



Maintenant et demain  
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Mai 2010

# Évaluation formative du Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes

*Rapport final*  
**Mai 2010**



*Évaluation formative du  
Programme d'apprentissage,  
d'alphabétisation et d'acquisition des  
compétences essentielles pour les adultes*

**Rapport final**

*Direction de l'évaluation  
Direction générale de la politique stratégique et de la recherche  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada*

*Mai 2010*

**SP-965-08-10F  
(also available in english)**

NB : le numéro de catalogue ministériel est situé en bas de la page couverture sur le côté gauche.

Vous pouvez obtenir cette publication en communiquant avec :

Services des publications  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada  
140, promenade du Portage  
Phase IV, 12<sup>e</sup> étage  
Gatineau (Québec)  
K1A 0J9

Télécopieur : 819-953-7260  
En ligne : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert en médias substitués sur demande (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC, ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes malentendantes ou ayant des troubles de la parole qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010

**Papier**

ISBN : 978-1-100-95405-9  
N° de cat. : HS28-182/2010F

**PDF**

ISBN : 978-1-100-95406-6  
N° de cat. : HS28-182/2010F-PDF

# *Table des matières*

<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>iii</b>
<b>Réponse et plan d'action de la direction.....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte du programme.....	1
1.2 Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.....	2
1.2.1 Description du programme.....	2
1.2.2 Objectifs et activités du programme.....	4
1.2.3 Gouvernance du programme .....	5
1.2.4 Financement du programme.....	6
1.2.5 Financement sous forme de subventions et de contributions .....	6
1.2.6 Distribution des fonds .....	7
1.3 Objectifs et portée de l'évaluation .....	8
<b>2. Approche et méthodologie.....</b>	<b>11</b>
2.1 Principales sources de données .....	11
2.1.1 Bilan documentaire .....	11
2.1.2 Entrevues avec les informateurs clés .....	11
2.1.3 Analyse des données administratives.....	12
2.1.4 Analyse des systèmes et des mécanismes de mesure du rendement .....	13
2.1.5 Étude de dossiers.....	13
2.1.6 Sondage .....	14
2.2 Limites méthodologiques.....	18
2.2.1 Données manquantes.....	18
2.2.2 Limites dans l'interprétation des données de l'enquête .....	20
<b>3. Principales constatations de l'évaluation.....</b>	<b>21</b>
3.1 Aspect évalué : conception et exécution du programme.....	21
3.2 Aspect évalué : mesure et suivi du rendement .....	43
3.3 Aspect évalué : constatations préliminaires – axées sur les extrants .....	51
<b>4. Principales conclusions et recommandations .....</b>	<b>59</b>
4.1 Aspect évalué : conception et exécution du programme.....	59
4.2 Aspect évalué : mesure et suivi du rendement .....	62
4.3 Élément de l'évaluation : constatations préliminaires – axées sur les résultats.....	65
<b>Annexe A : Modèle logique du programme.....</b>	<b>67</b>
<b>Annexe B : Grille des aspects évalués et des questions.....</b>	<b>69</b>



## *Liste des tableaux*

Tableau 1	Budget initial du PAAACEA par crédit.....	6
Tableau 2	Niveau du financement octroyé par province .....	7
Tableau 3	Nombre de dossiers et contributions de RHDCC .....	14
Tableau 4	Collecte des données du sondage et taux de réponse.....	16
Tableau 5	Suivi des données et répartition des répondants par région .....	17
Tableau 6	Répartition entre les provinces du financement des projets selon l'exercice .....	34
Tableau 7	Bénéficiaires des subventions et des contributions.....	35
Tableau 8	Profil du public ou du groupe cible.....	36
Tableau 9	Financement total des projets (toutes les sources) par exercice.....	51
Tableau 10	Distribution des projets par code de volet de financement par exercice.....	52
Tableau 11	Distribution des projets par code d'activités par exercice .....	52
Tableau 12	Distribution des projets par code de sujets par exercice .....	53
Tableau 13	Distribution des projets par code d'initiative par exercice .....	54



## *Liste des figures*

Figure 1	Satisfaction générale.....	39
Figure 2	Satisfaction à l'égard d'aspects précis des processus de demande et d'administration du PAAACEA – tous les demandeurs .....	40



# *Liste des abréviations*

AACE	Alphabétisation et acquisition des compétences essentielles
AP	Appel de propositions
BACE	Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles
BTA	Bureau des technologies d'apprentissage
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CR	Cadre de référence
CVAR	Cadre de vérification axé sur les résultats
PAAACEA	Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes
MÉLS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
ONG	Organisation non gouvernementale
PIA	Programme des initiatives d'apprentissage
PNA	Programme national d'alphabétisation
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SCSC	Système commun pour les subventions et les contributions
SNA	Secrétariat national à l'alphabétisation



# *Sommaire*

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation formative du Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes (PAAACEA). La collecte des données en lien avec cette évaluation a eu lieu entre novembre 2008 et mai 2009.

## **Aperçu du programme**

### ***Description du programme***

Le 1<sup>er</sup> avril 2006, trois programmes importants (le Programme national d'alphabétisation [PNA], le Bureau des technologies d'apprentissage [BTA] et le programme des initiatives d'apprentissage [PIA], anciennement le Fonds d'initiatives d'apprentissage) fusionnent pour n'en former qu'un, le PAAACEA, dans le but d'harmoniser les objectifs et les résultats des programmes fédéraux d'éducation des adultes.

Les ressources financières du programme totaliseront 155,6 M\$ entre 2006-2007 et 2010-2011. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2007, le Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles (BACE), sous la Direction générale des compétences et de l'emploi, est responsable de la mise en œuvre du PAAACEA.

### ***Objectifs et activités***

L'objectif principal du PAAACEA consiste à promouvoir l'apprentissage continu en réduisant les obstacles non financiers à l'apprentissage des adultes et à faciliter la création, pour les Canadiens, d'occasions d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles qui leur permettront de participer activement à la société et à l'économie du savoir.

Il est possible d'atteindre cet objectif en accordant du financement aux organismes admissibles dans le but de mener à bien les quatre volets d'activités suivants :

- Acquisition, transfert et application des connaissances.
- Promotion de l'innovation : effectuer des investissements ciblés à l'aide d'approches novatrices.
- Renforcement des capacités : renforcer les capacités en ce qui a trait à l'apprentissage, à l'alphabétisation et à l'acquisition des compétences essentielles chez les adultes.
- Sensibilisation : faire la promotion de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.

Le PAAACEA cible les adultes au travail, ceux qui se préparent à réintégrer la population active, les familles et les communautés (en accordant une attention particulière aux Canadiens d'origine autochtone), les immigrants, les travailleurs peu spécialisés et les communautés de langue officielle en situation minoritaire. Il joue un rôle indirect dans l'amélioration des compétences des Canadiens, en tirant parti des activités des autres programmes par la consolidation des relations existantes et l'établissement de nouveaux partenariats avec les ministères du gouvernement fédéral, les provinces, les territoires, les associations de gens d'affaires, les travailleurs et d'autres parties intéressées.

## **Portée, objectifs et méthodologie de l'évaluation**

L'évaluation couvre la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2008. L'objectif général de l'évaluation formative du PAAACEA était d'examiner un certain nombre d'enjeux et de questions clés concernant la conception et l'exécution du programme, la mesure et le suivi du rendement ainsi que les résultats à court terme.

L'évaluation formative se fondait sur des sources de données multiples, dont les méthodes suivantes :

- Un bilan documentaire.
- Des entrevues menées auprès d'informateurs clés, dont 10 représentants internes parmi les analystes en gestion et les analystes de programme du PAAACEA, 10 intervenants externes, dont 6 experts en alphabétisation et en compétences essentielles, qui représentaient des organismes non gouvernementaux, et 4 autres personnes représentant les gouvernements provinciaux.
- Une analyse des données administratives.
- Une nouvelle analyse des dossiers de 15 projets.
- Une analyse des systèmes et des mécanismes de mesure du rendement.
- Un sondage mené auprès de tous les demandeurs de financement du PAAACEA (n=252), ce qui comprend les demandeurs financés (n=145) et les demandeurs non financés (n= 107).

## **Principales constatations et conclusions**

### ***Conception et exécution du programme***

**Les objectifs et les résultats attendus du PAAACEA sont-ils clairs?  
Le modèle logique est-il toujours valide?**

---

***Validité et clarté des objectifs et des résultats attendus du programme et cohérence avec les besoins et les priorités actuels*** : La grande majorité des informateurs clés considèrent l'objectif général du PAAACEA comme valide, clair et approprié, mais trop vaste et

ambitieux, en plus de ne pas être aussi bien ciblé qu'il ne le devrait. Cependant, selon certains informateurs externes, le programme accorde une attention particulière à l'alphabétisation et aux compétences essentielles en lien avec la participation au marché du travail, au détriment de l'inclusion sociale en général. Cet avis semble partagé par les représentants des communautés qui, selon certains informateurs à l'interne, n'ont pas adopté la nouvelle orientation qui délaisse l'alphabétisation en tant que priorité pour mettre davantage l'accent sur le lien entre l'alphabétisation et les compétences essentielles avec la participation au marché du travail.

En ce qui concerne la cohérence du PAAACEA avec les besoins et les priorités actuels, autant les entrevues avec les informateurs clés que le bilan documentaire ont révélé que les objectifs du programme étaient compatibles avec les besoins des intervenants au sein du gouvernement fédéral, du Ministère et du BACE, de même qu'avec ceux des acteurs du domaine. Certains informateurs ont soulevé des inquiétudes voulant que la capacité du programme de tenir compte des priorités ne serait plus aussi efficace en raison du manque apparent de consultation avec les provinces et territoires et de l'annulation du financement local et régional en 2006.

***Niveau de connaissance à l'externe du PAAACEA et de ses activités principales :*** En général, le programme et ses activités principales sont peu connus parmi les informateurs clés externes, mais ceux-ci connaissent mieux le BACE et l'ancien Secrétariat national à l'alphabétisation (SNA). Lorsqu'on a demandé aux répondants de nommer les activités principales du programme, la majorité des demandeurs de financement qui avaient répondu au sondage ont été en mesure de fournir une réponse. Parmi ceux qui ont donné une réponse, certains croient que le PAAACEA finance la formation, ce qui n'est pas le cas. Il est également bon de noter que 9 % des répondants financés et 20 % des répondants non financés ont été incapables de définir les activités principales du programme.

***Mesure dans laquelle les activités, les extrants et les résultats du PAAACEA ont été ciblés, définis et mis en corrélation de façon adéquate, ainsi que la mesure dans laquelle ils peuvent être réalisés :*** Même si les informateurs internes considèrent le modèle logique d'« œuvre en cours d'élaboration », selon eux, il existe un lien logique entre les activités du programme et les extrants. Des informateurs externes ont soulevé des préoccupations à l'égard de ces liens. En effet, même si les répondants croient que les activités sont appropriées, ils remettent en question leur capacité de produire un extrant puis de générer des résultats éventuels.

Les résultats du programme, comme en témoignent les réponses des informateurs, sont clairs et appropriés. On a soulevé des questions sur la possibilité d'obtenir les résultats attendus à moyen et à long terme, étant donné la taille, la portée et les ressources limitées du programme, de même que les défis que représente le suivi des résultats.

***Mesure dans laquelle une approche multisectorielle fondée sur les partenariats visant l'amélioration de l'AACE, comme le PAAACEA, constitue le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs :*** On perçoit l'établissement de partenariats durables avec divers partenaires et intervenants dans le domaine de l'alphabétisation et des compétences essentielles comme un facteur déterminant dans l'exécution réussie du programme, notamment en raison de la petite taille de celui-ci. Cependant, les relations entre le

PAAACEA et les partenaires dans le domaine social (les organismes sans but lucratif [OSBL]), de même que les partenaires économiques (p. ex. employeurs, conseils sectoriels, syndicats, etc.), se sont détériorées depuis la mise en place du programme, puisque, selon les informateurs externes, il existe des partenariats plus solides et équitables sous le SNA. Des informateurs clés internes ont affirmé qu'ils étaient conscients des défis et des efforts déployés en permanence par le BACE pour rétablir ces partenariats.

## **Le PAAACEA est-il mis en œuvre comme prévu?**

---

**Mesure dans laquelle l'initiative est mise en œuvre comme prévu :** La mise en œuvre du PAAACEA a connu un certain nombre de modifications dans le but de favoriser les changements d'orientation du programme. Ceux-ci comptent notamment l'intégration des compétences essentielles en tant que politique déterminante et élément central du programme, de même que l'importance accordée par la suite à l'alphabétisation et aux compétences essentielles dans les milieux de travail. Malgré ces défis, des informateurs clés internes ont mentionné que les projets financés s'harmonisaient avec le résultat final du programme qui consistait à permettre aux Canadiens de prendre part à la société et à l'économie du savoir. L'évaluation ne permet pas de déterminer la mesure dans laquelle les projets financés s'harmonisent avec les domaines d'activité en raison des difficultés de présentation de rapports relevées dans le Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC).

## **La réorientation du programme pour créer le PAAACEA a-t-elle mené à une intégration, à une coordination et à une cohérence efficaces?**

---

**Mesure dans laquelle la réorientation du programme pour créer le PAAACEA a mené à une intégration efficace des programmes précédents, de même qu'une valeur, une coordination et une cohérence améliorées :** Dans l'ensemble, les constatations tirées des entrevues effectuées avec les informateurs clés et des sondages menés auprès des demandeurs indiquent que la réorientation doit améliorer davantage l'efficacité de l'administration et de l'application du programme. En effet, des demandeurs ont signalé une baisse de service en comparaison avec les trois programmes précédents. De plus, une grande majorité d'informateurs externes ont souligné que la réorientation avait entraîné la perte de certains des aspects les plus importants des trois programmes précédents, notamment l'approche de collaboration en partenariat avec les provinces et les territoires du PNA, les réseaux communautaires du Bureau des technologies de l'apprentissage (BTA), de même que la recherche et l'innovation (p. ex. recherche-action).

**Clarté du nouveau mandat du programme, efficacité de la coordination du programme, programmation plus efficace, niveau de cohérence du programme :** Selon certaines preuves, les communautés offrent une grande résistance au changement d'orientation qui délaisse l'alphabétisation en tant que priorité pour mettre davantage l'accent sur l'alphabétisation et les compétences essentielles et la participation au marché du travail. En conséquence, les intervenants du milieu ont l'impression que l'alphabétisation n'est pas un enjeu important pour le gouvernement fédéral et que ce volet a perdu de l'importance au sein du Ministère.

En ce qui concerne l'efficacité de la programmation et de la coordination du programme, quelques informateurs internes ont admis que des problèmes persistants sur les plans organisationnels et culturels, en lien avec l'intégration de l'alphabétisation et des compétences essentielles, ont possiblement eu des conséquences sur la coordination. Des efforts sont déployés en permanence pour intégrer ces activités sous un même cadre organisationnel et résoudre les problèmes liés au programme.

## **Qui sont les bénéficiaires du financement du PAAACEA?**

---

***Bénéficiaires du financement du PAAACEA :*** Au cours de la période de deux ans d'évaluation, 792 propositions ont été soumises. De celles-ci, moins de la moitié (327 ou 46 %) ont été refusées<sup>1</sup> et 116 ou 15 % ont été retirées. Le Québec a le plus grand nombre de projets financés, suivi de l'Ontario. La situation est inverse dans le cas du montant total du financement reçu, l'Ontario ayant reçu le plus de projets financés et le Québec arrivant en deuxième position. Malgré les efforts déployés pour élargir la portée des organisations dans le but d'inclure d'autres groupes admissibles au financement, dont les employeurs, le milieu universitaire, les syndicats, etc., une partie importante du financement dans le cadre du PAAACEA continue d'être attribuée aux OSBL.

***Groupes cibles des projets financés par le PAAACEA :*** Puisque environ 69 % des renseignements concernant le « public ou le groupe cible » sont manquants ou inexistants, il est impossible de déterminer les groupes ciblés par les projets financés en vertu du PAAACEA à l'aide du SCSC. De plus, pour les projets dont ces renseignements sont accessibles, on utilise des termes généraux pour faire mention des groupes cibles (appelé « apprenants adultes » ou « autres »), dans la majorité des cas, ce qui rend difficile la tâche de déterminer le groupe précisément ciblé par ces projets financés. Les constatations du sondage indiquent que les projets ont tendance à cibler une panoplie de groupes cibles. Les plus communs parmi ceux-ci sont les ménages à faible revenu, les personnes sans emploi, de même que les familles et les Canadiens qui résident dans une région rurale ou éloignée.

***Organisations, groupes et initiatives clés qui ne sont pas représentés ou qui sont sous-représentés (c.-à-d. non financés), et incidence sur l'amélioration de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles chez les adultes :*** Les informateurs clés internes croient qu'il n'y a pas d'organismes, d'initiatives ou de groupes importants qui ne sont pas représentés ou qui sont sous-représentés (c.-à-d. qui ne sont pas financés dans le cadre du PAAACEA). Il s'agit d'un contraste avec l'information mentionnée précédemment comme quoi le programme continue de favoriser massivement les OSBL. De plus, quelques informateurs clés externes indiquent que les petites provinces et les petits organismes peuvent avoir de la difficulté à obtenir du financement, problème qui peut être lié à l'annulation du volet de financement local et régional en 2006.

---

<sup>1</sup> Les projets rejetés sont classés dans le SCSC sous « Évaluation – rejeté » « Préparation du projet – rejeté » ou « Recommandation et approbation – rejeté »

**Y a-t-il des systèmes administratifs et des systèmes de gestion en place qui permettent une exécution efficace et efficiente du programme?  
Cette exécution du programme peut-elle être améliorée?**

---

**Mesure dans laquelle l'approche utilisée actuellement pour déterminer les priorités et distribuer le financement est la plus efficace et efficiente possible pour que le PAAACEA atteigne ses objectifs et réponde aux besoins du secteur d'activité :** Le processus d'établissement des priorités, tel qu'il est décrit par quelques informateurs clés internes, est un processus à plusieurs volets qui nécessite autant des activités de recherche que la consultation avec les intervenants externes. Ces consultations, particulièrement auprès des provinces et territoires, se sont possiblement détériorées en raison d'un processus décisionnel qui n'est plus partagé suffisamment. Comme il a été mentionné précédemment, des efforts sont déployés en permanence pour rebâtir ces partenariats.

**Mesure dans laquelle les critères d'admissibilité et le processus de demande de financement sont clairs et faciles à comprendre :** Les critères d'admissibilité au programme et les lignes directrices du processus de demande, tels qu'ils sont présentés dans les documents fournis dans une demande de financement, sont généralement clairs et bien compris, comme en témoignent l'analyse de la documentation, les entrevues avec les informateurs clés et l'exhaustivité des dossiers de projet. De plus, 89 % des demandeurs qui ont répondu au sondage jugent que les critères d'admissibilité et les lignes directrices sont clairs et faciles à comprendre. À titre comparatif, 52 % des répondants non financés sont de cet avis.

**Satisfaction à l'égard de l'appel de propositions et du processus administratif :** Quarante-neuf pour cent des répondants du sondage étaient satisfaits ou très satisfaits du processus de demande et d'administration du PAAACEA en général, notamment 71 % des répondants financés et 28 % des répondants non financés. Cependant, le degré de satisfaction parmi les répondants financés baisse à 63 % s'ils ont fait l'expérience des trois programmes précédents. Lorsqu'on leur a demandé de noter des aspects particuliers du processus administratif et de demande du PAAACEA, le sondage révèle que plusieurs aspects suscitent l'insatisfaction chez les répondants, dont les suivants : l'impression d'un manque de transparence entourant le processus de révision des demandes (47 % des répondants financés et 19 % des répondants non financés étaient satisfaits ou très satisfaits); la rapidité d'obtention des décisions de financement (43 % des répondants financés et 17 % des répondants non financés étaient satisfaits ou très satisfaits); les explications reçues dans un cas de refus de financement (seulement 18 % des répondants non financés étaient satisfaits ou très satisfaits).

**Satisfaction à l'égard des exigences du PAAACEA en matière d'établissement de rapports :** Selon la plupart des informateurs clés interviewés, les intervenants du secteur de l'alphabétisation et des compétences essentielles reconnaissent l'obligation de rendre compte dans le cadre du programme. De plus, selon les résultats du sondage, les répondants financés sont, dans l'ensemble, satisfaits des exigences en matière d'établissement de rapports pour les projets du PAAACEA.

***Caractère adéquat des systèmes de gestion et des systèmes administratifs en place et mesure dans laquelle l'exécution du programme est efficace et efficiente :*** Les renseignements recueillis lors de la révision de documents, les informateurs clés ayant un lien avec le BACE et le sondage indiquent que, en général, la plupart des systèmes sont en place pour gérer et administrer adéquatement le PAAACEA. On a suggéré plusieurs améliorations, notamment la nécessité d'améliorer la communication avec les demandeurs à propos des changements et des retards dans le processus de demande, la nécessité de promouvoir la créativité et l'innovation dans les propositions en incitant les demandeurs de financement à considérer leur proposition dans un cadre élargi de l'alphabétisation et des compétences essentielles, et la nécessité d'améliorer la coordination horizontale, l'échange de renseignements, de même que de l'extraction et le suivi de données du SCSC.

## ***Mesure et suivi du rendement***

### **Un mécanisme et un système de mesure du rendement adéquats sont-ils en place? De quelle façon peut-on améliorer la mesure du rendement?**

---

***Caractère adéquat des mécanismes et des systèmes de mesure du rendement :*** Bien qu'on ait établi une stratégie de mesure et des indicateurs de rendement dès le début du programme, des efforts sont déployés continuellement pour réexaminer, valider et mettre à jour davantage le cadre de mesure et d'évaluation du rendement pour le BACE (qui comprend les éléments constitutifs du PAAACEA), de même que le cadre de reddition de comptes, dans le but de saisir plus efficacement des données qui peuvent permettre de mesurer le succès des projets financés.

À cette fin, le BACE a conçu deux modèles de mesure du rendement destinés aux organismes financés. Le premier, conçu pour les organismes qui reçoivent du financement de base, est le modèle du Rapport annuel sur le rendement (RAR), qui comprend également un modèle d'analyse de l'environnement. Le deuxième, le modèle du Rapport sur les résultats des projets (RRP), est conçu pour les organismes qui reçoivent du financement pour leur projet.

Les deux modèles permettent de saisir une quantité notable de renseignements sur le rendement. Ainsi, le BACE devra veiller à ce que les petits organismes qui ont des ressources limitées soient en mesure de recueillir les renseignements. De plus, étant donné les difficultés que représente le suivi complet des données administratives du projet dans le SCSC mentionné ci-dessous, on remet en question la capacité interne de compiler les données fournies à l'aide de ces modèles, de les réviser et de rédiger un rapport sur celles-ci.

### ***Moyens par lesquels les systèmes et les mécanismes de rendement peuvent s'améliorer :***

Les informateurs clés internes reconnaissent qu'il reste du travail à faire pour assurer une responsabilisation efficace quant aux résultats. Il faut notamment définir des cibles significatives en ce qui concerne les résultats, améliorer le suivi et l'établissement de rapports (c.-à-d. effectuer un suivi à la fin des projets financés pour favoriser le suivi des résultats) et établir un plan d'affaires concret. Comme il a été mentionné précédemment, on travaille à l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement qui tiendra compte d'un certain nombre des problèmes exposés ci-dessus.

## **Les renseignements de base nécessaires à l'évaluation sommative sont-ils recueillis?**

---

**Renseignements sur les demandeurs et les bénéficiaires de financement :** Les données générales saisies auprès des demandeurs et des bénéficiaires semblent être complètes à 100 % dans le SCSC. Ces renseignements comprennent les éléments suivants : le nom et le mandat de l'organisme, le type ou la catégorie d'organisme (c.-à-d. sans but lucratif, secteur public ou privé), l'adresse postale (comprenant la ville, la province et le code postal) et d'autres renseignements.

**Renseignements sur les activités et les extrants :** Même si quatre volets d'activité (recherche et connaissances, renforcement des capacités, pratiques et outils novateurs, promotion et sensibilisation) sont établis dans le modèle logique du PAAACEA de 2006, le SCSC éprouve des difficultés à effectuer le suivi des activités. Les renseignements recueillis à propos des activités financées révèlent que la majorité des projets financés par le PAAACEA se concentrent sur le « renforcement des capacités ». En ce qui concerne les résultats, le SCSC a établi 19 codes « Initiative » qui saisissent les extrants des projets financés. Ces codes vont des pratiques exemplaires, en passant par le matériel éducatif et les ressources éducatives, jusqu'aux études de recherche et au perfectionnement des bénévoles. Bien que les organismes fournissent ces renseignements, un nouvel examen du SCSC révèle qu'une grande proportion de données ne sont pas entrées dans le système. Il est important de mentionner que l'amélioration de la saisie des données est importante de 2006-2007 à 2007-2008, grâce à une diminution des données inexistantes ou manquantes.

**Renseignements sur les résultats des projets :** Même si le nouveau modèle de RRP du programme donne l'occasion aux organismes financés d'établir un rapport sur les retombées directes de leur projet (et, par le fait même, les résultats immédiats du PAAACEA), comme dans le cas de la plupart des programmes financés en partenariat, le PAAACEA ne recueille pas de renseignements sur les utilisateurs finaux (c.-à-d. les apprenants) des projets financés. Ce manque de renseignements, combiné au fait que les résultats intermédiaires et finaux sont produits par plus d'un intervenant, ne facilite pas la tâche lorsque vient le temps de déterminer si le programme a atteint ses objectifs à moyen et à long terme. Tout dépendra des données recueillies par les bénéficiaires du financement.

## **Constatations préliminaires – axées sur les extrants**

### **Quels types d'accords de financement ont été conclus dans le cadre du PAAACEA?**

---

**Types d'accords de financement :** Malgré les engagements pris à la suite de l'évaluation du SNA d'éviter les subventions, les constatations de l'évaluation du programme indiquent que ce dernier profite largement des subventions. Plus de 266 (92 %) des projets financés au cours des exercices 2006-2007 et 2007-2008 ont reçu des subventions<sup>2</sup>. Le financement des 22 autres projets (8 %) était fondé sur les contributions. En ce qui

---

<sup>2</sup> Voici les données des années respectives : 145 (94 %) en 2006-2007; 121 (90 %) en 2007-2008.

concerne les activités, les composantes et les problèmes visés par les projets financés, la base de données du SCSC est incomplète ou manque de renseignements essentiels pour tirer des conclusions avec certitude. Les renseignements recueillis semblent indiquer que pendant la période d'évaluation, les projets avaient tendance à se concentrer davantage sur l'alphabétisation plutôt que sur les compétences essentielles, mais on devrait accorder plus d'importance à l'alphabétisation et aux compétences essentielles puisqu'elles sont liées à la participation à la population active.

***Mesure dans laquelle l'avancement des recherches sur l'alphabétisation et les compétences essentielles, le développement des outils et des mesures de soutien par le financement du PAAACEA, de même que le soutien apporté par le programme aux coalitions provinciales et territoriales et aux organisations nationales, ont contribué ou devraient contribuer aux résultats immédiats du programme :*** Cette partie de l'évaluation précise qu'il est trop tôt dans le cycle de vie du programme pour déterminer la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints. Quoi qu'il en soit, on a cerné un certain nombre de problèmes persistants qui peuvent avoir une incidence sur le développement et la réalisation des résultats du PAAACEA. Ces difficultés comprennent la diffusion passive des extraits du projet (c.-à-d. au moyen d'un site Web) contrairement à la diffusion ciblée, le besoin de ressources additionnelles pour la recherche et le développement, la viabilité des projets après la fin du financement et le besoin d'accroître la sensibilisation à l'alphabétisme et aux compétences essentielles, notamment dans les milieux de travail.

## Recommandations

Les quatre recommandations suivantes découlent de l'évaluation :

1. Nous recommandons une révision des objectifs et des activités du programme pour respecter plus fidèlement l'orientation et la portée du programme, de même que pour que les résultats soient atteignables et mesurables.
2. Nous recommandons la poursuite des efforts dans le cadre du programme pour communiquer avec les intervenants et les demandeurs de financement, les soutenir et les consulter, et ce, dans le but d'assurer une ouverture et une transparence à l'égard de l'établissement des priorités et de la prise de décision.
3. Nous recommandons que le BACE poursuive son engagement à améliorer ses systèmes de collecte de données pour que des renseignements suffisants et complets soient recueillis à des fins de suivi et d'établissement de rapports. Parallèlement, nous recommandons que les formulaires de proposition et de rapport soient mis à jour pour mieux respecter les codes et les catégories du SCSC, ce qui facilitera le travail des administrateurs du programme. Finalement, les révisions récentes des modèles de rapport du programme nécessiteront une communication constante et un soutien aux bénéficiaires du financement.
4. Nous recommandons que le programme examine différentes façons de favoriser le transfert de connaissances concernant les projets financés et leurs résultats.



# *Réponse et plan d'action de la direction*

## **Introduction**

Une évaluation formative du PAAACEA a été menée entre novembre 2008 et mai 2009 et couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2008. L'objectif de l'évaluation était d'examiner un certain nombre de problèmes et de questions clés concernant la conception et l'exécution du programme, le suivi et l'évaluation du rendement et les résultats attendus à court terme.

Le 1<sup>er</sup> avril 2006, les modalités établies par le SNA, le BTA et le PIA ont été intégrées en un PAAACEA afin d'harmoniser les objectifs et les résultats attendus des programmes fédéraux d'éducation des adultes. Depuis 2007, le programme est administré par le BACE.

Pour atteindre son objectif de devenir un centre d'expertise en matière d'alphabétisation et de compétences essentielles, le BACE utilise les modalités du PAAACEA à l'aide d'un modèle de subventions et de contributions qui permet de financer les projets conçus pour acquérir des connaissances et une expertise; élaborer, adapter et diffuser des outils, des services de soutien et des pratiques exemplaires; maintenir des partenariats avec les intervenants concernés par l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles (AACE) (p. ex. les provinces et territoires, les employeurs, les syndicats et les organismes d'alphabétisation). Les programmes d'alphabétisation et de compétences essentielles utilisent ces connaissances, cette expertise, ces outils et ces partenariats pour stimuler et influencer les investissements dans les compétences de la part des partenaires et pour intégrer l'AACE aux initiatives existantes de formation et de développement des compétences. Les décisions relatives au financement du projet sont prises par le Ministère à la suite d'un processus d'appel de propositions général ainsi que grâce à des partenariats stratégiques avec des partenaires clés pour déterminer et combler les lacunes en matière d'AACE.

Les modalités actuelles du PAAACEA expireront en mars 2011. Un examen complet des objectifs, des activités et des résultats attendus du PAAACEA est en cours et comprendra tous les ajustements nécessaires pour veiller à ce que les modalités du programme reflètent les besoins futurs auxquels il devra répondre.

## **Sommaire – Principales constatations et conclusions**

Dans l'ensemble, les entrevues et les examens de documents ont révélé que les objectifs du PAAACEA étaient compatibles avec les besoins du gouvernement fédéral et du Ministère, du BACE et des intervenants en AACE. Les entrevues ont également révélé que l'objectif global du PAAACEA était valide, clair et approprié, mais peut-être trop vaste et pas aussi ciblé qu'il pourrait l'être.

Lors de l'intégration du programme en 2006, des préoccupations ont été soulevées concernant la capacité du PAAACEA de fournir des services de soutien adéquats et une bonne efficacité administrative aux clients du programme. Les constatations générales ont permis de déterminer que l'intégration du programme n'avait pas encore atteint ses objectifs complètement en ce qui a trait à la valeur, à la coordination et à la cohérence. De plus, les intervenants continuent d'avoir une perception négative concernant la nécessité de réorienter le programme et le fait de délaissier l'alphabétisation comme seule priorité pour privilégier l'ACE en ce qui a trait à la participation de la main-d'œuvre.

Dans le cadre de l'évaluation de la surveillance et de la mesure du rendement, l'élaboration de deux modèles de production de rapports pour les organisations financées s'est avérée être une amélioration considérable par rapport aux anciens modèles de collecte de données et devrait permettre de recueillir une grande quantité de renseignements sur le rendement. Toutefois, des questions sont toujours en suspens pour savoir si la capacité interne existe pour compiler, examiner les données fournies dans ces modèles et produire des rapports à cet égard. De plus, la base de données du SCSC a été jugée comme étant incomplète pour produire des rapports sur les types d'activités, les volets de financement et les sujets abordés par les projets financés.

## **Recommandations et réponses**

### **1. Nous recommandons une révision des objectifs et des activités du programme pour respecter plus fidèlement l'orientation et la portée du programme, de même que pour que les résultats soient atteignables et mesurables.**

Le BACE approuve la recommandation telle qu'elle a été formulée.

- Durant la période d'évaluation, le BACE a mis sur pied des initiatives pour changer la perception des groupes d'intervenants concernant la portée des possibilités de financement du PAAACEA. Les objectifs du PAAACEA étaient perçus comme étant trop ambitieux et vastes pour un programme de financement d'une envergure assez petite. Des mesures de sensibilisation ont été prises pour réduire ce type d'attentes au sein du PAAACEA.
- Plusieurs définitions dans les modalités du PAAACEA ont été modifiées en 2008 afin de donner davantage de précisions et une plus grande souplesse aux candidats potentiels du projet. Plus particulièrement, les activités et les coûts admissibles ont été élargis pour inclure les activités liées aux compétences essentielles qui pouvaient faire l'objet de subventions ainsi que l'acquisition d'immobilisations associée à la location ou à l'achat d'équipement et de fournitures approuvés comme coûts admissibles.

### **Activités prévues**

- Les objectifs et les activités du PAAACEA seront examinés dans le cadre de la nouvelle rédaction des modalités du programme, qui doivent expirer le 31 mars 2011.

- Le BACE a commencé des travaux préliminaires sur ce processus. Quatre principaux secteurs doivent être examinés et corrigés pour refléter le changement de portée et de priorités qui a été établi au départ : les principaux objectifs, les résultats attendus, les activités admissibles et les coûts admissibles.
  - Des consultations préliminaires se tiendront au printemps 2010 et une première ébauche sera terminée à l'été 2010.
  - Quatre séances sur le cadre stratégique sont actuellement fournies, dont l'objectif consiste à examiner les orientations futures du BACE conformément aux priorités et aux objectifs du Ministère et du gouvernement.
- 2. Nous recommandons la poursuite des efforts dans le cadre du programme pour communiquer avec les intervenants et les demandeurs de financement, les soutenir et les consulter, et ce, dans le but d'assurer une ouverture et une transparence à l'égard de l'établissement des priorités et de la prise de décision.**

Le BACE approuve la recommandation telle qu'elle a été formulée.

- Durant la période d'évaluation, le BACE a examiné le processus d'évaluation de l'appel de propositions pour y intégrer davantage de rétroaction reçue des provinces et des territoires. Les modifications comprenaient notamment le fait de fournir aux représentants des provinces et des territoires des résumés et des budgets des projets proposés dans leur province ou territoire ainsi que la tenue de téléconférences avec chaque province ou territoire afin d'obtenir une rétroaction sur chacun des projets. Les téléconférences visent à favoriser la discussion ouverte et honnête sur les projets proposés en tenant compte de la connaissance des provinces et territoires de la situation régionale.
- Lors de la création du BACE en 2007, des visites ont été effectuées pour informer les provinces et les territoires de la nouvelle orientation stratégique ainsi que pour recueillir des commentaires dans le cadre de la planification du premier processus d'appel de propositions qui allait être lancé.

### **Mesures prises**

- Une série de visites des sites de projets financés dans le cadre du PAAACEA ont été entreprises à l'automne 2009. Des partenaires gouvernementaux provinciaux et territoriaux ont participé à ces visites, qui ont permis au BACE de mieux comprendre l'AACE d'un point de vue régional.
- Au cours de 2009-2010, le BACE a convoqué trois réunions d'une journée avec les organisations nationales d'alphabétisation et les coalitions provinciales et territoriales en alphabétisation. Deux de ces réunions visaient à fournir des renseignements généraux et à tenir diverses consultations et comprenaient des discussions sur la stratégie d'acceptation du PAAACEA et les plus récents résultats de projet. Elles donnaient également aux participants l'occasion de commenter le processus d'appel de propositions. La troisième réunion portait plus précisément sur les nouveaux processus d'établissement de rapports sur la mesure du rendement mis sur pied par le BACE.

## **Activités prévues**

- Un plan de sensibilisation stratégique est en cours d'élaboration pour faire participer les principaux intervenants à des discussions qui porteront principalement sur les priorités du BACE et aux processus d'évaluation et de prise de décisions. Les intervenants ont été invités à faire des commentaires sur la version préliminaire du plan. Nous prévoyons que, grâce à ce plan, les propositions seront plus adaptées aux objectifs du PAAACEA. De plus, nous espérons que la participation des intervenants à l'élaboration du plan permettra au BACE d'être mieux renseigné sur leurs besoins.
- La mise en œuvre du plan de sensibilisation stratégique devrait se terminer à l'automne 2010.

Une autre question a été soulevée dans le rapport d'évaluation, soit la suivante : **« Les initiatives qui favorisent le renforcement de la confiance et des partenariats, particulièrement entre les deux ordres de gouvernement, de même qu'une communication et une diffusion d'information plus efficaces et ouvertes doivent, être maintenues. »**

- Depuis septembre 2008, le BACE a tenu trois réunions spéciales multilatérales provinciales et territoriales auxquelles des représentants des ministères de l'Éducation et du Travail ont participé activement. Lors de réunions multilatérales et de discussions bilatérales récentes, des représentants des provinces et des territoires ont formulé des commentaires sur leur degré d'appréciation de l'ouverture démontrée par les représentants du BACE et la transparence accrue qui contribuait grandement à la collaboration fédérale, provinciale et territoriale.
- Depuis 2009, le BACE participe activement à des initiatives conjointes avec des provinces et des territoires en particulier en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des activités de projet à l'extérieur du processus d'appel de propositions au moyen d'une « approche à trois volets » pour le financement. Les initiatives visant à favoriser les propositions de projet sollicitées et non sollicitées viennent s'ajouter au processus d'appel de propositions. Ces initiatives sont le fruit de discussions bilatérales continues dans le cadre desquelles des priorités communes ont été établies.

**3. Nous recommandons que le BACE poursuive son engagement à améliorer ses systèmes de collecte de données pour que des renseignements suffisants et complets soient recueillis à des fins de suivi et d'établissement de rapports. Parallèlement, nous recommandons que les formulaires de proposition et de rapport soient mis à jour pour mieux respecter les codes et les catégories du SCSC, ce qui facilitera le travail des administrateurs du programme. Finalement, les révisions récentes des modèles de rapport du programme nécessiteront une communication constante et un soutien aux bénéficiaires du financement.**

Le BACE approuve la recommandation telle qu'elle a été formulée.

## **Mesures prises**

- Le BACE a aussi élaboré une base de données Access, une entreprise technique de grande envergure, afin de veiller à ce que les projets soient surveillés de plus près et plus efficacement et de produire des rapports qui portent précisément sur les projets financés. La base de données Access a été élaborée pour compléter le SCSC qui n'offrait pas la souplesse voulue dans la production de rapports dont les projets du PAAACEA avaient besoin. La base de données Access permet aux agents de projet d'extraire des données au moyen d'un nombre illimité de critères tout en étant en mesure de produire des rapports instantanés en temps réel.
- La base de données Access permet aussi à des groupes clés qui ont été ciblés dans le cadre de nos ententes de financement d'être identifiés plus facilement. Le codage de 13 catégories précises permet au BACE de savoir quels projets ont été financés et pour quels groupes. Les groupes cibles clés comprennent notamment : les Autochtones canadiens, les apprentis, les employeurs, les immigrants, les minorités linguistiques, les travailleurs non qualifiés, les personnes handicapées, les spécialistes, les conseils sectoriels, les aînés, les personnes sans emploi, les femmes et les jeunes.
- Afin de veiller à ce que les résultats soient réalisables et mesurables, le BACE a élaboré et mis en œuvre un cadre de mesure du rendement (CMR) complet. Le BACE recueille actuellement des renseignements de base sur un certain nombre d'indicateurs du rendement et surveille également les progrès réalisés à l'égard des indicateurs pour lesquels des points de référence existent déjà.
- Tel qu'on l'explique dans le rapport d'évaluation, le CMR exige que les organisations qui reçoivent du financement produisent de nouveaux rapports plus rationalisés. Depuis avril 2009, les principales organisations financées doivent produire un RAR, dont le but est de mieux comprendre le rendement global de l'organisation grâce à l'analyse critique de la qualité de sa gestion, de ses réalisations et de ses plans futurs. Simultanément, tous les autres projets financés doivent faire l'objet d'un RRP complet sur les résultats de projet qui résume les résultats obtenus du projet, les activités et les produits livrables qui permettront de les réaliser, les enjeux qui peuvent avoir une incidence sur la réussite du projet et les progrès réalisés jusqu'à présent.
- Pour ce qui est de l'uniformité :
  - Les formulaires de proposition et de rapport du BACE ont été mis à jour pour mieux refléter les codes et les catégories du SCSC.
  - Les formulaires de rapport de suivi du BACE sont normalisés et utilisés dans l'ensemble de la Direction générale.
  - Les modèles de proposition et de document de conception qui sont utilisés ont été adaptés au format du SCSC et comportent les mêmes éléments de données essentielles ainsi que les mêmes catégories principales (p. ex. les objectifs, les activités, le budget).

- Des communications continues ont lieu avec les partenaires. Au début de chaque projet, une réunion initiale est organisée pour préciser, entre autres, les exigences en matière de production de rapports et les modèles appropriés à utiliser. Le BACE maintient également une communication ouverte pendant toute la durée des projets y compris pour informer régulièrement les coalitions provinciales et territoriales en alphabétisation et les autres principaux partenaires de tous les changements qui surviennent dans nos processus et nos modèles.

### ***Activités prévues***

- Le BACE élaborera un répertoire des résultats pour le RAR et le RRP qui sera utilisé pour rendre compte des progrès réalisés dans le cadre de l'amélioration de l'AACE, pour mieux comprendre les organisations qui reçoivent du financement du BACE et pour contribuer à l'élaboration de futurs appels de propositions de projet. Un répertoire sera élaboré pour recevoir une rétroaction des deux modèles de rapport avant l'automne 2010.

#### **4. Nous recommandons que le programme examine différentes façons de favoriser le transfert de connaissances concernant les projets financés et leurs résultats.**

Le BACE approuve la recommandation telle qu'elle a été formulée.

### ***Mesures prises***

- Le BACE a adopté une approche proactive dans le cadre de la réalisation de ses activités de transfert des connaissances. En janvier 2010, le BACE a lancé son nouveau site Web ayant fait l'objet d'une nouvelle conception, qui comprend une base de données de projets pouvant servir de moteur de recherche. Les intervenants pourront maintenant utiliser le site Web pour acquérir des connaissances sur les projets financés par le BACE et pourront appliquer ces connaissances à leur situation particulière. Des comptes rendus complets des résultats de projets seront aussi fournis en ligne au fur et à mesure qu'ils seront disponibles. Le site Web offre aussi des renseignements à jour sur les questions relatives à l'AACE, des ressources, des liens et une section spécialement réservée à la description d'éléments précis et innovateurs qui représentent les points forts de l'AACE dans l'ensemble du pays.
- Depuis 2009, le BACE a mis sur pied un cycle régulier de réunions avec les principaux intervenants afin de diffuser des renseignements et de les consulter sur les questions relatives à l'AACE qui touchent l'ensemble du pays. Ces réunions ont lieu au moins deux fois par année. Des réunions régulières ont été organisées avec des organisations nationales en alphabétisation, des coalitions provinciales et territoriales et des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux.

## **Activités prévues**

- Le BACE comprend l'importance d'encourager le transfert des connaissances sur les résultats des projets financés. Les exigences en matière de production de rapports pour le RAR et le RRP permettront en fin de compte de produire une banque de données sur les résultats qui fournira au BACE les connaissances nécessaires pour contribuer à l'amélioration de nos programmes.
- Au fur et à mesure que les données sur les résultats seront reçues, le BACE fournira des comptes rendus des résultats de projets complets et accessibles au grand public sur son site Web. Pour ce qui des RAR, leurs conclusions seront affichées d'ici l'automne 2010, alors que les conclusions des RRP seront affichées d'ici le printemps 2011.
- Dans le cadre de l'exercice de planification des activités de 2009-2010 du BACE, une des priorités établies était la création d'événements de diffusion qui avaient pour but d'encourager la diffusion de l'expertise par l'entremise des principaux partenaires financés. Trois forums de renforcement de l'expertise sont prévus : 1) pour l'Est du Canada, sous la direction de la Coalition de l'alphabétisation de l'Ontario, à l'automne 2010; 2) pour l'Ouest du Canada, sous la direction d'ABC Life Literacy Canada, au printemps 2011 et pour le Nord du Canada, sous la direction de la Yukon Literacy Coalition, à l'été 2011.



# *1. Introduction et contexte*

Cette section décrit le contexte pour l'évaluation formative et donne un bref aperçu du PAAACEA.

## **1.1 Contexte du programme**

Depuis 1987, les intervenants du PNA soutiennent les activités visant à améliorer le niveau d'alphabétisation au Canada en utilisant une approche multisectorielle fondée sur les partenariats. Les intervenants du PNA collaborent avec les provinces et territoires, les entreprises et les organisations syndicales, le secteur bénévole, les universités et les établissements d'enseignement postsecondaire, les institutions provinciales et territoriales, ainsi qu'avec les organismes internationaux sans but lucratif. Les subventions et contributions versées en vertu du PNA ont servi à financer les documents et modèles d'alphabétisation et d'apprentissage, la sensibilisation du public, la coordination et la diffusion de l'information, l'accès et les relations externes, de même que la recherche appliquée.

En 1996, le gouvernement fédéral a créé le BTA afin d'avoir un partenaire pour l'établissement d'une culture d'apprentissage continu. Le but du BTA consistait à permettre aux Canadiens d'utiliser l'apprentissage en ligne afin d'acquérir de nouvelles connaissances et d'améliorer leurs compétences tout en diminuant les obstacles à l'accès aux technologies d'apprentissage et à l'utilisation de celles-ci. Les trois activités clés du BTA étaient les suivantes : premièrement, favoriser et appuyer l'établissement et l'évolution de réseaux communautaires d'apprentissage (RCA), deuxièmement, participer à l'élaboration de politiques et de stratégies pour orienter l'évolution et l'application des technologies d'apprentissage et en diffuser les résultats à grande échelle et, troisièmement, faciliter l'échange de renseignements sur les initiatives, les intervenants clés et les avancées importantes dans l'application des technologies d'apprentissage au Canada.

Le PIA, anciennement appelé Fonds des initiatives d'apprentissage, est un programme de contributions qui a été établi en 1994 afin de favoriser et d'appuyer les initiatives qui contribuaient à la création au Canada d'un système d'éducation des adultes accessible, pertinent, responsable et axé sur les résultats. Au moyen du PIA, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), a collaboré avec ses partenaires clés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un large éventail d'initiatives nationales et internationales à l'appui de l'apprentissage continu.

Le PNA, le BTA et le PIA favorisaient avant tout le développement, la promotion et le soutien de l'apprentissage continu au Canada afin de permettre aux Canadiens de jouer un rôle actif dans une société démocratique fondée sur le savoir, à la fois sur les plans social et économique. Ils appuyaient ainsi la mission de RHDCC, laquelle consistait à ce moment à « améliorer le niveau de vie et la qualité de vie de tous les Canadiens en faisant la promotion d'une main-d'œuvre mobile et hautement spécialisée et d'un marché du travail efficient et inclusif. »

## 1.2 Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes

### 1.2.1 Description du programme

Le 1<sup>er</sup> avril 2006, les modalités de trois programmes principaux (PNA, BTA, PIA) ont été fusionnées en un seul programme, le PAAACEA, afin d'harmoniser les objectifs et les résultats des programmes fédéraux d'apprentissage pour les adultes. Voici la description des objectifs stratégiques de la nouvelle harmonisation des trois programmes dans le PAAACEA : 1) accroître l'efficacité du secteur de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes afin de répondre aux besoins en matière d'apprentissage des Canadiens<sup>3</sup>; 2) renforcer la base opérationnelle pour la surveillance des projets, la mesure, l'évaluation et l'établissement de rapports sur les résultats et 3) maintenir et améliorer la capacité du gouvernement du Canada de jouer un rôle constructif et visible dans le secteur de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.

Plus précisément, on s'attendait à ce que cette nouvelle harmonisation débouche sur un programme cohésif et plus solide à l'intention des intervenants et fasse progresser les relations autour des résultats partagés. En outre, on s'attendait à ce que, tout en misant sur la réussite continue des programmes, la nouvelle harmonisation de ceux-ci comble des lacunes décelées lors d'évaluations antérieures des programmes, comme l'amélioration de la recherche et de la diffusion de l'information; un ciblage accru de certains groupes<sup>4</sup>; l'amélioration de la coordination, de la cohérence et du soutien des programmes pour l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles au moyen de la désignation des priorités stratégiques; l'établissement d'un meilleur système de suivi des résultats; l'accroissement de la mesurabilité des résultats.

Le PAAACEA a d'abord été conçu pour compléter les programmes de la Direction générale de l'apprentissage visant à éliminer les obstacles financiers à l'apprentissage, comme le Programme canadien de prêts aux étudiants et la Subvention canadienne pour l'épargne-études. Cela a changé en septembre 2006 lorsque, dans le cadre de l'examen fédéral des programmes de subventions et contributions, les ressources fédérales pour l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles ont été réaffectées à des secteurs considérés comme étant d'intérêt national supérieur et à des responsabilités fédérales fondamentales alors qu'on pouvait observer des résultats concrets et mesurables pour les Canadiens. Dans le cadre de la réaffectation, l'administration du programme est

---

<sup>3</sup> La Stratégie pancanadienne communautaire d'incitation à l'épargne-études a permis de financer des organismes communautaires afin de renseigner les familles sur les incitatifs à l'épargne offerts à leurs enfants et de les sensibiliser à l'importance de commencer à épargner tôt pour les études postsecondaires de leurs enfants. Cela nécessite l'établissement d'un partenariat avec le PAAACEA afin de fournir des fonds de contribution à des regroupements communautaires sans but lucratif en vue de tendre la main à leurs électeurs et intervenants. L'Initiative nationale sur les compétences essentielles était une entité distincte lorsque le PAAACEA a été créé.

<sup>4</sup> La désignation des groupes cibles, c'est-à-dire les Canadiens d'origine autochtone, les immigrants et les travailleurs peu spécialisés, est conforme aux priorités gouvernementales établies dans le discours du Trône de 2006.

devenue, en avril 2007, la responsabilité du BACE, nouvellement créé, qui relevait de la Direction générale des compétences et de l'emploi (DGCE). Ainsi, conformément aux quatre volets d'activité du PAAACEA (recherche et connaissances, renforcement des capacités, pratiques et outils novateurs, promotion et sensibilisation), les organisations qui demandent du financement doivent démontrer clairement en quoi leurs propositions de projet sont axées sur l'apprenant. Cette réaffectation a donné lieu à une importante diminution des fonds consacrés aux projets (17,7 millions sur les deux exercices à l'étude, ce qui représentait le volet de financement du partenariat fédéral-provincial-territorial à l'appui des projets d'alphabétisation communautaires). En réponse à cette diminution de fonds, le volet local-régional a pris fin après l'appel de propositions 2007-2008. L'appel national est resté en place et axé sur l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles dans trois secteurs : partenariats patronaux-syndicaux et alphabétisation en milieu de travail; recherche sur l'alphabétisation et l'apprentissage; intégration de l'alphabétisation. Avec chaque appel de propositions diffusé par la suite, on mettait de plus en plus l'accent sur l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles en milieu de travail plutôt que sur l'alphabétisation familiale et communautaire, ce qui représente un changement important pour de nombreuses personnes dans la communauté de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles.

Le PAAACEA est exécuté principalement dans le cadre d'un processus d'appel de propositions<sup>5</sup> ainsi que grâce à un financement de base accordé à plus de 22 organismes d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles à l'échelle du pays (mis en place à l'automne 2007). Le BACE sollicite également des propositions et accepte un petit nombre de propositions non sollicitées (soumises hors du cadre du processus officiel d'appel de propositions) pour des projets servant à combler des lacunes ou des besoins cernés par des organisations en fonction de leur capacité, de leurs réseaux, de leurs activités et de leur expertise. Le Bureau collabore étroitement avec ces organisations afin de les aider à remplir un modèle d'énoncé de projet. Ces présentations font ensuite l'objet d'une discussion et sont analysées minutieusement par le comité d'évaluation interne, le même comité qui examine les appels de propositions. Une fois la présentation approuvée par le BACE, le processus habituel est suivi pour la recommandation d'un projet au ministre.

En plus du processus d'appel de propositions susmentionné, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et RHDCC ont conclu, en 2007-2008, un protocole d'entente relatif à l'alphabétisation, d'une durée d'une année, en vertu duquel le Québec a reçu 4,1 millions de dollars en fonds du PAAACEA (2,8 millions de dollars en contributions et 1,3 million de dollars en subventions) pour permettre à des organisations provinciales de réaliser des projets d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les apprenants adultes. Le protocole a été signé pour donner suite à celui qui couvrait la période allant de 2002-2003 à 2006-2007<sup>6</sup> et a été conçu pour permettre au

---

<sup>5</sup> Le processus actuel d'affichage des appels de propositions passe par le site Web de RHDCC et par les communications directes avec le Ministère, les partenaires et les provinces, ainsi que les coalitions qui communiquent directement avec leurs partenaires et les intervenants.

<sup>6</sup> Les ententes établies dans le protocole avec les provinces et les territoires étaient auparavant la norme, ce qui signifie que des enveloppes budgétaires précises étaient remises aux différentes régions. Le dernier protocole d'entente quinquennal avec les provinces et territoires a été conclu une fois qu'a pris fin le protocole couvrant la période allant de 2002-2003 à 2006-2007. Une entente a toutefois été conclue avec le Québec pour que le protocole englobe également l'exercice 2007-2008.

gouvernement fédéral de participer à diverses initiatives d'alphabétisation menées par les commissions scolaires; il tenait compte des activités menées par les organismes d'action communautaire indépendants œuvrant dans le domaine de l'alphabétisation au Québec<sup>7</sup>. Ainsi, une enveloppe budgétaire consacrée aux propositions de financement soumises par l'entremise du MELS a été créée, ce qui a permis à un grand nombre de propositions provenant du Québec de recevoir du financement.

Pour établir cette relation de financement unique, les Initiatives fédérales-provinciales conjointes en matière d'alphabétisation (IFPCA) ont été créées et gérées conjointement par le Québec et le Canada. Le financement versé dans le cadre des IFPCA pour les projets provenait du BACE, par l'intermédiaire du PAAACEA, et le processus d'évaluation de projet était géré par le MELS. Dans le cadre du processus, un comité d'évaluation pourvu et dirigé conjointement par le MELS et le BACE a été créé afin de recommander des projets au ministre de RHDCC aux fins d'approbation finale.

## **1.2.2 Objectifs et activités du programme**

Selon la documentation du PAAACEA, on s'attend à ce que celui-ci facilite la création de possibilités pour les Canadiens d'acquérir les connaissances, les capacités de lecture et d'écriture et les compétences essentielles dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle dans une économie et une société axées sur le savoir, et à ce qu'il favorise l'apprentissage continu en éliminant les obstacles non financiers. Plus précisément, le programme vise à renforcer la capacité des professionnels de gérer, de transmettre et d'évaluer efficacement l'alphabétisation et les compétences essentielles, et ce, dans divers contextes. Le soutien permettra aux professionnels d'élaborer des outils d'évaluation, un programme d'études et du matériel didactique, de regrouper les pratiques exemplaires afin qu'elles puissent être adaptées à des besoins particuliers (provinces, territoires, milieu rural, milieu urbain, nord, Autochtones, milieux de travail de différentes tailles, différents secteurs). On prévoit également que le programme favorisera le perfectionnement professionnel, ce qui permettra d'accroître le nombre de professionnels dans les collectivités et les milieux de travail ainsi que de renforcer les capacités de ces intervenants.

Voici les types d'organisations qui sont admissibles à du financement offert sous forme de contribution<sup>8</sup> : organismes sans but lucratif; associations professionnelles; organisations du secteur bénévole; gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que leurs partenaires organisateurs; institutions provinciales et territoriales, notamment les sociétés d'État; universités, collèges et autres établissements d'enseignement et de formation; organisations en milieu de travail, dont les conseils sectoriels, les syndicats et les associations commerciales; organismes internationaux sans but lucratif (p. ex. Organisation de coopération

---

<sup>7</sup> La *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* (chapitre M-30) prévoit que toute organisation (organisme municipal, scolaire ou public) au Québec dont les activités sont financées entièrement ou partiellement par la Province de Québec doit obtenir l'approbation avant de signer toute entente avec le gouvernement du Canada, ses ministères ou organismes, ou avec un organisme public fédéral.

<sup>8</sup> Sources : PAAACEA – Modalités de subventions par catégorie fonds du trésor; Ressources humaines et Développement social Canada – Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes (Guide du demandeur 2006-2007); modalités du PAAACEA; site Web de RHDCC.

et de développement économiques); et les municipalités. Les organisations du secteur bénévole sont les seules à être admissibles à du financement sous forme de subvention<sup>9</sup>.

Voici les catégories d'activités admissibles à du financement en vertu du PAAACEA :

- Acquisition, transfert et application de connaissances.
- Promotion de l'innovation : effectuer des investissements ciblés à l'aide d'approches novatrices.
- Renforcement des capacités : renforcer les capacités en ce qui a trait à l'apprentissage, à l'alphabétisation et à l'acquisition des compétences essentielles chez les adultes.
- Sensibilisation : faire la promotion de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.

Les résultats immédiats auxquels on s'attend du PAAACEA correspondent aux catégories d'activités admissibles susmentionnées (voir le modèle logique à l'**Annexe A**).

Le financement de projet du PAAACEA vise les organisations qui acquièrent et mettent en commun de l'expertise et des outils, et est conçu pour aider des groupes cibles particuliers comme les Autochtones, les immigrants, les apprenants peu spécialisés, les communautés de langue officielle en situation minoritaire, les sans-abri et les personnes handicapées, qui sont confrontés à des obstacles à l'apprentissage et à l'alphabétisation pour leur participation à une économie et à une société axées sur le savoir, dans le but d'augmenter les niveaux d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles. Les demandeurs de financement, dans le cadre de leurs propositions, doivent décrire les groupes cibles pour le projet (p. ex. professionnels de l'alphabétisation, apprenants adultes, femmes, Canadiens autochtones) et indiquer les avantages que ceux-ci en tireront. Si possible, ils doivent également fournir une estimation du nombre de personnes qui recevront de l'aide dans le cadre de leur initiative.

### **1.2.3 Gouvernance du programme**

Le PAAACEA est administré par le BACE, qui fait partie de la DGCE<sup>10</sup>, à RHDCC. Le BACE, créé en 2007, a pour mission de devenir un centre d'expertise reconnu sur « ce qui fonctionne » pour accroître l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles chez les Canadiens adultes. En utilisant cette expertise, le BACE joue un rôle indirect en influençant les politiques et les activités des autres organismes ainsi qu'en maximisant le financement afin d'améliorer les possibilités d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes. À ce titre, le BACE concentre ses efforts sur les éléments suivants : comprendre ce qui fonctionne pour accroître

---

<sup>9</sup> Sources : PAAACEA – Modalités de subventions par catégorie fonds du trésor; Ressources humaines et Développement social Canada – Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes (Guide du demandeur 2006-2007); modalités du PAAACEA; site Web de RHDCC.

<sup>10</sup> Au cours de l'exercice 2007-2008, le Ministère a intégré les programmes exécutés dans le cadre des activités du programme du Marché du travail et des Compétences en milieu de travail au sein de la DGCE afin de favoriser plus efficacement la création d'une main-d'œuvre qualifiée, souple et inclusive, et d'un marché du travail efficace.

l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles, élaborer des outils et des mesures de soutien pratiques servant à améliorer l'alphabétisation et les compétences essentielles chez les adultes, et fournir ces outils et du soutien aux employeurs, aux professionnels et aux formateurs<sup>11</sup>.

## 1.2.4 Financement du programme

Au début du programme, les allocations budgétaires s'élevaient à 31 millions de dollars en 2006-2007 et à 32 millions de dollars en 2007-2008. De ces montants, 24 millions de dollars ont été consacrés aux subventions et contributions en 2006-2007, et 25,8 millions de dollars y ont été consacrés en 2007-2008. La répartition budgétaire initiale sur 5 ans est présentée au tableau 1 ci-dessous<sup>12</sup>.

<b>Tableau 1</b>					
<b>Budget initial du PAAACEA par crédit</b>					
<b>(En millions de dollars)</b>					
<b>Exercice</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
RHDCC – Crédit 1 (fonctionnement et salaires)	7,0	6,2	4,6	4,5	4,5
RHDCC – Crédit 5 (subventions et contributions)	24,0	25,8	29,0	26,5	23,5
Financement total du PAAACEA	31,0	32,0	33,6	31,0	28,0

Le financement du crédit 1 englobe les ressources requises pour administrer le financement versé sous forme de subventions et de contributions selon les modalités des prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS) qui relèvent du BACE, ainsi que celles requises pour le financement du PAAACEA.

## 1.2.5 Financement sous forme de subventions et de contributions

Après le report et la réaffectation interne, le budget réel des subventions et contributions pour le PAAACEA en 2006-2007 et 2007-2008 s'est élevé à 24,9 et 25,7 millions de dollars respectivement. Les dépenses réelles en subventions et contributions ont atteint 24,8 et 23,3 millions de dollars respectivement, pour un total de 48,1 millions de dollars<sup>13</sup>. L'examen de la base de données de projet effectué aux fins de l'évaluation a révélé que sur ce montant, seulement 35,2 millions de dollars avaient été dépensés sous forme de subventions et de contributions pour le PAAACEA. À ce titre, les analyses

<sup>11</sup> [http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/bace/olesindex\\_fr.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/bace/olesindex_fr.shtml)

<sup>12</sup> Sources : Cadre de référence de l'évaluation.

<sup>13</sup> Direction générale du chef de la direction financière, RHDCC

menées dans le cadre de cette évaluation du financement sous forme de subventions et de contributions sont limitées aux projets inclus dans ces 35,2 millions de dollars<sup>14</sup>.

Selon les renseignements contenus dans le SCSC du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2008, un total de 288 projets ont été financés au moyen du PAAACEA. La vaste majorité (266 ou 92 %) des projets liés au PAAACEA ont reçu du financement sous forme de subvention. Seulement 8 % des projets du PAAACEA qui ont été financés ont reçu des contributions.

## 1.2.6 Distribution des fonds

Sur les 154 projets financés en 2006-2007, 84 d'entre eux (55 %) ont reçu 75 000 \$ ou plus du PAAACEA, et 70 (45 %) ont reçu moins de 75 000 \$. En 2007-2008, cette proportion a été inversée, c'est-à-dire que 70 (52 %) des 134 projets financés ont reçu moins de 75 000 \$.

En conséquence du protocole conclu avec la Province de Québec, la grande majorité des petits projets ont été réalisés au Québec. Sur les 140 projets qui ont reçu moins de 75 000 \$ du PAAACEA, 96 (69 %) ont eu lieu au Québec. En outre, entre les deux exercices analysés dans le cadre de cette évaluation, le nombre de projets qui ont reçu plus de 75 000 \$ a diminué de façon importante au Québec. En 2006-2007, 16 projets du Québec ont reçu plus de 75 000 \$ du PAAACEA, et ce nombre a chuté à 4 en 2007-2008. Il est intéressant de noter que si le Québec était retiré de l'analyse, environ 70 % des 172 projets restants financés pendant la période visée auraient reçu plus de 75 000 \$.

**Tableau 2**  
**Niveau du financement octroyé par province**

	(2006-2007)													
	Alb.	C.-B.	Man.	N.-B.	N.-É.	Nun.	Ont.	Î.-P.-É.	Qc	Sask.	T.-N.-L.	T.N.-O.	Yn	Total
Moins de 25 000 \$	0	0	0	0	1	0	0	1	22	0	0	1	0	25
25 000 \$ - 74 999 \$	1	2	1	2	0	0	8	1	21	2	6	0	1	45
75 000 \$ - 199 999 \$	4	4	4	3	5	0	10	1	5	3	4	1	2	46
200 000 \$ et plus	3	3	1	2	0	1	11	2	11	2	0	2	0	38
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>59</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>154</b>

	(2007-2008)													
	Alb.	C.-B.	Man.	N.-B.	N.-É.	Nun.	Ont.	Î.-P.-É.	Qc	Sask.	T.-N.-L.	T.N.-O.	Yn	Total
Moins de 25 000 \$	0	0	0	0	1	0	1	0	27	0	0	1	0	30
25 000 \$ - 74 999 \$	1	3	0	1	0	0	4	0	26	3	2	0	0	40
75 000 \$ - 199 999 \$	5	3	3	1	0	0	9	0	0	0	1	1	1	24
200 000 \$ et plus	5	3	4	1	0	2	18	1	4	1	0	1	0	40
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>134</b>

<sup>14</sup> Les différences entre les comptes ministériels et les données financières contenues dans la base de données des projets du PAAACEA n'ont pu être expliquées dans le cadre de l'évaluation et sont encore à l'étude.

## 1.3 Objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation couvre la période du 1<sup>er</sup> avril 2006 au 31 mars 2008. L'objectif général de l'évaluation formative du PAAACEA était d'examiner un certain nombre d'enjeux et de questions clés concernant la conception et l'exécution du programme, la mesure et le suivi du rendement, les constatations préliminaires ainsi que les résultats à court terme. Ces questions ont été formulées par la Direction de l'évaluation de RHDCC, en consultation avec le BACE, comme suit<sup>15</sup> :

### ***Aspect évalué : conception et exécution du programme***

#### **Questions d'évaluation clés :**

- Les objectifs et les résultats attendus du PAAACEA sont-ils clairs? Le modèle logique est-il toujours valide?
- Le PAAACEA est-il mis en œuvre comme prévu?
- La réorientation du programme pour créer le PAAACEA a-t-elle mené à une intégration, à une coordination et à une cohérence efficaces?
- Qui sont les bénéficiaires du financement du PAAACEA?
- Y a-t-il des systèmes administratifs et des systèmes de gestion en place qui permettent une exécution efficace et efficiente du programme? Cette exécution du programme peut-elle être améliorée?

### ***Aspect évalué : mesure et suivi du rendement***

#### **Questions d'évaluation clés :**

- Un mécanisme et un système de mesure du rendement adéquats sont-ils en place? De quelle façon peut-on améliorer la mesure du rendement?
- Les renseignements de base nécessaires à l'évaluation sommative sont-ils recueillis?

### ***Aspect évalué : constatations préliminaires – axées sur les extrants***

#### **Questions d'évaluation clés :**

- Quels types d'accords de financement ont été conclus dans le cadre du PAAACEA? Ceux-ci comprennent-ils les éléments suivants?
  - Un financement échelonné sur plusieurs années de coalitions provinciales et territoriales et d'organisations nationales en alphabétisation et en compétences essentielles?

---

<sup>15</sup> On trouve une description complète des questions d'évaluation, des indicateurs et des méthodes utilisés pour cette évaluation dans la grille d'évaluation (Annexe B).

- Des projets qui permettent d'acquérir des connaissances sur les besoins des Canadiens en matière d'alphabétisation et de compétences essentielles?
- Des projets qui permettent de développer des outils et des mesures de soutien pratiques répondant aux besoins cernés?



## ***2. Approche et méthodologie***

L'évaluation formative du PAAACEA a été effectuée à l'aide de multiples sources de données. Cela signifie que plus d'une méthode a été utilisée pour aborder chacune des questions d'évaluation, faisant ainsi en sorte que les constatations sont corroborées. La présente section offre un aperçu des principales sources de données utilisées pour l'évaluation formative, suivi d'une description des limites de l'évaluation.

### **2.1 Principales sources de données**

#### ***2.1.1 Analyse documentaire***

On a entrepris une analyse des documents et des rapports du programme afin de mettre au point son profil, d'orienter l'élaboration des instruments de collecte de données et de rassembler des renseignements au sujet de la conception et de l'exécution du programme, du suivi et de la mesure du rendement, ainsi que des constatations préliminaires. Tous les documents et rapports accessibles et pertinents identifiés par les responsables du projet et les représentants du programme ont été examinés. Ceux-ci comprenaient une gamme de documents du gouvernement comme des rapports ministériels sur les plans et priorités et des rapports sur le rendement ou des discours du Trône ainsi que des documents propres au programme comme le mandat et les documents concernant ses activités, dont des guides de demande de financement, un cadre de mesure du rendement, des évaluations précédentes de programme, etc.

#### ***2.1.2 Entrevues avec les informateurs clés***

Un total de 20 entrevues avec des informateurs clés ont eu lieu entre le 15 janvier et le 13 février 2009. Dix entrevues ont été menées auprès de divers représentants parmi les gestionnaires et les analystes du PAAACEA (ci-après appelés informateurs clés « internes ») et 10 autres ont été menées auprès d'intervenants externes composés de 6 spécialistes du domaine de l'AACE représentant des organisations non gouvernementales et de 4 autres entités représentant des gouvernements provinciaux (ci-après appelés informateurs clés « externes »).

Tous les informateurs clés ont reçu des lettres de présentation avant les entrevues. La majorité des entrevues ont eu lieu par téléphone (et certaines en personne) dans la langue officielle choisie par la personne interrogée. Les constatations tirées des entrevues avec chaque informateur clé ont été consignées par une prise de notes détaillée effectuée pendant l'entrevue.

Aucun renseignement ou constatation n'a été attribué à une personne en particulier. Tous les renseignements fournis ont plutôt été intégrés aux autres résultats des entrevues et présentés dans un format abrégé à l'aide des paramètres suivants seulement :

« <b>Tous ou presque tous</b> »	Les constatations reflètent les points de vue et opinions de 90 % ou plus des informateurs clés du groupe.
« <b>La grande majorité</b> »	Les constatations reflètent les points de vue et opinions d'au moins 75 %, mais de moins de 90 % des informateurs clés du groupe.
« <b>La majorité ou la plupart</b> »	Les constatations reflètent les points de vue et opinions d'au moins 50 %, mais de moins de 75 % des informateurs clés du groupe.
« <b>Certains</b> »	Les constatations reflètent les points de vue et opinions d'au moins 25 %, mais de moins de 50 % des informateurs clés du groupe.
« <b>Quelques-uns</b> »	Les constatations reflètent les points de vue et opinions d'au moins deux des informateurs clés, mais de moins de 25 % des informateurs clés du groupe.
	Si, toutefois, la taille de la population des répondants était trop petite, nous limitons alors les résultats à « la majorité » et à « quelques-uns ».

### **2.1.3 Analyse des données administratives**

L'analyse des bases de données administratives a été conçue pour examiner principalement les données quantitatives et pour faire une analyse de base de la fréquence et une analyse par regroupement. Ce volet de l'évaluation a permis d'examiner les systèmes d'administration et de données sur la gestion, notamment le SCSC, afin d'en déterminer le caractère adéquat pour le soutien de l'exécution efficace et rentable du programme.

Les bases de données du SCSC permettent de conserver des renseignements au sujet des demandeurs de financement du programme, d'effectuer un suivi des renseignements en lien avec le processus de proposition d'évaluation et les décisions prises et des renseignements limités au sujet des demandes rejetées ou n'ayant aucun financement et de conserver les renseignements portant sur le financement offert par RHDCC et provenant d'autres sources. Les agents ont la responsabilité de saisir ces renseignements dans le système selon leur interprétation des propositions reçues. Les renseignements que contiennent ces bases de données ont pour but de servir à élaborer un profil des demandeurs de financement, de la surveillance de la conformité, de la gestion et de la production de rapports.

Dans la mesure où les données étaient accessibles, l'analyse des bases de données administratives a permis de recueillir des données pour appuyer l'examen des activités de programme, en particulier :

- Les types d'organisations financées et non financées
- Les types de projets financés
- Les publics cibles des projets financés
- Les résultats des projets financés
- Les échéanciers relatifs à l'examen des propositions et au processus de prise de décisions
- La distribution des projets financés par région
- La contribution du demandeur et du partenaire par opposition à la contribution du programme, y compris les contributions en nature
- Les principales données du processus de demande
- L'état du projet

Les renseignements contenus dans les bases de données du SCSC ont également été examinés afin de déterminer la mesure dans laquelle ceux-ci étaient suffisants pour appuyer une évaluation sommative subséquente.

### **2.1.4 Analyse des systèmes et des mécanismes de mesure du rendement**

Ce volet de l'évaluation comprenait un examen des systèmes et des mécanismes de mesure du rendement (p. ex. les indicateurs de rendement, les procédures de collecte de données, l'intégrité et la validité des données, la production de rapports et l'utilisation des résultats). Cette analyse a été entreprise en grande partie dans le cadre de l'analyse documentaire et par l'intermédiaire des entrevues avec les informateurs clés.

Une partie de l'analyse comprenait une évaluation plus détaillée de la stratégie actuelle de mesure du rendement du PAAACEA, telle que la décrivent le cadre intégré de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et le cadre de vérification axé sur les risques du PAAACEA (21 février 2006), qui soulignaient les indicateurs de rendement clés du suivi. L'approche utilisée par le programme pour appuyer la collecte continue de données et la production régulière de rapports a également été évaluée.

Il est important de noter que pendant la période d'évaluation, on a fait des efforts continus de révision, de validation et de mise à jour des cadres de mesure du rendement et d'évaluation du BACE (qui comprend les volets du PAAACEA), ainsi que de son cadre d'établissement de rapports, afin de recueillir plus efficacement des données pouvant mesurer la réussite des projets financés. Ces efforts comprennent l'élaboration du modèle de rapport sur le rendement et l'analyse de l'environnement des organismes recevant un financement de base pour 2008-2009 (RAR), et celle du modèle de rapport sur les résultats des projets (à la fois pour les accords de subvention et de contribution) (RRP).

On travaille actuellement à la mise en œuvre d'un nouveau cadre détaillé de mesure du rendement et d'évaluation pour le BACE.

### **2.1.5 Étude de dossiers**

Afin d'étudier l'approche de gestion du rendement du programme, on a choisi au hasard 15 dossiers de projet dans le but d'analyser les renseignements qu'ils contiennent en lien avec le PAAACEA et ses principaux secteurs de programme, ainsi que les procédures à suivre concernant la tenue de dossiers et la production de rapports. On a examiné la qualité des renseignements en fonction des critères suivants :

- Conformité avec les processus de présentation de demande et les exigences.
- Données contenues dans le dossier par rapport aux systèmes (p. ex. la pertinence et l'exactitude de la saisie et de la collecte des données.
- Conformité du projet avec les exigences en matière de suivi, d'évaluation et de production de rapports.

Les 15 dossiers de projet ont été choisis au hasard en fonction d'un ensemble de critères de sélection<sup>16</sup> et consistaient en 11 projets de subvention et 4 projets de contribution. Ces projets, représentant de 3 000 \$ à 623 492 \$ en contributions de RHDCC, sont répartis parmi les provinces et territoires de la façon suivante :

<b>Tableau 3</b>				
<b>Nombre de dossiers et contributions de RHDCC</b>				
<b>Province/Territoire</b>	<b>Subvention</b>	<b>Contribution de RHDCC</b>	<b>Contribution</b>	<b>Contribution de RHDCC</b>
Alberta	1	53 791 \$		
Colombie-Britannique	1	41 544 \$		
Nouveau-Brunswick	1	78 000 \$		
Nouvelle-Écosse			2	6 000 \$ 80 748 \$
Territoires du Nord-Ouest	1	85 292 \$	1	3 000 \$
Ontario	4	70 220 \$ 72 093 \$ 190 000 \$ 210 000 \$	1	623 492 \$
Québec	2	12 111 \$ 17 000 \$		
Saskatchewan	1	56 974 \$		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>887 025 \$</b>	<b>4</b>	<b>713 240 \$</b>

## **2.1.6 Sondage**

### ***Aperçu de la base de données des personnes-ressources***

On a utilisé la base de données du SCSC pour créer une liste de personnes visées par le sondage, en sélectionnant toutes les demandes de financement acceptées, rejetées ou retirées présentées entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2008. Cette liste comportait 803 demandes. On a ensuite épuré la liste pour obtenir une liste de répondants potentiels :

- Parmi les **demandeurs dont la proposition a été retenue**, les organisations apparaissant plus d'une fois ont été signalées et on a tenu compte de leur plus récente proposition de projet financée aux fins de l'étude. De plus, 6 projets financés dans le cadre du Programme canadien pour l'épargne-études ont été retirés de la base de données. Au total, 214 organisations ont d'abord été classées comme « demandeurs retenus ».
- En ce qui concerne les **demandeurs dont la proposition n'a pas été retenue**, toutes les organisations ayant présenté au moins une proposition ayant été acceptée ont été retirées afin que la base de données ne contienne que des organisations n'ayant jamais reçu de

<sup>16</sup> Critères de sélection – budget du projet (selon la distribution des projets, de la façon suivante : 25 % à moins de 25 000 \$; 30 % à plus de 25 000 \$, mais à moins de 75 000 \$; 30 % à plus de 75 000 \$, mais à moins de 200 000 \$; 15 % à plus de 200 000 \$); le projet est terminé; il s'agit d'un échantillon représentatif des subventions et contributions.

financement du PAAACEA. De plus, 22 organisations apparaissant plus d'une fois ont été signalées et on a tenu compte de leur plus récente proposition de projet aux fins de l'étude. En outre, 64 projets ayant été classés dans la catégorie « autres » ont été retirés<sup>17</sup>. Au total, 224 organisations ont d'abord été classées comme « demandeurs non retenus ».

Le nombre total de demandeurs était de 438, et la base de données en découlant a ensuite été analysée pour évaluer les éléments suivants : (1) **l'exhaustivité**, (2) **l'exactitude** et (3) **l'utilité**. Compte tenu de la petite taille de la population des répondants, on a demandé à l'ensemble des demandeurs de participer au sondage.

## ***Conception du questionnaire et des questions***

Un processus itératif auquel ont participé les membres du groupe de travail sur l'évaluation a permis de mettre au point des versions du questionnaire faites sur mesure pour les deux groupes interrogés dans le cadre de cette évaluation (les demandeurs retenus et non retenus). Deux versions de chaque questionnaire ont été préparées – l'une à l'intention de l'administration pour une entrevue par téléphone, et une autre, légèrement différente, pour la collecte de données en ligne.

Une fois terminées, les versions anglaise et française de l'entrevue par téléphone ont fait l'objet d'un essai préalable auprès de neuf demandeurs, le 2 avril 2009, à des fins de contrôle de la qualité et de finalisation.

## ***Processus de collecte de données***

Le processus utilisé pour cette étude en particulier comportait diverses étapes ayant toutes pour objectif de voir à ce que l'étude soit menée auprès des bonnes personnes et, finalement, de maximiser les taux de réponse. D'abord, le 19 mars 2009, une lettre d'avis, signée par des cadres supérieurs de la Direction de l'évaluation de RHDC et des représentants du PAAACEA, a été envoyée par la poste aux répondants potentiels, les informant qu'on communiquerait avec eux sous peu dans le but de faire un sondage. Les lettres étaient adressées à la « principale personne-ressource » indiquée dans les bases de données du PAAACEA.

La collecte de données du sondage proprement dite a été effectuée à l'aide d'une approche multimodale. Le premier contact « en direct » avec les répondants a été fait par téléphone et a permis d'évaluer l'exhaustivité, l'exactitude et l'utilité de la base de données de personnes-ressources. Si la base de données comportait des différences, l'enquêteur pouvait la mettre à jour en y ajoutant les bons renseignements. On a offert aux répondants la possibilité de répondre au sondage par téléphone ou sur Internet. Si l'heure de l'appel ne convenait pas au répondant, on lui demandait s'il voulait fixer un rendez-vous.

---

<sup>17</sup> Ces 64 projets n'ont pas été officiellement abandonnés, rejetés ou retirés des bases de données du PAAACEA – compte tenu de leur état incertain, on les a exclus de la base de données des répondants potentiels au sondage.

Conformément aux normes de l'industrie, on a essayé chaque numéro de téléphone jusqu'à huit fois avant de le considérer « inutilisable ». Pour communiquer avec les organismes considérés « impossibles à joindre » par téléphone (boîte vocale, pas de réponse, etc.), on a envoyé une série de courriels invitant les demandeurs de financement à participer à l'étude le 22 avril 2009. Tous les répondants ayant reçu une invitation à participer au sondage, mais qui n'avaient pas encore rempli celui-ci, ont reçu un courriel de rappel le 29 avril 2009.

La collecte de données a été effectuée sur une période d'un mois, entre le 6 avril et le 6 mai 2009. Au total, 252 sondages ont été remplis (203 sondages par téléphone et 49 sondages par courriel), dont 145 l'ont été par des demandeurs retenus et 107 par des demandeurs non retenus. Ces chiffres représentent un « taux de réponse » de 58 % parmi tous les demandeurs. Les répondants ont pris en moyenne 22 minutes pour répondre au sondage.

<b>Tableau 4</b>						
<b>Collecte des données du sondage et taux de réponse</b>						
	<b>Global</b>		<b>Financé</b>		<b>Non financé</b>	
ENSEMBLE des entrevues	438 (100 %)		214 (49 %)		224 (51 %)	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Entrevues complètes	252	58 %	145	68 %	107	48 %
Personne n'est admissible pour participer à l'entrevue	26	6 %	6	3 %	20	9 %
Répondant non disponible/pas de réponse	145	33 %	62	29 %	83	37 %
Refus/fin	15	3 %	1	<1 %	14	6 %
<b>Total</b>	<b>438</b>	<b>100 %</b>	<b>214</b>	<b>100 %</b>	<b>224</b>	<b>100 %</b>
Remarque : Tous les pourcentages de ce tableau sont non pondérés.						

L'analyse des résultats, comme le montre le **tableau 4**, révèle que bien que le taux de réponse fût de 58 %, ce taux était plus élevé chez les répondants financés (68 %) que chez les répondants non financés (48 %). De plus, les organisations non financées comportaient trois fois plus de risques (9 % contre 3 %) que les organisations financées de ne compter personne de qualifié à participer au sondage (c'est-à-dire que la principale personne-ressource ne travaillait plus pour l'organisation). Les organisations non financées étaient généralement plus difficiles à joindre et acceptaient moins de participer, comme le démontre le taux de refus de 6 % de ce groupe, en comparaison du taux de moins de 1 % parmi les répondants financés.

## **Considérations par rapport au suivi des données et à la représentativité**

Une enquête par recensement de cette nature, comportant un taux de réponse global de 58 %, a fourni à l'équipe de recherche un bon degré de certitude indiquant que les résultats de l'enquête reflétaient bien les opinions de la population en général. Les demandeurs financés et non financés sont aussi bien représentés les uns que les autres. Cette confiance est davantage renforcée par le fait que le profil général des répondants est très semblable à celui de la population en général pour une variété de renseignements disponibles dans le SCSC, dont la région, le type de financement reçu, le type d'organisation, etc.

Il convient de noter que, comme le démontre le **tableau 5** ci-dessous, il existe un léger écart entre les demandeurs financés et non financés dans l'ensemble. De façon plus précise, les demandeurs financés sont surreprésentés – ils représentent 58 % des répondants, comparativement à 49 % de la population. Pour ajuster les données par rapport au fait que les organisations financées sont surreprésentées, les résultats de l'enquête ont été pondérés pour reproduire les véritables répartitions de la population par taux de financement, selon les renseignements sur la population du PAAACEA. Ce processus de pondération aura une incidence seulement sur les résultats présentés pour l'ensemble des demandeurs. Sauf indication contraire dans une remarque sous un tableau ou une figure, tous les pourcentages indiqués dans le présent rapport sont pondérés.

<b>Tableau 5</b>		
<b>Suivi des données et répartition des répondants par région</b>		
	<b>Répartition de la population</b>	<b>Répartition des répondants</b>
<b>Financés</b>	<b>49 %</b>	<b>58 %</b>
Canada Atlantique	7 %	8 %
Québec	18 %	23 %
Ontario	11 %	12 %
Prairies	7 %	6 %
Colombie-Britannique/Territoires	6 %	8 %
<b>Non financés</b>	<b>51 %</b>	<b>42 %</b>
Canada Atlantique	8 %	8 %
Québec	5 %	4 %
Ontario	11 %	9 %
Prairies	9 %	7 %
Colombie-Britannique/Territoires	18 %	14 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Remarque : Tous les pourcentages de ce tableau sont non pondérés.		

## 2.2 Limites méthodologiques

Comme toute évaluation, la présente étude comporte un certain nombre de limites. On encourage le lecteur à en tenir compte lors de son examen des constatations du présent rapport sommaire. Les principales limites associées à la présente évaluation sont les suivantes.

### 2.2.1 Données manquantes

Il est important de signaler le fait que des données du SCSC pour les principaux secteurs du financement de projet étaient manquantes; plus particulièrement, près des deux tiers des données électroniques des cinq catégories suivantes étaient manquantes :

#### **Secteur d'activité**

Dans cette catégorie se trouvent quatre secteurs d'activité que finance le PAAACEA, en fonction des quatre activités du modèle logique. Ces secteurs sont :

- Les connaissances.
- La promotion.
- Le renforcement des capacités.
- Les approches novatrices.

#### **Volets de financement**

Pour cette catégorie, les quatre volets de financement énumérés ci-dessous sont fondés sur les principaux contextes dans lesquels les activités financées se dérouleront. Ces secteurs sont :

- Les communautés.
- Les familles.
- Les établissements d'enseignement<sup>18</sup>.
- Les milieux de travail.

#### **Sujet**

Dans cette catégorie se trouvent 15 codes qui représentent le principal sujet en lien avec l'AACE. Ces codes passent des compétences de base et de l'alphabétisation au travail et aux affaires, en milieu rural et isolé.

---

<sup>18</sup> Bien que les « établissements d'enseignement » fassent partie des codes initiaux fournis par le programme, ils ne sont pas définis en tant que code à l'intérieur du SCSC. On suppose que ce code ne se trouve plus dans le SCSC en raison du passage au milieu de travail, à la famille et à la communauté.

## **Code « Initiative »**

Il existe 19 codes qui représentent les résultats des projets financés et qui passent des pratiques exemplaires au matériel éducatif et documentaire, aux études de recherche et au recrutement des bénévoles. Ces codes sont tous des sources de données essentielles qui fournissent des renseignements importants au sujet du type de projet financé, dont le secteur financé, les outils et les résultats.

## **Public cible**

Parmi les principaux contextes d'admissibilité choisis pour un projet, les demandeurs, dans leur proposition, doivent décrire les groupes cibles du projet et indiquer la façon dont ceux-ci en profiteront. Si possible, on leur demande aussi de fournir une estimation du nombre de personnes qui profiteront du projet. Il existe 25 codes pour les publics cibles, qui comprennent les adultes, les immigrants, les collèges et universités, les spécialistes et les praticiens de l'alphabétisation ainsi que les gouvernements des provinces et des territoires.

Sans avoir tous les renseignements au sujet des codes mentionnés ci-dessus, il est très difficile d'effectuer une analyse complète du type de projets financés (y compris le secteur financé, les outils et les résultats). Ainsi, les données du SCSC n'ont pas pu être utilisées pour évaluer complètement la mesure dans laquelle le programme finançait des projets harmonisés avec des priorités (ses propres priorités ou celles du gouvernement), qui répondent aux besoins de la communauté de l'AACE et qui auront la plus grande incidence sur l'AACE au Canada – surtout en lien avec les milieux de travail du Canada. De plus, les données disponibles dans ces cinq catégories sont fortement pondérées en fonction de la province de Québec, surtout pour l'exercice 2007-2008, compte tenu du protocole d'entente d'une durée d'un an dont traite la sous-section 1.2.1, « Description du programme ». Ainsi, ces données n'offrent pas un portrait représentatif des efforts déployés à l'échelle nationale. Il est important de prendre note que des améliorations marquées ont été observées, de 2006-2007 à 2007-2008, en ce qui concerne l'exhaustivité des données pour les activités, les volets de financement, les initiatives, les publics et groupes cibles et les sujets. Cette amélioration pourrait être en partie attribuable au processus de demande de financement plus rigoureux, qui permet de recueillir des renseignements sur les bénéficiaires de façon plus systématique.

Du point de vue de l'administration du sondage et concernant l'analyse de ses résultats, les lacunes dans les renseignements des bases de données administratives ont eu quelques effets notables.

- D'abord, bien que l'évaluation ait permis d'effectuer certaines analyses comparatives (c.-à-d. une comparaison des répartitions) pour évaluer la mesure dans laquelle la répartition des répondants du sondage reflétait la répartition dans l'ensemble de la population *parmi les personnes pour lesquelles ce renseignement se trouvait dans la base de données*, il est impossible de déterminer si la répartition des répondants **sans** ce renseignement est d'aussi bonne qualité. Bien que d'autres champs de données plus complets puissent être utilisés pour établir la mesure dans laquelle les répartitions entre

les répondants et la population sont semblables, ce manque de renseignements nuit à la capacité d'étendre la mesure à toutes les variables.

- Les lacunes dans les données administratives ont limité la capacité de l'équipe de consultation d'effectuer des analyses ultérieures à l'aide de ces variables. Ainsi, *une certaine partie* de l'analyse n'était pas possible en raison des lacunes dans la base de données.

## **2.2.2 Limites dans l'interprétation des données de l'enquête**

Selon l'analyse comparative présentée dans la section précédente et le taux de réponse global de 58 %, les résultats des répondants financés et non financés sont très représentatifs de leur population respective. Les considérations les plus importantes pouvant avoir une incidence sur la validité des résultats sont associées aux éléments suivants :

- **La nature de l'étude elle-même** – l'exercice d'enquête dans son ensemble implique la consultation de personnes au sujet d'une demande et, dans le cas des demandeurs financés, implique aussi un processus d'administration qui peut avoir eu lieu un certain nombre d'années auparavant. La présente étude, ainsi que la confiance en l'exactitude des opinions des répondants, dépendent peut-être beaucoup plus de la capacité de chaque répondant à se souvenir de son expérience que les études de recherche habituelles. De plus, on comprend que compte tenu du temps qui s'est écoulé, le recul a pu influencer les réponses des répondants.
- **Effet de halo des propositions non retenues** – la façon dont la liste finale de personnes-ressources a été créée a mené à une sélection particulière fondée sur les antécédents de financement du PAAACEA. On a demandé aux organismes ayant déjà reçu du financement de se concentrer sur ce projet en particulier pour les besoins de l'étude. Toutefois, il est fort possible que ces opinions aient été influencées par les autres soumissions de propositions des demandeurs, qui peuvent ne pas avoir toutes été retenues. Il faut tenir compte du fait que près du tiers des demandeurs ayant reçu du financement et qui ont participé à l'étude ont aussi présenté des propositions qui n'ont pas été retenues depuis avril 2006. Bien que leurs opinions demeurent valides et précieuses, il est essentiel de ne pas penser que ces opinions sont exclusivement liées au projet choisi pour l'étude.

De la même façon, nous pourrions supposer que les demandeurs ayant été retenus auraient une opinion plus positive du programme que ceux dont la proposition n'a pas été retenue.

Enfin, les organisations n'ayant pas fait de demande de financement n'ont pas fait partie de la présente enquête. Ainsi, il est impossible d'affirmer avec certitude pourquoi certains groupes et organisations sont sous-représentés ou ne présentent pas de demande de financement.

## 3. Principales constatations de l'évaluation

Les principales constatations de l'évaluation sont présentées dans chacune des questions d'évaluation pertinentes.

### 3.1 Aspect évalué : conception et exécution du programme

#### **Les objectifs et les résultats attendus du PAAACEA sont-ils clairs? Le modèle logique est-il toujours valide?**

---

##### **Objectifs du programme**

L'objectif du PAAACEA, comme il a été défini dans divers documents du programme qui ont été révisés, consiste à « promouvoir l'apprentissage permanent en réduisant les obstacles non financiers à l'apprentissage des adultes et faciliter la création, pour les Canadiens, d'occasions d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles qui leur permettront de participer à la société et à l'économie du savoir<sup>19</sup> ».

*Validité et clarté des objectifs du programme et des résultats attendus* : Les renseignements recueillis lors d'une vaste majorité des entrevues réalisées auprès des informateurs clés ont révélé que l'objectif du programme était valide, clair et approprié, mais possiblement trop élevé. De façon générale, il est considéré comme trop large et peut-être pas suffisamment ciblé. De façon plus précise, l'objectif du programme est considéré comme trop élevé en raison de sa taille et du budget qui lui est associé. Quelques entrevues réalisées auprès d'informateurs clés internes ont également révélé que le mot « occasions » pouvait donner lieu à un malentendu chez les demandeurs de financement, qui pourraient croire que le PAAACEA englobe l'exécution du programme, alors qu'en fait, il est plutôt question de « possibilité stratégique » permettant de favoriser le développement de programmes et d'outils plus efficaces relativement à l'AACE et, au bout du compte, à un développement accru de l'AACE.

Inversement, l'aspect de l'objectif du programme axé sur l'association de l'AACE à des buts économiques et à la participation à la population active est considéré comme trop étroit par certains informateurs clés externes, qui considèrent les obstacles au développement de l'AACE comme plus structurels, selon la notion d'inclusion sociale.

---

<sup>19</sup> Sources : Modalités du Programme d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes (PAAACEA); Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) – Guide du demandeur du PAAACEA (2006-2007); Appel de propositions 2006-2007 pour les documents proposés (partenariats entre les syndicats et le patronat et alphabétisation en milieu de travail, appel de propositions aux échelles nationale, locale et régionale – cela exclut les documents modifiés dans le cadre de l'appel de propositions 2006-2007 : Initiative des compétences essentielles, qui constituait une entité distincte au moment de l'élaboration du PAAACEA); Modalités de contributions par catégorie fonds du trésor du PAAACEA; Modalités de subventions par catégorie fonds du trésor du PAAACEA; Ébauche de cadres d'évaluation et de mesure du rendement du PAAACEA réalisée en décembre 2006; site Web de RHDC.

Ces informateurs clés externes ont souligné qu'il importait de considérer l'AACE non seulement comme un moyen d'améliorer la productivité et de faciliter la participation des gens au marché du travail, mais également comme un moyen de favoriser la participation à la société et d'accroître le bien-être des personnes. Les informateurs clés externes insistent davantage sur cet aspect en soulignant qu'il existe un grand nombre de facteurs sociaux et contextuels (p. ex. la pauvreté, l'ethnicité, l'éducation, l'appartenance à un groupe désigné) ainsi que des défis linguistiques et culturels ayant une incidence sur l'AACE qui ne sont pas abordés lorsqu'on met rigoureusement l'accent sur l'AACE dans le contexte de la participation au marché du travail. De plus, il existe une certaine incertitude et complexité en ce qui a trait à l'intégration de l'alphabétisation et des compétences essentielles, ainsi qu'à la façon dont l'alphabétisation peut être davantage étroitement liée aux objectifs d'emploi.

En ce qui concerne l'objectif du programme qui consiste à « promouvoir l'apprentissage permanent en réduisant les obstacles non financiers à l'apprentissage des adultes », quelques informateurs clés internes ont révélé qu'il existait peu de preuves confirmant que le programme permet réellement de réduire les obstacles non financiers. On a plutôt indiqué que l'objectif ou le point de mire du programme visait à développer des connaissances et à constituer une expertise axée sur ce qui favorise l'AACE afin de permettre aux Canadiens de participer à l'économie du savoir, ainsi qu'à communiquer ces connaissances de manière à ce qu'elles soient mises à profit ailleurs. Cet objectif ou point de mire est associé au résultat stratégique du PAAACEA qui vise à « accroître la productivité et la participation canadiennes grâce à des marchés du travail efficaces et inclusifs, à des milieux de travail compétitifs et à l'accès à l'apprentissage ». De plus, quelques informateurs clés internes ont souligné que l'accent était davantage mis sur l'établissement de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles qui sont nécessaires aux Canadiens pour pouvoir travailler, apprendre et vivre leur vie quotidienne, plutôt que sur l'éducation des adultes (qui est prise en charge au sein de la Direction générale de l'apprentissage). Par conséquent, ces informateurs clés internes se questionnent sur l'utilisation de la notion « d'apprentissage des adultes » dans la définition de l'objectif du programme ainsi que dans chacune de ses activités principales.

***Cohérence des objectifs du PAAACEA avec les besoins et les priorités actuels de la communauté de l'AACE :*** L'analyse des documents relatifs au programme fournis lors des entrevues menées auprès des informateurs clés a révélé que, en général, les objectifs du programme étaient compatibles avec les divers besoins de la communauté de l'AACE. Néanmoins, quelques informateurs clés externes sont préoccupés par le fait que l'intégration du programme a eu une incidence sur la contribution provinciale et territoriale à l'établissement des priorités du PAAACEA<sup>20</sup>.

De plus, la majorité des informateurs clés externes et une poignée des informateurs clés internes ont cerné un grand nombre de besoins et de priorités de la communauté de l'AACE qui, possiblement, n'étaient pas pris en charge ou soutenus de façon adéquate

---

<sup>20</sup> Pour obtenir de plus amples renseignements concernant la façon dont la transition vers le PAAACEA a entraîné des changements relativement à la manière de définir, de consulter et de mobiliser les partenaires, veuillez consulter l'indicateur d'évaluation *Mesure dans laquelle une approche multisectorielle fondée sur les partenariats visant l'amélioration de l'AACE, comme le PAAACEA, constitue le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs.*

par le financement octroyé dans le cadre du PAAACEA. Il faut souligner que ces recommandations doivent être examinées en considérant le fait qu'en raison du pouvoir de compétences, les interventions directes et la formation en matière d'ACE ne sont pas financées dans le cadre du PAAACEA. Dans cet esprit, les principaux intervenants ont proposé ce qui suit :

- Des programmes et des services souples qui répondent aux besoins d'une vaste gamme d'apprenants marginalisés, par exemple les principales sous-populations des provinces (p. ex. les personnes âgées de 15 à 65 ans qui n'ont pas de diplôme de 12<sup>e</sup> année) qui sont plus susceptibles d'être jugées non admissibles aux programmes de formation en ACE axés sur l'employabilité.
- Un accès aux ressources et aux documents liés à l'ACE (ou leur diffusion) pour assurer une utilisation complète des connaissances, des outils et des documents et pour veiller à ce que ces éléments ne se chevauchent pas ou ne se répètent pas; soutenir le développement de l'ACE et favoriser la culture de l'apprentissage. Il importe d'élaborer des outils et des services afin d'inciter les personnes à considérer l'apprentissage comme un processus continu. Il s'agit d'un moyen important de prendre en charge les obstacles psychologiques, émotionnels et sociaux auxquels doivent faire face les personnes qui veulent améliorer leur ACE.
- La réalisation de recherches supplémentaires dans les domaines suivants et une compréhension à cet égard :
  - Les facteurs contextuels entourant l'ACE et le caractère unique du contexte canadien (p. ex. l'isolement des collectivités et l'incidence de cet élément sur les niveaux d'alphabétisation).
  - Les processus qui permettent de développer des compétences essentielles et qui contribuent ainsi à déterminer quels types d'initiatives doivent être financés dans le cadre du PAAACEA.
  - Les outils et le soutien à l'échelle de la communauté visant à mesurer le rendement des recherches, des programmes et des outils financés dans le cadre du PAAACEA<sup>21</sup>.
  - Les stratégies visant à favoriser le développement de l'ACE en milieu de travail parmi les personnes qui possèdent déjà un emploi.
  - Les secteurs potentiels de collaboration (coordination entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux) visant à soutenir le développement de l'ACE.

En raison du fait que le PAAACEA ne soutient pas directement la prestation des services, plusieurs informateurs clés externes ont proposé d'élaborer d'autres instruments stratégiques (notamment en matière d'assurance-emploi) au lieu de soutenir les Canadiens souhaitant mettre à niveau leurs connaissances et leurs compétences, en particulier les personnes sans emploi.

---

<sup>21</sup> L'analyse documentaire appuyée par les entrevues menées auprès des informateurs clés a révélé qu'un grand nombre d'efforts continus avaient été déployés dans le cadre du programme pour améliorer la planification, les données relatives au rendement, la mesure et l'établissement de rapports.

Certains nouveaux défis supplémentaires auxquels doit faire face la communauté de l'AACE ont été cernés, parmi lesquels on compte :

- le remplacement d'une main-d'œuvre vieillissante ou qui prend sa retraite dans le cadre des programmes communautaires;
- une augmentation des demandes en matière de services relativement aux programmes communautaires, étant donné qu'un grand nombre d'apprenants tentent d'avoir accès à ces programmes dans le contexte de l'économie du savoir d'aujourd'hui;
- les besoins de la communauté de l'AACE qui ne cessent d'évoluer et qui exigent l'accès à une formation pratique continue, ainsi qu'à un programme à jour.

***Cohérence des objectifs du PAAACEA avec les besoins actuels et les priorités actuelles du gouvernement du Canada et de la communauté :*** De façon générale, le PAAACEA était considéré comme conforme aux priorités du gouvernement fédéral et des ministères, comme il a été prouvé par les entrevues réalisées avec les informateurs clés et l'analyse documentaire. En particulier, les informateurs clés considéraient que le programme était harmonisé avec les priorités du gouvernement fédéral en ce qui a trait à l'importance de prendre en charge les problèmes liés aux compétences nationales et à l'emploi, de favoriser l'accès au marché du travail, d'assurer la mutation des employés travaillant dans des secteurs en déclin et d'aider les Canadiens à acquérir et à améliorer leur capacité de lecture et d'écriture et les compétences dont ils ont besoin pour participer pleinement à l'économie du savoir, aux collectivités et aux familles.

Plus particulièrement, les objectifs, les activités principales, les extrants et les résultats du programme sont conformes aux priorités ministérielles en ce qui a trait à l'AACE, comme il a été indiqué dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2008-2009 du Ministère. Selon le RPP 2008-2009, il importe de soutenir la formation en milieu de travail offerte aux Canadiens en « collaborant avec les provinces, les territoires et le secteur privé pour que la formation et le perfectionnement des compétences soient plus accessibles aux travailleurs canadiens et répondent mieux aux besoins de l'économie ». RHDC doit continuer d'encourager le développement des compétences et la formation au sein des milieux de travail canadiens, en plus d'investir dans l'élaboration d'outils et d'autres mécanismes de soutien visant à favoriser l'AACE des Canadiens. Dans le cadre de son architecture des activités de programme (AAP), l'un des résultats stratégiques de RHDC consiste à assurer une « productivité canadienne accrue grâce à des marchés du travail efficaces et inclusifs, à des milieux de travail compétitifs et à l'accès à l'apprentissage ».

Le résultat stratégique de RHDCC est soutenu par un grand nombre d'activités complémentaires du PAAACEA, notamment le « marché du travail », les « compétences en milieu de travail » (y compris l'ACE) et « l'apprentissage »<sup>22</sup>. Ces activités complémentaires offrent aux Canadiens des occasions et des choix en vue de participer à une vaste gamme de programmes. Bien que ces activités de programme aient des rôles distincts et des responsabilités distinctes, elles présentent des éléments communs qui contribuent à favoriser l'apprentissage continu au sein du Ministère, ainsi que le développement et l'utilisation de compétences pour travailler sur le marché du travail actuel et futur.

En raison des constatations présentées précédemment, les données recueillies lors de certaines des entrevues réalisées auprès des informateurs clés ont révélé qu'il semble y avoir une réticence à l'échelle de la collectivité (au sein de plus petites organisations et de plus grandes organisations d'alphabétisation qui ont été des chefs de file dans le « mouvement de l'alphabétisation ») à l'égard du changement relatif à l'alphabétisation en tant que priorité unique dans le but de mettre l'accent sur l'ACE qui est directement liée à la participation au marché du travail. Cette réticence, qui a été signalée par quelques informateurs clés internes, peut découler des éléments suivants : 1) la réaffectation des investissements fédéraux et des ressources relatives à l'ACE afin de respecter les priorités nationales (p. ex. la participation au marché du travail) et 2) le manque de ressources consacrées au PAAACEA<sup>23</sup>. Par conséquent, on perçoit parmi quelques-uns des informateurs clés que la priorité du gouvernement fédéral n'est plus l'alphabétisation, mais qu'il s'agit plutôt de l'acquisition des compétences essentielles en ce qui a trait à la participation à la main-d'œuvre.

***Cohérence des objectifs du PAAACEA avec ceux du BACE :*** Les données fournies par la majorité des informateurs clés internes lors de leurs entrevues ont révélé qu'il existait une cohérence entre les objectifs du PAAACEA et ceux du BACE (p. ex. les modèles logiques, incluant les objectifs) même si ceux-ci pouvaient être formulés de façon différente. Quelques informateurs clés internes ont indiqué qu'il était nécessaire d'examiner le modèle logique du PAAACEA en raison de la modification du modèle logique du BACE afin de veiller à ce qu'il représente bien l'orientation du BACE et du gouvernement fédéral. Comme il a été souligné par quelques informateurs clés internes, le modèle logique du PAAACEA est une sous-composante du modèle logique du BACE. Plus particulièrement, le PAAACEA s'inscrit dans le cadre des activités principales du BACE en ce qui a trait aux programmes de subvention et de contribution. Le modèle logique du BACE comprend également d'autres activités du BACE, notamment le partenariat, le marché du travail ainsi que l'analyse et la diffusion.

---

<sup>22</sup> Comme il a été souligné précédemment, le PAAACEA a été transféré à la Direction générale des compétences et de l'emploi durant l'année au cours de laquelle on a reconnu l'importance du développement de ces compétences chez les adultes qui s'efforcent de trouver et de conserver un emploi, de même qu'au sein des familles et des communautés. Bien que l'établissement de rapports complets sur les résultats fasse partie des activités du programme d'apprentissage, le programme a été intégré complètement dans les activités de programme relatives aux compétences sur le marché du travail et en milieu de travail durant l'exercice 2007-2008. Source : RHDCC, Estimations de 2007-2008, Rapport ministériel sur le rendement.

<sup>23</sup> Une analyse des documents relatifs au programme a révélé des restrictions constantes dans le financement évaluées à 17,7 millions de dollars (5,8 millions de dollars durant l'exercice 2006-2007 et 11,9 millions de dollars durant l'exercice 2007-2008), ce qui représentait le volet de financement du partenariat fédéral-provincial-territorial qui permettait de soutenir les projets d'alphabétisation communautaires. Les fonds destinés au PAAACEA ont été réaffectés à des activités d'intérêt national.

## Activités de programme et résultats

Les activités du PAAACEA sont réparties dans les quatre volets suivants<sup>24</sup> :

1. Acquisition, transfert et application des connaissances.
2. Réalisation d'investissements ciblés à l'aide d'approches novatrices.
3. Renforcement de la capacité des secteurs de l'apprentissage et de l'alphabétisation chez les adultes, ainsi que de ceux participant à l'acquisition des compétences essentielles.
4. Promotion de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.

Ces activités sont réalisées grâce à l'administration des projets de contribution liés à l'apprentissage, à l'alphabétisation et à l'acquisition des compétences essentielles; aux projets de subventions (et de subventions à financement conjoint) en matière d'alphabétisation ainsi qu'au soutien de la coordination nationale des enjeux liés à l'apprentissage, à l'alphabétisation et à l'acquisition des compétences essentielles.

Parmi les résultats de ces activités, on trouve :

- Recherche et connaissances.
- Projets pilotes et de démonstration.
- Partenariats, réseaux, outils, documents et ressources connexes.
- Produits de sensibilisation du public.

***Niveau de connaissance à l'externe du PAAACEA et de ses activités principales :***  
L'évaluation a révélé que les informateurs clés externes connaissaient relativement peu le PAAACEA et ses principales activités, alors que le BACE est de plus en plus considéré comme l'organisme fédéral par excellence dans le domaine. Les intervenants qui ont joué un rôle au sein des programmes fusionnés auparavant (PIA, BTA, PNA), ainsi que le SNA<sup>25</sup>, se sont montrés particulièrement critiques face au niveau de connaissance du PAAACEA au sein de la communauté de l'AACE. Selon ces informateurs clés externes, la connaissance du SNA était plus importante et, ainsi, du rôle et du soutien du gouvernement fédéral au sein de la communauté de l'AACE. À titre comparatif, depuis la

---

<sup>24</sup> Sources supplémentaires : Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) – Guide du demandeur du PAAACEA (2006-2007); appel de propositions 2006-2007 pour les documents proposés (partenariats entre les syndicats et le patronat et alphabétisation en milieu de travail, appel de propositions à l'échelle nationale, locale et régionale – cela exclut les documents modifiés dans le cadre de l'appel de propositions 2006-2007, Initiative des compétences essentielles, qui constituait une entité distincte au moment de la création du PAAACEA); Modalités de contributions par catégorie fonds du trésor du PAAACEA; Modalités de subventions par catégorie fonds du trésor du PAAACEA; ébauche de cadres d'évaluation et de mesure du rendement du PAAACEA réalisée en décembre 2006; site Web de RHDC.

<sup>25</sup> Dans le cadre de ses fonctions de secrétariat, le SNA se concentre principalement sur l'administration du PNA. Dans le cadre du PNA, le SNA a travaillé en vue de promouvoir l'alphabétisation comme une composante essentielle d'une société d'apprentissage et de faire en sorte que la vie sociale, économique et politique du Canada soit le plus accessible possible aux personnes peu alphabétisées. Il a mené à bien cette tâche dans le cadre du PNA ainsi qu'en effectuant des recherches, en assurant une sensibilisation et en travaillant en partenariat.

création du PAAACEA, la communauté de l'AACE, en se basant sur les dires de quelques informateurs clés externes, estime qu'on ne déploie plus d'efforts pour la joindre sur le plan général (p. ex. les appels de propositions ne sont plus annoncés dans les bulletins et aucun communiqué n'est désormais émis, ce qui constituait des pratiques courantes au sein du SNA). Par conséquent, selon ces informateurs clés, on perçoit que seuls les groupes informés peuvent présenter une demande. Cette situation soulève des préoccupations étant donné que l'un des objectifs stratégiques de cette réorientation consiste à maintenir ou à accroître la visibilité du gouvernement fédéral dans les secteurs de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.

En tentant d'évaluer le niveau de connaissance du PAAACEA parmi les demandeurs de financement, on a demandé à tous les répondants d'énumérer les principales activités financées dans le cadre du PAAACEA. Aucune liste de choix de réponses n'a été fournie aux répondants. Cette activité se voulait plutôt un exercice à réponse ouverte.

Bien que la plupart des répondants aient été en mesure de fournir une réponse, il est bon de noter que 9 % des répondants financés et que 20 % des répondants non financés ont été incapables de répondre à la question. Cette proportion était plus élevée au Canada atlantique (20 %), ainsi que dans l'Ouest et le Nord du Canada (23 %). Parmi les répondants qui ont été en mesure de fournir une réponse, plus du tiers d'entre eux croyaient que le PAAACEA permettait de financer des activités liées à la formation dans le domaine des compétences essentielles plus particulièrement, ou aux compétences essentielles de façon générale. Trois personnes sur dix croient que le PAAACEA assure la promotion de la formation dans le domaine de l'alphabétisation ou la promotion de l'alphabétisation de façon générale. Ces résultats sont notables étant donné que la PAAACEA ne finance pas la formation, en dehors de quelques projets associés à la formation du formateur. Cela peut laisser croire que les demandeurs sont mal informés au sujet des éléments financés dans le cadre du PAAACEA. En examinant les autres réponses fournies, on s'aperçoit qu'environ moins de 20 % des répondants croient que le PAAACEA fournit le financement nécessaire pour élaborer et mener à bien des programmes d'alphabétisation. De plus, moins de 20 % des répondants ont indiqué que le PAAACEA permettait de développer des compétences liées à l'emploi, en plus de permettre la promotion et l'amélioration de l'alphabétisation chez les adultes, ainsi que la production et la distribution des documents et des outils relatifs à l'AACE. Pour ce qui est de l'autre partie des répondants qui n'ont pas été en mesure de fournir une réponse, les résultats chez les répondants financés et non financés sont sensiblement les mêmes.

***Mesure dans laquelle les activités et les extrants semblent ciblés, définis et mis en corrélation de façon adéquate :*** Dans l'ensemble, les données recueillies lors des entrevues réalisées auprès des informateurs clés internes laissent entendre qu'il existe un lien logique entre les activités du programme et les résultats décrits dans le modèle logique du PAAACEA<sup>26</sup>. De plus, les informateurs clés internes qui étaient familiers avec les versions et les modifications subséquentes du modèle logique du PAAACEA

---

<sup>26</sup> Élaboré dans le cadre des modalités définies en février 2006. Veuillez consulter l'Annexe C pour prendre connaissance du modèle logique du programme.

considéraient que le modèle logique d'origine était supérieur à celui des autres versions, qui s'éloignaient trop de la portée du programme. Toutefois, le modèle logique d'origine du PAAACEA était toujours considéré comme « en cours d'élaboration ». Il fallait s'y attendre étant donné que dans le cadre du PAAACEA, on tentait de réunir trois groupes (PNA, BTA et AACE) qui axeraient conjointement leurs efforts sur l'alphabétisation tout en ayant des mandats et des publics cibles différents.

Les informateurs clés externes interviewés ont trouvé que les liens entre les activités et les résultats étaient moins clairs. En particulier, bien que les activités soient écrites selon un niveau élevé approprié et de façon suffisamment souple pour inclure une vaste gamme d'activités essentielles à l'échelle de la communauté, il reste à déterminer dans quelle mesure les activités conduisent à la réalisation des extrants et, finalement, à l'atteinte des résultats attendus. Par exemple, quelques informateurs clés externes ont souligné que les activités et les extrants étaient fondés sur des « approches souples », notamment le transfert de connaissances, l'influence et la sensibilisation. Cependant, en raison du pouvoir de compétences, l'intervention directe, l'exécution ou la formation relative à l'AACE ne sont pas financées dans le cadre du PAAACEA. Par conséquent, on ne peut déterminer avec certitude si, oui ou non, les extrants du programme permettent réellement d'obtenir les résultats attendus.

## **Résultats du programme**

### *Résultats immédiats*

On s'attend à ce que les activités et les extrants du PAAACEA permettent d'obtenir les résultats immédiats ou à court terme suivants<sup>27</sup> :

- L'amélioration de la diffusion, du transfert et de l'application des connaissances et de l'information.
- L'augmentation de la capacité de financement des bénéficiaires, des autres intervenants, des utilisateurs finaux ou des groupes cibles.
- L'augmentation de la sensibilisation à l'égard des avantages de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes, ainsi que des possibilités à cet égard.

### *Résultats intermédiaires*

Les résultats intermédiaires attendus du PAAACEA sont les suivants :

- L'élaboration de programmes, de services et de politiques qui permettent de répondre aux nouveaux besoins.
- L'amélioration des possibilités à l'égard de l'apprentissage, de l'alphabétisation et de l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.

---

<sup>27</sup> Sources supplémentaires : Modalités de contributions par catégorie fonds du trésor du PAAACEA; Modalités de subventions par catégorie fonds du trésor du PAAACEA; ébauche de cadres d'évaluation et de mesure du rendement du PAAACEA réalisée en décembre 2006; site Web de RHDCC.

## *Résultats à long terme*

On s'attend à ce que la réorientation des programmes et des services d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles pour les adultes qui offrent de meilleures possibilités et qui permettent d'accroître la sensibilisation à l'égard des avantages de ces programmes et services, ainsi que des possibilités à cet égard, conduise à l'augmentation de la participation canadienne à ces programmes et services. Cela s'harmonise complètement avec le résultat stratégique de RHDCC selon lequel, *grâce à l'accès à l'apprentissage, les Canadiens peuvent participer pleinement à l'économie et à la société fondée sur le savoir*. Ce dernier résultat stratégique constitue le résultat attendu ultime du PAAACEA.

***Caractère approprié et clarté des résultats du PAAACEA; mesure dans laquelle ceux-ci peuvent être atteints*** : La plupart des entrevues réalisées auprès des informateurs clés ont révélé que les résultats du programme étaient appropriés et clairs. Comme les programmes précédents, le PAAACEA est conçu de manière à atteindre ses objectifs en travaillant en collaboration avec des organisations, des groupes et des personnes et de les influencer en vue de trouver de nouveaux moyens de joindre les Canadiens et d'améliorer l'AACE de façon générale. En raison de ce rôle indirect, quelques informateurs clés ont demandé s'il était possible d'atteindre l'objectif à long terme du programme visant à accroître la participation à l'AACE pour les adultes. En effet, certains informateurs clés ont souligné qu'il était impossible pour le programme de démontrer la réalisation de ses résultats immédiats et à long terme, étant donné que le programme ne touchait pas les Canadiens et qu'il existait un trop grand nombre de facteurs externes ayant une incidence sur les niveaux de l'AACE parmi les Canadiens. Cela est en partie attribuable aux difficultés liées à la mesure de la participation ainsi qu'au suivi ou à la mesure des résultats du programme, de même qu'aux difficultés liées à la collecte des données concernant les groupes cibles des projets financés<sup>28</sup>.

Selon le point de vue de certains informateurs clés externes, l'objectif à long terme qui consiste à *accroître la participation des adultes Canadiens à l'apprentissage, à l'alphabétisation et à l'acquisition des compétences essentielles* doit mettre l'accent sur le nombre de Canadiens qui ont ou qui sont susceptibles d'avoir une véritable occasion d'accroître leurs niveaux de compétences, ou qui ont augmenté leurs niveaux de compétences grâce au financement octroyé dans le cadre du PAAACEA. Par contre, certains informateurs clés externes ont indiqué que les éléments qu'on tentait d'améliorer dans le cadre du PAAACEA étaient liés à la sensibilisation du public en ce qui a trait à l'AACE ainsi qu'à la qualité et à la portée des programmes d'AACE. En ce qui concerne ces résultats, quelques informateurs clés externes ont souligné que le programme était loin de permettre l'atteinte de ces résultats à long terme en raison des défis et des limites (comme il a été souligné précédemment) attribuables à la taille limitée, aux ressources et à la portée du programme.

---

<sup>28</sup> Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter l'indicateur d'évaluation Mesure dans laquelle les indicateurs de rendement reflètent avec justesse les extrants et les résultats.

***Mesure dans laquelle une approche multisectorielle fondée sur les partenariats visant l'amélioration de l'AACE, comme le PAAACEA, constitue le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs :*** La plupart des informateurs clés (internes et externes en grande partie) ont fait allusion à la faiblesse du secteur du partenariat depuis la création du PAAACEA, en particulier en ce qui concerne les communications et le partage des renseignements, comparativement au SNA. En particulier, le recours moins fréquent aux partenaires au moment de définir les secteurs de financement prioritaires (en particulier dans le cadre de l'appel de propositions et du processus d'examen conduisant à la prise de décisions en matière de financement) ainsi que les communications, de même que la diffusion des renseignements concernant la façon dont est attribué le financement.

Certains informateurs clés externes ont souligné que la transition vers le PAAACEA avait changé définitivement la façon dont les partenaires étaient définis, consultés et mobilisés. Par exemple, le sentiment d'égalité autrefois ressenti par les provinces en ce qui a trait aux efforts déployés en vue de travailler en collaboration dans le cadre des processus de prise de décision (p. ex. l'établissement des priorités, les appels de propositions, le financement) semble avoir été remplacé par une étiquette « d'intervenant » attribuée aux provinces, ce qui, par conséquent, a une incidence sur les relations de coopération entre les deux ordres de gouvernement. On perçoit à présent de la prudence à l'égard du PAAACEA en ce qui a trait à la façon dont les consultations semblent être davantage dirigées et à sens unique, au lieu d'être ouvertes.

La plupart des informateurs clés externes ont souligné que le SNA présentait une orientation axée sur le partenariat plus solide et plus équitable, en plus d'avoir établi des relations de travail positives et d'avoir assuré la coordination entre les gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéral et les intervenants. Par conséquent, ces partenariats étaient considérés par certains informateurs clés externes comme très efficaces et transparents, tout en permettant au SNA de combler les besoins uniques de chacune des provinces et de chacun des territoires en tenant compte des facteurs régionaux et contextuels (p. ex. la taille de la population, les données démographiques et les groupes cibles).

En dépit des éléments mentionnés précédemment, quelques informateurs clés internes ont indiqué que le processus de partenariat mis en place par le SNA ne permettait pas de soutenir les principales priorités du gouvernement fédéral. Simultanément, les personnes interviewées ont reconnu que la réaffectation des ressources attribuées en 2006 par le gouvernement fédéral dans le cadre de l'AACE, en vue de se concentrer sur les secteurs considérés d'intérêt national supérieur ainsi que sur les priorités fédérales essentielles, a créé des problèmes relatifs au programme au moment de convaincre de nouveau les partenaires de s'impliquer et de consolider les liens qui avaient autrefois été forgés lors de débats d'idées relatifs à des structures de programme antérieures. Certains informateurs clés internes ont souligné que dans le cadre du programme, des efforts étaient constamment déployés en vue d'améliorer et de rétablir les partenariats et les communications.

## **Le PAAACEA est-il mis en œuvre comme prévu?**

---

*Mesure dans laquelle l'initiative est mise en œuvre comme prévu :* Les points de vue des informateurs clés internes diffèrent en ce qui concerne la mise en œuvre du PAAACEA. Bien que quelques informateurs aient l'impression que les projets financés sont harmonisés avec les objectifs du PAAACEA, d'autres informateurs clés internes ont indiqué que selon eux, le PAAACEA était un programme de subvention et de contribution mis en place par le BACE et que, par conséquent, il s'agissait uniquement d'un mécanisme de financement plutôt qu'un programme donnant lieu à des changements à grande échelle. Par conséquent, la mise en œuvre du programme doit être considérée comme plus indirecte, étant donné que le PAAACEA joue un rôle de facilitation et d'habilitation en soutenant les projets qui permettent d'établir des partenariats et de fournir des occasions aux gens en matière d'AAACE grâce au financement de la recherche et à l'élaboration d'outils.

Selon la plupart des informateurs clés internes, un grand nombre de facteurs ont eu une incidence sur le PAAACEA, notamment la mise en œuvre continue du programme en vue de soutenir les changements apportés à l'orientation du programme; la limitation du budget du programme, qui a restreint les possibilités de financement; les retards avant la mise en place des mesures de rendement du programme ainsi que les difficultés rencontrées au moment de mesurer et d'attribuer les réussites des projets; et les relations difficiles entre les provinces et le gouvernement fédéral.

## **La réorientation du programme pour créer le PAAACEA a-t-elle mené à une intégration, à une coordination et à une cohérence efficaces?**

---

*Mesure dans laquelle la réorientation du programme pour créer le PAAACEA a mené à une intégration efficace des programmes précédents, de même qu'à une valeur, une coordination et une cohérence améliorées :* Dans l'ensemble, une grande majorité d'informateurs clés externes et quelques informateurs clés internes se sont montrés très critiques à l'égard de la réorientation du programme. Selon ces informateurs, il reste à déterminer les raisons pour lesquelles il était nécessaire de réorienter le programme, ou la façon dont le contenu des trois programmes précédents a été intégré. Cette situation a porté à croire que la création du PAAACEA avait fait en sorte d'éliminer quelques-uns des éléments les plus efficaces et ayant le plus d'ampleur des anciens programmes. Cela inclut l'approche de partenariat du PNA avec les provinces et les territoires, les réseaux communautaires du BTA, ainsi que la recherche et l'innovation (p. ex. la recherche-action, comme le fait d'être en mesure de mettre des éléments à l'essai, d'élaborer un nouvel outil, de mener des recherches sur le fait d'appliquer ou non une méthodologie à des clients ou à des groupes particuliers).

La diminution de la présence sur le terrain du PAAACEA dans les régions à la suite de la réorientation du programme constitue un autre problème soulevé par les personnes interviewées. Par exemple, quelques informateurs clés externes ont indiqué que dans le cadre des structures précédentes du programme, des liens et des communications plus efficaces avaient été établis dans les régions. Ces liens ont grandement diminué à la suite de l'intégration des trois programmes précédents, en particulier en raison de l'annulation

du volet de financement local et régional en 2006<sup>29</sup> et de la perception d'une faiblesse relativement au partenariat et à la collaboration générale<sup>30</sup>.

De plus, les constatations qui découlent des entrevues réalisées auprès des informateurs clés ainsi que dans le cadre de l'enquête laissent entendre que peu d'éléments démontrent qu'une telle réorientation a permis d'accroître l'efficacité du programme. Cela a été remarqué dans les retards des appels de propositions et des décisions relatives au financement, dans une diminution des communications et de l'établissement de liens au sein des régions ainsi que dans la perception d'une prudence alors que les consultations semblaient fixes plutôt qu'ouvertes, comparativement à ce qui avait cours avec les trois programmes précédents.

Une analyse des données administratives a révélé que le délai entre la date de réception de la demande relative au projet et la date de début du projet dépassait six mois en 2006-2007; cette moyenne a été réduite de 60 jours en 2007-2008. Le retard semble se situer entre la réception de la demande et le moment où celle-ci a été saisie dans le SCSC. Ce retard relatif au processus d'examen a également été mis en évidence durant les entrevues réalisées auprès des informateurs clés. Au moment où les entrevues ont été réalisées (janvier et février 2009), on a souligné que les organisations qui avaient présenté une demande de financement dans le cadre du PAAACEA en septembre 2008 attendaient toujours une réponse quant à l'approbation de leur proposition.

Lorsqu'un projet est approuvé, les fonds sont généralement octroyés assez rapidement (dans un délai de 15 jours en moyenne).

Quelques informateurs clés internes ont reconnu les problèmes soulevés précédemment et souligné le fait que la réorientation du programme avait uniquement eu lieu récemment. Par conséquent, on s'attend à ce que des améliorations soient apportées au programme au fur et à mesure que celui-ci se développera. De plus, certains informateurs clés internes et externes ont indiqué que la réorientation des programmes du PNA, du BTA et du PIA de manière à former un seul programme était nécessaire pour diminuer le doublement d'efforts. De plus, en assurant la fusion de ces trois programmes en vue d'en former un seul, on a pu éliminer la perception, comme il a été souligné au cours des évaluations précédentes du programme, selon laquelle de façon individuelle, ces programmes étaient trop restreints pour avoir une véritable incidence sur l'AAACE pour les Canadiens.

---

<sup>29</sup> En 2006, dans le cadre de l'examen des programmes de subvention et de contribution, les ressources attribuées par le gouvernement fédéral pour l'AAACE ont été réaffectées en vue de mettre l'accent sur les secteurs ou les programmes considérés comme d'intérêt national supérieur ainsi que sur les priorités fédérales essentielles, tout en veillant à l'obtention de résultats concrets et mesurables pour les Canadiens, par exemple les apprenants. À la suite de ces changements, RHDCC a rétabli l'ordre de ses priorités afin de se concentrer sur le volet de financement du PAAACEA à l'échelle nationale. En effet, l'appel de propositions local et régional du PAAACEA 2006-2007 a été annulé après que le volet local et régional du PAAACEA a été annulé à son tour. Par conséquent, aucune des propositions soumises dans le cadre de cet appel de propositions n'a été financée. L'appel de propositions national demeure en vigueur.

<sup>30</sup> Pour obtenir de plus amples renseignements concernant la soi-disant faiblesse des partenariats établis dans le cadre du PAAACEA, veuillez consulter l'indicateur d'évaluation *Mesure dans laquelle une approche multisectorielle fondée sur les partenariats visant l'amélioration de l'AAACE, comme le PAAACEA, constitue le moyen le plus efficace d'atteindre les objectifs*.

***Clarté du nouveau mandat du programme, efficacité de la coordination du programme, programmation plus efficace, niveau de cohérence du programme*** : Chez une majorité d'informateurs clés externes, on perçoit que le PAAACEA est axé sur les compétences essentielles et l'emploi et que la collectivité doit déployer des efforts afin de se concentrer de façon générale sur l'alphabétisation, dans la mesure où celle-ci est considérée comme un enjeu distinct ayant été intégré. Par conséquent, selon quelques informateurs clés internes et externes, on considère au sein de la communauté de l'AAACE que l'alphabétisation n'est pas un enjeu important et qu'elle a perdu son profil au sein du Ministère.

En ce qui a trait à l'efficacité de la coordination du programme ainsi que des programmes offerts, quelques informateurs clés internes ont reconnu que le programme avait rencontré des problèmes constants en ce qui concerne le processus d'intégration des programmes susceptibles d'avoir une incidence sur la coordination du programme, notamment des facteurs organisationnels (p. ex. un changement de nom ou de structure, l'implication du BACE plus tard dans le processus d'intégration, un changement de lieu, etc.) et des facteurs culturels (réunissant trois groupes qui axent collectivement leurs efforts sur l'alphabétisation et l'apprentissage, mais qui ont des mandats et des publics cibles différents, suivi de la présentation des compétences essentielles et de l'intégration de celles-ci dans l'alphabétisation, dans la mesure où cet élément est considéré comme une politique et un programme essentiel). En dépit de ce fait, quelques informateurs clés internes ont indiqué que désormais, le degré d'intégration de ces programmes augmenterait et que, bien qu'il semble exister deux cultures distinctes entre les compétences essentielles et l'alphabétisation, il ressort également des discussions ayant eu lieu avec la majorité des informateurs clés internes que le BACE mobilise ses efforts afin d'intégrer ces cultures en un seul cadre organisationnel.

### **Qui sont les bénéficiaires du financement du PAAACEA?**

***Demandeurs et bénéficiaires du financement du PAAACEA*** : En se fondant sur les preuves réunies au cours de l'analyse des données administratives (tableau 6), il est possible de souligner que sur les 288 projets financés entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2008, le Québec et l'Ontario ont reçu la part la plus importante (représentant 177 de tous les projets [62 %]). Le Québec affichait le nombre de projets le plus élevé avec un total de 116, alors que l'Ontario affichait le pourcentage le plus élevé (36 % ou 12,5 millions de dollars) du financement octroyé par RHDCC durant cette période, qui s'élevait à 35,2 millions de dollars. Le Québec représentait le deuxième pourcentage le plus élevé avec 21 % (7,2 millions de dollars).

Seulement trois autres provinces (l'Alberta, la Colombie-Britannique et le Manitoba) et un territoire (le Nunavut) ont maintenu sensiblement le même nombre de projets au cours de cette période de deux ans. Seuls le Manitoba, l'Alberta et le Nunavut ont vu leur financement du PAAACEA augmenter au cours de cette période, soit une augmentation d'environ 1,6 million de dollars, 1,1 million de dollars et 703 314 \$ respectivement.

Bien que la répartition des projets financés au sein des différentes provinces soit demeurée relativement stable au fil des ans, le Canada atlantique a vu son nombre de projets financés diminuer de façon importante entre les exercices 2006-2007 et 2007-2008;

il en est de même pour ce qui est du financement du PAAACEA. Ensemble, Terre-Neuve-et-Labrador, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard ont reçu un montant de 2,8 millions de dollars en vue de permettre le financement de 28 projets au cours de l'exercice 2006-2007. Le nombre total de projets est passé à huit au cours de l'exercice 2007-2008, alors que le financement octroyé dans le cadre du PAAACEA totalisait uniquement 962 948 \$.

**Tableau 6**  
**Répartition entre les provinces du financement des projets selon l'exercice**

Province	(2006-2007)			(2007-2008)		
	Nombre de projets	Montant total du financement du projet*	Montant du financement provenant du PAAACEA	Nombre de projets	Montant total du financement du projet*	Montant du financement provenant du PAAACEA
Alberta	8	1 518 956 \$	1 012 837 \$	11	2 259 725 \$	2 144 025 \$
Colombie-Britannique	9	1 608 663 \$	960 309 \$	9	1 453 960 \$	1 099 251 \$
Manitoba	6	889 023 \$	681 363 \$	7	2 480 486 \$	2 332 986 \$
Nouveau-Brunswick	7	973 367 \$	816 386 \$	3	498 143 \$	462 643 \$
Terre-Neuve-et-Labrador	10	731 830 \$	669 273 \$	3	210 738 \$	199 738 \$
Territoires du Nord-Ouest	4	667 229 \$	391 138 \$	3	400 724 \$	288 695 \$
Nouvelle-Écosse	6	661 625 \$	596 265 \$	1	6 000 \$	6 000 \$
Nunavut	1	224 636 \$	177 778 \$	2	953 212 \$	881 092 \$
Ontario	29	8 127 306 \$	5 821 605 \$	32	7 783 681 \$	6 689 883 \$
Île-du-Prince-Édouard	5	897 926 \$	754 886 \$	1	294 567 \$	294 567 \$
Québec	59	7 171 975 \$	4 599 374 \$	57	3 103 869 \$	2 639 611 \$
Saskatchewan	7	1 003 110 \$	921 925 \$	4	450 833 \$	434 839 \$
Yukon	3	318 630 \$	286 937 \$	1	75 191 \$	75 191 \$
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>24 794 276 \$</b>	<b>17 690 076 \$</b>	<b>134</b>	<b>19 971 129 \$</b>	<b>17 548 521 \$</b>

\*Comprend les contributions des bénéficiaires du financement et des partenaires.

Des informateurs clés internes ont souligné que des efforts étaient déployés en vue d'élargir la portée des organisations ayant reçu du financement afin d'inclure d'autres groupes de bénéficiaires admissibles (employeurs, milieu universitaire, syndicats, etc.). Malgré ces efforts, les renseignements recueillis auprès des informateurs clés externes ainsi que l'analyse des données administratives indiquent qu'une grande partie (213 ou 74 %) des demandeurs et des bénéficiaires du financement octroyé dans le cadre du PAAACEA proviennent du secteur sans but lucratif (en particulier des organismes communautaires, caritatifs et bénévoles locaux) ainsi que des ONG nationales et provinciales (Tableau 7).

<b>Tableau 7</b>			
<b>Bénéficiaires des subventions et des contributions</b>			
<b>Catégorie d'organisation</b>	<b>(2006-2007)</b>	<b>(2007-2008)</b>	<b>Total</b>
Groupes autochtones sans but lucratif		1	1
Associations de travailleurs ou d'employeurs	2	5	7
Organismes locaux communautaires, caritatifs ou bénévoles	117	96	213
ONG nationales	14	11	25
Gouvernements et organismes provinciaux		1	1
ONG provinciaux	12	11	23
Collèges communautaires publics et écoles de formation professionnelle publiques	1	4	5
Collèges publics décernant des grades	2	1	3
Universités publiques décernant des grades		2	2
Secteur public (incluant les universités, les collèges et les écoles de formation professionnelle)	5	2	7
Syndicats	1		1
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>134</b>	<b>288</b>

**Nombre de demandeurs refusés et profil de ces derniers :** Des 792<sup>31</sup> propositions qui ont été soumises entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2008, 46 % (327) ont été rejetées<sup>32</sup> et 15 % (116) ont été retirées<sup>33</sup>. Des 327 propositions qui ont été rejetées, 85 % (282) avaient été soumises par le secteur sans but lucratif, alors que 14 % (46) provenaient du secteur public et que seulement deux projets provenaient du secteur privé. De même, 87 % (102) des projets retirés avaient été présentés par le secteur sans but lucratif, alors que 12 % (14) provenaient du secteur public. Aucune proposition du secteur privé n'a été retirée durant ces années. Seul le secteur public a vu un plus grand nombre de ses propositions rejetées qu'approuvées (sur les 64 propositions soumises, seulement 17 d'entre elles ont été approuvées). Au cours de l'exercice 2007-2008, un nombre moins élevé de propositions ont été rejetées ou retirées, comparativement à l'exercice 2006-2007.

**Groupes cibles des projets financés par le PAAACEA :** Le PAAACEA continue de connaître des difficultés quant à sa capacité de déterminer ses groupes cibles et de recueillir des renseignements à cet égard, ainsi que de saisir ces données de façon continue dans le SCSC. Ces constatations correspondent à celles de l'évaluation des programmes précédents. En effet, plus de 69 % des renseignements concernant le « public ou le groupe cible » étaient manquants ou avaient été omis (case vide) dans le SCSC. Pour discuter plus longuement de la collecte des renseignements sur les groupes

<sup>31</sup> Ce nombre total comprend 288 projets retenus, 327 projets rejetés, 116 projets retirés et 61 projets traités par le SCSC et classés dans diverses catégories, notamment « Recommandation et approbation – en cours »; « Montage du projet – en cours »; « Montage de l'accord – annulé »; « Accord – annulé »; « Évaluation – abandonné »; « Montage de l'accord – en cours », et « Engagement – en cours ». Il importe cependant de prendre en note que ces 61 projets n'ont pas été abandonnés, rejetés ou retirés de manière officielle des bases de données du PAAACEA. En raison de leur statut incertain, ils ont été exclus de l'analyse portant sur les demandeurs ayant vu leurs projets rejetés ou retirés.

<sup>32</sup> Les projets ayant été rejetés sont classés dans le SCSC dans les catégories suivantes : « Évaluation – rejeté »; « Montage du projet – rejeté », ou « Recommandation et approbation – rejeté ».

<sup>33</sup> Les projets ayant été retirés sont classés dans le SCSC dans les catégories suivantes : « Évaluation – retiré »; « Mise en place du projet – retiré », ou « Recommandation et approbation – retiré ».

cibles, consulter *Les renseignements de base sont-ils nécessaires à l'évaluation sommative en cours?*, plus particulièrement les profils des groupes cibles.

Des 90 des 288 projets sur lesquels il était possible de trouver des renseignements dans le SCSC, 57 % (51) touchaient les « apprenants adultes », alors que 28 % (25) portaient la mention « Autre », ce qui faisait en sorte qu'il était difficile de discerner le groupe cible particulier de ces projets ayant reçu du financement.

<b>Tableau 8</b>			
<b>Profil du public ou du groupe cible</b>			
<b>Public ou groupe-cible</b>	<b>(2006-2007)</b>	<b>(2007-2008)<sup>34</sup></b>	<b>Total</b>
Apprenants adultes	4	47	51
Renforcement des capacités communautaires	1		1
Organisme communautaire/secteur bénévole	1	1	2
Éducateurs/formateurs	1	6	7
Immigrants		1	1
Apprenants/étudiants		2	2
Autre	5	20	25
Jeunes à risque		1	1
(En blanc)	142	56	198
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>134</b>	<b>288</b>

Les constatations de l'enquête ont révélé que les projets individuels avaient tendance à cibler plusieurs types de groupes, plutôt qu'à se concentrer sur un seul groupe. En général, les ménages à faible revenu, les personnes sans emploi, les familles et les Canadiens demeurant dans des régions rurales et éloignées sont considérés comme les groupes cibles les plus courants pour les demandeurs ayant reçu ou non du financement. Les jeunes, les immigrants et les aînés représentent le tiers suivant des groupes cibles avec les minorités visibles (qui ne sont pas des nouveaux venus au Canada), les Autochtones et les communautés de langue officielle en situation minoritaire et sont moins ciblés. Les constatations des demandeurs ayant reçu ou non du financement sont assez constants, sauf en ce qui a trait aux Canadiens sans emploi, aux jeunes et aux minorités visibles (qui ne sont pas des nouveaux venus au Canada), qui étaient tous plus susceptibles d'être visés par les demandeurs n'ayant pas reçu de financement. En raison de ce dernier résultat, certaines préoccupations peuvent être soulevées relativement à la possibilité qu'un grand nombre de propositions demeurent non financées pour des projets qui sont destinés à des groupes importants qui sont sans emploi ou qui ont le plus besoin de développer leurs connaissances ainsi que des compétences essentielles.

***Organisations, groupes et initiatives clés qui ne sont pas représentés ou qui sont sous-représentés (c.-à-d. non financés), et incidence sur l'amélioration de l'apprentissage des adultes, de l'alphabétisation et du développement des compétences essentielles :*** Malgré l'avis des informateurs clés internes, qui porte à croire qu'aucune organisation ou initiative d'importance ni aucun groupe d'importance ne sont sous-représentés dans le

<sup>34</sup> On remarque des améliorations au cours de l'exercice 2007-2008 quant à l'obtention de renseignements plus exhaustifs. Par exemple, on relève moins de cases vides qu'à l'exercice 2006-2007.

contexte du PAAACEA, un examen des données administratives indique que le financement continue d'être versé à des organismes communautaires, caritatifs et bénévoles locaux, et ce, en dépit des efforts déployés pour cibler les employeurs, le milieu universitaire et les syndicats. De plus, quelques informateurs clés externes ont indiqué que les petites régions (comme l'Île-du-Prince-Édouard) et les plus petites organisations (p. ex. celles qui se vouent à l'alphabétisation) pouvaient avoir de la difficulté à obtenir du financement. Selon certains informateurs clés externes, ce problème peut être aggravé par le fait que dans le cadre du modèle du PAAACEA, les fonds sont octroyés par les provinces. Comme il a été souligné précédemment, comparativement à l'exercice 2006-2007, ensemble, l'Ontario et le Québec ont vu leur nombre de projets financés augmenter de 9 % au cours de l'exercice 2007-2008 (58 % et 67 % respectivement). Au cours de la même période, les provinces de l'Atlantique, qui représentaient 17 % des projets financés durant l'exercice 2006-2007, ont reçu uniquement 6 % du financement durant l'exercice 2007-2008 (consulter le tableau 6).

**Y a-t-il des systèmes administratifs et des systèmes de gestion en place qui permettent une exécution efficace et efficiente du programme?  
Cette exécution du programme peut-elle être améliorée?**

---

*Mesure dans laquelle l'approche utilisée actuellement pour déterminer les priorités et distribuer le financement est la plus efficace et efficiente possible pour que le PAAACEA atteigne ses objectifs et réponde aux besoins du secteur d'activité* : L'établissement des priorités, tel qu'il est décrit par certains informateurs clés internes, est un processus à plusieurs volets qui nécessite autant de la recherche que des consultations avec les intervenants externes. Ces consultations, particulièrement avec les provinces et les territoires, se sont possiblement détériorées en raison d'un processus décisionnel qui n'est plus suffisamment partagé. Malgré cela, la plupart des informateurs clés ont fait part des efforts déployés en permanence pour rebâtir et améliorer les partenariats et les communications avec les provinces et territoires dans le processus d'établissement des priorités. Ainsi, on fait en sorte que le programme demeure pertinent pour la communauté de l'AACE (p. ex. appels de propositions ciblés).

Mesure dans laquelle les critères d'admissibilité et le processus de demande de financement sont clairs et faciles à comprendre : Les critères d'admissibilité au programme et les lignes directrices du processus de demande<sup>35</sup>, tels qu'ils sont présentés dans les documents fournis aux demandeurs de financement, sont généralement clairs et bien compris, comme en témoignent l'analyse de la documentation, les entrevues avec les informateurs clés et l'exhaustivité des dossiers de projet dans le cadre des analyses de dossiers. Les constatations du sondage indiquent que 62 % des répondants étaient généralement satisfaits de la clarté des critères d'admissibilité (consulter la figure 2), dont 84 % des répondants financés. Le degré de satisfaction baisse parmi les demandeurs non financés. En effet, seulement 52 % d'entre eux sont satisfaits des critères d'admissibilité du programme.

---

<sup>35</sup> Les lignes directrices sont conformes aux critères d'admissibilité et aux directives des processus de demande de financement décrits dans une panoplie de documents, dont les suivants : le CGRR/CVAR, les *Modalités de contributions par catégorie fonds du trésor* du PAAACEA et les *Modalités de subventions par catégorie fonds du trésor* du PAAACEA.

Dans le but de faciliter le processus de demande, on a instauré en 2007 des outils et des mesures de soutien dans le guide et la trousse de demande pour les appels de propositions. Ces mesures et outils comprennent une liste de vérification pour veiller à ce que les exigences relatives aux principaux formulaires, documents et renseignements obligatoires soient respectées, de même que pour certifier que les renseignements contenus dans la proposition de projet constituent une description fidèle de l'organisme, de ses plans et de ses activités. Malgré les mesures de soutien et les outils, seulement 46 % de tous les demandeurs de financement (ce qui comprend 58 % des répondants financés et 34 % des répondants non financés) sont satisfaits de la « facilité du processus de demande de financement » et 45 % de tous les demandeurs (60 % des répondants financés et 32 % des répondants non financés) sont satisfaits du « soutien apporté lors de l'étape d'élaboration de la proposition ».

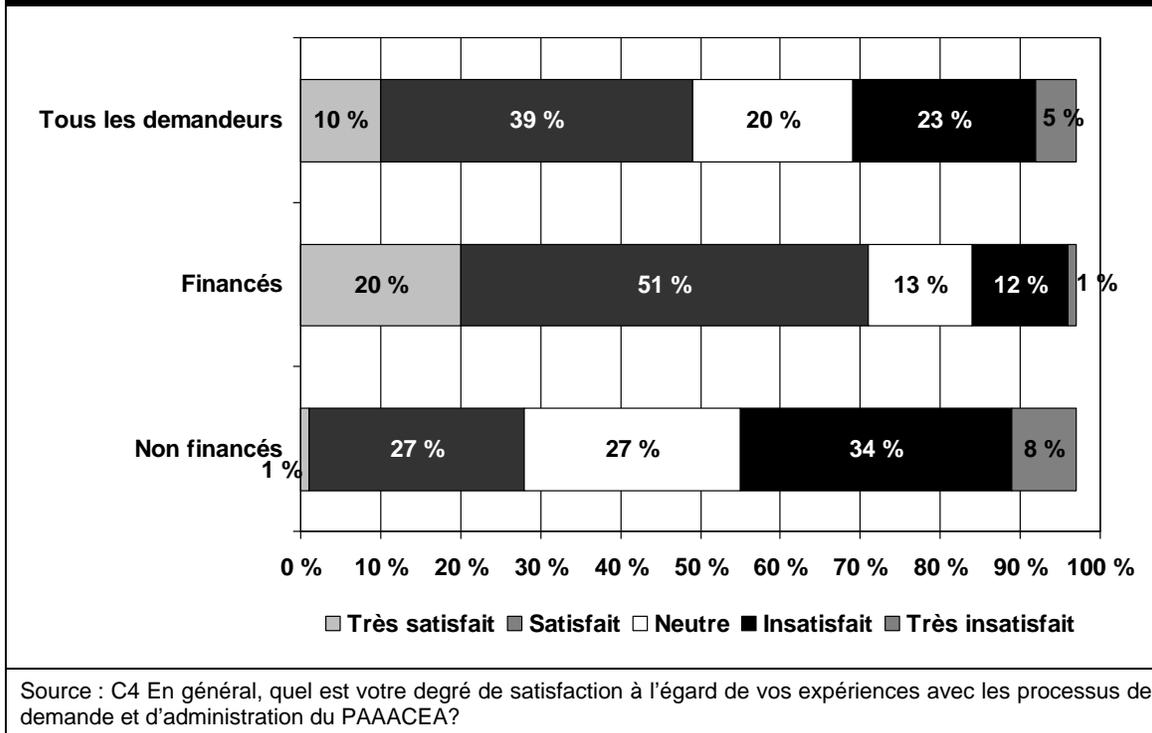
Lorsqu'on leur a demandé de coter le soutien apporté par le PAAACEA à l'étape d'élaboration de la proposition, environ 17 % des personnes interrogées ont répondu « ne sais pas » ou « ne s'applique pas », ce qui permet de penser que la connaissance et l'utilisation du PAAACEA ne sont pas universelles. Ces données indiquent peut-être que certains demandeurs de financement ne connaissent pas les outils et les mesures de soutien à leur disposition, ou qu'ils ne sont pas aussi efficaces et utiles qu'on ne le croit actuellement.

Il est également bon de noter que, selon les données recueillies lors des entrevues avec quelques informateurs clés, le processus de demande ne semble peut-être pas suffisamment informer les demandeurs de financement et les inciter à proposer des projets dans le cadre élargi de l'AACE. Par conséquent, certains organismes, tout particulièrement les petits, ont tendance à continuer de soumettre des propositions qui cherchent à aborder l'AACE de façon plus étroite et peut-être moins innovante. On propose que des mesures supplémentaires soient prises dans le cadre du processus d'appel de propositions (c.-à-d. communications, sensibilisation et promotion) pour encourager l'innovation et la créativité.

***Satisfaction à l'égard de l'appel de propositions et du processus administratif :***

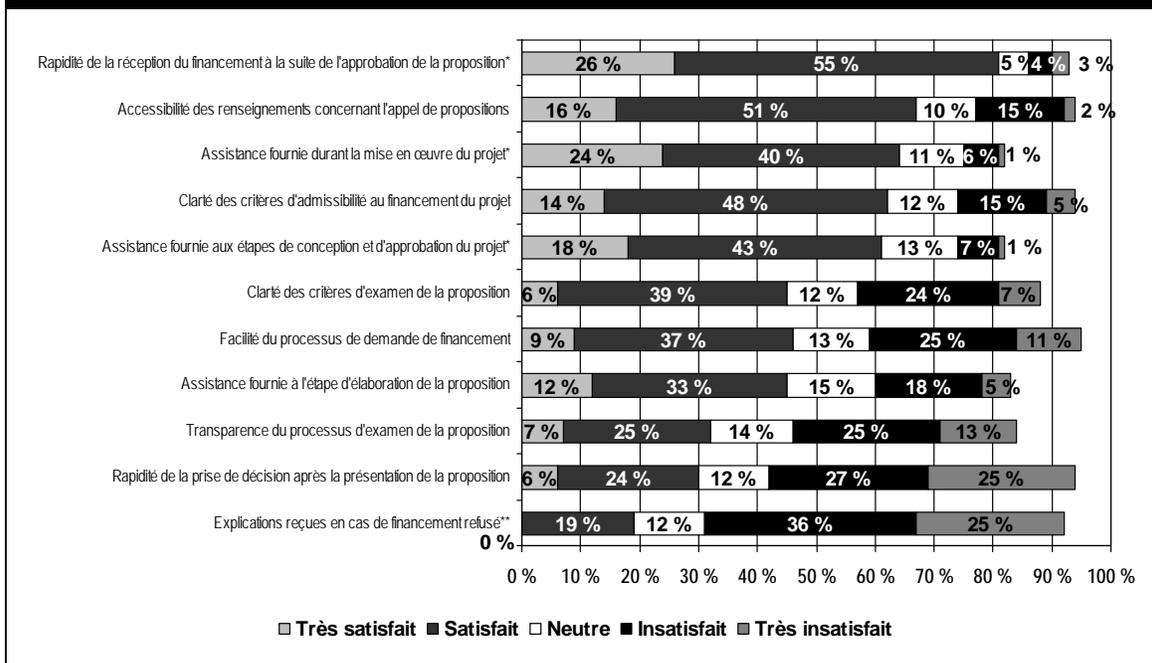
Les données recueillies lors du sondage et des entrevues menées auprès des informateurs clés indiquent un faible taux de satisfaction à l'égard du processus de demande de financement auprès du PAAACEA et de son processus administratif, tout particulièrement dans le cas des organismes qui n'ont pas reçu de financement. Comme on peut le voir dans la figure 1, seulement 28 % des répondants non financés sont satisfaits des processus de demande et d'administration en général, en comparaison avec 71 % des répondants financés. Ce degré de satisfaction baisse à 63 % parmi les demandeurs sélectionnés qui ont profité des anciens programmes du PAAACEA (tels que le PNA, le BTA et le PIA).

**Figure 1**  
**Satisfaction générale**



Les aspects du processus de demande qui ont reçu les plus bas pourcentages (à 31 % ou moins de satisfaction) sont tous liés à l'étape du processus suivant la présentation. Les degrés de satisfaction pour la « transparence du processus de révision des propositions » et la « rapidité de la décision de financement après la présentation de la proposition » étaient tous les deux inférieurs à 50 % pour les répondants financés et inférieur à 20 % pour les répondants non financés. De plus, seulement 19 % des répondants non financés étaient satisfaits des « explications fournies pour un financement refusé ». Il convient de souligner que les organismes dont le financement a été refusé en 2007-2008 ont été moins satisfaits des explications reçues que ceux dont le financement a été refusé en 2006-2007 (seulement 12 % étaient satisfaits en 2007-2008 comparativement à 26 % en 2006-2007). Ce résultat est contre-intuitif, étant donné qu'à la suite de l'analyse rétrospective du premier appel de propositions en 2006-2007, on a conclu qu'à l'avenir, dans le cas d'un refus de financement, le candidat concerné recevrait un appel personnel de la part d'un représentant du programme qui expliquerait en détail les raisons pour lesquelles le candidat ne l'a pas reçu ainsi que les améliorations à apporter en prévision d'un appel de propositions ultérieur, en plus d'une lettre officielle de refus. Compte tenu de cette baisse du degré de satisfaction, il semble que les efforts déployés dans le but d'effectuer un suivi direct auprès des demandeurs non financés n'ont pas entraîné d'augmentation du degré de satisfaction à la suite de ces appels.

**Figure 2**  
**Satisfaction à l'égard d'aspects précis des processus de demande et d'administration du PAAACEA – tous les demandeurs**



Source : C2 Veuillez noter votre degré de satisfaction à l'égard des aspects suivants des processus de demande et d'administration du PAAACEA.

\* Question posée uniquement aux demandeurs financés.

\*\* Question posée uniquement aux demandeurs non financés.

La lenteur du traitement des demandes de la part du BACE est un problème important soulevé par les répondants du sondage. Il est bon de noter que les demandeurs qui avaient reçu du financement dans le cadre de l'ancien programme étaient particulièrement insatisfaits des processus de demande et d'administration, ce qui indique qu'un des principaux objectifs de la création du programme (fondée sur l'intégration des trois programmes) n'a pas encore été atteint. Ce faible taux de satisfaction concernant le processus de demande et le processus administratif du PAAACEA repose sur les données recueillies lors des entrevues avec des informateurs clés internes et externes et l'analyse des données administratives, qui révèlent un retard dans le processus d'appel de propositions et une détérioration générale du service.

**Satisfaction à l'égard des exigences du PAAACEA en matière d'établissement de rapports :** Selon les résultats du sondage, les répondants financés sont largement satisfaits des exigences du PAAACEA en matière d'établissement de rapports. Plus des trois quarts (78 %) sont soit très satisfaits ou satisfaits de ces exigences, contre 6 % qui sont insatisfaits. Les 12 % restants demeurent neutres sur ce sujet. Parmi ceux qui expriment une insatisfaction, la plainte la plus courante est liée au fait que les exigences en matière d'établissement de rapports changent constamment tout au long du cycle de vie du projet, ce qui entraîne un certain nombre de conflits de ressources et d'horaire parmi les bénéficiaires du financement.

Il est important de signaler que le PAAACEA finance la majorité de ses projets à l'aide de subventions, ce qui comporte moins d'exigences en matière d'établissement de rapports et de reddition de comptes. Selon quelques informateurs clés internes et externes, les exigences relatives au financement sous forme de contribution ont alourdi le fardeau administratif des organisations, tout particulièrement celui des petites organisations qui n'ont pas la même structure organisationnelle et les mêmes ressources que les grandes (p. ex. une université). Le BACE devra tenir compte de ce facteur au fur et à mesure que son mode de financement passera des subventions aux contributions.

Dans le but d'appliquer les recommandations du groupe d'experts<sup>36</sup> sur le besoin de rendre l'exécution des programmes de subvention et de contribution plus efficace et moins lourde sur le plan administratif, tout en s'assurant d'une plus grande reddition de comptes, on a apporté un certain nombre d'améliorations au cadre de rendement du programme et au mécanisme de planification et de production de rapports depuis le milieu de l'année 2008<sup>37</sup>. Ces mesures visent à améliorer la reddition de comptes et l'établissement de rapports sur le rendement parmi les bénéficiaires du financement à l'échelle de la communauté, de même que l'uniformité entre les régions, tout en leur fournissant le soutien et les outils nécessaires pour mesurer adéquatement le rendement de la recherche, des programmes et des outils qui contribuent aux progrès et aux résultats de l'apprenant. Elles comprennent l'introduction de modèles, en l'occurrence le RRP (pour les accords de subvention et de contribution), conçu pour simplifier la rédaction de rapports tout en améliorant la reddition de comptes, et le RAR avec l'analyse de l'environnement des principaux organismes financés en 2008-2009, conçu pour les aider à établir des rapports sur le rendement général.

Les constatations du sondage révèlent que plus de la moitié des répondants financés ne connaissent pas les outils antérieurs de collecte de données pour la mesure du rendement du PAAACEA ou ne sont pas satisfaits des outils offerts. Concernant la deuxième réponse, lorsqu'on leur demandait quel aspect des outils de collecte de données était insatisfaisant, les répondants affirmaient qu'ils ne les connaissaient pas. Un des principaux facteurs de succès en ce qui concerne les améliorations mentionnées ci-dessus, comme indiqué dans les résultats du sondage, consiste à communiquer efficacement avec les demandeurs et les bénéficiaires du financement pour faire connaître davantage ces outils et pour s'assurer que le processus de rédaction de rapports est simple et peu coûteux pour eux.

***Caractère adéquat des systèmes de gestion et des systèmes administratifs en place et mesure dans laquelle l'exécution du programme est efficace et efficiente :*** Les renseignements recueillis dans le cadre du sondage et les entrevues avec quelques informateurs clés internes

---

<sup>36</sup> Dans le cadre de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et du Plan d'action connexe, le gouvernement du Canada prévoit des mesures précises qui visent à accroître la responsabilisation, la transparence et la supervision des activités gouvernementales. Le Plan d'action a pour but d'établir un bon équilibre entre la supervision et la souplesse – c'est-à-dire de créer une politique qui aide à garantir l'atteinte des résultats attendus, améliore la responsabilisation et encourage la gestion efficace. Par conséquent, en juin 2006, le gouvernement fédéral a mis sur pied un groupe d'experts chargé de formuler des recommandations qui visent à rendre l'exécution des programmes de subvention et de contribution plus efficaces et moins lourds, tout en assurant une plus grande responsabilisation. Sources : <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2006/0606-fra.asp> et <http://www.tbs-sct.gc.ca/gcr-esc/docs/2008/ragcp-rapsc-fra.pdf>.

<sup>37</sup> Sources : <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2006/0606-fra.asp> et le modèle RRP.

indiquent que les systèmes de gestion et des systèmes administratifs sont suffisants pour répondre à la plupart des besoins du programme. Malgré cela, un certain nombre de faiblesses et de volets qui pourraient être améliorés ont été signalés dans les entrevues avec les informateurs clés, de même que dans le sondage. Il faudra notamment :

- Améliorer la coordination horizontale, l'harmonisation, la communication et l'échange de renseignements dans tous les volets du programme pour permettre, par exemple, de comprendre le rôle du BACE et la façon dont il s'organise pour obtenir des résultats tout en communiquant un message uniforme aux intervenants dans la communauté de l'AACE.
  - Des systèmes peuvent être mis en place pour mieux favoriser l'échange de renseignements au sein du programme et avec les principaux partenaires et intervenants.
- Veiller à ce que les agents de projet soient des experts dans leur domaine (c.-à-d. comprendre les bénéficiaires et leurs réalisations). Selon quelques informateurs clés internes, cet objectif est difficile à atteindre en raison du haut taux de roulement chez les agents.
  - On pourrait instaurer des systèmes pour mieux soutenir le transfert de connaissances au sein du programme.
- Résoudre le problème des limites imposées par le SCSC concernant les difficultés d'extraction et de suivi des données<sup>38</sup> liées à la rapidité, à l'exhaustivité<sup>39</sup>, à l'utilité et à la qualité des données.
- Améliorer les communications entre le programme et les demandeurs de financement afin que ceux-ci soient bien informés (dans des délais raisonnables) des modifications apportées aux critères et aux calendriers d'évaluation des propositions et, tout particulièrement, des raisons du refus de financement.
- Fournir un point de contact stable et unique aux organisations afin que celles-ci obtiennent du soutien au cours de toutes les étapes d'élaboration des propositions et du suivi après les décisions, ce qui pourrait, à son tour, aider à résoudre les problèmes de communication mentionnés ci-dessus.

---

<sup>38</sup> Lorsqu'un gestionnaire a besoin de données, il fait une demande officielle dans le portefeuille de traitement de transactions Rapports et extraits, subventions, contributions et solution de tiers du SCSC de RHDCC. Ainsi, il semble que le programme est très dépendant de ce groupe pour obtenir les données nécessaires à la prise des décisions et au soutien dans la surveillance du programme.

<sup>39</sup> Les agents de projet sont responsables de la saisie des données sur la mesure et la surveillance du rendement dans le SCSC selon leur interprétation des propositions reçues. Même si la saisie des données a connu des améliorations de 2006-2007 à 2007-2008, c.-à-d. moins d'informations manquantes et d'espaces vides (ce qui peut être attribuable en partie à un processus d'exécution plus rigoureux qui permet une collecte plus systématique de ce type d'information auprès des bénéficiaires), des données ne sont pas recueillies ou entrées dans le système de façon uniforme dans des volets importants (« initiative », « sujet », « volet de financement », « activité » et « public cible »). Ces volets sont essentiels à l'évaluation de la mesure dans laquelle le programme finance des projets qui s'harmonisent avec les priorités (les siennes et celles du gouvernement), répondent aux besoins des communautés en matière d'alphabétisation et de compétences essentielles et engendrent le plus de retombées dans ce domaine au Canada, tout particulièrement dans les milieux de travail.

L'analyse documentaire, appuyée par certaines entrevues avec des informateurs clés internes, a révélé que des mesures avaient été entreprises afin de corriger certains aspects mentionnés ci-dessus. Ces améliorations comprennent la refonte des systèmes de mesure du rendement du programme, la création d'une base de données Access de Microsoft (en cours de conception) qui permettra d'effectuer un suivi de l'état des projets en cours et, comme mentionné précédemment, l'uniformisation de la rédaction des rapports dans toutes les régions tout en tirant parti de l'initiative du comité d'experts.

## 3.2 Aspect évalué : mesure et suivi du rendement

### **Un mécanisme et un système de mesure du rendement adéquats sont-ils en place? De quelle façon peut-on améliorer la mesure du rendement?**

---

*Caractère adéquat des mécanismes et des systèmes de mesure du rendement :* Les efforts ont été soutenus au cours de la période d'évaluation jusqu'à la révision, la validation et la mise à jour des cadres de mesure et d'évaluation du rendement pour le BACE (qui comprend la composante pour le PAAACEA) ainsi que son régime d'établissement de rapports afin de saisir plus efficacement les données permettant de mesurer le succès des projets financés.

À cette fin, le modèle de RAR et l'analyse de l'environnement 2008-2009 destinés aux organismes qui reçoivent le financement de base ont été finalisés en décembre 2008 et fournis aux organismes. Les modèles de RRP (pour les accords de subvention et de contribution) ont été finalisés et mis en œuvre en avril 2009. Les travaux se poursuivent afin d'élaborer les cadres de mesure et d'évaluation du rendement pour le BACE. Les modèles de RAR et de RRP sont décrits en détail ci-dessous.

#### **Le RAR avec l'analyse de l'environnement du financement de base 2008-2009**

Afin de rendre des comptes, les organismes qui reçoivent le financement de base doivent produire des rapports sur leur rendement global en faisant une analyse critique de la qualité de leur gestion ainsi que de leurs réalisations passées et à venir, en se basant sur des consignes détaillées fournies dans le modèle de RAR. Dans ce document, on demande aux organisations qui reçoivent le financement de base de fournir les renseignements suivants :

- Le profil de base et les renseignements budgétaires de l'organisation.
- Une autoévaluation de leur rendement quant à la qualité de gestion des sept secteurs suivants :
  - Gouvernance
  - Résultats et rendement
  - Risques
  - Ressources humaines
  - Gérance
  - Services axés sur la clientèle
  - Responsabilisation
- Les mesures qui seront prises afin de combler les lacunes en matière de rendement dans les sept secteurs énumérés plus haut.

- Un examen du rendement en ce qui a trait aux réalisations à venir (extrants et résultats).
- Les infrastructures, les accommodements et les enjeux relatifs aux ressources humaines et financières.
- Une analyse de l'environnement, qui devrait fournir les détails de l'état de l'AACE dans leur province ou territoire ou dans leurs divers secteurs d'expertise. L'analyse de l'environnement sera utilisée par le BACE et sera transmise aux intervenants afin de les informer et de les guider dans l'élaboration de politiques et de programmes qui puissent répondre adéquatement aux besoins en AACE des Canadiens.

Le RAR a été élaboré en collaboration avec les organismes qui reçoivent le financement de base, les organismes nationaux et les groupes de coalition francophones et anglophones, et les exigences relatives à l'établissement de rapports ont été modifiées en fonction des changements proposés. De plus, les organismes peuvent communiquer avec le BACE s'ils ont des questions ou des préoccupations et sont invités à présenter la première ébauche de leur rapport afin d'être bien conseillés.

Au total, 6 organismes nationaux et 16 coalitions des provinces et territoires doivent actuellement finaliser leur RAR. Les responsables du programme travailleront en collaboration avec les organismes qui reçoivent le financement de base, jusqu'à un an avant la fin de leur accord, afin de finaliser le RAR de façon à ce qu'il reflète adéquatement le contenu du travail des organisations. Les renseignements qui se trouveront dans le RAR seront ensuite analysés et examinés au sein du groupe responsable de la mesure du rendement, des relations intergouvernementales et des opérations de programmes, et ils serviront également de fondement lors de la négociation du prochain accord avec ces organismes.

Il est évident que les nouveaux modèles de rapports constituent des améliorations, particulièrement lorsqu'on les compare à l'ancien régime de production de rapports, et ils seront utiles à la saisie de données et de renseignements qui permettront d'évaluer le succès des projets financés. Depuis que le BACE a commencé à utiliser ce modèle, l'équipe d'évaluation a noté ce qui suit :

- Plusieurs questions au sujet des bénéficiaires qui reçoivent le financement de base sont fort détaillées et exigent beaucoup de travail. Vu que le RAR vise tous les organismes qui reçoivent le financement de base, indépendamment de leur taille, il est probable que des organismes plus modestes (c.-à-d. ceux qui ont un personnel de base réduit) n'aient pas les ressources ou les capacités de cueillette de données pour donner suite aux exigences en matière d'établissement de rapports.
- Le RAR contient plusieurs questions à deux volets (c.-à-d. des questions qui en contiennent une autre), ce qui peut compliquer, pour certains organismes, la tâche de déterminer quelle question devrait être abordée en priorité.
- Le RAR contient des questions « qui nécessitent un oui ou un non » comme réponse, ce qui ne permet pas de recueillir suffisamment de renseignements sur les résultats obtenus.

Enfin, compte tenu des défis administratifs mentionnés plus haut, on peut se demander si les responsables du programme disposeront de suffisamment de temps ou s'ils auront les capacités nécessaires pour compiler et examiner des données aussi détaillées et variées afin d'évaluer adéquatement le rendement des organismes financés, et pour produire des rapports à cet égard.

### **Rapports sur les résultats de projet et rapports sur les résultats de projet pour les accords de subvention**

Le RRP a été conçu de façon à donner suite aux recommandations du groupe d'experts sur les subventions et les contributions, surtout afin de simplifier la production de rapports et d'améliorer la reddition de comptes pendant toute la durée du projet. Le RRP remplacera, au cours de l'année et jusqu'à la fin du projet, les divers rapports actuellement en vigueur. Tel qu'il a été précisé, seuls les nouveaux projets et les bénéficiaires actuels de subventions et de contributions (pour lesquelles on a apposé une signature le 1<sup>er</sup> avril 2009 ou plus tard) ont commencé à produire des rapports au moyen du RRP.

Le RRP a été élaboré en se basant sur un examen de différents types de modèles qu'on a demandé préalablement aux bénéficiaires de remplir tout au long du cycle de vie d'un projet. Les modèles ont été simplifiés de façon à inclure : a) les parties au sujet desquelles il fallait produire des rapports dans le cadre des programmes de subvention et de contribution; b) les parties qui aidaient les projets à présenter des résultats plutôt que seulement leurs activités.

Les objectifs du nouveau RRP consistent à fournir une meilleure compréhension au sujet du rendement global du programme en faisant une analyse critique des réalisations passées et à venir (suivi et évaluation), plutôt que de simplement décrire les activités que les organisations sont en train de réaliser. Le RRP résume :

- les résultats réels et attendus du projet;
- les activités et les extrants qui seront réalisés pour atteindre les résultats;
- les problèmes qui pourraient entraver la réussite du projet;
- l'état d'avancement du projet.

Par conséquent, les organismes bénéficiaires devront fournir des renseignements sur la qualité des résultats du projet, la contribution des extrants aux résultats attendus du projet, l'atteinte des résultats attendus du projet, les leçons tirées et les réussites, la stratégie de diffusion des renseignements et les répercussions du projet. Les rapports sur les résultats s'établissent en se fondant sur l'échéancier suivant : les mises à jour trimestrielles (l'état des activités et des extrants); un examen des extrants du projet; un examen final du projet (clôture du projet); une évaluation des répercussions du projet (de 6 à 12 mois après la clôture du projet). Les bénéficiaires de financement devront donc examiner le RRP à mesure que le projet avance et que les principaux facteurs font l'objet de modifications.

Vu que le sondage sur les demandeurs de financement ne comprend pas les organisations qui ont fait une demande de financement après l'exercice 2007-2008, l'évaluation n'a pas permis de recueillir l'opinion des bénéficiaires du financement relativement aux nouvelles obligations en matière de reddition de comptes. Toutefois, il serait important de garder à l'esprit certains des problèmes soulevés par des informateurs clés et les participants au sondage sur les anciennes obligations en matière d'établissement de rapports, à mesure que le BACE met en œuvre le nouveau RRP. Voici quelques-uns de ces problèmes :

- Les réalités par rapport aux ressources et la capacité limitée en ce qui a trait à la collecte de données posent problème pour plusieurs organisations, particulièrement les plus modestes. Il est reconnu que le fardeau devrait être moins important quand on considère qu'auparavant le BACE exigeait des rapports mensuels, au lieu des rapports trimestriels du RRP.
- Bien que le BACE ait tenu un atelier d'une journée pour expliquer les nouveaux outils de production de rapports aux coalitions en alphabétisation et aux organismes nationaux, celui-ci devra peut-être fournir des efforts soutenus afin que les bénéficiaires de subventions et de contributions qui n'ont pas participé à cet atelier acceptent ces nouveaux outils.
- Encore une fois, une grande quantité de renseignements seront recueillis, mais les anciennes préoccupations soulevées par les informateurs clés ainsi que par l'analyse des données administratives en ce qui a trait à la capacité du BACE de saisir, de synthétiser et d'interpréter les données résultantes demeurent toujours en suspens.

### **Exactitude :**

*Mesure dans laquelle les indicateurs de rendement reflètent avec justesse les extrants et les résultats :* Selon une étude de la stratégie de mesure du rendement, il semble qu'il y ait un juste équilibre entre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Toutefois, certains informateurs clés internes ont noté que la nature actuelle de la surveillance était uniquement fondée sur « le suivi des extrants », particulièrement sur le nombre, la valeur et la durée des projets de subventions et de contributions répartis par province, par volet de financement, par groupe cible, par secteur d'activité, par sujet et par initiative, c.-à-d. les extrants et les projets financés. Cependant, les renseignements sur les cinq codes mentionnés précédemment sont vraiment incomplets dans le SCSC, ce qui rend presque impossible l'évaluation du programme en ce qui a trait à ces facteurs.

Comme le démontre l'analyse des données administratives, les données ne sont pas recueillies avec assez de détails dans le SCSC pour que les responsables du programme soient suffisamment informés au sujet de la réalisation des extrants et des résultats. Tel qu'il a été précisé, plusieurs des champs d'analyse et des codes pour les « volets de financement », les « activités », les « sujets », etc. sont très vastes dans leurs champs d'application et ne fournissent pas suffisamment de détails sur la nature des projets (p. ex. une des possibilités d'activité du projet était « connaissances »). Néanmoins, les données ne sont pas saisies avec assez de constance pour ces catégories, et ce renseignement n'est donc pas disponible pour la majorité des projets financés. De plus, rien n'indique que le

programme recueille des renseignements pour évaluer ou surveiller son propre rendement en ce qui concerne l'exécution des programmes et des services. Il est à noter qu'on s'attend à ce que les mesures relatives à la collecte de données supplémentaires énumérées plus haut permettent que les renseignements et les données sur le rendement soient recueillis et que des rapports soient produits de façon plus uniforme et exhaustive.

### **Accessibilité :**

***Mesure dans laquelle les renseignements et les données peuvent être recueillis :***  
Comme le démontre l'analyse de dossiers, la collecte de données et de renseignements sur le rendement dépend en partie de la mesure dans laquelle les bénéficiaires incorporent ces renseignements dans les rapports et les propositions. Comme il a été noté dans l'analyse documentaire et dans les constatations de l'analyse de dossiers, la préparation des propositions demande davantage de recherche et de plans détaillés, dont les plans d'action. L'introduction de listes de vérification, dans la trousse et le guide de demande d'appel de propositions, doit aider les demandeurs, qui pourront ainsi s'assurer que leur demande est conforme aux exigences en ce qui a trait aux principaux formulaires, aux documents et aux renseignements obligatoires, tout en les conseillant sur la production future de rapports. Enfin, les demandeurs doivent fournir un cadre d'évaluation détaillé dans leur demande. Ce cadre de travail doit comprendre des renseignements sur les indicateurs et les méthodologies dont on se servira pour l'évaluation de la réussite du projet, des ressources nécessaires, des résultats attendus et des groupes cibles.

Cela, en plus de l'introduction du RRP, vise à aider les bénéficiaires de financement, et donc le programme également, à veiller à ce que les renseignements et les données sur le rendement soient recueillis et qu'ils fassent l'objet de rapports de façon plus cohérente et plus globale. De plus, l'analyse de l'environnement sera utilisée par le BACE et ses résultats seront communiqués aux intervenants afin d'orienter et de concentrer les politiques et les programmes qui répondent le mieux aux besoins en matière d'AAEC des Canadiens.

Le sondage mené auprès des demandeurs de financement révèle, bien que le suivi des résultats et la collecte de données soient des pratiques assez courantes chez les bénéficiaires de financement (79 % d'entre eux disent entreprendre ce genre d'activité), que tout effort de la part du PAAACEA pour comprendre davantage « les utilisateurs des extrants matériels » que produisent les projets qu'il finance représente un défi de taille. La moitié des répondants qui reçoivent du financement ne se tiennent pas au courant de l'identité des utilisateurs des extrants matériels qu'ils produisent et, parmi ceux qui le font, les approches sont diverses et dans beaucoup de cas très informelles.

### **Qualité :**

***Mesure dans laquelle les données sur le rendement recueillies sont exactes et complètes :***  
Les agents de projet sont responsables de la saisie des données découlant du suivi du rendement et de l'évaluation du rendement dans le SCSC en se basant sur leur interprétation des demandes reçues. Bien que des améliorations aient été notées entre 2006-2007 et 2007-2008 dans la saisie des données, c.-à-d. moins de renseignements manquants, il existe

une grande partie des données qui ne sont pas recueillies ou saisies dans le système avec assez de constance, c.-à-d. que certains champs restent en blanc, particulièrement en ce qui concerne les secteurs clés suivants : « volet de financement », « secteur d'activité », « sujet », « initiative » et « public cible », tel que l'a démontré l'analyse des données administratives<sup>40</sup>. De plus, les renseignements recueillis proviennent en majorité de la province de Québec. Le protocole d'entente d'une durée d'un an constitue un facteur important justifiant cette observation. Le protocole d'entente laisse l'administration du remboursement du financement des projets au Québec, qui tend à favoriser des projets beaucoup plus petits que la norme du PAAACEA. Bien que le Québec administre le protocole, les projets reçoivent quand même l'approbation finale de la part du ministre de RHDC. Les données reçues pour le financement des projets sont donc complètes et à jour, étant donné qu'elles doivent d'abord être approuvées au Québec.

De plus, un certain nombre d'entrées pour les codes des « sujets » et des « initiatives » ont été déterminées durant la période de deux ans comme « S.O. – sans objet ». La classification « S.O. – sans objet » pour les projets, comme au cours des années antérieures, semble toujours être un fourre-tout pour les projets auxquels les agents de projet ont pu alternativement avoir choisi plus d'une catégorie de sujet ou plus d'un code d'initiative. Cela rend extrêmement difficile l'examen en profondeur des données relatives aux programmes ou des changements de tendances au fil des ans.

En outre, un certain nombre d'entrées pour les « destinataires » ont été désignées comme « autre », ce qui rend difficile la détermination précise de tous les groupes cibles pour le financement des projets.

Enfin, l'analyse de la banque de données des projets menée dans le cadre de l'évaluation ne représente que 35 238 597 \$ en dépenses de subventions et contributions du PAAACEA entre 2006-2007 et 2007-2008, ce qui représente environ 13 millions \$ de moins que les 48 millions dépensés selon la Direction générale du chef de la direction financière de RHDC.

### **Utilité :**

***Mesure dans laquelle les données sur le rendement soutiennent la prise de décisions et les exigences du Ministère en matière de responsabilisation; utilité perçue des données sur le rendement et de l'établissement de rapports :*** En plus des examens informels de gestion, les renseignements sur le rendement ne semblent pas être utilisés pour orienter les processus décisionnels de gestion. Tel qu'il a été précisé, peu de renseignements sur les résultats des projets ont été recueillis durant la période d'évaluation, et donc peu de résultats ont été analysés en vue de soutenir la prise de décisions (le SCSC est principalement une banque de données conçue pour appuyer la responsabilisation financière en ce qui a trait aux subventions et aux contributions et non pour l'évaluation des résultats). Il est à noter que les responsables du programme ont démontré qu'ils surveillaient et évaluaient les processus d'appel de propositions et de prise de décisions et qu'ils ont tenté d'apporter des modifications afin que ceux-ci soient plus efficaces et efficients.

---

<sup>40</sup> Veuillez consulter les tableaux de 10 à 13 pour obtenir plus de renseignements sur la répartition des données.

Dans l'ensemble, l'analyse de la documentation relative au programme appuyée par les entrevues menées auprès des informateurs clés a permis de déterminer qu'il existe un besoin d'établir une responsabilisation plus efficace en ce qui concerne les résultats et de créer un meilleur niveau de gestion du rendement et de planification. Les principales lacunes qui ont été décelées comprennent quelques cibles importantes devant servir de point de comparaison pour évaluer les résultats obtenus, la planification, le suivi et la production de rapports incohérents et dissociés dans l'ensemble du BACE, le manque de processus systématiques pour recueillir les renseignements sur le rendement et l'incapacité de faire le lien entre les ressources et les résultats.

Le BACE a déterminé qu'il fallait élaborer un cadre de travail intégré qui appuie ses efforts de gestion en vue d'obtenir des résultats. Ceci comprend une planification intégrée et des mesures visant à obtenir des résultats clairement définis et à établir un suivi et une production de rapports sur le rendement qui soient efficaces. Ce cadre de travail se veut le reflet de l'approche intégrée en matière de planification, de prise de décisions, de gestion des activités et de production de rapports visant à appuyer de façon plus efficace les plans et les priorités. Une partie importante de ce travail consiste à donner suite à un régime d'évaluation du rendement qui soit efficace et qui soutienne la prise de décisions internes tout en répondant à un certain nombre d'impératifs externes en matière de production de rapports. Dans le but d'appuyer ces travaux, l'équipe de gestion du BACE a affecté des ressources afin de mettre en œuvre un plan structuré et détaillé pour veiller à ce que le programme « assure une gestion en vue d'obtenir des résultats » (comme mentionné plus tôt).

***Moyens par lesquels les mécanismes et les systèmes d'évaluation du rendement peuvent être améliorés :*** Selon la plupart des informateurs clés, il n'y a pas de système de rendement adéquat pour la collecte de renseignements sur le rendement, en particulier concernant les données sur les résultats (c.-à-d. les résultats à moyen et à long terme) autant en ce qui concerne les projets que le programme. Quelques informateurs clés ont noté que ces défis étaient partiellement attribuables au fait que le PAAACEA a « hérité » de trois programmes antérieurs ayant leurs propres procédures et leurs propres systèmes de collecte de données. Dans les faits, il a fallu un certain temps pour développer une approche intégrée et des moyens visant l'amélioration de la collecte de données, tant pour les projets que pour l'ensemble du programme.

Tel qu'il a été précisé, la collecte de renseignements et de données sur le rendement dépend grandement de la mesure dans laquelle les bénéficiaires incorporent ces renseignements dans leur demande et leurs rapports; toutefois, les constatations découlant lors d'entrevues antérieures auprès d'informateurs clés laissent entendre que la nature du suivi fait jusqu'à maintenant est seulement un « suivi des résultats ». Au cours de la période d'évaluation, la collecte de données sur le rendement en vue d'assurer le suivi des résultats a été insuffisante en raison du manque de suivi à la fin des projets financés.

Les moyens supplémentaires d'améliorer les systèmes d'évaluation du rendement, tel qu'ils ont été suggérés par les informateurs clés internes, comprennent le besoin :

- d'une compréhension accrue et de l'élaboration de mesures du rendement de concert avec le personnel en début d'exercice afin d'assurer la saisie des données et l'affinement des recherches;

- d'une priorité donnée aux résultats en vue de leur évaluation et d'une production électronique de rapports afin de réduire le fardeau administratif et de permettre une meilleure intégration des renseignements;
- d'un contact et de communications avec les partenaires afin de déceler les lacunes en matière d'information;
- d'une rigueur accrue dans l'évaluation initiale des propositions et davantage d'ouverture et de capacité de réaction concernant les changements nécessaires afin d'assurer l'admissibilité des projets.

## **Les renseignements de base nécessaires à l'évaluation sommative sont-ils recueillis?**

---

### **Renseignements sur les bénéficiaires et les demandeurs de financement**

Comme il a été démontré par l'analyse des données administratives, les données de base saisies au sujet des bénéficiaires et des demandeurs de financement semblent complètes dans le SCSC. Ces données comprennent :

- le nom de l'organisme;
- le type ou la catégorie de l'organisme (c.-à-d. sans but lucratif, du secteur public ou privé);
- l'adresse postale (y compris la ville, la province, le code postal);
- d'autres données, comme le nom d'une personne-ressource de l'organisation, la langue, le numéro de téléphone et l'adresse de courriel, le cas échéant;
- le mandat de l'organisme.

À l'inverse, les données saisies au sujet des demandeurs qui se voient refuser le financement sont insuffisantes. En plus des coordonnées de l'organisme et des décideurs principaux, le PAAACEA n'a presque pas de renseignements sur les demandeurs qui se voient refuser le financement et sur les projets pour lesquels ils ont présenté une demande de financement.

### **Renseignements sur les extraits du projet**

Il existe 19 codes d'initiative qui saisissent les données relatives aux résultats des projets financés, comme les pratiques exemplaires, le matériel éducatif et la documentation, les études de recherche et l'utilisation de bénévoles. Comme mentionné plus tôt, une analyse du SCSC révèle qu'en général une proportion élevée de données pour les « initiatives » ne sont pas saisies dans le système, c.-à-d. le champ est laissé en blanc (106 des 288 entrées ou 37 %) ou il est désigné comme « S.O. – sans objet » (36 des 288 entrées ou 12,5 %).

## Profils des groupes cibles

Comme on l'a précisé dans le présent rapport, le PAAACEA continue d'avoir des difficultés dans sa capacité de recueillir des renseignements au sujet des groupes cibles, ainsi que des difficultés à assurer un suivi régulier de ces données dans le cadre de l'établissement de rapports relatifs au projet et dans le SCSC. Actuellement, le SCSC permet le suivi de 25 différents groupes cibles. Malgré cette capacité, plus de 69 % des renseignements sur les destinataires ou les groupes cibles sont manquants dans le SCSC.

Le BACE ne recueille pas de renseignements détaillés sur les utilisateurs et les groupes cibles (comme le profil des groupes cibles, le nombre de personnes qui ont terminé leur activité d'apprentissage, etc.), puisque, selon l'évaluation du BTA, la collecte de ce genre de données n'était pas réalisable. Par conséquent, il est recommandé que les renseignements sur les utilisateurs soient limités au suivi des données dans le but de produire un profil du groupe cible. Dorénavant, les bénéficiaires du financement devront fournir ce renseignement en produisant leurs rapports de clôture de projet, soit le RRP et le RAR.

### 3.3 Aspect évalué : constatations préliminaires – axées sur les extraits

#### Quels types d'accords de financement ont été conclus dans le cadre du PAAACEA?

*Type d'accords de financement conclus en vertu du PAAACEA :* Selon les données recueillies grâce à la vaste majorité des entrevues auprès des informateurs clés internes et à l'analyse de données administratives, le principal mécanisme de financement utilisé dans le cadre du programme est fondé sur les subventions. Plus de 266 (ou 92 %) projets financés au cours des exercices de 2006-2007 et 2007-2008 étaient fondés sur les subventions (145 ou 94 % pour 2006-2007, et 121 ou 90 % pour 2007-2008); les autres sources de financement étaient fondées sur les contributions (22 ou 8 %). Comme on l'a précisé, l'une des principales recommandations de l'évaluation antérieure du Bureau national de l'alphabétisation et de l'apprentissage était de s'éloigner du financement sous forme de subvention.

<b>Tableau 9</b>				
<b>Financement total des projets (toutes les sources) par exercice<sup>41</sup></b>				
<b>Type de financement</b>	<b>(2006-2007)</b>		<b>(2007-2008)</b>	
	<b>Nombre de projets</b>	<b>Montant du financement</b>	<b>Nombre de projets</b>	<b>Montant du financement</b>
Contribution du PAAACEA	9	6 089 698 \$	13	5 850 210 \$
Subvention du PAAACEA	145	18 704 578 \$	121	14 120 919 \$
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>24 794 276 \$</b>	<b>134</b>	<b>19 971 129 \$</b>

<sup>41</sup> Un autre projet a été financé dans le cadre du PAAACEA, toutefois le SCSC ne précise pas s'il s'agit d'une subvention ou d'une contribution. Les responsables du programme ont confirmé qu'il s'agissait d'un projet financé par une contribution.

Vu la proportion élevée de données qui ne sont pas recueillies ou saisies de façon constante dans le système, il est difficile de faire une analyse complète des types de projets qui sont financés (dont le secteur financé, les outils et les extrants). Par conséquent, il est difficile de faire une évaluation complète de la mesure dans laquelle le programme finance des projets qui sont harmonisés avec les priorités du programme et celles du gouvernement, qui répondent aux besoins de la communauté de l'AACE, et qui auront la plus grande incidence sur l'AACE des Canadiens, surtout en ce qui a trait au milieu de travail. De plus, comme on l'a précisé, les données accessibles semblent provenir en majorité de la province de Québec. Néanmoins, des 86 projets sur 288 au sujet desquels des renseignements étaient disponibles, 59 (68 %) se concentraient sur les communautés, 15 (17 %), sur les familles et 12 (14 %), sur le milieu de travail au cours de la période d'évaluation.

<b>Tableau 10</b>			
<b>Distribution des projets par code de volet de financement par exercice</b>			
<b>Code de volet de financement</b>	<b>(2006-2007)</b>	<b>(2007-2008)</b>	<b>Total</b>
Communautés	8	51	59
Familles		15	15
Milieu de travail	2	10	12
<i>(En blanc)</i>	144	58	202
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>134</b>	<b>288</b>

Pour les quatre principaux secteurs d'activité admissibles, l'analyse des données administratives révèle que des 86 projets sur 288 au sujet desquels les renseignements sont disponibles, 43 (50 %) des projets sont axés sur le « renforcement des capacités », suivi de 25 (29 %) sur la « promotion », 11 (13 %) sur les « connaissances », et 7 (8 %) sur les « approches novatrices ».

<b>Tableau 11</b>			
<b>Distribution des projets par code d'activités par exercice</b>			
<b>Code d'activités</b>	<b>(2006-2007)</b>	<b>(2007-2008)</b>	<b>Total</b>
Connaissances	1	10	11
Renforcement des capacités	7	36	43
Promotion	-	25	25
Approches novatrices	2	5	7
<i>(En blanc)</i>	144	58	202
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>134</b>	<b>288</b>

Ces constatations montrent qu'il est peut-être nécessaire de travailler davantage afin d'accroître la sensibilisation et la compréhension concernant l'importance de l'AACE tout en publiant davantage d'appels d'offres relatifs aux trois autres secteurs d'activité admissibles (en particulier ceux des « connaissances » et des « approches novatrices ») de façon à ce qu'ils demeurent pertinents pour les objectifs énoncés et les résultats souhaités. Ces efforts permettraient de répondre à certains des principaux besoins et priorités déterminés au sein de la communauté de l'AACE afin d'accroître la sensibilisation, la compréhension, ainsi que la recherche et l'innovation dans le secteur de l'AACE.

Seulement 120 projets sur 288 du SCSC contenaient des renseignements sur le type de sujets abordés. La majeure partie de ces projets a été désignée comme ayant abordé la « formation de base et l’alphabétisation », particulièrement en 2007-2008, malgré l’ajout au système d’une nouvelle catégorie pour les « compétences essentielles »<sup>42</sup>. Bien que l’ajout de cette nouvelle catégorie reflète les orientations du programme visant à intégrer les ACE, la fréquence élevée de l’utilisation de la catégorie « compétences de base et alphabétisme » pour classer les projets peut indiquer des difficultés dans le suivi des données (l’interprétation des demandes de la part des agents) ou qu’en effet le PAAACEA n’a pas suffisamment dirigé le financement vers l’ACE en ce qui a trait à la participation au marché du travail. Cette dernière observation peut représenter le défi constant des responsables du programme qui doivent encourager les organismes demandeurs à étendre leurs travaux au-delà de l’alphabétisation afin d’y inclure les compétences essentielles en ce qui a trait au marché du travail.

**Tableau 12**  
**Distribution des projets par code de sujets par exercice**

<b>Code de sujets</b>	<b>(2006-2007)</b>	<b>(2007-2008)</b>	<b>Total</b>
Formation de base et alphabétisation	2	49	51
Enseignement assisté par ordinateur/géré par ordinateur	5		5
Compétences essentielles		4	4
Famille	6	3	9
Soins de santé	1	2	3
Travail/affaires	2		2
Possibilités d’apprentissage		1	1
Développement de réseaux		2	2
Calcul/mathématiques		1	1
Langues officielles en situation minoritaire – français		7	7
Établissement de partenariats	2		2
Langage clair	1	1	2
Prévention	2		2
Centres de ressources/centres d’information	1		1
Méthodes d’enseignement/intervenants en formation	7	12	19
Milieu de travail	5	4	9
<i>Sans objet</i>	43	14	57
<i>(En blanc)</i>	77	34	111
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>134</b>	<b>288</b>

Des 146 projets sur 288 au sujet desquels les renseignements sont disponibles<sup>43</sup>, les résultats de projet clés le plus fréquemment cités (c.-à-d. 8 projets ou plus) et qui ont présenté le plus de constance sur les 2 années comprenaient le matériel éducatif et la documentation; la promotion et les publications; la recherche et les études; la formation et le développement des compétences; les conférences, les réunions, les séminaires et les ateliers; ainsi que les démonstrations et les projets pilotes.

<sup>42</sup> Tableau 12 : Distribution des projets par code de sujets par exercice.

<sup>43</sup> Parmi les 146 projets, 49 étaient destinés au Québec.

*Mesure dans laquelle l'avancement des recherches sur l'alphabétisation et les compétences essentielles, le développement des outils et des mesures de soutien par le financement du PAAACEA, de même que le soutien apporté par le programme aux coalitions provinciales et territoriales et aux organisations nationales, ont contribué ou contribueront possiblement aux résultats immédiats du programme* : En ce qui concerne l'atteinte des résultats, certains informateurs clés internes ont noté qu'il était trop tôt dans le cycle de vie du programme pour répondre à cette question. Cela est dû au fait que certains projets n'avaient pas encore été terminés, ainsi qu'aux difficultés rencontrées lors de la mesure et de l'attribution des résultats (c.-à-d. démontrer l'atteinte des résultats). Des 288 projets financés (Tableau 13), 146 comprenaient des renseignements sur les résultats des projets<sup>44</sup>. Parmi ceux-ci, ceux qui étaient le plus souvent cités (c.-à-d. 8 projets ou plus) comprenaient le matériel éducatif et la documentation; la promotion et les publications; la recherche et les études; la formation et le développement des compétences; les conférences, les réunions, les séminaires et les ateliers; les démonstrations et les projets pilotes.

**Tableau 13**  
**Distribution des projets par code d'initiative par exercice**

Code d'initiative	(2006-2007)	(2007-2008)	Total
Pratiques exemplaires		2	2
Conférences/rencontres/séminaires	1	2	3
Conférences/rencontres/séminaires/ateliers	12	6	18
Démonstration/projets pilotes	8	10	18
Matériel éducatif et documentaire	18	9	27
Fondations	1	-	1
Évaluation	2	-	2
Film/vidéo	-	1	1
Innovation	-	1	1
Événements liés à l'apprentissage	-	1	1
Modèles d'apprentissage	-	2	2
Partenariats	1	2	3
Promotions	5	1	6
Promotions/publications	-	20	20
Publications	1	-	1
Recherches/études	8	11	19
Formation/développement des compétences	8	11	19
Perfectionnement des bénévoles	-	2	2
<i>Sans objet</i>	16	20	36
<i>(En blanc)</i>	73	33	106
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>134</b>	<b>288</b>

Certains informateurs clés internes ont noté que sans le financement du programme, la communauté de l'AACE n'aurait pas fait la prise de conscience qu'elle a faite concernant divers enjeux de l'AACE, pas plus qu'elle n'aurait eu la capacité d'élaborer les produits (c.-à-d. les outils de programmation) soutenus par le financement du PAAACEA. Les

<sup>44</sup> Parmi les 146 projets, 49 étaient destinés au Québec.

résultats du sondage mené auprès des demandeurs de financement vont dans le même sens. Tout en reconnaissant la partialité possible des demandeurs, le sondage indique que la grande majorité des projets n'auraient pas été entrepris sans le financement du PAAACEA. En réponse aux questions concernant les conséquences du fait de ne pas avoir reçu de financement du PAAACEA sur leurs projets proposés, près de la moitié (45 %) des répondants responsables des projets non financés disent avoir annulé leur projet, et un autre 29 % disent avoir reporté leur projet jusqu'à ce qu'ils puissent trouver une autre source de financement. D'un autre côté, lorsqu'on a demandé aux répondants ayant obtenu du financement ce qui serait advenu de leur projet s'ils n'avaient pas reçu le financement du PAAACEA, presque tous étaient d'avis qu'il aurait été soit carrément annulé (33 %) ou reporté jusqu'à ce qu'ils puissent trouver une autre source de financement (60 %).

La majorité des demandeurs qui ont reçu du financement sont d'avis que leur projet a réussi, ou va réussir (76 %), ou est plus ou moins en train de réussir (21 %) à atteindre ses objectifs. Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les facteurs qui avaient le plus contribué au succès de leur projet, les répondants ont en majorité répondu que c'était le fait de recevoir le financement du PAAACEA (93 %). De plus, les répondants ont signalé que leurs projets produiraient une diversité de résultats et ont indiqué « activités de sensibilisation ou événements promotionnels », ainsi que « outils pour la formation, modèles et matériel », et que ces résultats profitaient généralement à une grande diversité d'organismes. Les organismes locaux et les organismes de services sans but lucratif sont ceux qui font le plus souvent l'objet des résultats matériels produits par les demandeurs de financement.

De plus, les résultats du sondage donnent en effet une idée de l'importance du financement du PAAACEA en ce qui concerne sa contribution à certains résultats et extrants de projets, qui profitent à un grand nombre d'organisations. Notamment, les répondants ayant fait l'objet d'un financement s'attendaient à ce que leur projet contribue à un vaste éventail de résultats possibles, dont les plus fréquents étaient « une sensibilisation accrue aux programmes, aux services ou aux enjeux en ce qui a trait à l'alphabétisation et à l'acquisition des compétences essentielles » et « la mise au point de pratiques exemplaires adaptées aux besoins particuliers de leurs destinataires ».

L'évaluation a permis d'examiner la mesure dans laquelle le PAAACEA avait atteint ou atteindrait ses objectifs immédiats. Les résultats sont les suivants :

- Amélioration de la diffusion, du transfert et de l'application des connaissances et de l'information.

Pour l'instant, selon certains informateurs clés internes, peu de gens sont au courant des projets qui reçoivent du financement de la part du PAAACEA. Notamment, étant donné que le BACE ne publie pas la liste des projets qui sont financés, il est impossible de connaître leurs extrants (c.-à-d. les outils, la recherche, etc.) et résultats, de même que la qualité des travaux financés et la mesure dans laquelle les outils créés peuvent être utilisés sur plus grande échelle au sein de la communauté de l'AACE. Bien que certains informateurs clés internes aient signalé que le programme héberge un site Web sur les compétences essentielles s'adressant à des groupes clés, ils signalent également qu'il est

difficile de déterminer à qui s'adressent la recherche et la documentation et la façon dont on devrait en informer ces groupes. Il est important de noter que ce site Web ne s'adresse pas au PAAACEA ni au BACE, mais bien au projet de recherche sur les compétences essentielles et aux profils des compétences essentielles. Parallèlement, certains informateurs clés internes ont signalé que la diffusion était un point faible des projets financés, qu'elle se faisait de façon tardive et était souvent entreprise de façon passive (c.-à-d. au moyen de sites Web), contrairement à l'investissement de ressources de projets dans la distribution et l'approche ciblées.

Sans une communication active des résultats et des extraits de projet, et sans le suivi de la diffusion et de la qualité des extraits, il est impossible d'évaluer les répercussions des connaissances, des outils et de l'information financés par le programme. Comme certains informateurs clés internes l'ont noté, le souhait est qu'en finançant les organismes et les coalitions pour le développement de l'alphabétisme, ceux-ci seront incités à assumer une partie des responsabilités de la diffusion, particulièrement en raison de leurs réseaux d'intervenants de l'ACE déjà en place.

En plus des difficultés relatives à la diffusion et au transfert des connaissances indiquées ci-dessus, certains informateurs clés internes ont signalé que le Canada n'effectuait pas suffisamment de recherche et de développement dans le secteur de l'ACE (par exemple dans les secteurs de l'alphabétisation et de la population vieillissante, de l'anglais comme langue seconde et du français comme langue seconde, des compétences essentielles en milieu de travail). Par conséquent, davantage de ressources (c.-à-d. le financement) sont nécessaires afin de soutenir ce type de recherche. De plus, il a été mentionné qu'il ne se faisait pas suffisamment de recherche comparative entre les provinces et les territoires et qu'il s'établissait peu de liens avec ce qui se passait ailleurs dans le monde (comme au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie).

Par conséquent, les efforts des responsables du programme en vue d'améliorer la diffusion, le transfert et l'application des connaissances et de l'information sont insuffisants pour le moment. Selon certains informateurs clés internes, le nouveau rôle des politiques et de la planification, qui consiste à recueillir et à analyser les renseignements provenant des projets financés sur ce qui a été retenu et sur ce qui se passe sur le terrain, ainsi qu'à déterminer les aspects sur lesquels se concentrer à l'avenir, devrait aider à surmonter certains de ces défis. En outre, des exigences plus rigoureuses dans le cadre du processus de demande (c.-à-d. les exigences en matière de demande de financement ainsi que la mise en œuvre d'un modèle de production de rapports de projets) devraient appuyer les efforts visant l'amélioration de la diffusion et du transfert des connaissances provenant des projets financés.

- Capacité accrue des bénéficiaires de financement et d'autres intervenants.

Bien qu'il ait été reconnu par certains informateurs clés internes et externes que le programme aide à renforcer les moyens dont disposent les organismes pour exécuter leurs travaux, on a noté qu'il est difficile d'évaluer la mesure dans laquelle le programme réussit à développer les capacités au sein de la communauté de l'ACE en raison de l'insuffisance de renseignements disponibles. À court terme, selon certains informateurs clés internes, le financement provenant du programme augmente la capacité des bénéficiaires;

or lorsque le financement cesse, les retombées et souvent la capacité de poursuivre le projet cessent également. Les organismes financés semblent avoir un besoin continu de financement pour être en mesure de soutenir la prestation continue de services. Qui plus est, étant donné la nature passagère de la main-d'œuvre de la communauté de l'AACE (fondée sur le bénévolat), le roulement du personnel est souvent élevé, ce qui a des répercussions sur les connaissances et l'expertise. Un informateur clé interne suggère que le PAAACEA continue de travailler en collaboration avec les demandeurs de financement afin d'évaluer la capacité de leur organisation d'atteindre les résultats escomptés et de déterminer le niveau adéquat de financement pour soutenir les objectifs de projet proposés.

À part le fait d'avoir indiqué que les coalitions reçoivent le financement de base pour s'acquitter de responsabilités précises, les informateurs clés ont fourni des commentaires insuffisants sur le soutien du programme envers les coalitions des provinces et des territoires. Le financement offre à ces organismes une stabilité qui leur permet d'offrir des services communautaires et également de satisfaire aux exigences du PAAACEA et du BACE (c.-à-d. présenter une demande tous les deux ans). De plus, ces informateurs clés ont signalé qu'il y avait des incertitudes au sein de la communauté de l'AACE sur le montant du financement des organismes nationaux et sur la mesure dans laquelle le financement parvenait aux gens qui en avaient le plus besoin afin d'accroître leur niveau de compétence.

- Connaissance accrue des avantages et des possibilités concernant l'apprentissage, l'alphabétisation et l'acquisition des compétences essentielles pour les adultes.

Bien que le contexte et les défis soient généralement bien acceptés, certains informateurs clés ont signalé qu'il restait encore beaucoup de travail à accomplir dans ce secteur afin d'accroître la sensibilisation à l'égard de l'AACE et la compréhension de son importance, particulièrement en milieu de travail. Certains informateurs clés internes recommandent que le gouvernement fédéral songe à investir dans une campagne médiatique concertée semblable à celle qui a été élaborée pour « la sensibilisation à la lutte contre le tabac ». Une telle campagne nécessiterait une coordination nationale entre les divers ordres de gouvernement ainsi qu'avec la communauté de l'AACE.



## ***4. Principales conclusions et recommandations***

L'objectif global de l'évaluation formative du PAAACEA était d'examiner un certain nombre de questions et d'enjeux importants concernant la conception et l'exécution du programme, le suivi et la mesure du rendement et les constatations préliminaires.

La présente section comprend les principales conclusions élaborées d'après les constatations de l'évaluation formative du PAAACEA, suivies de certaines recommandations à l'intention du BACE.

### **4.1 Aspect évalué : conception et exécution du programme**

#### **Objectifs et activités du programme**

Bien que l'objectif du PAAACEA soit largement considéré comme valide, on le croit trop ambitieux et vaste, et on croit qu'il n'est peut-être pas aussi ciblé qu'il pourrait l'être. En particulier, la capacité du programme de contribuer à faciliter « la création, pour les Canadiens, d'occasions d'apprentissage, d'alphabétisation et d'acquisition des compétences essentielles qui leur permettront de participer à la société et à l'économie du savoir » est perçue comme entravée par un certain nombre de facteurs, y compris par le fait que le programme ne finance pas directement les dépenses de programme directes, que le financement est limité par rapport à la taille de l'enjeu et en raison des retards dans la prise de décisions concernant le financement.

Une évaluation du modèle logique du programme<sup>45</sup> a révélé un certain nombre d'incohérences qui pourraient ne pas refléter le contexte ou l'orientation actuels du programme. En particulier, le mot « occasions » pourrait laisser croire à tort aux demandeurs de financement que le PAAACEA entreprend l'exécution des programmes, alors qu'en fait, cet énoncé est plutôt perçu comme « une façon de tirer profit des occasions » pour appuyer l'élaboration de programmes et d'outils d'ACE plus efficaces et, finalement, le développement de l'ACE. En ce qui concerne l'objectif du programme qui consiste à « encourager l'apprentissage continu en réduisant les obstacles non financiers à l'apprentissage des adultes », cette évaluation a révélé que les faits indiquant que le programme réduit véritablement « les obstacles non financiers à l'apprentissage des adultes » sont limités. On a plutôt noté que l'objectif ou la cible du programme concernait le développement de connaissances et d'une expertise relatives aux moyens efficaces de favoriser l'ACE, afin que les Canadiens puissent participer à

---

<sup>45</sup> Il est important de prendre note que le modèle logique examiné dans le cadre de cette évaluation était considéré comme un « travail en cours d'élaboration ». Une version révisée du modèle logique pour le programme est actuellement élaborée selon le nouveau modèle mis au point pour le BACE afin d'établir des liens entre les deux.

l'économie du savoir. La diffusion des connaissances acquises, des outils créés et des résultats de recherche obtenus à partir de projets financés par le PAAACEA, de sorte qu'ils puissent être partagés, mis en œuvre et reproduits ou adaptés ailleurs, est essentielle à ce développement. L'évaluation a aussi indiqué qu'on mettait moins l'accent sur « l'apprentissage des adultes » et qu'on insistait plutôt sur le développement de l'AACE dont les adultes canadiens ont besoin pour travailler, apprendre et vivre. Ainsi, le nom du programme a été remis en question, comme l'a été l'utilisation de « l'apprentissage des adultes » dans la définition des objectifs du programme et dans chacune de ses principales activités.

Bien que quatre secteurs d'activité (la recherche et les connaissances; le renforcement des capacités; les outils et pratiques novateurs, et la promotion et la sensibilisation) soient indiqués dans le modèle logique du programme, les constatations de l'évaluation indiquent qu'une grande majorité des ressources du programme ciblent les projets de financement visant à « renforcer les capacités<sup>46</sup> ».

*Nous recommandons une révision des objectifs et des activités du programme pour respecter plus fidèlement l'orientation et la portée du programme et pour que les résultats soient atteignables et mesurables.*

**Ces efforts devraient être entrepris en reconnaissant que les résultats intermédiaires et finaux, par définition, sont influencés par de multiples intervenants et facteurs et que le programme ne participe pas à la réalisation directe des projets. Le programme devrait tenter d'établir la priorité de chacune de ses principales activités et déterminer les ressources à consacrer à chacune des activités. Cela devrait paraître dans les appels de propositions pour faire en sorte que les demandeurs potentiels comprennent l'étendue des activités que le PAAACEA financera.**

#### *Difficultés de la réorientation du programme*

L'évaluation a révélé que les problèmes continus en lien avec le processus d'intégration de programme avaient eu une incidence sur la coordination et la planification du programme. D'un point de vue ministériel, l'harmonisation des trois programmes précédents sous la direction du PAAACEA était nécessaire afin d'améliorer les répercussions du programme sur l'AACE et de réduire les doublons. Pour les intervenants externes en général, la nécessité d'une réorientation du programme n'était pas claire. En fait, on croyait que la réorientation supprimait l'efficacité des programmes précédents, ce qui a eu pour résultat des améliorations minimales et un manque marqué de présence sur le terrain du PAAACEA dans les régions. De plus, on a remarqué un affaiblissement des partenariats et de la collaboration à la suite de la réorientation du programme, surtout à l'intérieur des provinces et des territoires, qui se perçoivent comme des « intervenants » pour le PAAACEA, plutôt que comme des partenaires égaux et à part entière, puisqu'ils estiment avoir été traités en vertu du SNA.

---

<sup>46</sup> Il convient de mentionner que ces constatations pourraient représenter des difficultés mentionnées tout au long du présent rapport en ce qui concerne le suivi de ce type de renseignements dans le SCSC. Sans base de données complète, il est difficile de tirer des conclusions définitives dans ce domaine.

Cette évaluation a aussi présenté peu d'éléments indiquant que cette réorientation aurait amélioré l'efficacité de l'administration du programme en général, comme le démontrent les retards dans le processus d'appel de propositions et les opinions des demandeurs de financement, qui étaient mécontents d'un certain nombre d'aspects du processus de demande, d'administration et de suivi. En particulier, les retards des appels de propositions et des décisions en matière de financement ont ralenti l'élan des projets et ont réduit les délais d'exécution, causant de la frustration et une diminution de l'intérêt chez les partenaires, et ont parfois mené à leur désistement. De plus, la réorientation du programme a donné l'impression que les approches en matière d'exécution du programme étaient plus isolées et que l'ensemble du service se détériorait, surtout chez les demandeurs ayant de l'expérience avec les trois programmes précédents.

Bien que l'on ait noté les efforts déployés pour élargir la gamme des bénéficiaires de financement afin qu'elle comprenne les employeurs, les universités, les syndicats, etc., une grande part du financement du PAAACEA vise toujours le secteur sans but lucratif. L'évaluation a également indiqué que le principal mécanisme de financement utilisé par le programme était toujours axé sur les subventions. Compte tenu de la recommandation tirée des évaluations précédentes du SNA de s'éloigner des subventions, ces constatations indiqueraient que le PAAACEA n'a toujours pas atteint cet objectif.

Malgré les difficultés mentionnées ci-dessus, l'évaluation indique que les programmes deviennent maintenant plus intégrés et, bien qu'il semble exister des cultures distinctes entre les compétences essentielles et l'alphabetisation, les constatations tirées de quelques-unes des entrevues menées avec des informateurs clés internes montrent que le BACE mobilise ses efforts pour intégrer ces cultures dans un seul cadre organisationnel. On a également fait des progrès dans certains secteurs, comme en faisant connaître le fait que le PAAACEA met l'accent sur l'AACE en lien avec la participation au marché du travail et la reconstruction de partenariats et dans ses communications avec les partenaires des provinces et territoires dans l'établissement de priorités. Davantage de travail est nécessaire pour faire en sorte que les divers éléments fonctionnent ensemble tout en améliorant l'ouverture, la transparence et la clarté des communications, en reconstruisant les partenariats et la collaboration et en améliorant l'efficacité de l'administration.

*Nous recommandons la poursuite des efforts dans le cadre du programme pour communiquer avec les intervenants et les demandeurs de financement, les soutenir et les consulter, et ce, dans le but d'assurer une ouverture et une transparence à l'égard de l'établissement des priorités et de la prise de décisions.*

**À l'avenir, il sera important pour le programme d'atténuer les incertitudes au sein de la communauté de l'AACE par l'intermédiaire de communications et d'une sensibilisation continues au sujet des avantages de l'harmonisation des approches de projet proposées avec les principales priorités du PAAACEA – en particulier l'importance d'investir dans l'AACE dans un certain contexte économique tout en ne diminuant pas l'importance de renforcer l'AACE pour appuyer l'inclusion sociale. Le programme devrait aussi continuer d'assurer la clarté des communications et de la prise de décisions afin d'éliminer toute perception de manque de volonté d'échanger des renseignements ainsi que la confusion au sujet de la façon dont les priorités sont établies.**

Compte tenu du déclin parmi les petites provinces (surtout celles de l'Atlantique) et les petites organisations dans le partage du financement global du PAAACEA et le nombre de projets financés, il importe de faire des efforts pour appuyer ces organisations ayant une capacité plus limitée que les organisations nationales et plus grandes. Le programme pourrait aussi consulter des représentants des secteurs et organisations cernés afin de déterminer si davantage de soutien ou de communication est nécessaire pour les aider dans leur processus de demande.

Dans le cadre du processus d'appel de propositions, le programme devrait améliorer les communications et les consultations avec :

- *les demandeurs non financés* en ce qui concerne les processus d'appel de propositions et de prise de décisions, compte tenu du fait que les changements mis en place par le programme ne semblent pas avoir augmenté la satisfaction à l'égard du processus ou de l'explication donnée concernant la décision relative au financement. Dans le cadre de ce processus, le programme devrait analyser l'efficacité de sa nouvelle approche d'information des demandeurs quand leur proposition n'a pas été retenue et effectuer un suivi plus ciblé auprès des clients pour veiller à ce que les changements permettent d'atteindre les résultats attendus ou pour savoir si d'autres améliorations sont nécessaires.
- *les demandeurs financés et non financés* – ceux-ci doivent être impliqués à la suite de chaque processus de proposition. Des sondages sur la satisfaction pourraient être effectués après l'appel de propositions pour discuter de la satisfaction à l'égard du processus de proposition, du niveau de soutien offert et de toute suggestion d'amélioration. Le BACE pourrait aussi envisager l'élaboration de normes de service pour les appels de propositions et l'administration des subventions et contributions.

Il est généralement reconnu que les gouvernements à eux seuls ne peuvent pas résoudre un secteur de politique complexe comme l'AACE, qui est influencé par un certain nombre de facteurs sociaux, économiques et politiques. Il est essentiel de poursuivre les efforts pour regagner la confiance des intervenants et rétablir les partenariats, surtout entre les deux ordres de gouvernement, grâce à une communication et à une sensibilisation plus efficace et ouverte. Par exemple, quelques informateurs clés internes et externes ont suggéré que le PAAACEA envisage la possibilité de rétablir l'examen provincial des propositions afin d'offrir aux provinces l'occasion de lire ces propositions et de « se tenir au courant » ou de réinstaurer la réunion annuelle des représentants fédéraux et provinciaux de l'AACE.

## **4.2 Aspect évalué : mesure et suivi du rendement**

### **Mesure du rendement et collecte de données**

L'évaluation a permis de découvrir que bien que l'on ait déterminé une stratégie de mesure du rendement et des indicateurs de rendement pour le programme, pendant la période d'évaluation, on a fait des efforts pour davantage réviser, valider et mettre à jour

les cadres de mesure du rendement et d'évaluation du BACE ainsi que son régime de rapports, afin de mieux recueillir des données permettant de mesurer la réussite des projets financés.

Un certain nombre de modèles de rapport ont été présentés au cours de l'évaluation. On s'attend à ce que ces modèles améliorent la capacité du programme de recueillir des renseignements concernant la qualité des résultats des projets, l'atteinte des résultats attendus, l'établissement de rapports sur les résultats des projets et la diffusion de ceux-ci ainsi que les répercussions des projets. Dans l'ensemble, les nouveaux modèles de production de rapports constituent une amélioration, surtout lorsqu'on les compare aux exigences précédentes en matière de rendement, et ils seront utiles pour recueillir des données et des renseignements qui n'ont pas été recueillis auparavant. À mesure que ce processus progresse, le BACE devra garder à l'esprit certaines des questions soulevées en ce qui concerne les exigences précédentes en matière d'établissement de rapports. Ces questions comprennent la possibilité que, malgré les efforts faits pour réduire les exigences en matière de rapports, certains bénéficiaires de financement, surtout les petites organisations, puissent toujours percevoir les nouveaux modèles comme complexes et longs à remplir. Ainsi, le BACE devra confirmer que les bénéficiaires de financement comprennent les nouvelles exigences en matière d'établissement de rapports, tout en offrant un soutien continu pour veiller à ce que les bénéficiaires possèdent la capacité nécessaire pour remplir les modèles. L'expérience de traitement des rapports précédents a également montré que le BACE pourrait ne pas posséder la capacité nécessaire pour recueillir, surveiller et analyser les données présentées dans ces rapports.

### **Difficultés associées au SCSC**

Les agents de projet ont la responsabilité de saisir les renseignements sur la mesure du rendement et les données sur la surveillance dans le SCSC en fonction de leur interprétation des propositions reçues. Le système est maintenu par le portefeuille de traitement de transactions Rapports et extrants, subventions, contributions et solution de tiers du SCSC de RHDCC. Les renseignements que contient cette base de données seront utilisés pour élaborer un profil de candidats au financement et pour examiner le rendement du programme, le suivi de la conformité, la gestion et la production de rapports.

Lorsqu'on examine les données fournies par le SCSC, on remarque que l'évaluation a révélé que bien que des améliorations dans la saisie des données soient apparentes de 2006-2007 à 2007-2008, une grande quantité de données était toujours manquante dans divers codes, dont les codes de volet de financement, d'activités, de sujet, d'initiative, ainsi que les codes de public cible et de groupe cible. Sans avoir tous les renseignements sur ces codes, il est très difficile d'analyser pleinement les types de projets financés (le secteur financé, les outils, les résultats, etc.). Ainsi, il est difficile d'évaluer pleinement la mesure dans laquelle le programme (1) finance des projets qui sont harmonisés aux priorités (ses propres priorités et celles du gouvernement) et (2) répond aux besoins de la communauté de l'AACE, y compris sa façon d'avoir les répercussions les plus importantes sur l'AACE des Canadiens, surtout en ce qui a trait au milieu de travail.

On a indiqué que le PAAACEA prend les mesures nécessaires pour aborder certaines des principales difficultés associées à la base de données, y compris le remaniement des systèmes de mesure du rendement du programme et la création d'une base de données à l'aide du logiciel Access (en cours d'élaboration), qui permettra d'assurer le suivi de l'état des projets en cours. La prudence est de mise tandis que le programme entreprend l'utilisation des deux bases de données. Cette mesure a déjà été prise par le SNA et les problèmes relevés comprenaient le fait que les agents de programme ne tenaient pas suffisamment à jour l'une ou l'autre des bases de données ou les variables essentielles au suivi du rendement du programme, ainsi que le fait que les résultats n'y étaient pas consignés.

*Nous recommandons que le BACE poursuive son engagement à améliorer ses systèmes de collecte de données pour que des renseignements suffisants et complets soient recueillis à des fins de suivi et d'établissement de rapports. Parallèlement, nous recommandons que les formulaires de proposition et de rapport soient mis à jour pour mieux respecter les codes et les catégories du SCSC, ce qui facilitera le travail des administrateurs du programme. Finalement, les révisions récentes des modèles de rapport du programme nécessiteront une communication constante et un soutien aux bénéficiaires du financement.*

**Compte tenu des facteurs mentionnés ci-dessus, on conclut que pendant la période d'évaluation de 2006-2007 et 2007-2008, on ne recueillait pas suffisamment de renseignements pour éclairer l'évaluation sommative à venir en termes d'exhaustivité, de qualité et de précision. L'élaboration des modèles détaillés, du modèle logique du BACE mis à jour et des indicateurs connexes indique que des mesures sont en cours pour améliorer la situation. Compte tenu des problèmes actuels en matière de suivi des données soulignés par l'analyse des données administratives et de la nature détaillée des nouveaux modèles de production de rapports, le BACE a du travail à faire pour veiller à ce que les renseignements donnés par les bénéficiaires de financement soient suivis de façon systématique afin qu'ils soient utiles pour l'examen du rendement du programme, le suivi de la conformité, la gestion et l'établissement de rapports, ainsi que pour les évaluations sommatives à venir.**

**Ainsi, il est essentiel que les données sur la mesure du rendement déjà recueillies, y compris les renseignements au sujet des volets de financement, des activités de projet, des sujets abordés, des résultats obtenus, etc., soient saisies dans le SCSC ainsi que dans la nouvelle base de données Access afin d'élaborer des profils précis des projets financés et des cibles. Le programme devrait aussi examiner des façons de perfectionner les formulaires de propositions et les exigences en matière d'établissement de rapports afin de forcer les demandeurs financés à faire un choix parmi les diverses variables possibles qui représentent ce qui existe déjà dans le SCSC. Cela nécessiterait que tous les champs soient remplis et éliminerait la nécessité que les agents de programme interprètent les propositions. Parallèlement, les responsables du programme devraient réviser les codes de la base de données pour veiller à ce qu'ils s'appliquent au PAAACEA et non aux programmes précédents.**

**De plus, bien que l'évaluation ait démontré que les bénéficiaires de financement sont satisfaits des exigences en matière d'établissement de rapports du PAAACEA, avec l'arrivée des nouveaux modèles de RAR et de RPP ainsi que l'augmentation de**

**l'utilisation d'accords de contribution, le BACE devra offrir un soutien constant aux organisations financées pour veiller à ce que cette tendance se poursuive. En particulier, le BACE devra faire en sorte que le type d'engagement en cours avec les organisations ayant la responsabilité de remplir les modèles de RAR soit reproduit pour les organisations responsables des modèles de RRP, tout en veillant à ce que tous les bénéficiaires de financement soient au courant des outils de soutien connexes. Ces mesures aideront à améliorer l'acceptation des nouvelles exigences en matière d'établissement de rapports, surtout dans les petites organisations.**

### **4.3 Élément de l'évaluation : constatations préliminaires – axées sur les résultats**

#### **Diffusion, transfert et application des connaissances et de l'information**

Les constatations de la présente évaluation confirment que la diffusion et le transfert des connaissances découlant des projets financés sont faibles, indiquant un besoin d'amélioration de la diffusion et du transfert de l'information et des résultats au sein de la communauté de l'AACE. De façon plus précise, l'évaluation a démontré que la diffusion était effectuée « après coup » et était souvent entreprise de façon passive (c.-à-d. par des sites Web), contrairement aux organisations qui investissent des ressources dans la sensibilisation ciblée. Au contraire, la connaissance au sujet des projets financés par le PAAACEA est limitée, compte tenu du fait que le BACE ne publie pas une liste répertoriant les projets financés (comme le faisait le PNA), leurs extrants (outils, etc.) et leurs résultats, la qualité du travail financé et la mesure dans laquelle les outils peuvent être utilisés sur une plus grande échelle au sein de la communauté de l'AACE. Le programme ne comporte pas de mécanisme officiel permettant de rassembler les leçons retenues et les pratiques exemplaires élaborées par ses projets financés en vue d'en faire profiter tous les membres de la communauté de l'AACE.

Sans la communication efficace des extrants et des résultats des projets et le suivi de la diffusion, les répercussions des connaissances acquises, des outils créés et des renseignements obtenus grâce aux projets financés sont réduites au minimum. Quelques informateurs clés internes ont indiqué que les responsables du programme espéraient ou croyaient que les coalitions et organisations d'alphabétisation recevant un financement de base assumeraient une partie de la responsabilité de la diffusion des résultats de leurs projets financés ainsi que de leur connaissance des activités menées dans leur province ou territoire et des résultats obtenus. Malheureusement, en l'absence de responsabilisation ou de financement directs pour entreprendre cette activité, les organisations financées ne semblent pas vouloir mettre en œuvre ces mesures de façon structurée ou efficace.

*Nous recommandons que le programme examine différentes façons de favoriser le transfert de connaissances concernant les projets financés et leurs résultats.*

**Des mécanismes plus efficaces et structurés doivent être élaborés et mis en place pour partager les renseignements au sujet des projets financés. Ces renseignements comprennent le choix des projets financés, leurs extrants (c.-à-d. outils, recherche, etc.) et les résultats et impacts de ces extrants, la qualité du travail financé (c.-à-d. la mesure dans laquelle les constatations peuvent être reproduites ou adaptées à différents environnements) et la mesure dans laquelle les outils peuvent être utilisés sur une plus grande échelle au sein de la communauté de l'AACE. De plus, les leçons apprises pourraient être relevées pour faire en sorte que les connaissances, les outils et le matériel soient pleinement utilisés, ainsi que pour éviter les chevauchements et les doublons. Ces efforts devraient être axés sur la détermination des renseignements à diffuser, l'élaboration d'une approche commune de collecte des renseignements des projets financés et le choix du public et de la méthode de diffusion appropriée pour chaque groupe.**

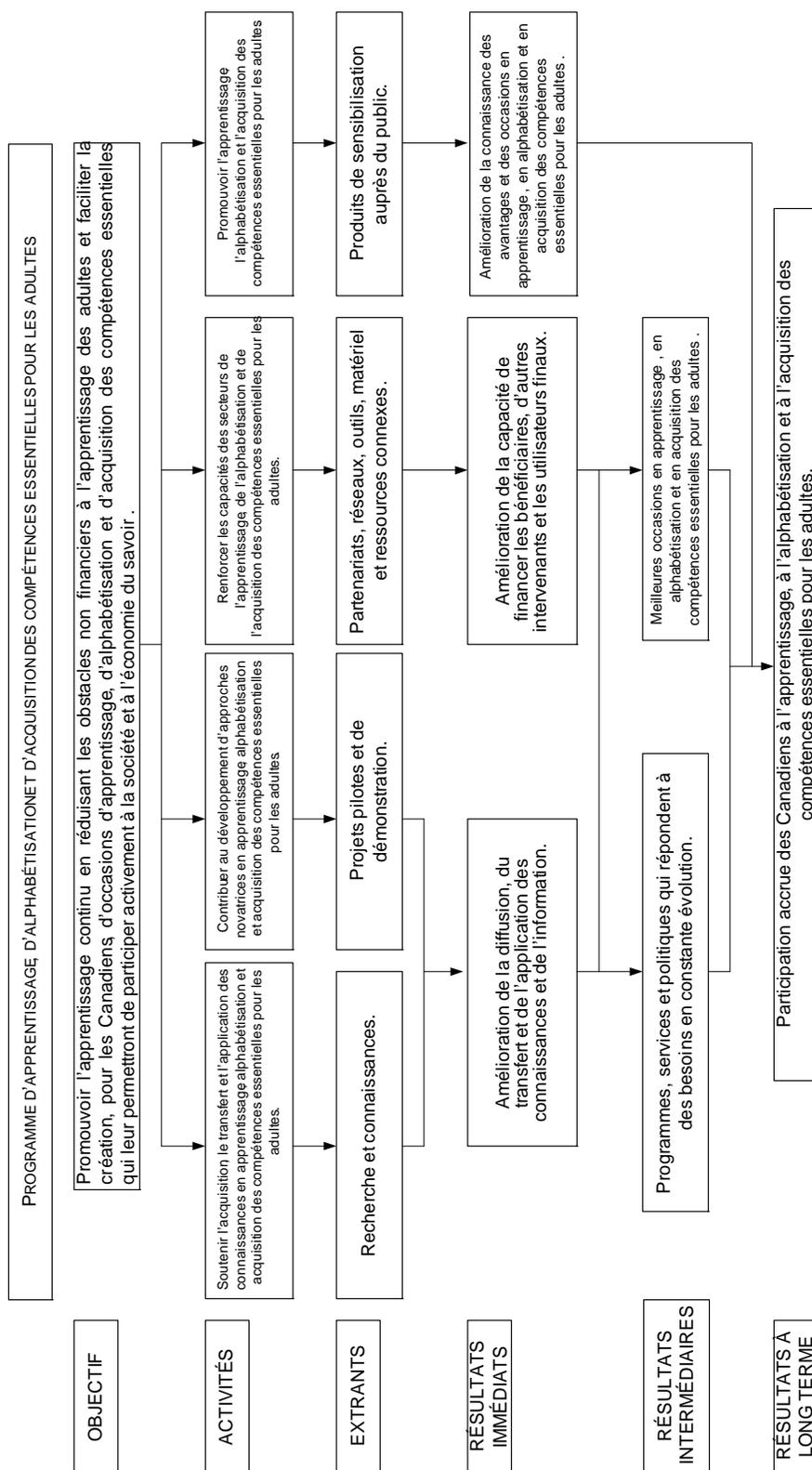
**Nous suggérons l'élaboration d'un portail communautaire de l'AACE où seraient mis en commun les résultats des projets financés et où les utilisateurs pourraient avoir accès aux outils et à la recherche et formuler des commentaires au sujet de leur pertinence et de la possibilité de les appliquer dans différents contextes. Cette approche serait davantage axée sur la communauté et permettrait un examen et un dialogue plus disciplinés au sujet de la qualité et de l'utilité des projets financés par le PAAACEA, au-delà des rapports produits par les organisations elles-mêmes avec les modèles de RAR et de RRP. Le site pourrait aussi être élargi pour comprendre d'autres outils et travaux de recherche élaborés dans l'ensemble de la communauté.**

#### **Atteinte des résultats immédiats**

La présente évaluation a permis de constater qu'il était trop tôt dans le cycle de vie du programme pour connaître la pleine mesure dans laquelle les résultats ont été atteints. Le fait que certains projets n'étaient pas encore terminés a influencé cette capacité.

Néanmoins, la présente évaluation a permis de relever certaines répercussions négatives involontaires qui ont été causées par la création du PAAACEA, entre autres, un affaiblissement de la collaboration et des partenariats et des communications; des changements continus du programme et une connaissance limitée de la valeur de la réorientation au sein de la communauté de l'AACE; une réduction perçue du nombre de propositions présentées; des retards dans la prise de décisions et l'approbation du financement; un plus lourd fardeau administratif et une réduction du nombre de propositions présentées. Dans de nombreux cas, les faiblesses du programme relevées dans les organisations précédentes sont toujours présentes – surtout en ce qui concerne la faiblesse de la base de données, le suivi du rendement, la diffusion de la recherche et des outils découlant des projets financés et la démonstration de la portée ou des répercussions.

# Annexe A : Modèle logique du programme



PORTÉE : (1) Familles (2) Communautés (3) Établissements d'enseignement (4) Milieux de travail



## *Annexe B : Grille des aspects évalués et des questions*

Questions	Indicateurs	Méthodes <sup>47</sup>
<b>1. Conception et exécution du programme</b>		
Les objectifs et les résultats attendus du PAAACEA sont-ils clairs? Le modèle logique est-il toujours valide?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les activités, les extraits et les résultats du PAAACEA ont été déterminés, définis et mis en corrélation de façon adéquate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse documentaire.</li> </ul>
Le PAAACEA est-il mis en œuvre comme prévu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle l'initiative est mise en œuvre comme prévu, différences, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse documentaire.</li> </ul>
La réorientation du programme pour créer le PAAACEA a-t-elle mené à une intégration, à une coordination et à une cohérence efficaces?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle la réorientation du programme a mené à une intégration efficace des programmes précédents, de même qu'une valeur, une coordination et une cohérence efficaces, incluant, sans toutefois s'y limiter, des points de vue et des faits probants documentés sur les aspects suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'intégration des programmes précédents au PAAACEA.</li> <li>○ La clarté du mandat et de l'orientation du nouveau programme.</li> <li>○ Une vision du programme partagée au sein du personnel.</li> <li>○ L'efficacité de la coordination du programme.</li> <li>○ Le niveau de cohérence du programme.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse documentaire.</li> </ul>

<sup>47</sup> Tous les renseignements personnels recueillis aux fins de la présente évaluation lors des entrevues avec des informateurs clés et du sondage doivent être rassemblés et protégés conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et au Cadre de gestion de la protection des renseignements personnels de RHDCC, y compris le Protocole de gestion régissant les activités d'analyse de politique, de recherche et d'évaluation.

Questions	Indicateurs	Méthodes <sup>47</sup>
Qui sont les bénéficiaires du financement du PAAACEA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et profil des demandeurs de subventions et de contributions.</li> <li>• Nombre et profil des bénéficiaires de subventions et de contributions.</li> <li>• Nombre et profil des bénéficiaires du financement de base.</li> <li>• Nombre et profil de demandeurs dont la demande a été refusée.</li> <li>• Profil des utilisateurs finaux ciblés par les projets financés et faisant partie des extrants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données administratives et des dossiers administratifs.</li> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse documentaire.</li> <li>• Sondage auprès de demandeurs de financement.</li> </ul>
Y a-t-il des systèmes de gestion et des systèmes administratifs en place qui permettent une exécution efficace et efficiente du programme? Cette exécution du programme peut-elle être améliorée?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractère adéquat des systèmes de gestion et des systèmes administratifs en place (en se fondant sur les opinions et les faits probants recueillis).</li> <li>• Mesure dans laquelle l'exécution du programme est efficace et efficiente, incluant, sans toutefois s'y limiter, les enjeux suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfaction des demandeurs à l'égard du processus de demande et de la décision concernant le financement.</li> <li>○ Mesure dans laquelle les critères d'admissibilité et le processus de demande de financement sont clairs et faciles à comprendre.</li> <li>○ Mesure dans laquelle les renseignements sur le PAAACEA sont accessibles.</li> <li>○ Point de vue des bénéficiaires de financement sur les exigences en matière de gestion et d'établissement de rapports (fardeau administratif, capacité).</li> <li>○ Délai de traitement des demandes (communication, décision, versement des fonds, etc.).</li> </ul> </li> <li>• Points de vue sur les améliorations pouvant être apportées au processus d'exécution du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données administratives et des dossiers administratifs.</li> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse documentaire.</li> <li>• Sondage auprès de demandeurs de financement.</li> </ul>

Questions	Indicateurs	Méthodes <sup>47</sup>
<b>2. Mesure et suivi du rendement</b>		
<p>Un mécanisme et un système de mesure du rendement adéquats sont-ils en place? De quelle façon peut-on améliorer la mesure du rendement?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractère adéquat des mécanismes et des systèmes de mesure du rendement en place, incluant, sans toutefois s'y limiter, les enjeux suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Exactitude :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mesure dans laquelle les indicateurs de rendement reflètent avec justesse les extrants et les résultats.</li> <li>○ Mesure dans laquelle la capacité de saisie de données et de production de rapports du PAAACEA (y compris la production de rapports d'évaluation externe des projets) correspond aux attentes précisées dans le cadre de mesure du rendement.</li> </ul> </li> <li><b>Qualité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mesure dans laquelle les données sur le rendement recueillies sont exactes et complètes.</li> </ul> </li> <li><b>Accessibilité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mesure dans laquelle les renseignements et les données sont à même d'être recueillis.</li> </ul> </li> <li><b>Utilité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mesure dans laquelle les données sur le rendement soutiennent la prise de décisions et les exigences du Ministère en matière de reddition des comptes.</li> <li>○ Utilité perçue des données sur le rendement et de l'établissement de rapports.</li> </ul> </li> </ul> <p>De quelle façon la mesure du rendement du programme devrait être ajustée (en se fondant sur les opinions et les faits probants recueillis).</p> </li></ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données administratives et des dossiers administratifs.</li> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse documentaire.</li> </ul>

Questions	Indicateurs	Méthodes <sup>47</sup>
<p>Les renseignements de base nécessaires pour l'évaluation sommative en cours sont-ils recueillis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les données relatives à la prochaine évaluation sont recueillies et accessibles. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Renseignements sur les demandeurs accessibles et recueillis.</li> <li>○ Renseignements sur les bénéficiaires accessibles et recueillis.</li> <li>○ Renseignements sur les extrants des projets accessibles.</li> <li>○ Nombre de demandeurs inscrits dans les données administratives du PAAACEA dont les coordonnées sont complètes (adresse postale, téléphone, courriel).</li> <li>○ Nombre de bénéficiaires inscrits dans les données administratives du PAAACEA dont les coordonnées sont complètes (adresse postale, téléphone, courriel).</li> <li>○ Etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données administratives et des dossiers administratifs.</li> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse documentaire.</li> <li>• Sondage auprès de demandeurs de financement.</li> </ul>
<b>3. Constatations préliminaires – axées sur les extrants</b>		
<p>Quels types d'accords de financement ont été conclus dans le cadre du PAAACEA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'accords pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un financement échelonné sur plusieurs années de coalitions provinciales et territoriales et d'organisations nationales d'alphabétisation et de compétences essentielles;</li> <li>○ des projets qui permettent d'acquérir des connaissances sur les besoins des Canadiens en matière d'alphabétisation et de compétences essentielles;</li> <li>○ des projets qui permettent de développer des outils et des mesures de soutien pratiques répondant à des besoins précis;</li> <li>○ un volet de financement précis (milieu de travail/famille/communauté);</li> <li>○ des provinces ou territoires;</li> <li>○ un groupe cible;</li> <li>○ etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec des informateurs clés.</li> <li>• Analyse des données administratives et des dossiers administratifs.</li> <li>• Sondage auprès de demandeurs de financement.</li> </ul>