique sur l'ACS d'AINC s'appelle la « Direction des questions féminines et de l'égalité entre les sexes ». Un changement d'appellation de la Direction, approuvé récemment, harmonisera davantage son nom avec celui de sa Direction générale (Direction générale des relations extérieures et de la problématique hommes-femmes), lequel a également été changé récemment.

- **Roulement du personnel et priorités concurrentes.** De nombreux répondants principaux ont dit que la régularité du roulement du personnel, incluant le roulement des RACS, rendait difficile le développement des capacités en matière d'ACS et exigeait des efforts soutenus pour développer le savoir sur l'ACS. De plus, la DQFES ne reçoit pas de fonds des services votés, ce qui ne l'aide pas à retenir les employés consacrés à la mise en œuvre de la

---

<sup>42</sup> Comme on l'a mentionné précédemment, les RACS ayant répondu au sondage ont indiqué que leurs rôles et responsabilités ne consistaient pas à fournir de l'aide pour la conduite d'ACS.

Politique sur l'ACS. Les répondants principaux et les participants des groupes de discussion ont été nombreux à observer que l'ACS semble être en concurrence avec d'autres priorités (plutôt que d'en faire partie intégrante) en matière de culture, de droits linguistiques et de développement durable.

- **Disponibilité de données dégroupées en fonction des sexes.** La faible disponibilité de ces données au niveau des programmes (de même que d'autres données au niveau des programmes) est perçue par les répondants principaux comme étant un obstacle (voir, par exemple, DQFES, 2007, et la section 3.5 ci-haut).<sup>43</sup>
- **Pertinence du point de vue culturel, complexité et engagement.** Selon la preuve issue des entrevues et du questionnaire, tenter d'aborder la question de l'égalité entre les sexes chez les peuples autochtones présente des obstacles et des problèmes tout à fait singuliers.<sup>44</sup> Quelques-uns des répondants principaux d'AINC se sont dits incertains quant à la façon d'appliquer l'analyse comparative entre les sexes dans les collectivités des Premières nations, et d'autres ont exprimé la nécessité de mieux comprendre les enjeux, les bénéficiaires et les organisations de représentation, à la lumière du mandat élargi d'AINC.

La croissance d'AINC est manifeste dans le transfert, du BCP, du Bureau de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits en 2004. Le Bureau fournit des fonds aux organisations de Métis, d'Indiens non inscrits et d'Autochtones hors réserve pour qu'elles développent leurs capacités ainsi que leur responsabilisation financière et électorale. Cette même année, le premier ministre a annoncé la création d'un Secrétariat des Inuit à AINC. En 2006, Entreprise autochtone Canada était transférée d'Industrie Canada à AINC et, plus récemment, en 2008, c'est Résolution des questions des pensionnats indiens Canada qui a été transféré à AINC.

## 4.2 Meilleures pratiques et leçons tirées

La recherche démontre que les gouvernements qui tentent d'intégrer l'analyse comparative entre les sexes dans leurs organisations affrontent un certain nombre de défis communs. Il s'agit, notamment : d'une volonté politique insuffisante; de mécanismes de responsabilisation inadéquats; d'une méconnaissance de l'ACS; de ressources inappropriées (information, budget, outils et expertise); et du besoin d'une planification et d'une mise en œuvre plus stratégiques<sup>45</sup>. Pour surmonter de tels défis, il faut aller au-delà d'une approche de formation, et passer à des changements structurels et procéduraux.<sup>46</sup>

Le résumé qui suit est fondé sur des entrevues avec des représentants d'AINC et d'autres ministères étroitement liés à l'exécution de l'ACS, et sur la documentation concernant les pratiques exemplaires et les leçons tirées. La documentation comprend une revue de la recherche reposant sur les faits, tant canadienne qu'internationale, surtout au regard de l'adoption

---

<sup>43</sup> *Themes in Domestic and International Literature Respecting Experience with Gender Analysis and Gender Mainstreaming as Strategies to Achieve Gender Equality Goals*, août 2007, (auteur et lieu inconnus, rapport produit par la DQFES).

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> Gouvernement de l'Écosse, (2003), *Learning From Experience: Lessons in Mainstreaming Equal Opportunities*.

<sup>46</sup> Voir la note de bas de page 41 pour obtenir la source.

d'approches d'intégration de l'ACS au sein des gouvernements. Cependant, les études reposant sur les faits (à savoir, évaluations des besoins, recherches et évaluations) portant sur l'efficacité de l'ACS sont disponibles en nombre limité, particulièrement dans le contexte du gouvernement canadien. Par exemple, parmi les ministères fédéraux interviewés dans le cadre de la présente étude, seulement un a indiqué qu'il participait présentement à une évaluation (laquelle devrait être prête plus tard cette année), et un autre a déclaré que les activités d'évaluation qu'il avait prévues ont été reportées.

### *Une meilleure reddition de comptes*

Tous les répondants principaux du Ministère ont souligné qu'il était essentiel au succès de l'ACS d'avoir une responsabilisation claire concernant la mise en œuvre et la surveillance des ACS. La documentation appuie également cette opinion. La tâche d'établir une structure de responsabilisation claire est d'autant plus difficile dans le cas d'une approche d'intégration de la problématique hommes/femmes parce qu'elle requiert du personnel et des unités de travail à l'échelle de l'organisation pour la mettre en œuvre. La responsabilisation est nécessaire aussi bien au niveau de l'employé qu'aux échelons supérieurs (p. ex. rapports annuels présentés aux décideurs clés).<sup>47</sup> Une structure de responsabilisation claire doit comprendre ce qui suit :<sup>48</sup>

- Des buts et objectifs clairs et explicites. Dans la documentation internationale, une stratégie de mise en œuvre reconnue pour son succès fait appel à l'inclusion d'objectifs d'égalité entre les sexes dans les objectifs globaux du programme ou projet, lorsque c'est possible;<sup>49</sup>
- Un mécanisme pour intégrer l'ACS dès les premières étapes du plan de travail pour toute nouvelle politique ou mesure législative, et tout nouveau litige ou programme;
- Tenir les gestionnaires responsables de la mise en œuvre de l'ACS dans leur domaine de responsabilité (p. ex. au moyen de rapports annuels sur les progrès ou d'évaluations du rendement);
- L'identification claire des responsabilités relatives à l'application de l'ACS dans toutes les étapes du cycle des politiques et programmes, en incluant ces responsabilités dans les descriptions de travail, les plans de travail ou de la Direction générale, les lignes directrices de programme, les évaluations de programme, les mandats et aussi dans des mécanismes de présentation de rapports périodiques.<sup>50</sup>

Une personne interviewée à Santé Canada a signalé que le fait d'avoir eu un plan formel de mise en œuvre de l'ACS avait facilité l'acceptation générale dans le Ministère. Ce plan comprenait des détails sur l'infrastructure ministérielle pour la mise en œuvre de l'ACS. Un groupe désigné était chargé de faire état à la haute direction de la mise en œuvre de l'ACS. Le plan comprenait également des détails tels que le développement des capacités en matière d'ACS au moyen

---

<sup>47</sup> PNUD, (2005), *Evaluation of Gender Mainstreaming in UNDP*.

<sup>48</sup> Ministère de la Justice, (2002), *Needs Assessment*; C. Saulnier, Bentley, S., Gregor, F., MacNeil, G., Rathwell, T., et Skinner, E., (1999). *Gender Planning: Developing an Operational Framework for En-Gendering Healthy Public Policy*. Halifax: Maritime Centre of Excellence for Women's Health.

<sup>49</sup> Selon un examen de l'inclusion des considérations liées à l'égalité des sexes réalisé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, les projets ayant les objectifs les plus explicites en matière d'égalité des sexes étaient également ceux qui avaient les répercussions les plus favorables sur l'égalité des sexes (cité dans Hunt, J., (2004). *Successful Strategies for Addressing Gender Equality Issues in Programs and Projects: What Works?*, Development Bulletin, n° 64, p. 53-57).

<sup>50</sup> Certains représentants d'autres ministères ont indiqué qu'il est important d'attribuer les responsabilités dans les plans de travail des directions générales. Un répondant externe a aussi précisé qu'un plan de mise en œuvre clair est essentiel à une mise en œuvre réussie. Voir aussi la note de bas de page 46 ci-dessus (Saulnier et al.).

d'ateliers facilités tenus aux différents niveaux, et de projets pilotes permettant aux employés d'appliquer l'ACS aux enjeux courants. La troisième partie du plan de mise en œuvre était l'élaboration d'outils et de ressources comme la liste de contrôle de l'ACS et des études de cas. Des progrès réalisés dans l'instauration de l'ACS dans le cadre de plans de travail ont facilité l'application durant les phases initiales.

Pour surveiller la qualité de ses ACS, un des ministères considère les facteurs suivants :

- s'il y avait des données de qualité disponibles pour l'ACS;
- si on a utilisé une méthodologie d'ACS appropriée;
- l'examen par des pairs;
- la participation à l'ACS de la population ciblée.

On a constaté que les méthodes de surveillance employées dans d'autres ministères fédéraux différaient. Par exemple, le cadre de surveillance de l'ACDI est axé sur l'impact de l'ACS en termes d'égalité entre les sexes. L'ACDI ne surveille pas la mesure dans laquelle l'ACS est appliquée au sein du Ministère. Selon des répondants principaux d'autres ministères et l'étude de la documentation, il est essentiel de surveiller l'impact de l'ACS sur l'égalité entre les sexes.<sup>51</sup>

D'autres personnes interviewées et répondants du sondage ont soulevé des problèmes liés aux responsabilités de gestion sectorielle et à la possibilité d'infliger des pénalités pour non-conformité. Certains ont mentionné également l'importance de surveiller la qualité de l'ACS, mais comme l'a signalé un répondant, « il faut éviter que l'ACS soit traitée comme une tâche qu'on coche ou comme une question de conformité. »

À cet égard, on a aussi souligné que des exigences claires en matière de rapports à la haute direction avaient aussi aidé à garder la mise en œuvre de l'ACS sur la bonne voie. Des répondants principaux d'AINC et d'autres ministères ont affirmé qu'il était important de faire état à la haute direction des progrès de la mise en œuvre de l'ACS pour renforcer la responsabilisation, mais aussi parce que les rapports sensibilisent les cadres supérieurs et leur fait mieux connaître l'ACS.

### ***Planification et mise en œuvre systématiques et stratégiques***

Les personnes interviewées et la documentation soulignent l'efficacité des projets pilotes pour tester l'application de l'ACS dans des secteurs précis et développer les capacités du personnel qui doit mener les ACS. Selon la documentation, l'instauration réussie de l'ACS est fonction de la planification et de la mise en œuvre systématiques de l'ACS. Les plans d'action, plans de travail ou cadres opérationnels peuvent s'avérer des outils de mise en œuvre efficaces.<sup>52</sup> Une étude de méta-évaluation menée en Espagne sur onze évaluations de plans pour l'égalité des sexes a conclu que l'existence de plans structurés à la fois clairs et précis (objectifs, actions, calendrier et ressources attribuées clairs) avait une influence positive sur les évaluations.<sup>53</sup> De plus, les plans devraient comprendre des stratégies réalistes fondées sur des étapes concrètes et progressives, choisies en fonction des objectifs à long terme.<sup>54</sup> L'intégration de l'ACS exige

---

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> *Ibid.* Voir aussi Bustelo, M, (2003). *Evaluation of Gender Mainstreaming: Ideas from a Meta-Evaluation Study.*

<sup>53</sup> Bustelo, M, (2003). *Evaluation of Gender Mainstreaming: Ideas from a Meta-Evaluation Study.*

<sup>54</sup> Schalkwyk cité dans Saulnier et al., (1999: 5), (voir la note de bas de page 46 ci-dessus pour obtenir la référence complète).

également l'engagement du personnel, la mobilisation d'employés, des ressources financières et humaines adéquates, des échéanciers appropriés et des cibles atteignables.<sup>55</sup>

L'expérience internationale nous dit que l'ACS est plus efficace lorsqu'elle est introduite progressivement, par phases, dans un certain nombre de domaines stratégiques choisis. De plus, la méthode des projets pilotes est jugée bonne pour tester le processus et le résultat de la mise en œuvre de l'ACS dans un secteur précis.<sup>56</sup> On a également cité l'approche stratégique à l'ACS dans les cas où l'ACS est axée (au moins au départ) sur des domaines où elle est le plus susceptible de faire la différence, ou dans des domaines alignés sur les priorités stratégiques.<sup>57</sup>

### ***Ressources consacrées aux activités d'ACS***

Certains répondants principaux d'autres ministères et d'AINC ont signalé qu'il est nécessaire de consacrer des ressources, tant humaines que financières, à la mise en œuvre l'ACS. Dans un résumé des leçons clés tirées de l'application de l'ACS au niveau des programmes, l'ACDI a noté que l'engagement envers l'égalité des sexes serait intensifié si on accordait des ressources aux experts de l'analyse selon le genre; assurait des ressources adéquates pour le développement des capacités en matière d'ACS; et surveillait et déclarait les résultats liés à l'égalité des sexes.<sup>58</sup>

### ***Accès à une formation, à des outils et à de l'information de qualité supérieure***

Des répondants principaux d'autres ministères ont déclaré qu'il était essentiel pour le développement des capacités de fournir une formation et des outils de haute qualité. Des études de cas qui montraient comment l'ACS était appliquée et des listes de contrôle de l'ACS détaillant les étapes de l'application ont été perçues comme étant spécialement utiles pour développer les capacités des employés à appliquer les ACS. L'accès aux données dégroupées selon les sexes et à la preuve sensible au genre était perçu comme facilitant la prise de décisions en matière de politiques.

Dans une revue de l'expérience internationale avec des approches d'intégration de l'analyse comparative entre les sexes, les pratiques préconisées pour développer le savoir et la compétence sont, notamment les activités de formation et de sensibilisation continues, l'élaboration d'études de cas propres aux secteurs, et l'analyse.<sup>59</sup> La Colombie-Britannique et la Suède ont aussi eu recours à des « experts volants » qui sont embauchés sur une base temporaire dans une sous-section ou un ministère pour fournir une assistance intensive. Si l'objectif de la formation est de faire acquérir aux employés la compétence nécessaire pour mener des ACS, il y a lieu de dispenser une formation spécialisée et de routine.<sup>60</sup>

### ***Engagement solide de la part des cadres supérieurs et du Ministère envers l'ACS***

Il est important d'avoir l'appui visible et solide de la haute direction pour l'ACS. Des répondants d'autres ministères ont signalé qu'un champion de l'ACS très visible et actif avait contribué à

---

<sup>55</sup> Voir la note de bas de page 41 pour obtenir la source.

<sup>56</sup> CFC, (2005), *Regard vers l'avenir : maintenir la pratique de l'analyse comparative entre les sexes (ACS) au XXI<sup>e</sup> siècle*, conférence d'ACS, janvier 2005.

<sup>57</sup> J. Hunt, (2004), *Successful Strategies for Addressing Gender Equality Issues in Programs and Projects: What Works?*, Development Bulletin, n° 64, p. 53-57.

<sup>58</sup> ACIDI, (2007), *A Report on the 2007 CIDA Gender Equality Forum*. Gatineau: Agence canadienne de développement international.

<sup>59</sup> Gouvernement de l'Écosse, (2003), *Learning From Experience: Lessons in Mainstreaming Equal Opportunities*.

<sup>60</sup> Voir la note de bas de page 46 ci-dessus pour obtenir la source (Saulnier et al.).

faire intégrer et utiliser l'ACS dans leur ministère.

### ***Collaboration constructive avec les groupes de représentation***

Une collaboration continue avec des représentants à l'extérieur du gouvernement ayant le rôle d'organismes en quête d'égalité et un processus de consultation qui favorise les échanges sur des questions et des priorités sont perçus comme occupant une place importante dans l'analyse comparative entre les sexes<sup>61</sup>.

### **4.3 Modifications éventuelles**

Les suggestions ci-dessous proviennent des répondants principaux et des participants des groupes de discussion, du sondage et de la documentation ainsi que de l'analyse des meilleures pratiques, des leçons tirées et, en termes généraux, des conclusions de l'évaluation abordées plus haut dans le présent document.

#### ***Améliorer la responsabilisation et le contrôle de la qualité***

Une plus grande responsabilisation et un meilleur contrôle de la qualité étaient perçus comme étant des ingrédients critiques de l'intégration de l'ACS dans le travail du Ministère, et des facteurs qui contribueraient à élever le profil de la Politique et de ses résultats (pour l'instant, la mise en œuvre et les réalisations de la Politique sur l'ACS ne sont pas prises en compte dans l'architecture des activités de programme d'AINC ou dans les Rapports sur le rendement ministériel).

On a aussi fait ressortir l'importance pour l'application de l'ACS d'une solide fonction de remise en question pour les organismes centraux en plus des mécanismes ministériels de surveillance de l'utilisation et de la qualité des ACS. L'importance d'inscrire le contrôle de la qualité dans le processus d'approbation des politiques a elle aussi été signalée. Les responsabilités en matière de surveillance et de contrôle de la qualité devraient être clairement définies. Il a été noté que l'ACS devrait être incluse dans les domaines prioritaires de chaque secteur parce qu'autrement, elle ne sera pas faite. On a proposé d'inclure une section dans le rapport annuel sur les progrès de l'ACS – portant sur les buts de la Direction générale en matière d'ACS pour l'exercice suivant – pour aider à mesurer les progrès annuels subséquents.

Faisant référence à l'exemple des langues officielles, d'autres répondants ont proposé, notamment, d'élaborer des modèles de rapports ou des guides de vérification pour les ACS afin d'aider les employés à réaliser des ACS pour les mémoires au Cabinet et les soumissions au Conseil du Trésor.

#### ***Sensibiliser et motiver les employés par les communications, des témoignages de réussite et l'engagement de la haute direction***

Beaucoup de RACS qui ont répondu et de répondants dans le domaine des politiques ont indiqué

---

<sup>61</sup> *Ibid.* et CFC, (2001), *L'intégration des considérations liées à l'égalité des sexes au Canada*.

que les employés seraient motivés à appliquer l'ACS s'ils comprenaient comment celle-ci s'appliquait à leur travail et de quelle façon elle pourrait entraîner des résultats positifs. On a proposé de diffuser des témoignages de réussite qui révéleraient l'impact que peut avoir l'ACS et qui feraient partie de l'orientation générale des employés.

L'engagement et l'appui visibles de la haute direction ont également été jugés importants pour motiver les employés. On a proposé d'obliger chaque secteur à faire une présentation sur l'ACS à son personnel.

Des répondants principaux d'AINC ont également signalé que l'envoi de messages et les communications sont critiques. Par exemple, les communications à propos de l'ACS sont plus efficaces si elles viennent des échelons plus hauts, comme celui du directeur général. Les communications doivent expliquer clairement pourquoi l'ACS est importante; par exemple, on devrait établir un lien entre la pertinence de l'ACS et les répercussions éventuelles sur la collectivité.

### ***Développer la compétence pour appliquer l'ACS au moyen d'exemples particuliers, de formations, d'outils et d'un meilleur accès au savoir-faire sur l'ACS***

Des RACS et des répondants dans le domaine des politiques ont indiqué qu'ils ne comprenaient pas bien comment mener des ACS et comment celles-ci peuvent être appliquées à des domaines ou secteurs particuliers (p. ex. mise en œuvre et exécution des programmes, niveau régional, négociations, infrastructure). Ces mêmes répondants ont avancé qu'on pourrait augmenter la compétence du personnel en leur donnant davantage accès à des exemples précis montrant comment l'ACS est appliquée dans des situations précises, et à des experts au sein de la Direction générale ou de la région qui peuvent fournir une orientation directe sur l'utilisation et l'application de l'ACS. Les résumés de rapports sur les progrès le corroborent. Les RACS ont indiqué, dans des rétroactions antérieures, que des exemples précis de l'application de l'ACS dans différents secteurs et programmes seraient des outils d'apprentissage utiles. Certains répondants principaux ont déclaré que les documents d'orientation politique devraient clarifier comment intégrer l'ACS dans les travaux du Ministère.

Beaucoup de RACS et de répondants dans le domaine des politiques ont estimé qu'il devrait y avoir une formation sur l'ACS destinée au personnel (peut-être dans le contexte de leur orientation, ou encore dans une présentation par les cadres supérieurs de chaque Direction générale).

### ***Identifier les domaines prioritaires/pour l'approche progressive ou axée sur le risque en vue de l'application de l'ACS***

La preuve donnée par les répondants principaux souligne la difficulté d'appliquer l'ACS à tous les aspects du travail du Ministère, une difficulté aggravée par la méconnaissance de la manière dont l'ACS est appliquée à l'échelle des secteurs et domaines de programmes.

L'examen de la documentation indique comme meilleure pratique l'introduction progressive, par

phases, de l'ACS, afin de tester le processus et vérifier le résultat de la mise en œuvre de l'ACS dans un secteur particulier.<sup>62</sup> Les projets pilotes pourraient peut-être servir de fondement pour les témoignages de réussite ou les exemples d'application d'une ACS, lesquels pourraient être utilisés pour sensibiliser le personnel du Ministère et développer ses compétences.

Cette constatation est corroborée par les conclusions du Groupe d'expertes sur les mécanismes de responsabilisation pour l'égalité entre les sexes.<sup>63</sup> Le Groupe, établi par le gouvernement du Canada à l'automne 2005, a examiné le processus selon lequel on faisait état des questions d'analyse comparative entre les sexes et d'égalité des sexes. Ses conclusions étaient fondées sur une analyse des observations d'intervenants et d'organisations possédant une expertise dans la déclaration de questions semblables, des modèles existants et des pratiques exemplaires.

Le Groupe était défavorable à l'idée d'entreprendre une analyse comparative entre les sexes pour chaque politique et programme, parce que « le fait est que les fonctionnaires et le grand public comprennent encore mal cette analyse » Il a plutôt recommandé au gouvernement de concentrer ses efforts sur quelques « dossiers importants » et lui a conseillé de « ... repérer les principaux leviers au sein de l'administration fédérale et déployer des efforts pour optimiser les résultats que permettent d'obtenir ces leviers. » Le Groupe a formulé d'autres recommandations, axées sur le rôle possible que peuvent tenir les organismes centraux de Finances et du Conseil du Trésor, l'utilité d'engager les organisations non gouvernementales, et la manifestation de leadership au sein du gouvernement.

### *Autres enjeux*

On a demandé aux répondants du sondage s'ils étaient au courant de problèmes ou facteurs qui pourraient menacer la durabilité ou la suite de la mise en œuvre de l'ACS au Ministère (question 34 du sondage). Douze commentaires ont été formulés, notamment des préoccupations au sujet du manque de connaissance de l'existence de la Politique, de son application ou de son potentiel pour améliorer les résultats, ainsi que des perceptions au sujet de l'engagement non uniforme envers la mise en œuvre (4), les exigences de la charge de travail (3), et l'avantage d'intensifier le rôle de surveillance de l'ACS des organismes centraux à l'échelle des ministères.

On a demandé aux répondants du sondage d'identifier des problèmes précis qui devraient être abordés (question 35 du sondage). Sept répondants ont demandé une définition plus large de l'analyse comparative « des sexes » (de manière à inclure l'analyse en fonction de l'orientation

---

<sup>62</sup> CFC, (2005), *Regard vers l'avenir : maintenir la pratique de l'analyse comparative entre les sexes (ACS) au XXI<sup>e</sup> siècle*, conférence d'ACS, janvier 2005.

<sup>63</sup> Georgina Steinsky-Schwartz, Dorianne Rowan-Campbell, Louise Langevin, (2005), *L'égalité pour les femmes : au-delà de l'illusion, Groupe d'expertes sur les mécanismes de responsabilisation pour l'égalité entre les sexes, Rapport final – Décembre 2005*.

sexuelle), et ont fait référence à des préoccupations concernant l'équité en matière d'emploi. Les autres problèmes soulevés par les répondants du sondage concernaient les relations d'AINC et les consultations auprès des clients autochtones en termes de la sensibilisation à l'ACS et des capacités en matière d'ACS. Les répondants ont soulevé des questions précises, par exemple, ils ont demandé qu'une plus grande attention soit accordée aux genres dans les données économiques, ils ont soulevé des questions identifiées comme touchant particulièrement les hommes (liées à la Prestation nationale pour enfants, à l'éducation des adultes et à la mise à niveau), ils ont demandé une information plus complète sur les rôles de leader des femmes dans les bandes et sur la violence familiale.

On a demandé aux répondants du sondage quelle importance ils accordaient à l'éventail suivant de mesures de soutien pour la préservation ou le renforcement des résultats de l'ACS au sein d'AINC;

**Tableau 13 Évaluation par les répondants du sondage de l'importance de divers soutiens**

Type de soutien (n = 62)	Très important	Important	Passablement important	Pas important	Ne sait pas
<b>Un plus grand accès à :</b>					
... la formation et au développement professionnel	21	24	10	1	6
... des consultants qualifiés	5	19	19	5	14
... l'information, aux données et aux recherches liées à l'analyse comparative entre les sexes	20	27	8		7
... des outils, des guides et des modèles	19	23	10	10	
... des spécialistes de l'ACS	9	29	11	2	11
<b>L'établissement de :</b>					
... plans de travail pour l'ACS à l'échelle du Ministère, des secteurs, ou encore propres à un enjeu	7	19	15	5	16
...meilleurs incitatifs pour mener des ACS (n = 61)	7	27	9	5	13

Source : Question 30 du sondage.

Quatorze répondants ont également fourni des éclaircissements sur le type d'incitatifs qui pourrait être utilisé (un répondant a indiqué qu'aucun incitatif ne devrait être utilisé, car la tâche devrait être considérée comme faisant partie du travail ordinaire de l'employé). La nature de ces commentaires était similaire à celle d'une autre série de commentaires (16) concernant des suggestions pour préserver ou renforcer la qualité et les résultats de l'analyse comparative entre les sexes (question 34 du sondage); ces commentaires sont donc présentés ensemble :

- Déployer plus d'efforts ou des efforts plus soutenus pour élever le profil de l'ACS, sensibiliser davantage, dispenser de la formation, transmettre des communications et disséminer l'information;
- Élaborer des mesures et des mécanismes pour garantir que l'ACS alimente les processus critiques (ont été soulignés la surveillance du Comité des politiques, la passation des marchés, la surveillance de la gestion, et des modèles ou guides de vérification de l'ACS). Trois répondants ont parlé de la nécessité d'avoir des outils pour faciliter les apports dans les documents décisionnels; un des répondants a mentionné la possibilité d'un rôle pour le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique; et un autre a observé qu'un modèle particulier avait été élaboré à AINC (Développement économique) pour soutenir

l'application des analyses comparatives entre les sexes;

- Élaborer une approche axée sur le risque afin d'identifier formellement les domaines clés des programmes et des politiques qui bénéficieraient de l'ACS (plutôt que de continuer à tenter d'intégrer l'ACS de façon homogène à l'échelle du Ministère);
- Un meilleur accès à l'information, aux données et à la recherche sur la problématique hommes/femmes; intégration dans la mesure du rendement et dans l'architecture des programmes;
- La reconnaissance de la nécessité d'avoir le soutien de la haute direction, et des suggestions quant à la façon de l'obtenir (p. ex., l'établissement d'un lien entre l'ACS et les ententes de rendement, la rémunération au rendement ou des pénalités);
- Une plus grande précision des exigences de la Politique, ou l'accès à des forums où les effets de la discrimination fondée sur le genre peuvent être bien compris, ou encore, les employés et les bénéficiaires ciblés devraient avoir une meilleure connaissance des attentes dans ce domaine;
- Une remarque à l'effet que les vérifications et les évaluations devraient elles aussi inclure une analyse comparative entre les sexes obligatoire, et une plus grande surveillance et identification des occurrences où l'ACS n'a pas été menée.

## 5.0 *Conclusions et recommandations*

### 5.1 **Conclusions**

Beaucoup des éléments de la Politique d'AINC sur l'analyse comparative entre les sexes ont été jugés conformes aux exigences fédérales visant l'application de l'ACS. L'importance que le Ministère accorde au développement des capacités, à l'éducation et au soutien par l'intermédiaire de son réseau de RACS constitue un moyen approprié d'intégrer l'ACS.

Par la même occasion, le gouvernement a récemment mis la priorité sur l'intensification de la responsabilisation dans la mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes à l'échelle du gouvernement et dans la tenue soutenue d'ACS. L'analyse de la preuve disponible indique que l'approche de responsabilisation d'AINC dans le cadre de la mise en œuvre de sa Politique sur l'ACS a besoin d'être renforcée et actualisée.

On voit clairement de bonnes pratiques prometteuses en ce qui a trait à l'application de l'ACS et au règlement des questions liées au genre soulevées par les ACS. Cependant, au bout de plus de neuf années de mise en œuvre, le degré d'intégration dans les travaux du Ministère demeure inégal et très limité dans bien des domaines clés, incluant l'élaboration de propositions et la mesure du rendement.

Dans l'ensemble, AINC n'a pas la structure qu'il faut ou des mécanismes de responsabilisation suffisants, et n'a pas la capacité requise pour mettre en œuvre l'ACS de façon exhaustive et soutenue à l'échelle du Ministère. L'évaluation a révélé peu de leviers pour motiver ou inciter le personnel à appliquer l'ACS (p. ex. la création de cibles de rendement, d'incitatifs, de modèles et de conséquences sensibles au genre).

Enfin, depuis l'annonce initiale de la Politique sur l'ACS, le mandat d'AINC s'est considérablement élargi et le Ministère se consacre à des enjeux critiques, à des clients et à des organismes de représentation de plus en plus complexes et diversifiés. Cette dynamique impose encore davantage la nécessité d'évaluations axées sur les risques, de même que d'analyses stratégiques, de cadres de mesure du rendement et de stratégies de qualité et appropriées à la culture.

Les obstacles à l'amélioration de l'efficacité de l'application de l'ACS ne sont pas particuliers à AINC, dans le contexte de l'ACS. L'accent que met le gouvernement sur cette question indique qu'il reconnaît la nécessité de l'aborder à l'échelle du gouvernement. De plus, la situation n'est pas unique dans le contexte des développements qui émergent dans d'autres secteurs stratégiques horizontaux.

Par exemple, actuellement, AINC et d'autres ministères fédéraux travaillent à renforcer la responsabilisation, l'identification de résultats mesurables, la mesure du rendement et la présentation des rapports afin de mieux suivre et démontrer les résultats et les réalisations de leur mise en œuvre de la Politique sur les langues officielles et de la Stratégie de développement durable.

Il serait avantageux pour le Ministère de tirer des leçons de ces efforts – et aussi de les alimenter – à mesure qu’il renforce l’application et l’impact de l’analyse comparative entre les sexes.

## 5.2 Recommandations

Afin de poursuivre la mise en œuvre, d'assurer la mesure et d'intensifier l'impact de sa Politique sur l'analyse comparative entre les sexes, AINC devrait :

1. Réexaminer les réalisations escomptées, les activités et les échéanciers, en introduisant des éléments plus ciblés (jalons) et une approche de mise en œuvre axée sur les risques. Un accent particulier devrait être mis sur le règlement de questions dans des domaines à risque élevé pour l'atteinte des résultats stratégiques d'AINC;
2. Mettre à jour et renforcer l'approche d'AINC concernant la responsabilisation, la mesure du rendement et la présentation des rapports pour l'harmoniser avec les pratiques et les directives fédérales en évolution en matière d'ACS en particulier, et de politiques horizontales, en général;
3. Examiner et réviser l'approche d'AINC en matière de formation, de sensibilisation et de soutien (que fournissent actuellement la DQFES et les RACS) afin d'améliorer à court et à moyen termes les résultats d'une approche de mise en œuvre davantage axée sur les risques et ciblée, et de continuer de sensibiliser le personnel et de développer des capacités durables à l'échelle du Ministère à long terme;
4. Instaurer des mécanismes, des outils et des mesures pour faciliter le soutien et la surveillance de la direction, à court terme, et renforcer la qualité des ACS et leurs résultats, à long terme (p. ex. guides de vérification et/ou modèles pour la tenue d'ACS, meilleures pratiques, exemples, établissement de points de contrôle à diverses étapes des processus d'approbation internes d'AINC, entre autres);
5. Continuer de travailler au sein du Ministère et avec CFC, les organismes centraux, les organisations de représentation, les bénéficiaires et les autres intervenants en vue de renforcer la mise en œuvre et l'impact de l'ACS, en particulier, et des politiques horizontales, en général;
6. Examiner et réviser la structure de gouvernance de la Politique ainsi que les rôles et les responsabilités de la DQFES, des RACS, de la haute direction et des employés, particulièrement à l'égard de la mesure du rendement, du contrôle de la qualité et de la présentation des rapports;
7. Revoir les arrangements financiers pour la mise en œuvre de la Politique en vue de fournir une base plus stable au soutien et au maintien de l'application des ACS à AINC, compte tenu des recommandations précédentes.

## *Annexe A : Liste des acronymes*

ACDI :	Agence canadienne de développement international
ACS :	Analyse comparative entre les sexes
AFAC :	Association des femmes autochtones du Canada
AINC :	Affaires indiennes et du Nord Canada
BCP :	Bureau du Conseil privé
BIM :	Biens immobiliers matrimoniaux
CFC :	Condition féminine Canada
CIC :	Citoyenneté et Immigration Canada
DES :	Diversité et égalité des sexes
DQFES :	Direction des questions féminines et de l'égalité entre les sexes
LIPR :	<i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i>
MC :	Mémoire au Cabinet
MJ :	Ministère de la Justice
RACS :	Représentant de l'analyse comparative entre les sexes
RHDSC :	Ressources humaines et Développement social Canada
RMR :	Rapport ministériel sur le rendement
RPP :	Rapport sur les plans et les priorités
SC :	Santé Canada
SCT :	Secrétariat du Conseil du Trésor

## Annexe B : Matrice d'évaluation (prévue)

Éléments à évaluer et questions	Preuve interne (Affaires indiennes et du Nord Canada)					Preuve externe (solutions de rechange)			
	Principaux répondants Champion/ DQFES/ Autre <sup>64</sup> (n = 8)	Groupes de discussion			Sondage ciblé	Examen des documents et des dossiers	Condition féminine Canada (n = 1-2)	Autres ministères et organismes fédéraux (n=5)	Analyse documentaire/Autres documents fédéraux
		RACS (n = 8-12)	Analystes principaux (n = 8-12)	Directeurs (n = 8-12)					
<b>Pertinence</b>									
1. L'approche utilisée par AINC pour mettre en œuvre la Politique et la Stratégie de repositionnement interne de l'ACS est-elle toujours pertinente et conforme aux exigences actuelles du gouvernement fédéral en lien avec l'ACS <sup>65</sup> ?	■	■			■	■	■	■	■
<b>Réussite</b>									
<b>Objectifs de la politique sur l'ACS d'AINC :</b>	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Dans quelle mesure le Ministère a-t-il intégré l'ACS à ses activités, notamment : - l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de programmes, de plans de communication, de règlements et de lois? - les consultations et les négociations? - les directives et les stratégies de recherche, de règlement des différends et de gestion des litiges?	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Comment les problèmes liés au genre sont-ils généralement réglés (p. ex. par des solutions/stratégies ou par le renvoi de la question au SM/ministre)?	■	■	■	■	■	■	■	■	■

<sup>64</sup> Cadres supérieurs : Recherche, Gestion de l'information, Direction de l'élaboration et de l'approbation des politiques, Résultats stratégiques/Mesure du rendement, etc.

<sup>65</sup> Autrement dit, est-elle toujours pertinente en ce qui concerne les cinq objectifs du Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes de 1995? Est-elle pertinente relativement aux recommandations récentes du Deuxième rapport du Comité permanent de la condition féminine, (6 mai 2006), et en particulier la recommandation 9, qui porte sur les responsabilités ministérielles?

Éléments à évaluer et questions	Preuve interne (Affaires indiennes et du Nord Canada)					Preuve externe (solutions de rechange)			
	Principaux répondants Champion/ DQFES/ Autre <sup>64</sup> (n = 8)	Groupes de discussion			Sondage ciblé	Examen des documents et des dossiers	Condition féminine Canada (n = 1-2)	Autres ministères et organismes fédéraux (n=5)	Analyse documentaire/ Autres documents fédéraux
		RACS (n = 8-12)	Analystes principaux (n = 8-12)	Directeurs (n = 8-12)					
<p><b>Objectifs de la Stratégie de repositionnement</b></p> <p>4. Dans quelle mesure les objectifs de la Stratégie de repositionnement de 2003 ont-ils été atteints?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La haute direction est davantage engagée à l'égard de l'ACS;</li> <li>- La capacité de formation en matière d'ACS s'est étendue au-delà de la DQFES;</li> <li>- Les employés d'AINC ont renforcé leurs compétences en matière d'ACS;</li> <li>- Les employés d'AINC sont davantage motivés et actifs par rapport à la réalisation et à l'évaluation des ACS;</li> <li>- Les données, l'information et les outils liés à l'ACS sont plus nombreux et de meilleure qualité.</li> </ul>	■	■	■	■	■	■			
<p><b>Renseignements généraux</b></p> <p>5. La mise en œuvre ou l'application de l'ACS a-t-elle eu des répercussions inattendues (positives ou négatives)?</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<p>6. Quels facteurs internes/externes ont le plus contribué/nui à l'atteinte de résultats en ce qui a trait à la mise en œuvre de l'ACS?</p>	■	■	■	■	■				
<b>Mise en œuvre (au moyen de la Stratégie de repositionnement)</b>									

Éléments à évaluer et questions	Preuve interne (Affaires indiennes et du Nord Canada)					Preuve externe (solutions de rechange)			
	Principaux répondants Champion/ DQFES/ Autre <sup>64</sup> (n = 8)	Groupes de discussion			Sondage ciblé	Examen des documents et des dossiers	Condition féminine Canada (n = 1-2)	Autres ministères et organismes fédéraux (n=5)	Analyse documentaire/ Autres documents fédéraux
		RACS (n = 8-12)	Analystes principaux (n = 8-12)	Directeurs (n = 8-12)					
<p>7. Les activités prévues (mesures 1-4) ont-elles été réalisées? C'est-à-dire...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La DQFES a-t-elle accordé la priorité aux activités qui contribuent à renforcer les capacités du Ministère en matière d'ACS et à favoriser la mise en place de ressources et la création d'outils (M-1)?</li> <li>- La DQFES a-t-elle travaillé en collaboration avec la haute direction afin de susciter l'engagement des fonctionnaires des échelons supérieurs d'AINC à l'égard de l'ACS (M-2)?</li> <li>- Des AES<sup>66</sup> sont-ils en place pour appuyer l'ACS au sein de leur direction générale ou dans leur région en matière d'ACS (M-3)?</li> <li>- La DQFES a-t-elle mené un projet pilote en vue de la pleine intégration de l'ACS lors du renouvellement des autorisations en matière d'éducation (M-4)?</li> </ul>	■	■	■	■	■	■			
<b>Reddition de comptes/Mesure du rendement</b>									
8. Les rôles et responsabilités et les méthodes de mesure du rendement et de reddition de comptes sont-ils clairs et adéquats?	■	■	■	■	■	■	■	■	■

<sup>66</sup> AES : Analystes de l'égalité des sexes, maintenant appelés représentants de l'analyse comparative entre les sexes, ou RACS.

Éléments à évaluer et questions	Preuve interne (Affaires indiennes et du Nord Canada)					Preuve externe (solutions de rechange)			
	Principaux répondants Champion/ DQFES/ Autre <sup>64</sup> (n = 8)	Groupes de discussion			Sondage ciblé	Examen des documents et des dossiers	Condition féminine Canada (n = 1-2)	Autres ministères et organismes fédéraux (n=5)	Analyse documentaire/Autres documents fédéraux
		RACS (n = 8-12)	Analystes principaux (n = 8-12)	Directeurs (n = 8-12)					
9. La méthode de contrôle de la qualité (de chaque ACS) actuellement utilisée à AINC est-elle adéquate?	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10. La méthode de mesure et de communication des résultats utilisée à AINC est-elle adéquate? (P. ex. l'ACS devrait-elle être intégrée à l'AAP et au CMR d'AINC? Si oui, de quelle façon?)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11. Nommez des indicateurs de réussite clés pour la mise en œuvre de la Politique sur l'ACS et quelques répercussions de cette dernière (à court, à moyen et à long terme).	■	■	■	■		■	■	■	■
12. Assurez-vous un suivi des dépenses associées à l'ACS afin de disposer d'information utile à la planification et à l'évaluation à venir (c.-à-d. 10 % du temps de l'AC; ressources financières allouées aux travaux d'élaboration, aux déplacements, etc.)?	■	■	■	■		■	■	■	■
<b>Solutions ou modifications possibles</b>									
13. Quelles sont les pratiques exemplaires/leçons apprises relativement à la mise en œuvre de l'ACS?	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14. Quelles sont les priorités à établir, les stratégies de rechange à appliquer ou les modifications à apporter pour renforcer :	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Éléments à évaluer et questions	Preuve interne (Affaires indiennes et du Nord Canada)					Preuve externe (solutions de rechange)			
	Principaux répondants Champion/ DQFES/ Autre <sup>64</sup> (n = 8)	Groupes de discussion			Sondage ciblé	Examen des documents et des dossiers	Condition féminine Canada (n = 1-2)	Autres ministères et organismes fédéraux (n=5)	Analyse documentaire/Autres documents fédéraux
		RACS (n = 8-12)	Analystes principaux (n = 8-12)	Directeurs (n = 8-12)					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la mise en œuvre, la qualité et l'efficacité de l'ACS?</li> <li>- la mesure du rendement et la reddition de comptes concernant l'ACS?</li> </ul>									
15. Quels sont les principaux enjeux associés à la mise en œuvre de l'ACS?	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## *Annexe C : Réponse de la direction / Plan d'action*

**Titre du projet d'évaluation : Évaluation de la mise en œuvre de la Politique sur l'analyse comparative entre les sexes d'AINC**

**Numéro du projet d'évaluation : 07-12**

**Région ou secteur : Politiques et orientation stratégique**

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de la mise en œuvre
<p>1. Revoir les résultats escomptés, les activités et les échéanciers, en introduisant des éléments d'une approche de la mise en œuvre plus ciblée (points de repère) et fondée sur le risque. Il faudrait mettre l'accent en particulier sur la résolution des problèmes et secteurs comportant un risque élevé quant à l'atteinte des résultats stratégiques d'AINC;</p>	<p>L'AC d'AINC travaillera à l'échelle du Ministère et avec d'autres ministères à l'introduction d'une approche plus ciblée et fondée sur le risque et à l'examen des résultats escomptés, des activités et des échéanciers.</p>	<p>La directrice générale, Relations extérieures et problématique hommes/femmes</p>	<p>Avant la fin de l'exercice 2008-2009.</p>
<p>2. Mettre à jour et renforcer l'approche d'AINC en matière de reddition de comptes, de mesure du rendement et de préparation de rapports conformément aux pratiques relatives à l'analyse comparative entre les sexes (ACS) et aux politiques horizontales en général, ainsi qu'aux directives fédérales qui sont en évolution;</p>	<p>L'AC d'AINC élaborera un CGRR/CVFR intégré afin de préciser la reddition de comptes, la mesure du rendement et la préparation de rapports.</p>	<p>La directrice générale, Relations extérieures et problématique hommes/femmes</p>	<p>Avant la fin de l'exercice 2008-2009.</p>
<p>3. Examiner et réviser l'approche d'AINC en matière de formation, de sensibilisation et de soutien (tel que fourni actuellement par Questions féminines et égalité entre les sexes – ou QFES – et les représentants de l'analyse comparative entre les sexes – ou RACS) afin de consolider, à court et à moyen terme, les résultats d'une approche de la mise en œuvre mieux ciblée et fondée sur le risque, et de continuer de viser une meilleure sensibilisation et une augmentation des capacités à long terme du Ministère;</p>	<p>L'AC d'AINC examinera et révisera l'approche d'AINC en matière de formation, de sensibilisation et d'appui à l'ensemble du personnel.</p>	<p>La directrice générale, Relations extérieures et problématique hommes/femmes</p>	<p>Avant la fin de l'exercice 2008-2009.</p>

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de la mise en œuvre
<p>4. Introduire des mécanismes, des outils et des mesures visant à faciliter l'appui et la supervision par la direction, à court terme, et à renforcer la qualité des ACS et de leurs résultats à long terme (p. ex., guides d'examen des ACS et/ou modèle pour effectuer des ACS, pratiques exemplaires, mise en place de points de vérification à diverses étapes du processus d'approbation interne d'AINC, etc.);</p>	<p>L'AC d'AINC travaillera à l'introduction de mécanismes, d'outils et de mesures visant à faciliter l'appui et la supervision par la direction, afin de favoriser la qualité des ACS et de leurs résultats.</p>	<p>La directrice générale, Relations extérieures et problématique hommes/femmes</p>	<p>Avant la fin de l'exercice 2009-2010.</p>
<p>5. Continuer à travailler au sein du Ministère et avec Condition féminine Canada, les organismes centraux, des organisations représentatives, des bénéficiaires et d'autres intervenants au renforcement de la mise en œuvre et des retombées de l'ACS en particulier, et des politiques horizontales en général;</p>	<p>AINC continuera de travailler avec le Ministère, Condition féminine Canada, les organismes centraux, des organisations représentatives, des bénéficiaires et d'autres intervenants au renforcement de la mise en œuvre et des retombées de l'ACS en particulier, et des politiques horizontales en général.</p>	<p>La directrice générale, Relations extérieures et problématique hommes/femmes</p>	<p>Travaux permanents au cours des cinq prochaines années.</p>
<p>6. Examiner et réviser la structure de gouvernance, et les rôles et responsabilités de QFES, des RACS, de la haute direction et des employés aux termes de la Politique, en particulier en ce qui concerne la mesure du rendement, le contrôle de la qualité et la préparation de rapports;</p>	<p>L'AC d'AINC révisera la structure de gouvernance, et les rôles et responsabilités de QFES, des RACS, de la haute direction et des employés aux termes de la Politique, en particulier en ce qui concerne la mesure du rendement, le contrôle de la qualité et la préparation de rapports.</p>	<p>La directrice générale, Relations extérieures et problématique hommes/femmes</p>	<p>Au cours de l'exercice 2009-2010.</p>
<p>7. Examiner les mécanismes de financement de la mise en œuvre de la Politique afin de soutenir de manière plus stable et plus durable l'ACS à AINC, en prenant en considération les recommandations précédentes.</p>	<p>Engagement de la haute direction à financer l'analyse comparative entre les sexes au moyen de services votés.</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique</p>	<p>Exercice 2009-2010.</p>

J'approuve la réponse de la direction / le plan d'action

Daniel Watson  
Sous-ministre adjoint principal  
Politiques et orientation stratégique  
Affaires indiennes et du Nord

Date :