

Évaluation du Programme de promotion de la femme

Rapport final

2011-2012 à 2015-2016

Table des matières

Liste des acronymes.....	i
Résumé.....	ii
1.0 Objet.....	1
2.0 Description du programme	2
3.0 Description de l'évaluation	6
4.0 Constatations.....	10
5.0 Conclusions et recommandations	30
Annexe A : Théorie du changement du PPF.....	34
Annexe B : Éléments d'évaluation, indicateurs et sources des données	36

Liste des acronymes

AC	Acceptation continue
ACS	Analyse comparative entre les sexes
ETP	Équivalents temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
S et C	Subventions et contributions
CFC	Condition féminine Canada
PPF	Programme de promotion de la femme

Résumé

Aperçu

Le Programme de promotion de la femme (PPF) de Condition féminine Canada (CFC) est un programme de subventions et contributions (S et C) qui octroie du financement à des organismes canadiens pour leur permettre d'appuyer des projets visant à faire progresser l'égalité des femmes au Canada en créant des conditions favorables à la réussite des femmes. Les projets financés sont de portée nationale, régionale et locale et poursuivent trois objectifs prioritaires : éliminer la violence faite aux femmes; améliorer la sécurité et la prospérité économiques des femmes; et encourager les femmes à occuper des postes de responsabilité et à participer à la vie démocratique. Le PPF est un programme permanent dont les modalités sont renouvelées au besoin. Le programme était doté d'un budget de 89,6 millions de dollars durant les quatre années à l'étude.

L'évaluation a pour objectif de fournir aux décisionnaires des données probantes crédibles et fiables afin d'aider CFC à prendre des décisions éclairées quant aux orientations futures du PPF. Elle porte sur toutes les activités du PPF depuis l'évaluation précédente jusqu'à aujourd'hui (2011-2012 à 2015-2016). Elle fait fond sur la précédente évaluation du PPF et se penche sur les résultats immédiats, intermédiaires et à long terme articulés dans la théorie du changement du programme. L'évaluation se penche sur les éléments relatifs à la pertinence et au rendement (efficacité, efficience et économie) du PPF. Pour réaliser une appréciation valable du programme, l'évaluation a utilisé de multiples sources de données, notamment : un examen des écrits, de la documentation et des données administratives; un examen des dossiers; des entrevues avec des informatrices et des informateurs clés; un sondage auprès des organismes demandeurs; et des études de cas.

Principales constatations

Pertinence

Le PPF continue de répondre à un grand besoin manifeste. En se concentrant sur la violence, la prospérité économique et la participation au pouvoir, le programme tient compte de domaines où l'on constate encore aujourd'hui d'importantes disparités entre les sexes au Canada. De nombreuses demandes ont été adressées au programme au cours de la période à l'étude; les organismes demandeurs ont indiqué que ce financement était essentiel à la mise en œuvre de leur projet. Les objectifs et les résultats escomptés du PPF coïncident avec le résultat stratégique de CFC et avec les objectifs du gouvernement fédéral tels qu'ils ont été énoncés dans les budgets fédéraux récents et dans d'autres engagements du nouveau gouvernement. Le gouvernement fédéral s'intéresse aux questions relatives à l'égalité entre les sexes compte tenu de leur portée nationale et des engagements du Canada en faveur de l'égalité entre les sexes dans la législation nationale et dans les accords internationaux. Le financement du PPF cadre avec les efforts déployés par les gouvernements nationaux d'autres pays industrialisés pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes. Bien qu'il existe d'autres programmes de financement visant à faire progresser l'égalité entre les sexes aux échelons national et provincial ou territorial, le PPF se démarque par sa portée nationale, par la place qu'il accorde au changement systémique et par les possibilités qu'il offre d'obtenir un financement plus généreux et plus stable.

Conception et prestation

Les caractéristiques de conception et de prestation du PPF qui sont jugées importantes dans la théorie du changement du programme sont généralement présentes et contribuent à la poursuite des résultats prévus. Les organismes bénéficiaires sont satisfaits de nombreuses dimensions du processus de demande du programme; ils croient toutefois qu'on pourrait simplifier ce processus, accélérer l'approbation des demandes et améliorer les communications. Les organismes demandeurs ont aussi parfois de la difficulté à satisfaire aux exigences du programme en matière de partenariat et de changement systémique, qui peuvent dissuader de plus petits organismes de présenter une demande de financement. Les organismes dont le projet n'a pas été financé indiquent n'en pas connaître suffisamment les raisons.

L'exécution engendre certaines difficultés qui empêchent le programme d'atteindre ses résultats, particulièrement en ce qui a trait à la réalisation d'un changement systémique. Il a été indiqué que les critères du programme qui ont empêché le financement de la revendication et de la recherche ainsi que la période de financement maximale de trois années réduisaient les chances que le projet débouche sur un changement systémique. D'autres commentaires recueillis dans le cadre de l'évaluation soulignaient la nécessité d'accroître les efforts de diffusion des connaissances déployés par le programme.

Efficacité

Le PPF est en voie d'atteindre le résultat immédiat visé, soit la création de mécanismes de soutien pour s'attaquer aux problèmes liés à l'égalité entre les sexes; les projets financés mettent au point un vaste éventail d'outils et de mécanismes de soutien relevant de chacun des trois piliers.

La diffusion des outils et des mécanismes de soutien du projet permet d'atteindre en partie le résultat intermédiaire du programme, c'est-à-dire s'assurer que les collectivités et les parties intéressées ont des occasions d'utiliser ou d'appliquer les outils et les mécanismes de soutien. Les projets empruntent diverses voies pour diffuser leurs produits; ils privilégient les méthodes axées sur le Web et les médias sociaux. Bien que la plupart des projets continuent de diffuser leurs produits après l'échéance du financement du PPF, il n'y a pas de dépôt central pour diffuser davantage les produits au-delà du cercle des partenaires et des réseaux du projet.

À l'échelle d'un projet, les partenariats sont essentiels pour le transfert des produits du projet et la poursuite de leur diffusion une fois le financement échu. Les données de l'évaluation donnent à penser que les projets ont été diligents et ont réussi à forger de nombreux partenariats, variés, durant la phase de la conception et (plus fréquemment) celle de la mise en œuvre de leur projet. Les bénéficiaires de financement déclarent que les partenariats durent souvent plus longtemps que le projet puisqu'ils continuent de collaborer avec des partenaires dans le cadre d'autres initiatives.

Quant au résultat à plus long terme du programme – « Les collectivités et les parties intéressées font progresser l'égalité entre les femmes et les hommes » –, une importante proportion de projets (entre un sur trois et quatre sur dix) sont demeurés viables une fois échu le financement du PPF et ont fait état d'un changement systémique engendré par le projet grâce à des changements opérationnels, stratégiques ou pratiques favorisant l'égalité entre les sexes (bien qu'il soit difficile de quantifier l'ampleur ou l'importance de ces changements).

En règle générale, les projets estiment que la capacité de leur organisme, les partenariats et le financement du PPF (bien que moins souvent les conseils et le soutien du programme) favorisent leur réussite, tandis que les principaux facteurs qu'on estime nuire à la réussite d'un projet sont la complexité des obstacles systémiques qu'ils essaient de franchir et la résistance institutionnelle au changement.

L'intersectionnalité a gagné en importance, tant pour le PPF que pour ses parties intéressées. Bien qu'une démarche axée sur l'ACS+ crée effectivement des difficultés pour le positionnement du programme par rapport à d'autres partenaires fédéraux, les organismes bénéficiaires du PPF considèrent que la possibilité de tenir compte des multiples obstacles est un facteur clé de réussite des projets.

Efficiences

Il en coûte 0,19 \$ à CFC pour verser 1 \$ de S et C; ce montant a augmenté depuis l'évaluation précédente, qui calculait le coût d'exécution du programme à 0,13 \$ pour chaque dollar octroyé. Le nombre élevé d'appels de propositions et d'annonces durant la période à l'étude et les efforts prioritaires, dans le cadre des récents appels, déployés pour s'adresser à de nouveaux groupes et pour financer des initiatives plus exigeantes engendrant un changement systémique ont alourdi la charge de travail du personnel, ce qui, de concert avec des investissements dans de nouvelles technologies pour appuyer le programme, a peut-être contribué à l'augmentation des frais d'administration. D'autres données indiquent qu'on déploie des efforts pour améliorer l'efficacité du programme grâce, par exemple, à un examen « LEAN » du processus d'appel de propositions et au recours à des méthodes électroniques pour la présentation des demandes ainsi que pour l'examen et le suivi des projets. Il faut aussi signaler que les fonds du PPF exercent un effet de levier qui permet aux organismes financés d'acquitter du tiers à la moitié du coût total des projets. Compte tenu des ressources disponibles, le programme est résolu à dégager les enseignements de ses appels de propositions et des projets pour améliorer le programme et cerner les problématiques émergentes.

Recommandations

1. Le programme devrait continuer de financer des projets dans le but de favoriser le changement systémique. L'évaluation a permis de dégager les éléments clés que voici qui ont le potentiel de favoriser et d'accroître le changement systémique.
 - a. continuer d'inscrire et de préciser, dans les appels de propositions, les attentes relatives à la durabilité des répercussions du projet et au changement systémique;
 - b. adopter une nouvelle flexibilité pour financer des activités de revendication afin de compléter les approches à composantes multiples que de nombreux projets utilisent actuellement pour exercer une influence sur les politiques et le changement institutionnel;
 - c. examiner les possibilités de financer des projets à plus long terme et de plus grande valeur à multiples volets pour favoriser l'obtention d'un impact à plus long terme.

2. Consacrer plus d'énergie à l'application et à la diffusion des connaissances dans le cadre des programmes.
3. Renforcer les capacités à l'échelle du programme pour appuyer les bénéficiaires de financement tout au long du cycle de vie du projet afin d'optimiser leur approche et leurs efforts pour réaliser un changement durable et systémique.

1.0 Objet

Ce document présente les constatations et recommandations de l'évaluation du Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada (CFC) réalisée en 2016-2017. L'évaluation a été conçue pour fournir des données probantes exhaustives et fiables qui serviront à prendre des décisions concernant la prestation continue du programme.

Le rapport est structuré comme suit :

- La section 2.0 présente une description du PPF;
- La section 3.0 présente les objectifs, la portée et la méthodologie de l'évaluation;
- La section 4.0 présente les constatations relatives à la pertinence, à la conception et à la prestation ainsi qu'au rendement; et
- La section 5.0 présente les conclusions et recommandations.

2.0 Description du programme

2.1 Contexte du programme

Condition féminine Canada (CFC) est un organisme fédéral qui s'emploie à faire progresser l'égalité pour les femmes et à éliminer les obstacles à leur participation à la société; il favorise la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale et démocratique du Canada. Créé en 1973 à la suite d'une recommandation de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme, le Programme de promotion de la femme relève de CFC depuis le milieu des années 1990. Ce programme de subventions et contributions (S et C) octroie du financement à des organismes canadiens pour appuyer des projets communautaires qui visent à faire progresser l'égalité des femmes au Canada en créant des conditions propices à leur réussite. Les projets financés sont d'envergure nationale, régionale ou locale et portent sur trois domaines prioritaires : éliminer la violence faite aux femmes et aux filles; améliorer la sécurité et la prospérité économique des femmes; et encourager les femmes à occuper des postes de responsabilité et à participer à la vie démocratique.

2.2 Profil du programme

Aux termes du PPF, les organismes ont accès à deux principaux mécanismes de financement¹ :

- Les subventions (environ 80 % de l'actuelle enveloppe de financement) sont versées aux organismes en fonction d'un niveau relativement faible de risque évalué²;
- Les contributions (environ 20 %) sont octroyées pour des projets ayant une grande importance relative et un niveau de risque élevé.

Les demandes de financement sont adressées au PPF par l'entremise de divers types d'appels de propositions ouverts; ciblés (axés sur des enjeux et des thèmes particuliers); et sur invitation. Le PPF reçoit aussi un faible nombre de demandes par l'entremise d'un processus d'acceptation continue (AC). Les demandes sont reçues par l'entremise d'un système automatisé en ligne, qui comporte aussi un outil d'évaluation pour les responsables des examens. Au cours de la période à l'étude, le PPF a publié 10 appels de propositions³.

¹ On détermine le mécanisme de financement pertinent en fonction de plusieurs critères, y compris : l'évaluation du risque; les capacités administratives de l'organisme; la nature de la possibilité de partenariats; l'utilisation optimale des ressources de l'État sur le plan de l'efficience et de l'efficacité. Les projets de grande importance relative sont habituellement financés par l'entremise d'un accord de contribution.

² Toutes les demandes de financement présentées au PPF font l'objet d'une analyse du risque à la lumière de critères tels que l'importance relative, la sensibilité de la population au projet de même que les antécédents et les capacités de l'organisme demandeur.

³ Les titres de chacun des appels et la proportion du total des projets financés aux termes de l'appel sont les suivants : Travaillons en partenariat pour éliminer la violence faite aux femmes et aux filles (2015-2016) (11 %), Accroître la prospérité économique des femmes (2014-2015) (1 %); Prospérité économique : le succès à la portée des femmes (2014-2015) (1 %); Cyberviolence et violence sexuelle :

Les organismes admissibles choisis en vertu des nouvelles modalités du PPF, en vigueur depuis 2013, comprennent des organismes légalement constitués qui sont : les organismes canadiens à but non lucratif, à l'exception des syndicats; les organismes canadiens à but lucratif; les gouvernements autochtones (y compris les conseils de bande, les conseils tribaux et les entités en régime d'autonomie gouvernementale) et leurs mandataires dans les régions rurales éloignées; les gouvernements territoriaux (administrations locales, régionales ou territoriales) du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut; les écoles secondaires et les conseils scolaires.

Tous les projets sont tenus de démontrer qu'ils contribuent à la poursuite des résultats du PPF. Plus précisément, on accorde du financement pour des activités : qui aident le programme à remplir son mandat et à atteindre son objectif; qui entrent dans le champ d'au moins un de ses domaines prioritaires; qui formulent des plans précis pour atteindre des résultats mesurables; qui font appel à la participation des femmes touchées par le problème en jeu; et qui appuient les efforts que déploient des réseaux régionaux ou nationaux et des centres d'expertise afin de réaliser une priorité en partenariat stratégique avec des tiers. On encourage, sans l'imposer, l'obtention, par effet de levier, de fonds d'autres sources.

Les projets sont de nature et de portée variées, ciblent divers bénéficiaires et emploient un éventail de stratégies pour s'attaquer à diverses questions. Le financement est versé pour au plus 36 mois, le maximum étant de 1,5 million de dollars sur trois ans. Au cours de la période à l'étude (2011-2012 à 2014-2015), 402 nouveaux projets d'une valeur moyenne d'environ 240 000 \$ ont été financés.

Outre le financement par voie de S et C, le PPF fournit de l'assistance technique (p. ex. du soutien continu et de l'encadrement) à des groupes de femmes et à d'autres organismes œuvrant pour l'égalité. En outre, le programme contribue aux activités de gestion et de diffusion du savoir de CFC. En 2013-2014, le PPF a commencé à organiser des séances d'échange des connaissances à l'intention des projets financés, permettant ainsi aux bénéficiaires et à d'autres parties intéressées de mettre en commun leurs connaissances et leur savoir-faire, particulièrement en ce qui a trait à la solution de problèmes pratiques relatifs à la mise en œuvre.

2.3 Structure et gouvernance

La responsabilité globale de la mise en œuvre du programme incombe à la coordonnatrice et chef d'organisme de CFC. Il appartient à la directrice générale principale du PPF, qui relève de la coordonnatrice de CFC, d'en assurer la prestation et le rendement et de rendre compte de sa mise en œuvre. La prestation du PPF est décentralisée par l'entremise d'un bureau national et de trois

aider les collectivités à intervenir (2013-2014) (9 %); Débouchés économiques des femmes : ouvrir des portes (2013-2014) (9 %); Travaillons ensemble : engager les collectivités dans l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles (2012-2013) (7 %); Préparer la réussite des filles et des jeunes femmes (2012-2013) (9 %); Mobiliser les jeunes pour prévenir la violence contre les étudiantes sur les campus (2012-2013) (5 %); et Femmes vivant dans les collectivités rurales et éloignées et dans les petits centres urbains (2011-2012) (13 %). La répartition par thème des projets financés durant la période à l'étude est la suivante : économie (41 %); participation des femmes au pouvoir (11 %); et violence (48 %).

bureaux régionaux, à savoir : l'Atlantique; le Québec⁴; l'Ouest, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon; et l'Ontario (ce bureau occupant les mêmes locaux que ceux du bureau national). Le bureau national, situé dans la région de la capitale nationale, dessert aussi le Nunavut.

Les bureaux régionaux déterminent l'admissibilité des propositions de projets d'ordre local, régional ou, encore, provincial ou territorial. Le bureau national évalue les propositions de portée nationale ou axées sur les collectivités autochtones. Les bureaux national et régionaux formulent des recommandations en matière de financement en fonction des critères énoncés dans les directives d'évaluation de projet. Les décisions de financement tiennent compte des priorités du programme, de la conformité aux appels de propositions ciblés, des domaines où le besoin est manifeste, de la possibilité d'exercer un effet considérable et des rapports avec les priorités de l'ensemble de l'administration fédérale ainsi que des risques. L'approbation finale des demandes relève de la ministre de la Condition féminine.

2.4 Ressources

Le Programme de promotion de la femme est permanent; les modalités qui sont le point de mire de la présente évaluation sont entrées en vigueur en 2010-2011 et ont été modifiées en septembre 2012. L'enveloppe du financement par subventions et contributions pour les années 2011-2012 à 2014-2015 s'élevait à 19,03 millions de dollars par exercice financier. Depuis 2015-2016, l'enveloppe est de 19,48 millions de dollars, ce qui témoigne du financement supplémentaire accordé en vertu du Plan d'action pour contrer la violence familiale et les crimes violents à l'endroit des femmes et des filles autochtones et du Plan d'action pour les entrepreneures. Ces deux initiatives ne faisaient pas l'objet de la présente évaluation. Les données financières du programme pour les années 2011-2012 à 2014-2015 sont présentées ci-dessous (tableau 1). Le budget global du programme a été de 89,6 millions de dollars pendant les quatre années à l'étude.

Tableau 1 : Données financières : dépenses réelles du programme

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total
ETP	32	35	34	39	s.o.
Salaires	2 923 415 \$	2 810 403 \$	2 849 319 \$	3 015 766 \$	11 598 902 \$
F et E	351 757 \$	768 351 \$	867 939 \$	734 184 \$	2 722 231 \$
S et C	18 285 051 \$	18 887 046 \$	19 033 333 \$	19 033 332 \$	75 238 762 \$
Total	21 560 223 \$	22 465 800 \$	22 750 591 \$	22 783 282 \$	89 559 896 \$

⁴ Durant la période ayant fait l'objet de l'évaluation précédente (avant 2010), le Nunavut faisait partie de la région du Québec.

2.5 La théorie du changement du programme

La chaîne des résultats détaillés du PPF (voir l'annexe A) illustre un continuum où les activités et les extrants d'un projet débouchent sur des résultats immédiats (accès aux mécanismes de soutien), qui à leur tour mèneront aux résultats de niveau intermédiaire (accroître/renforcer l'accès aux possibilités) et à plus long terme (faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes).

Le résultat immédiat, « Les femmes et les collectivités ont accès à des mécanismes de soutien pour s'attaquer aux problèmes liés à l'égalité entre les femmes et les hommes », renvoie par exemple aux ressources, aux outils et aux réseaux accessibles aux femmes et aux collectivités. Le résultat intermédiaire se lit comme suit : « Les collectivités et les parties intéressées ont des occasions de faire progresser l'égalité entre les sexes ». On s'attend que ces résultats contribuent à l'obtention du résultat à plus long terme du programme, « Les collectivités et les parties prenantes font progresser l'égalité entre les femmes et les hommes », avec un indicateur des mesures qui ont été prises (p. ex. l'utilisation ou mise en œuvre des mécanismes de soutien ou possibilités et la durabilité des partenariats). Ensemble, on s'attend ensuite que ces trois résultats contribuent au résultat final du PPF : « Faire progresser l'égalité entre les hommes et les femmes au Canada. »

L'inclusion des collectivités dans les résultats de chaque niveau témoigne de la volonté du programme de favoriser le changement systémique (plutôt qu'individuel) associé à des effets plus durables des projets et à un meilleur rendement des fonds publics. La théorie du changement du programme présente non seulement le continuum des résultats escomptés, mais aussi les hypothèses connexes sur la mise en œuvre, les contraintes et les limites à diverses étapes. L'inclusion d'un volet sur la mise en œuvre dans la théorie du changement garantit la prise en compte, dans l'évaluation des résultats, des facteurs contextuels qui influent sur l'exécution et le rendement du programme.

3.0 Description de l'évaluation

3.1 Objectifs et portée

L'évaluation a pour objectif de fournir à la direction des données probantes crédibles et fiables afin d'aider CFC à prendre des décisions éclairées quant aux orientations futures du PPF. L'évaluation s'intéresse à l'évolution de l'ensemble des activités et des résultats prévus visés par la théorie du changement du PPF depuis l'évaluation précédente (celle de 2007 à 2011). Elle puise à de multiples sources de données pour décrire dans quelle mesure le PPF a atteint les résultats attendus et la façon dont il s'y est pris.

L'évaluation a été menée à l'aide d'une approche théorique afin de comprendre la complexité associée à la prestation du PPF et à l'atteinte de ses résultats. Ce type d'analyse est particulièrement utile pour évaluer le PPF compte tenu du nombre de facteurs liés à la réalisation de l'objectif (égalité entre les sexes), à la durée des projets (maximum de trois ans), au financement permissible (1,5 million de dollars), à la nécessité de mobiliser de multiples parties intéressées et d'influencer leurs actions de même qu'à la difficulté de mesurer ces éléments indépendamment l'un de l'autre ou les uns en fonction des autres.

3.2 Éléments et questions

L'évaluation examine les éléments relatifs à la pertinence et au rendement (efficacité, efficience et économie) du PPF à l'aide de sept questions clés. Les questions d'évaluation, les indicateurs connexes et les sources de données sont présentés à l'annexe B.

3.3 Conception de l'évaluation⁵

Pour assurer la validité de l'évaluation du programme, celle-ci se fonde sur des données de sources multiples, tant qualitatives que quantitatives, et réunit des données provenant de perspectives différentes (p. ex. de la direction et du personnel du programme, des partenaires, d'organismes bénéficiaires et de spécialistes externes).

Examen des documents : Un examen des documents du programme, de l'organisme et du gouvernement a été réalisé afin d'évaluer la pertinence et le rendement du PPF. CFC a fourni la plupart des documents relatifs au programme, dont les modalités et les rapports annuels, de même que les documents des appels de propositions tels que les demandes, les lignes directrices et les outils d'évaluation. Les documents de l'organisme et du gouvernement comprenaient des textes tels que les rapports ministériels sur le rendement, les budgets fédéraux, les discours du Trône et la

⁵ De plus amples renseignements sur la conception de l'évaluation et les sources de données sont présentés dans le rapport méthodologique et les rapports techniques.

lettre de mandat de la ministre. Les sources documentaires ont été utiles pour évaluer la concordance du programme avec les priorités et les résultats stratégiques du gouvernement fédéral et de l'organisme et pour comprendre les principales hypothèses et contraintes énumérées dans la théorie du changement du programme.

Analyse documentaire : Une analyse des écrits évalués par les pairs et de la littérature grise a été réalisée pour obtenir des données sur la pertinence du PPF, en particulier la nécessité de son maintien. Ce dépouillement visait les rapports publiés au cours des cinq dernières années relativement à différents indicateurs de l'inégalité entre les sexes concernant précisément les trois piliers du programme. Divers moteurs de recherche (p. ex. Scholars Portal, PubMed et Academic Search Complete) ont été utilisés pour recenser la littérature universitaire et la littérature grise (Google et Google Scholar). Une analyse comparative de programmes aux objectifs semblables à ceux du PPF au Canada et ailleurs dans le monde a été réalisée en guise d'appoint à l'analyse documentaire.

Examen des données administratives : L'examen des données administratives a permis de recueillir de l'information quantitative, y compris sur le nombre et les caractéristiques des projets financés durant la période à l'étude. Des données financières sur la prestation du PPF, dont les sommes accordées au titre des dépenses et les dépenses réelles, ont aussi été examinées afin de répondre aux questions sur l'efficacité et l'économie.

Examen des dossiers : Un échantillon de 31 dossiers de projets représentant environ 8 % de l'ensemble des projets financés durant la période à l'étude a été examiné à l'aide d'un modèle structuré fondé sur les questions d'évaluation et les indicateurs. S'ils étaient disponibles, les documents tels que la proposition de projet et l'accord de contribution consécutif, l'évaluation des besoins ou l'analyse comparative entre les sexes (ACS), le modèle de partenariat, le rapport final du projet et le rapport d'évaluation du projet ont été examinés.

Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés : Des entrevues ont été menées auprès de 21 informatrices et informateurs clés afin d'obtenir de l'information détaillée sur l'ensemble des éléments et des questions d'évaluation. Parmi ces personnes, retenues pour leur connaissance du PPF ou de la problématique de l'égalité entre les sexes au Canada en général, figuraient des membres du personnel du bureau national et des régions (n = 5), des représentantes et représentants d'organismes partenaires, soit d'autres organismes des gouvernements fédéral et provinciaux et des organisations non gouvernementales (ONG) (n = 12), et des spécialistes (n = 4)⁶.

Sondage auprès des organismes demandeurs : Un sondage bilingue sur la satisfaction à l'égard du PPF de même que sur l'impact et la durabilité des projets a été réalisé en ligne auprès de représentantes et représentants d'organismes demandeurs. En tout, 190 organismes demandeurs

⁶ Pour résumer le degré de consensus observé dans les résultats des entrevues avec les informatrices et les informateurs clés, des lignes directrices ont été utilisées pour assigner des qualificatifs : « petit nombre » : moins de 25 %; « certain nombre » : de 26 % à 44 %; « environ la moitié » : de 45 % à 59 %; « majorité ou grande majorité » : de 60 % à 89 %; et « quasi-totalité » : 90 % et plus.

ayant reçu du financement, soit 65 % d'entre eux, et 103 n'en ayant pas reçu, soit 29 % d'entre eux, ont répondu au sondage.

Études de cas : Trois études de cas ont été réalisées sur des grappes de projets financés par le PPF, y compris des projets mettant l'accent sur la violence sur les campus, des projets portant sur les femmes en technologie et des projets ayant obtenu du financement pendant deux périodes consécutives. L'objet de ces études de cas était d'examiner l'impact de ces grappes de projets sur le changement systémique, leur durabilité et, dans la mesure du possible, leurs répercussions économiques et principaux facteurs de changement. Il s'agissait d'analyser la documentation et d'interviewer les parties prenantes des projets (p. ex. la personne responsable du projet, les partenaires, les participantes).

3.4 Limites et stratégies d'atténuation

La plupart des évaluations ont des limites susceptibles d'influer sur la validité et la fiabilité de leurs résultats et conclusions. La présente s'est butée aux principales difficultés et limites suivantes :

- Mesurer l'atteinte des résultats et attribuer ceux-ci au PPF. S'il est permis d'affirmer que les projets des organismes favorisent certains types de changement systémique (p. ex. des changements d'ordre institutionnel ou stratégique), on ne peut quantifier précisément l'ampleur ou l'importance de ces changements pour chaque projet ou pour le programme dans son ensemble. En outre, il est difficile sur cinq ans de mesurer et de déceler le degré d'atteinte des objectifs à long terme que s'est donnés le programme d'apporter des changements systémiques et de faire avancer l'égalité entre les sexes. Ces objectifs sont aussi probablement tributaires d'autres facteurs tels que l'évolution des politiques, dans un contexte plus large.
- La diversité des projets financés (types d'interventions, extrants, groupes cibles et résultats) permettait difficilement de regrouper les constatations, surtout pour décrire le rendement global du PPF dans l'optique de son résultat intermédiaire et de son résultat à long terme.
- De multiples façons d'inclure la diversité au moment de planifier l'évaluation ont été envisagées. Des efforts ont été faits pour appliquer une lentille intersectionnelle aux instruments de collecte des données pour qu'il soit ultérieurement possible de réaliser une analyse et de produire des rapports d'ordre intersectionnel. Il ne s'agit toutefois pas là d'une véritable approche intersectionnelle puisque les bénéficiaires du programme n'ont pas participé aux différentes phases de l'évaluation. Bien que cela n'ait pas nécessairement nui au travail de l'équipe d'évaluation, il pourrait s'avérer problématique de ne pas avoir tenu compte de l'ensemble des principes sous-tendant le mouvement des femmes pour évaluer un programme destiné à le promouvoir.

- L'évaluation s'est déroulée pendant un changement de gouvernement. Durant l'évaluation, les priorités et l'orientation du nouveau gouvernement ont eu un impact considérable sur CFC en général, y compris sur le financement et sur le champ d'activités du PPF, ce qui pourrait, par exemple, avoir déteint sur le point de vue des informatrices et des informateurs clés.

3.5 Considérations relatives à l'intersectionnalité comme moyen d'intégrer le genre à l'évaluation

Dans la mesure du possible, la présente évaluation tient compte de l'analyse intersectionnelle dans sa méthodologie. Par exemple, l'évaluation s'est intéressée le plus possible à l'intersectionnalité durant la collecte des données primaires (p. ex. dans le cadre des entrevues avec les informatrices et les informateurs clés et du sondage auprès des organismes bénéficiaires). Toutefois, l'intersectionnalité n'est pas intégrée à dessein dans la conception et l'exécution du programme, d'où l'inexistence de données exhaustives connexes sur le rendement historique de celui-ci. L'évaluation aurait bénéficié d'un corpus de données plus robuste dans ce domaine.

4.0 Constatations

4.1 Pertinence

Nécessité de maintenir le programme

Constatation clé : Les données de l'évaluation confirment qu'il faut maintenir le PPF pour financer des projets visant à favoriser l'égalité entre les sexes au Canada. Les principales statistiques et tendances nationales indiquent qu'en dépit des progrès observés à l'égard de nombreux indicateurs de l'égalité entre les sexes (p. ex. les taux de scolarité et la participation au marché du travail), des problèmes perdurent au Canada au chapitre de la violence fondée sur le sexe et des disparités entre les femmes et les hommes selon d'autres indicateurs clés de la prospérité économique et de la participation au pouvoir. Les données de l'évaluation confirment que les trois piliers du PPF demeurent pertinents et suffisamment généraux pour s'attaquer aux problèmes persistants de l'inégalité de même qu'aux problèmes émergents. La demande est demeurée vigoureuse durant la période à l'étude, les organismes demandeurs qualifiant les fonds du programme d'essentiels à la mise en œuvre de leur projet. Sans le financement de CFC, ces projets n'auraient pas eu lieu.

Tendances et statistiques relatives à l'égalité entre les sexes

L'indice de l'écart entre les sexes du Forum économique mondial est une mesure courante de l'égalité nationale entre les sexes. Depuis 2006, le classement général du Canada, que mesurent les quatre sous-indices (lesquels englobent des indicateurs de l'économie, de la scolarité de la santé et de la politique), est stable, oscillant entre la 18^e et la 21^e place. En 2016, le Canada est descendu au 35^e rang des 144 pays, ayant comblé 73 % de son écart global de l'égalité entre les sexes (que mesurent les quatre sous-indices suivants : participation et possibilités économiques, émancipation politique, niveau de scolarité, et santé et survie)⁷. Dans les domaines de l'éducation et de la participation à la population active, les données démontrent clairement que l'écart s'amenuise entre les sexes. En effet, le pourcentage de femmes titulaires d'un grade ou d'un diplôme d'études postsecondaires a plus que doublé de 1991 à 2015, étant passé de 29 % à 61 % (augmentant beaucoup plus rapidement que chez les hommes⁸), et la participation des femmes à la population active est plus élevée que jamais, correspondant à 47 % de celle-ci en 2014⁹. D'autres données indiquent toutefois que d'importantes inégalités persistent entre les hommes et les femmes dans des domaines d'importance cruciale (tableau 2).

⁷ Forum économique mondial, Rapport mondial sur la parité entre hommes et femmes (2016).

http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf

⁸ Statistique Canada (2016), Les femmes et l'éducation : qualifications, compétences et technologies. <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/2015001/article/14640-fra.htm>

⁹ Statistique Canada (2016), Le Quotidien, « L'avènement des femmes dans le milieu de travail », Mégatendances canadiennes. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>

Tableau 2 : Principaux indicateurs de l'égalité entre les sexes au Canada

Pilier	Données sélectionnées
Violence	<ul style="list-style-type: none"> • Une recherche menée en 2013 au Canada révèle que les femmes y étaient alors onze fois plus susceptibles que les hommes d'être victimes d'agression sexuelle, trois fois plus susceptibles d'être victimes de harcèlement criminel et deux fois plus susceptibles de recevoir des appels téléphoniques indécentes ou harcelants (Statistique Canada)¹⁰. • Selon Statistique Canada et les données de l'Enquête sociale générale, le taux d'agressions sexuelles commises envers les femmes et déclarées par la police n'a pratiquement pas changé de 1999 à 2011¹¹. • L'on estime à 1,9 milliard de dollars par année les coûts directs de la violence entre partenaires intimes selon les recherches de Statistique Canada sur la violence familiale au Canada¹².
Prospérité économique	<ul style="list-style-type: none"> • L'écart salarial de 19 % entre les hommes et les femmes qu'on y observe place le Canada au 10^e rang de 15 pays comparables du G20¹³. Selon le Centre canadien de politiques alternatives (2016), les femmes qui travaillent à temps plein toute l'année au Canada gagnent en moyenne 72 % du salaire des hommes. Les femmes titulaires d'un diplôme universitaire gagnent de 10 % à 30 % de moins que leurs homologues masculins selon l'âge de leur cohorte¹⁴. • La participation des femmes a très peu augmenté dans les domaines traditionnellement dominés par les hommes (p. ex. les sciences et le génie)¹⁵. • Les femmes demeurent surreprésentées dans les emplois faiblement rémunérés, plus de 45 % des femmes exerçant l'une des 20 professions à faible rémunération¹⁶. Les politiques partiales envers les femmes telles que l'assurance-emploi et les politiques fiscales exacerbent, déclare-t-on souvent, l'insécurité économique des femmes.
Participation au pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Bien qu'elles forment environ la moitié de la population active à l'heure actuelle, les femmes occupent moins du tiers des postes de niveau supérieur dans le secteur privé, une proportion inchangée en près de deux décennies^{17 18}. Les femmes sont aussi sous-représentées aux conseils d'administration des entreprises, occupant moins de 15 % des sièges à ceux des 500 plus grandes sociétés du Canada¹⁹. • De 2009 à 2011, le Canada est passé du sixième au neuvième rang à l'échelle internationale pour ce qui est du pourcentage de femmes siégeant à des conseils d'administration d'entreprises²⁰.

¹⁰ Statistique Canada. (2013). « Mesure de la violence faite aux femmes : tendances statistiques », p. 8

¹¹ Statistique Canada. (2013). « Mesure de la violence faite aux femmes : tendances statistiques », p. 8

¹² Centre canadien de politiques alternatives. (2013). *Domestic Violence in Canada*, p. 6

¹³ OCDE (2012). Closing the Gender Gap, ACT Now: Canada <http://www.oecd.org/canada/Closing%20The%20Gender%20Gap%20-%20Canada%20FINAL.pdf>

¹⁴ Centre canadien de politiques alternatives. (2016). Making Women Count: The unequal economics of women's work, p. 4

¹⁵ Voir, par exemple, Ingénieurs Canada. (2014). Des ingénieurs canadiens pour l'avenir – Inscriptions en génie et diplômes décernés/Tendances de 2010 à 2014. Ottawa : Ingénieurs Canada

¹⁶ Catalyst. (2015). Women in Canada

¹⁷ Centre for women in politics and public leadership. (2012). Progress in inches, Miles to go, p. 5

¹⁸ Conference Board du Canada (2011). Women Still Missing In Action From Senior Management Positions In Canadian Organizations http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/11-08-31/women_still_missing_in_action_from_senior_management_positions_in_canadian_organizations.aspx

¹⁹ Centre for women in politics and public leadership. (2012). Progress in inches, Miles to go

²⁰ TD Economics Get ON Board Corporate Canada: Greater transparency needed for gender diversity on Canadian board, mars 2013. Extrait de <https://www.td.com/document/PDF/economics/special/GetOnBoardCorporateCanada.pdf>

Il convient également de noter que les mesures de l'égalité relevées dans la littérature et les données témoignent d'importantes disparités entre sous-groupes de femmes. Par exemple, les femmes autochtones sont huit fois plus susceptibles d'être tuées par leur partenaire intime, sont presque trois fois plus susceptibles de déclarer avoir été victimes d'un crime violent et sont sept fois plus susceptibles à l'échelle nationale que les femmes non autochtones d'être victimes d'homicide. Les femmes autochtones ainsi que les femmes handicapées et les femmes âgées seules sont plus susceptibles d'être pauvres.

Les informatrices et les informateurs clés s'entendaient pour dire que le PPF continue de répondre à d'importants besoins. Si quelques-unes des personnes interviewées avaient l'impression que des progrès ont été réalisés au chapitre de la participation des femmes au pouvoir durant la période à l'étude, l'on n'en estime pas moins que les progrès visant à mettre fin à la violence faite aux femmes et à augmenter la sécurité économique des femmes ont fait du sur place durant ce temps.

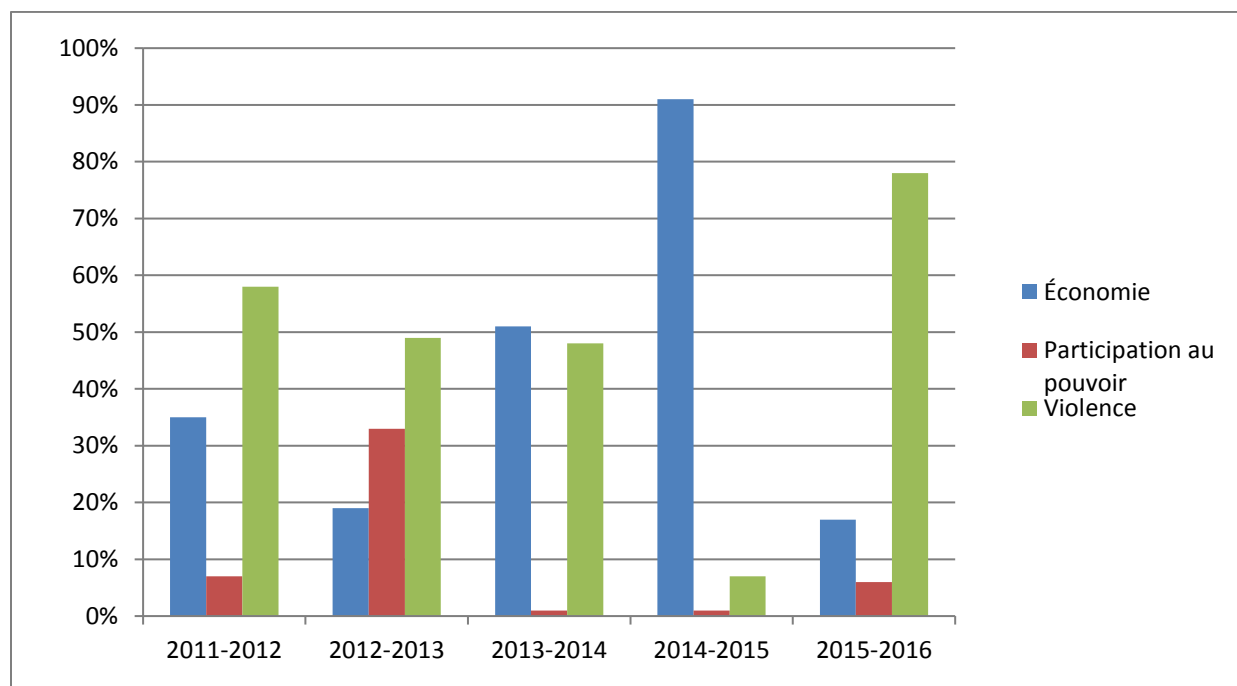
Pertinence continue des trois piliers

Les données confirment que les trois piliers du PPF demeurent pertinents et qu'il s'agit de domaines où persistent d'importantes disparités entre les sexes (voir le tableau 2). À l'échelle internationale, les programmes aux objectifs similaires organisent leur financement de manière comparable. Un tour du monde a permis de recenser plusieurs programmes de financement ayant des priorités semblables à celles du PPF, comme ceux de l'Australie (la Women's Leadership and Development Strategy, qui accorde des subventions par l'entremise de l'Office of Women), de l'Irlande (l'Equality for Women Measure, qui consent des subventions financées par le Fonds social européen [FSE]), et l'approche régionale du Conseil des ministres des pays nordiques (le Nordic Council of Ministers Funding Scheme for Gender Equality, qui finance des projets soutenant également la coopération nordique).

Plusieurs mécanismes sont utilisés pour veiller à ce que les priorités stratégiques du programme coïncident avec les domaines où des besoins se sont sentir. Par exemple, CFC examine régulièrement les tendances, les domaines d'intérêt, les dossiers en évolution ainsi que les besoins changeants des Canadiennes pour définir les priorités stratégiques de son financement. De plus, un examen est effectué avant chaque appel de propositions pour en confirmer le besoin compte tenu de la pertinence de la problématique. Le programme fait également des recensions périodiques de la littérature et analyse les appels antérieurs (tant les propositions retenues que refusées) pour résumer les types de besoins signalés par les organismes demandeurs.

Le pourcentage de projets qui ont été financés durant la période à l'étude pour chaque pilier varie beaucoup. Par exemple, la proportion de projets financés annuellement en vertu du pilier économique est passée de 19 % en 2012-2013 à 91 % en 2014-2015, au moment où le programme s'est mis à intervenir davantage dans des domaines auparavant moins bien développés tels que l'entrepreneuriat et les femmes dans les métiers spécialisés. La proportion de projets financés en vertu du pilier de la participation au pouvoir a toujours été moindre, se situant dans une fourchette de 1 % à 7 % par année, sauf en 2012-2013, alors qu'elle atteignait 33 %.

Graphique 1 : Projets financés selon l'année et le pilier

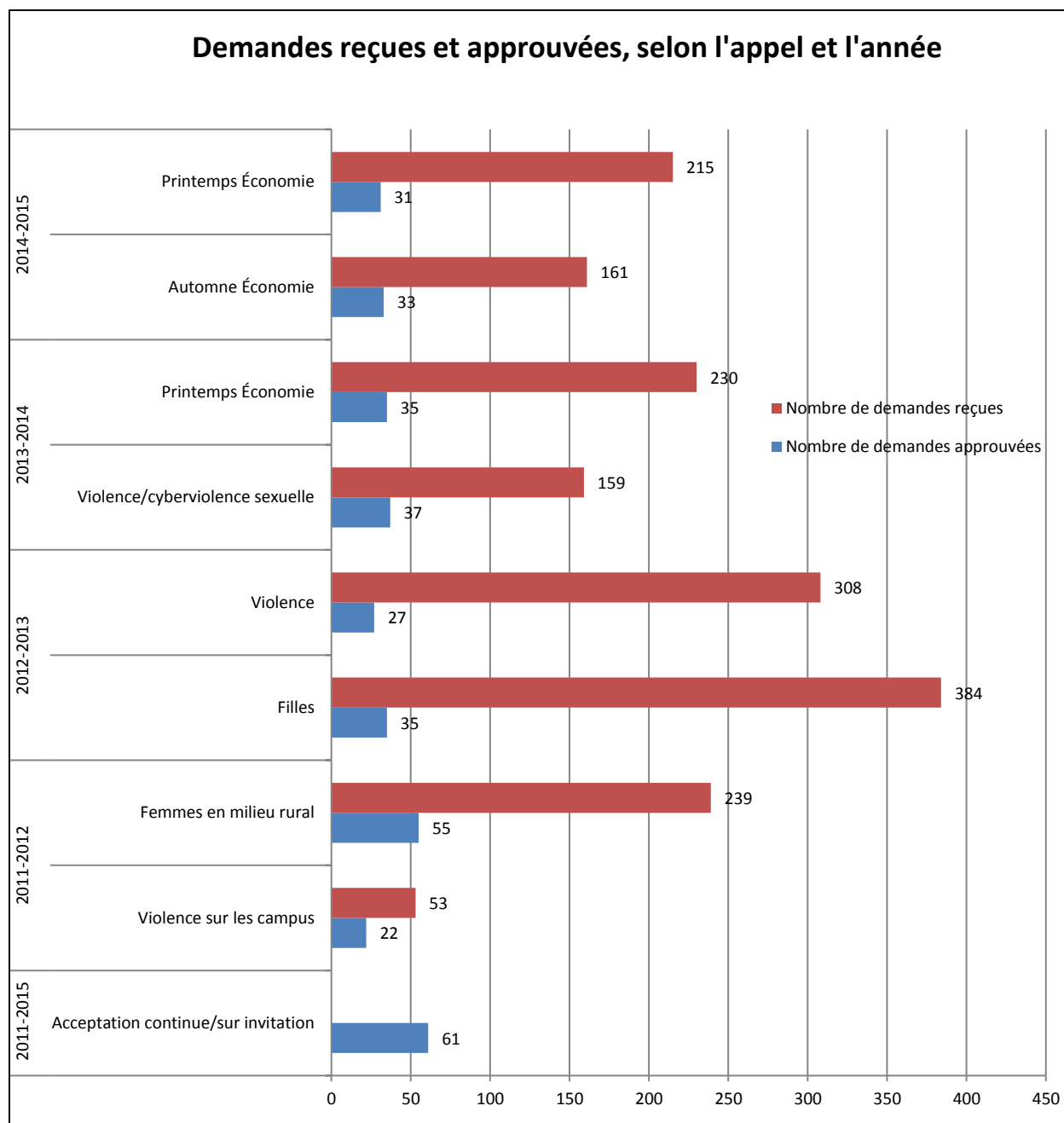


Les informatrices et les informateurs clés jugeaient les trois piliers pertinents, bien que vastes. Des idées de nouveaux piliers que pourrait créer le PPF ont été suggérées à l'issue d'entrevues à l'externe, par exemple les filles et les femmes autochtones (deux domaines dans lesquels le programme a déjà fait des contributions).

Demande et nécessité du programme

Le financement du programme fait l'objet d'une forte demande dans le cadre de tous les appels. De 2011-2012 à 2014-2015, ce sont en moyenne 16 % des demandes qui ont été retenues (à l'exclusion des demandes présentées sur invitation et dans le cadre du processus d'acceptation continue, les critères d'évaluation n'étant pas les mêmes), ce qui reste en deçà des 26 % observés durant la période d'évaluation précédente. Ce chiffre fluctue grandement selon l'appel, allant d'un creux de 9 % pour les appels ouverts à un sommet de 42 % pour les appels plus ciblés. La capacité qu'ont les organismes de réaliser leurs projets semble être très bonne puisqu'on met fin à très peu de projets avant terme (3 projets financés sur 402 durant la période à l'étude).

Graphique 2 : Demandes reçues et approuvées, selon l'appel et l'année



Concordance du programme avec les résultats stratégiques de CFC

Principale constatation : La démarche du PPF et les résultats attendus cadrent bien avec le résultat stratégique de l'organisme : Promotion et avancement de l'égalité entre femmes et hommes au Canada.

Le résultat stratégique de CFC se lit comme suit : « Promotion et avancement de l'égalité entre femmes et hommes au Canada ». Le PPF relève du programme 1.2, intitulé « Avancement de l'égalité pour les femmes ». Les rapports ministériels sur le rendement au cours de la période à l'étude indiquent que le PPF contribue à l'atteinte du résultat stratégique de l'organisme en versant du financement, sous forme de S et C, à des organismes canadiens afin de leur permettre d'agir en réalisant des projets qui mèneront à l'égalité entre les sexes partout au Canada. Les trois piliers du PPF correspondent à trois des cinq priorités organisationnelles de CFC, à savoir : agir contre la violence faite aux femmes et aux filles; accroître la représentation des femmes aux postes de responsabilité et de décision; et promouvoir l'augmentation des débouchés économiques des femmes²¹.

Concordance du programme avec les priorités ainsi que des rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Principales constatations : Les données de l'évaluation confirment que le PPF s'harmonise avec les priorités fédérales, particulièrement celles du nouveau gouvernement, qui a signalé, lors d'annonces budgétaires et d'annonces de politiques récentes, sa volonté d'œuvrer pour l'égalité entre les sexes. Le PPF agit conformément aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral à titre de signataire d'accords internationaux respectant l'égalité entre les sexes et dans le sens des efforts déployés par des gouvernements nationaux d'autres pays industrialisés pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes. Bien qu'il existe certains autres programmes visant à faire progresser l'égalité entre les sexes aux échelons national et provincial/territorial, le PPF se démarque par sa portée nationale, par la place qu'il accorde au changement systémique et par les possibilités qu'il offre d'obtenir un financement plus généreux et plus stable. Selon les bénéficiaires de financement, il est peu probable que les projets du PPF aient progressé, ne serait-ce qu'un tant soit peu, ou qu'ils aient eu le même rayonnement ou la même portée sans le financement du PPF.

Concordance entre le PPF et les priorités fédérales

La documentation indique qu'il existe une étroite correspondance entre le mandat, les objectifs et les priorités du PPF et les priorités antérieures et actuelles du gouvernement fédéral. Au cours des années passées, on a constaté que le programme s'adaptait aux priorités fédérales en matière de prospérité économique; les priorités du programme en matière de financement témoignaient de cette ligne de pensée. En 2014 et en 2015, par exemple, le Plan d'action économique s'est engagé à appuyer les entrepreneures et à accroître la participation des femmes à la gouvernance des entreprises. Durant la période à l'étude, le financement d'environ 40 % des projets relevait du pilier économique, des appels d'offres ayant été lancés dans des domaines tels que l'entrepreneuriat et

²¹ Les deux autres priorités de CFC revêtent un caractère plus organisationnel : renforcer la mise en œuvre de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) au sein des organismes fédéraux et moderniser les programmes et les services offerts à la population canadienne.

les femmes dans les métiers spécialisés et les professions. Les appels de propositions du programme correspondant au pilier relatif à la violence sont aussi conformes aux priorités du ministérielles et gouvernementales de l'époque. Par exemple, le choix d'un thème relatif au trafic dans le cadre de l'appel relatif à la violence découlait de l'adoption du Plan d'action national de lutte contre la traite des personnes et le thème d'un autre appel portant sur la violence perpétrée au nom de l'« honneur » correspondait à un engagement, pris dans le discours du Trône, à lutter contre ce problème.

Le programme est aussi conforme aux priorités du nouveau gouvernement. Bien que la lettre de mandat du gouvernement actuel à la ministre de la Condition féminine ne mentionne pas spécifiquement le PPF, le budget de 2016 a renforcé les capacités du programme en affectant 23 millions de dollars à CFC pour, en partie, accroître la présence régionale de l'organisme partout au Canada afin d'appuyer les organismes locaux qui s'intéressent aux questions féminines et qui œuvrent à l'égalité entre les sexes.

Correspondance entre le PPF et les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Le PPF renforce la capacité du Canada de respecter ses engagements nationaux et internationaux en matière d'égalité entre les sexes. Sur le plan national, le programme respecte l'article 15, « Droits à l'égalité », de la Charte canadienne des droits et libertés, qui garantit le droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment celle fondée sur le sexe. En ce qui a trait à ses obligations internationales, le Canada a ratifié, en 1981, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et, en 1995, la Déclaration et le Programme d'action de Beijing, issus de la Quatrième Conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes. À titre de signataire, le Canada s'engage à réaliser l'égalité entre les hommes et les femmes, quel que soit leur état matrimonial, dans toutes les dimensions de la vie politique, économique, sociale et culturelle.

Le PPF est aussi conforme aux efforts déployés par les gouvernements nationaux d'autres pays industrialisés en vue d'éliminer l'inégalité entre les femmes et les hommes. La majorité des pays du G20 apportent actuellement des améliorations à leurs politiques afin de favoriser l'égalité entre les sexes. De nombreux pays et organisations multilatérales ont adopté des stratégies relatives à l'égalité entre les sexes ou de lutte contre la violence faite aux femmes (p. ex. la Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité entre les femmes et les hommes [2014-2017], la National Women's Strategy 2007-2016 [Irlande], et le National Plan to Reduce Violence against Women and their Children 2010-2022 [Australie]).

Chevauchement et double emploi

En règle générale, l'évaluation n'a relevé que peu d'indications de double emploi entre le PPF et d'autres sources de financement. CFC est le seul organisme fédéral qui s'emploie explicitement à faire progresser l'égalité entre les sexes par le changement systémique. Certains autres organismes provinciaux (conseils ou bureaux provinciaux et territoriaux de la condition féminine) et organismes à but non lucratif (tels que la Fondation canadienne des femmes) octroient un certain

financement pour favoriser l'atteinte d'objectifs semblables à ceux du PPF, bien que quelques informatrices et informateurs clés aient signalé que ces subventions sont habituellement moindres et de portée régionale. Les informatrices et les informateurs clés estimaient que ces autres sources de financement étaient essentiellement complémentaires au PPF; on a jugé que les besoins étaient supérieurs au financement disponible de toutes les sources.

Des informatrices et des informateurs clés ont signalé que même si l'on juge de plus en plus importantes les approches intersectionnelles, il existe des tensions inhérentes lorsqu'on travaille sur des questions transsectorielles ou auprès de groupes de femmes présentant de multiples facettes intersectorielles. Les informatrices et les informateurs clés ont dit qu'un service gouvernemental différent était chargé de chacun de ces divers groupes de femmes. Le PPF ne veut pas, par inadvertance, empiéter sur le rôle qui incombe à ces services d'entreprendre du travail sensible aux considérations de genre. Le fait, par exemple, de mettre l'accent sur les multiples obstacles auxquels se heurtent les femmes autochtones pourrait équivaloir à chevaucher le mandat d'Affaires autochtones et du Nord Canada. Parallèlement, les personnes interviewées ont fait état de l'importance croissante et du besoin général d'approches intersectionnelles.

Les constatations de l'enquête confirment que le financement du PPF revêt une grande importance pour les organismes demandeurs. Plus de 80 % des bénéficiaires disent que leur projet ne serait pas allé de l'avant sans le financement du PPF, tandis que chez les organismes n'ayant pas obtenu de financement, près d'un sur six a indiqué que son projet n'avait pas eu lieu faute d'aide financière du PPF. Les groupes dont les projets sont allés de l'avant ont dû réduire leurs activités ou le nombre de participantes et de participants. Parmi les sources habituelles de financement externe (outre les propres ressources ou les bénévoles des organismes) mentionnons le secteur privé, le gouvernement provincial et des organismes sans but lucratif ou communautaires.

4.2 Conception et prestation

Principales constatations :

Profil des organismes bénéficiaires : Durant la période à l'étude, le PPF a financé plus de 300 organismes bénéficiaires. Les organismes proviennent de divers secteurs et comprennent à la fois des groupes de femmes et des organismes grand public. Le programme intervient de façon proactive pour solliciter des propositions de qualité et les organismes demandeurs sont en général satisfaits de la disponibilité de l'information au sujet du programme. Parmi les défis signalés, mentionnons l'exigence, imposée par le programme, de créer des partenariats et de favoriser le changement systémique.

Caractéristiques sur le plan de la conception et de la prestation : L'analyse révèle l'existence d'un lien logique entre le PPF et l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires. L'évaluation a confirmé bon nombre des hypothèses sous-jacentes de la théorie du changement du programme au sujet de la prestation de celui-ci (p. ex. ressources suffisantes, mécanismes de prestation efficaces, détermination pertinente des priorités), bien que les organismes demandeurs de même que les informatrices et les informateurs clés aient relevé certains éléments à améliorer (p. ex. des conseils de demande et des critères d'évaluation d'une plus

grande clarté, une simplification du processus de demande et des commentaires plus détaillés à l'intention des organismes dont les projets n'ont pas reçu de financement). Les informatrices et les informateurs clés ont aussi signalé des améliorations à apporter à certains éléments touchant la capacité du programme, y compris un accroissement des possibilités de mise en commun des connaissances, une plus grande mobilisation des partenaires et une gestion plus cohérente des appels de propositions par une meilleure communication entre le bureau national et les bureaux régionaux.

Profil des organismes bénéficiaires

Au cours de la période à l'étude, le PPF a financé 402 projets relevant de 326 organismes. Le PPF a recours à diverses stratégies de promotion pour alimenter l'intérêt à l'égard du programme. La plupart des organismes demandeurs (69 %) se sont dits satisfaits de la disponibilité de l'information au sujet des possibilités de financement. Durant la période à l'étude, une des priorités était d'élargir l'éventail des types d'organismes financés par le programme. Les informatrices et les informateurs clés du programme ont indiqué que de nombreux nouveaux groupes qui s'adressent aux entrepreneures, des conseils sectoriels ainsi que des organismes œuvrant auprès de femmes exerçant des métiers spécialisés avaient été financés dans le cadre d'appels relevant du pilier économique. Les données des sondages confirment que les organismes bénéficiaires comprennent à la fois des groupes de femmes (47 %) et des organismes grand public qui sont axés sur l'identité ou sur des enjeux particuliers, ou sur une combinaison des deux (53 %). Selon le rapport annuel du PPF, la mobilisation des organisations autochtones a été une priorité durant la période à l'étude et aurait réussi grâce à une promotion ciblée du PPF (séances d'information, réseautage avec d'autres ministères provinciaux et fédéraux, déplacements en région), une aide technique supplémentaire et des évaluations souples.

Les informatrices et les informateurs clés ont estimé que certains critères d'admissibilité (p. ex. des restrictions relatives au financement des projets de revendication et de recherche) étaient trop rigoureux et qu'ils limitaient l'aptitude du programme à atteindre ses objectifs. En outre, des informatrices et des informateurs clés, tant à l'interne qu'à l'externe, ont mentionné à quel point l'obligation pour les organismes de trouver des partenaires pouvait constituer un défi (et particulièrement l'appel le plus récent qui oblige les organismes à présenter conjointement une demande). Bien qu'ils aient jugé les motifs louables, ils ont aussi signalé qu'il devenait ainsi difficile pour les plus petits organismes d'avoir accès au financement du PPF.

Caractéristiques de la conception et de la prestation du programme

Appels de propositions. En plus de recourir à diverses méthodes pour solliciter des propositions (p. ex. appels « ouverts », appels ciblés, etc.), le PPF a élaboré des lignes directrices particulières correspondant aux types d'appels (p. ex. calendriers possibles, sujet et bassin d'organismes demandeurs). Les informatrices et les informateurs clés ont estimé que le mélange d'appels ouverts et ciblés était, dans l'ensemble, efficace. En général, les organismes demandeurs se sont dits satisfaits de la pertinence des thèmes et des domaines prioritaires retenus. Toutefois, quelques informatrices et informateurs clés ont aussi signalé que les appels ciblés insistaient trop sur

certaines questions et organisations au détriment des autres, ce qui pouvait inciter des organismes communautaires à s'éloigner de leur mission et susciter une certaine tension et de la controverse chez les partenaires. De plus, certaines personnes interviewées estimaient que cette façon de faire débouchait sur le financement de projets plus faibles. Dans certains cas, l'on estimait également que les décisions en matière de financement étaient motivées par des considérations politiques, ce qui engendrait de la discorde entre les divers organismes œuvrant dans le mouvement des femmes.

Processus de demande. Chez les organismes demandeurs sondés, la satisfaction à l'égard du processus de demande était quelque peu mitigée; sept organismes bénéficiaires sur dix sont globalement satisfaits du processus de demande du PPF, comparativement à 28 % des organismes n'ayant pas obtenu de financement. En général, les organismes demandeurs étaient satisfaits du soutien offert par le personnel du programme. Comme lors de l'évaluation précédente, tant les organismes bénéficiaires que les organismes n'ayant pas obtenu de financement se sont dits moins satisfaits du temps accordé pour la préparation de la demande, de la complexité de la demande (p. ex. les renseignements financiers ou budgétaires exigés), du délai de communication de la décision et du manque de clarté des directives relatives à la présentation des demandes et aux critères d'évaluation. Les organismes n'ayant pas obtenu de financement souhaitaient obtenir des renseignements sur les motifs du refus, la moitié ayant dit ne pas savoir pourquoi ils n'avaient pas obtenu de financement.

Capacité du programme. Un petit nombre d'organismes demandeurs (un sur dix) a relevé des problèmes d'accès au soutien du personnel du programme ou un manque de cohérence dans les messages durant le processus de demande. Plusieurs informatrices et informateurs clés ont signalé qu'une meilleure communication entre les régions et le bureau national sur la gestion des appels pourrait améliorer le programme.

4.3 Atteinte des résultats prévus

Principales constatations : Le PPF est en voie d'atteindre son résultat attendu immédiat, soit la création des mécanismes de soutien nécessaires pour s'attaquer aux problèmes liés à l'égalité entre les sexes. La plupart des projets financés mènent dans chacun des trois piliers à l'élaboration d'outils ou d'autres types de soutien dépassant de loin la cible du programme. Ces produits sont diversifiés et certains témoignent d'une approche intersectionnelle en intervenant sur de multiples dimensions de l'inégalité. L'on parvient en partie à s'assurer que les collectivités et les parties intéressées ont des occasions d'utiliser ou d'appliquer les outils et les mécanismes de soutien – les résultats intermédiaires du programme – au moyen de la diffusion et de la promotion des outils et des mécanismes de soutien. Cela se fait électroniquement par l'entremise du site Web ou des médias sociaux. Toutefois, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, l'évaluation estime que des investissements supplémentaires du programme dans le partage des connaissances favoriseraient encore davantage l'atteinte de ce résultat prévu.

Les partenariats établis par les projets sont essentiels pour le transfert et la poursuite du transfert des produits de ceux-ci durant leur déroulement et à la fin de leur période de

financement. Conformément aux critères du programme, les projets financés mobilisent invariablement un grand nombre de partenaires de toutes sortes durant le projet. Les organismes bénéficiaires s'attendent à ce que ces partenariats soient maintenus une fois le projet terminé.

Très souvent, voire la plupart du temps, les projets n'ont pas d'effets durables permettant d'atteindre le résultat à plus long terme du programme, « Les collectivités et les parties prenantes font progresser l'égalité entre les femmes et les hommes ». Bien que la plupart des projets achevés indiquent que les effets se poursuivent d'une façon ou d'une autre, cela se fait essentiellement grâce à des méthodes passives, comme le maintien de l'accès aux produits sur le site Web, ou en présumant que les personnes qui ont reçu de la formation ou du mentorat adopteront les enseignements du projet ou en feront même la promotion. Bien qu'il soit difficile de mesurer l'ampleur ou l'importance de l'impact, du tiers aux quatre dixièmes des organismes indiquent que leur projet a des effets durables, une fois échu le financement du PPF, grâce à des politiques, à des pratiques ou à des changements institutionnels ou que les changements apportés aux programmes ou aux politiques à la suite de leur projet font progresser l'égalité entre les sexes.

Certains se sont interrogés sur la capacité du programme d'atteindre son objectif d'opérer un changement systémique. Des parties intéressées internes et externes sont d'avis que l'exclusion par le programme de la revendication et de la recherche à titre d'activités admissibles compromet la capacité du programme d'obtenir le changement systémique souhaité. Il a également été recommandé d'offrir la possibilité de conclure des accords de plus longue durée pour donner plus de chances aux projets d'opérer un changement systémique.

Résultat immédiat

Mise au point d'outils et de mécanismes de soutien

Le résultat immédiat attendu du PPF « Les femmes et les collectivités ont accès à des mécanismes de soutien pour s'attaquer aux problèmes liés à l'égalité entre les sexes » renvoie, entre autres, aux ressources, aux outils et aux réseaux accessibles aux femmes et aux collectivités. La majorité des projets comportent l'élaboration d'outils (73 %) ou de mécanismes de soutien (78 %) à titre d'éléments clés de leur projet, ce qui dépasse les 50 % visés par le programme. Presque tous les projets comportent des activités visant à favoriser la sensibilisation et l'engagement à l'égard de ces outils et mécanismes de soutien (93 %).

L'examen des dossiers des projets a montré que la plupart des projets du PPF ont élaboré une vaste gamme d'outils et de mécanismes de soutien et que bon nombre étaient adaptés à l'expérience de l'inégalité vécue par le ou les groupes cibles. Voici quelques exemples d'outils tirés de l'examen des dossiers et du sondage auprès des bénéficiaires de financement : des modules d'apprentissage en ligne, des curriculums, des webinaires et des programmes de formation; des coffres ou trousseaux d'outils sur des sujets tels que l'ACS; des manuels de pratiques prometteuses sur des sujets tels que la réaction à des agressions sexuelles ou la divulgation des agressions sexuelles, l'intégration des femmes à un emploi valorisant ou la formation en leadership; des plans d'action ou des guides sur des sujets tels que le recrutement et le maintien en poste de femmes dans les métiers; des

protocoles de services, entre autres pour les travailleuses de première ligne qui interviennent auprès de groupes cibles particuliers afin de pouvoir réagir à la violence fondée sur le sexe; des affiches, brochures, dépliants et sites Web sur des sujets tels que le mariage et les droits et la cyberviolence sexuelle; des plans d'action communautaire (assortis de manuels et de coffres à outils); et des évaluations des besoins, des audits, des inventaires des ressources et des mises en correspondance des services.

Sur le plan des mécanismes de soutien, les projets ont comporté : la création de réseaux locaux, régionaux et nationaux d'organismes pour chercher entre autres à mettre un terme à la violence; la mise au point de mécanismes de soutien individuel, y compris des groupes de soutien, des relations de mentorat, des programmes d'accueil et la prestation de formation ou d'ateliers; et la création de structures officielles telles que des comités consultatifs et des protocoles d'entente entre des organismes partenaires pour s'attaquer à des problèmes tels que la cyberviolence et la violence sur les campus.

En plus de l'élaboration d'outils et de mécanismes de soutien, les autres volets habituels des projets financés par le PPF comprennent : des interventions auprès de participantes individuelles (76 %); des activités communautaires (76 %); et, dans une moindre mesure, des interventions avec des fournisseurs de services (68 %). Le nombre d'éléments que comporte un projet est un facteur important pour prédire les chances d'opérer un changement systémique (c'est-à-dire que les projets ayant de multiples volets sont plus susceptibles de déclarer des répercussions sur le plan des opérations, des politiques ou de la pratique).

Résultat intermédiaire

La création de possibilités

Le résultat intermédiaire du PPF consiste à donner aux collectivités et aux parties intéressées la possibilité d'accéder à des outils et à mécanismes de soutien et l'occasion de les utiliser ou de les appliquer. Le travail des collectivités et des parties intéressées pour faire progresser l'égalité entre les sexes passe par la promotion et la diffusion des outils, des protocoles ou des modèles du projet auprès de groupes élargis de parties intéressées.

Les outils et les mécanismes de soutien mis au point par les projets sont diffusés de multiples façons; on privilégie la diffusion électronique par l'entremise d'un site Web (65 %) et des médias sociaux (59 %). La plupart des organismes axent leurs efforts sur de multiples publics. Le ou les publics clés les plus courants pour les outils ou les mécanismes de soutien créés étaient : les femmes ou les filles, à titre individuel (85 %), et les organisations ou groupes (tels que les entreprises ou les ONG) (80 %), suivis des collectivités (59 %) ou des réseaux (p. ex. des associations ou des organismes-cadres) (56 %) et, moins couramment, un secteur (42 %).

Partenariats

En plus de la diffusion des outils et des mécanismes de soutien, la création de partenariats est l'un des principaux moyens utilisés par les projets pour créer des possibilités. Les appels de propositions publiés par le PPF durant la période à l'étude insistaient constamment sur cette exigence dans les critères d'évaluation de la demande de financement afin de tenir compte de la complexité associée à la réalisation d'un changement systémique. Le Guide de l'organisme demandeur insiste sur la mobilisation des principales parties intéressées, qui sont définies dans le contexte de l'appel (p. ex. les entreprises, les groupes de jeunes, les groupes de femmes et organismes communautaires, les autorités judiciaires et organismes d'application de la loi, les administrations locales, régionales et provinciales et les organismes ou regroupements sectoriels et professionnels). On s'attend à ce que les parties intéressées participent aussi à la détermination des priorités, des obstacles systémiques et des possibilités prometteuses pour répondre aux besoins particuliers des femmes. Les organismes bénéficiaires s'associaient le plus souvent à des organismes communautaires ou à but non lucratif (89 %). Suivaient les universités ou collèges (56 %), un ministère ou organisme d'un gouvernement provincial (42 %), une association d'entreprises ou de l'industrie (40 %), une administration municipale (37 %), une école (32 %), un service de police (31 %) et un organisme ou gouvernement autochtone (26 %).

Les organismes bénéficiaires sondés confirment l'importance des partenariats pour l'atteinte des objectifs, les partenaires participant en effet à la conception du projet, mais plus couramment à sa mise en œuvre. Les projets réunissaient en moyenne onze partenaires. Plus des trois quarts des projets ont recruté de nouveaux partenaires pour leur projet, des partenaires de toutes sortes, représentant de nombreux secteurs et types d'organismes. Les types de partenaires recrutés témoignent des réponses données par les organismes bénéficiaires en 2012, exception faite du secteur privé, plus présent au cours de la présente période à l'étude. Les partenaires étaient plus susceptibles de participer à la mise en œuvre qu'à la conception du projet. Certains organismes bénéficiaires ont déclaré entretenir des liens de longue date avec le partenaire, alors que 76 % ont fait état de certaines relations de travail préalables. Les organismes bénéficiaires ont signalé que les principaux avantages des partenariats comprenaient l'obtention de conseils et la transmission de savoir-faire ainsi que la connaissance et la promotion des outils et des mécanismes de soutien mis au point par les projets. En outre, plus des trois quarts des organismes bénéficiaires (77 %) ont indiqué que leurs partenaires les avaient aidés à obtenir davantage de résultats que s'ils avaient fait cavalier seul.

Les organismes bénéficiaires disent que leurs partenariats se poursuivent longtemps après la fin du projet. Parmi les organismes bénéficiaires sondés dont le projet avait pris fin, 91 % ont affirmé que les partenaires du projet faisaient toujours partie du réseau de l'organisme après la fin du financement, tandis que 82 % ont dit que d'autres activités ou projets de leur organisme continuaient de profiter des partenariats et que 75 % ont dit que les partenaires du projet

collaboraient de nouveau. Les projets à volets multiples étaient plus susceptibles de faire état de telles retombées.

Résultat à plus long terme

Dans une certaine mesure, le résultat à plus long terme du programme – « Les collectivités et les parties intéressées font progresser l'égalité entre les femmes et les hommes » (comme l'indiquent des données probantes sur l'utilisation soutenue, l'application de mécanismes de soutien ou les possibilités) – a été atteint. La plupart des projets achevés (90 %) affichent une certaine forme de durabilité après la période de financement, bien que les deux tiers des projets aient dû réduire leurs activités (67 %) ou leur durée (12 %). Il est rare que les organismes déclarent que le projet n'a eu aucun effet après la période de financement. La moitié des projets financés indiquent que leur projet se poursuit pour l'une des deux raisons suivantes : tout d'abord, parce que les personnes qui ont reçu une formation ou du mentorat continueront d'appliquer leurs compétences et leurs connaissances dans d'autres cadres que celui du projet; ou parce qu'on en assure la durabilité grâce à la mise en œuvre de plans communautaires. Un peu moins (42 %) indiquent que les modèles ou les ressources ont été transférés ou sont utilisés dans d'autres cadres.

Bien qu'il soit difficile de quantifier l'ampleur ou l'importance du changement, du tiers aux quatre dixièmes des projets achevés font état de la durabilité de leur projet par l'entremise de certains types de changements apportés à leurs activités, à leurs politiques ou à leurs pratiques. Par exemple, environ quatre projets achevés sur dix qui disent que leur projet s'est poursuivi après l'échéance du financement du PPF expliquent que cela est dû à une modification des activités, des politiques ou des pratiques de leur propre organisme ou de leurs partenaires. Un peu plus du tiers (36 %) des projets achevés disent que les modifications aux politiques ou aux programmes engendrées par la mise en œuvre des outils ou des mécanismes de soutien du projet débouchent sur des mesures visant à faire progresser l'égalité entre les sexes. Comme nous l'avons mentionné, les projets à volets multiples étaient plus susceptibles de faire état de telles retombées.

Les études de cas ont permis à l'évaluation de relever de nombreux exemples de changements durables, par exemple l'élaboration ou l'amélioration de politiques relatives aux agressions sexuelles et la création ou l'amélioration de postes afin d'offrir des services ou d'entreprendre des activités de défense en matière d'agressions sexuelles au sein des établissements postsecondaires. Relevant du pilier économique, l'initiative « Les femmes et la technologie » a fait des progrès tant sur le plan du mentorat individuel des femmes dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TCI) que sur celui des interventions auprès du secteur et des entreprises. L'étude de cas de cette initiative a constaté une plus grande attention à l'égalité entre les sexes dans le programme d'élaboration des politiques du secteur ainsi que des preuves de modifications apportées aux pratiques institutionnelles en matière de RH, y compris des données probantes relatives aux répercussions sur la structure des salaires et les politiques d'une entreprise pour assurer la parité salariale entre les femmes et les hommes. Enfin, l'étude de cas sur les organismes ayant obtenu du financement pendant deux périodes consécutives s'est intéressée à l'effet de la

« dynamique longitudinale » créée par un deuxième cycle de financement, c'est-à-dire lorsque la réussite du premier projet permet de fixer des cibles plus ambitieuses pour le second et de s'attendre à davantage d'impact de celui-ci. Dans un exemple cité dans cette étude de cas, la participation d'un plus grand nombre de parties intéressées au deuxième projet a débouché sur l'élaboration d'un plan d'action sectoriel.

Tout en reconnaissant ces répercussions, il faut mentionner que des informatrices et des informateurs clés, tant à l'interne qu'à l'externe, se sont interrogés sur la possibilité pour le PPF de réaliser un changement systémique, compte tenu de sa conception et de ses capacités actuelles. Plus précisément, beaucoup croyaient fermement que le fait d'exclure la revendication et la recherche des critères d'admissibilité au financement réduisait les possibilités que le programme engendre un changement systémique²². C'est aussi pour cette raison que beaucoup d'informatrices et d'informateurs clés étaient favorables à l'assouplissement des critères pour que le programme puisse conclure des accords de financement de plus longue durée (c.-à-d. cinq ans) et à l'augmentation du financement maximum. Comme nous l'avons fait remarquer ci-dessus, l'étude de cas sur les organismes ayant obtenu du financement pendant deux périodes consécutives a montré que des possibilités multiples de financement offrent l'occasion d'accroître la portée, l'impact et la durabilité des initiatives. Les informatrices et les informateurs clés, tant de l'intérieur que de l'extérieur, ont aussi proposé que le PPF intervienne dans la mise en commun des connaissances en diffusant les résultats des projets et en participant au travail de communautés de pratique. Enfin, les partenaires du programme dans les secteurs gouvernemental et communautaire aimeraient participer à un partenariat plus rigoureux et stratégique avec le programme, prévoyant notamment une plus grande mise en commun de l'information.

Facteurs contextuels

Principale constatation : Dans l'optique du programme, les facteurs contextuels qui facilitent la réussite d'un projet comprennent une ACS et une évaluation des besoins rigoureuses qui mettent en place les fondements nécessaires pour adapter l'intervention aux besoins locaux ainsi qu'une planification et des mécanismes de soutien adéquats pour assurer la durabilité. Pour les organismes bénéficiaires, les principaux facteurs favorables au projet comprenaient la force et les capacités de leur organisme, l'intérêt de la collectivité ou du groupe cible et la mobilisation des partenaires. Parmi les défis auxquels se heurtent couramment les projets, mentionnons la complexité des obstacles systémiques qu'ils tentent de surmonter et la résistance institutionnelle au changement.

L'intersectionnalité a gagné en importance, tant pour le PPF que pour ses parties intéressées. Bien qu'une démarche axée sur l'ACS+ crée effectivement des difficultés pour le positionnement du programme par rapport à d'autres partenaires fédéraux, les organismes bénéficiaires du PPF considèrent que la possibilité de prendre en compte de multiples obstacles est un facteur clé de réussite des projets.

²² Veuillez noter qu'en juillet 2016, le gouvernement fédéral a rétabli l'admissibilité au financement des activités de revendication dans le cadre des projets subventionnés par le Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada.

Les données probantes tirées des documents du programme comprenaient des analyses internes menées pour cerner les facteurs qui facilitent ou qui entravent la réussite des projets dans le but d'améliorer le programme et d'en favoriser la réussite. L'un des facteurs de réussite souvent mentionné était la qualité de l'ACS et de l'évaluation des besoins du projet. Une démarche rigoureuse permet aux organismes de mieux comprendre les obstacles systémiques auxquels se heurte la population, l'industrie ou le secteur et d'adapter leurs projets à des contextes particuliers. Selon les rapports annuels du programme et des analyses internes de divers appels de propositions, la difficulté de comprendre et de planifier la durabilité est l'un des principaux obstacles à la réussite d'un projet (p. ex. le besoin d'appuyer des projets pour travailler avec les partenaires afin d'intégrer ou d'institutionnaliser les outils, ressources ou modèles mis au point par le projet).

Selon les organismes bénéficiaires sondés, les facteurs qui facilitent habituellement la mise en œuvre ont trait à l'organisme promoteur lui-même (capacités et réputation, forces du personnel), à l'intérêt de la collectivité et des femmes pour le projet, à l'engagement de partenaires appropriés et divers et au montant du financement du PPF²³. Les conseils et le soutien de CFC durant la mise en œuvre ont obtenu une note plutôt faible; environ la moitié seulement des organismes bénéficiaires ont indiqué qu'il s'agissait là d'un facteur qui avait favorisé la réussite du projet. Les facteurs qui entravent la réussite d'un projet ou les défis à surmonter durant la mise en œuvre ont souvent trait à la complexité des problèmes ou des obstacles en cause et, dans certains cas, à la résistance institutionnelle au changement. Bien qu'ils soient vus comme d'importants facteurs de facilitation, les partenariats comportent aussi des défis, y compris le temps qu'il faut pour les constituer et les maintenir.

Caractère multidimensionnel

L'évaluation a réuni des données probantes concernant les approches intersectionnelles, la mesure dans laquelle on les utilise dans les projets financés par le PPF et à quel point ils ont favorisé la réussite des projets. En règle générale, bien que les activités du programme témoignent de son caractère intersectionnel, cette approche présente certains défis en ce qui a trait au rôle de CFC par rapport à d'autres ministères qui interviennent auprès des mêmes groupes cibles.

Dans le cadre des entrevues avec les informatrices et les informateurs clés, des parties intéressées au sein de l'organisme ont discuté du défi que pose la promotion des approches intersectionnelles pour le PPF. Elles ont notamment indiqué que d'autres ministères sont chargés, du fait de leur mandat, de chaque groupe de femmes marginalisées et que le programme ne veut pas empiéter sur le rôle qui incombe à ces services d'entreprendre du travail sensible aux considérations de genre. Toutefois, elles ont aussi mis en relief les moyens qu'a pris le programme pour tenter d'intégrer des

²³ Toutefois, le montant du financement était parfois considéré comme un défi.

activités relatives à des groupes doublement défavorisés, par exemple, en intégrant des thèmes aux appels de propositions.

Les partenaires du programme ont décrit l'importance croissante et la nécessité des approches intersectionnelles, estimant que l'intersectionnalité fait de plus en plus partie du tissu du programme. En outre, la documentation même de CFC (comme les rapports ministériels sur le rendement) affirme que le recours de plus en plus courant à l'analyse intersectionnelle sensibilise davantage les fournisseurs de services à l'importance d'élaborer des approches concertées pour tenir compte des multiples obstacles auxquels se heurtent de nombreuses femmes, particulièrement en ce qui a trait au pilier de la violence.

Des questions ont été posées aux organismes bénéficiaires au sujet de l'intersectionnalité et particulièrement sur la mesure dans laquelle la compréhension des obstacles croisés à l'égalité aurait pu entraver ou favoriser la réussite de leur projet. Plus des deux tiers étaient d'avis que la prise en compte d'autres facteurs d'identité tels que le revenu, les groupes ethnoculturels et les obstacles géographiques avaient en fait facilité la mise en œuvre de leur projet.

Résultats imprévus

Principale constatation : L'évaluation a permis de constater un certain nombre de résultats imprévus favorables; la portée et les effets des projets dépassaient souvent les attentes lorsque les projets du PPF prévoyaient les nouvelles priorités dans un contexte plus large ou cadraient bien avec elles. L'accent mis sur les appels de propositions ciblés durant la période à l'étude pourrait, a-t-on indiqué, avoir des conséquences défavorables lorsque les organismes sollicitent et obtiennent du financement pour des projets qui débordent leurs sphères de compétence. Certains jugeaient que l'incapacité du programme d'appuyer les activités de revendication et de recherche avait porté atteinte à l'ensemble du mouvement des femmes.

Les projets financés par le PPF ont fait état de certains effets imprévus, la plupart du temps positifs et liés à un plus grand intérêt ou à une plus grande participation que prévu. Par exemple, dans le cadre de l'appel relatif à la violence sur les campus, une série de projets financés par le programme pour lutter contre la violence fondée sur le sexe sur les campus a aidé à créer une dynamique puisque la problématique a suscité l'intérêt des médias. Des provinces telles que l'Ontario et la Colombie-Britannique ont pris des dispositions législatives exigeant que les campus adoptent des politiques en matière d'agression sexuelle. L'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, récemment annoncée, est un autre exemple. Quelques informatrices et informateurs clés ont fait remarquer qu'il s'agissait là d'une réalisation involontaire et inattendue attribuable au financement accordé par le PPF à l'Association des femmes autochtones du Canada.

Selon plusieurs informatrices et informateurs clés, le recours de plus en plus fréquent, par le PPF, à des appels ciblés comme mécanisme préféré d'acceptation a eu des conséquences imprévues, possiblement défavorables, en éloignant de leur mission des organismes communautaires

sollicitant du financement, en excluant d'autres problèmes et groupes importants et en occasionnant le financement de projets plus faibles dans des domaines où il n'y a que peu de parties intéressées. Enfin, quelques informatrices et informateurs clés ont aussi avancé l'hypothèse qu'on avait jugé que l'inadmissibilité au financement du PPF d'organismes nationaux, particulièrement ceux qui s'étaient engagés dans un travail de recherche et de revendication, avait affaibli l'ensemble du mouvement des femmes.

4.4 Efficacité

Principale constatation :

Écart entre les dépenses inscrites au budget et les dépenses réelles : Au cours des quatre années à l'étude, la majeure partie du montant alloué a été dépensée (sous-utilisation de 8 % ou de 7,5 millions de dollars).

Ratio d'efficacité administrative : Pour chaque dollar de financement, une somme de 0,19 \$ va à l'administration du programme.

Effet de levier des projets : Presque tous les projets mobilisent des ressources internes et des contributions de partenaires, qui représentent généralement entre le tiers et la moitié du coût total du projet.

Certaines données démontrent qu'au cours de la période à l'étude, le programme a pris d'importantes mesures pour améliorer l'efficacité de son mode de prestation, y compris un examen « LEAN » du processus de demande ainsi que d'autres efforts visant à utiliser des méthodes électroniques pour le processus de demande de même que pour l'examen et le suivi des projets. Le nombre élevé d'appels de propositions et d'annonces, la priorité accordée, au cours de la période à l'étude, aux efforts visant à joindre de nouveaux groupes et l'accroissement des attentes à l'endroit des projets ont engendré une charge de travail supplémentaire pour le personnel, ce qui a nui à l'efficacité générale.

Lorsque les ressources le permettent, le programme analyse les demandes et les résultats des projets pour cerner de nouveaux problèmes et dégager des enseignements. Les leçons tirées des analyses du programme, souvent mentionnées par les bénéficiaires de financement, confirment l'importance des partenariats et de l'engagement des décisionnaires de niveau supérieur ainsi que des clientèles et des collectivités à l'égard du projet.

Allocation optimale des ressources

En général, les mesures d'efficacité des programmes de S et C comportent une comparaison de l'allocation budgétaire et des dépenses réelles ainsi que des coûts d'administration associés à la prestation du programme. Les données financières du programme indiquent que pour chaque année à l'étude, le programme a dépensé la majeure partie de l'allocation budgétaire au titre des S et C. Au cours des quatre années à l'étude, le programme a reçu une allocation budgétaire de 96 994 413 dollars et a dépensé réellement 89 559 896 dollars, soit 7 434 517 dollars ou 8 % de moins.

En ce qui a trait au ratio des coûts administratifs du programme, pour chaque dollar financement, une somme de 0,19 \$ va à son administration.

Pour la période d'évaluation actuelle, le rapport est largement comparable au rapport coût-efficacité de l'évaluation précédente, avec des écarts oscillant entre 0,16 \$ et 0,20 \$ de 2009-2010 à 2015-2016. Nous avons exclu de la comparaison les premières années de la période d'évaluation précédente (2007-2009), car les services internes étaient alors inclus comme une composante des salaires et des ressources opérationnelles, et en ont été exclus en 2009-2010.

Facteurs contextuels qui influent sur l'efficacité

Les documents du programme et les entrevues avec les informatrices et les informateurs clés ont permis de cerner un certain nombre d'indicateurs de l'efficacité de la prestation durant la période à l'étude. En 2013-2014, le programme a entrepris un examen « LEAN » afin d'étudier le processus d'examen des demandes. L'examen a recommandé l'adoption d'une approche collaborative pour étudier les demandes de même que d'autres améliorations des processus pour éliminer le double emploi, préciser les rôles et les responsabilités et former le personnel. Dans le cadre du premier appel de propositions à utiliser la nouvelle approche, en 2015, des résultats positifs ont été obtenus, soit une augmentation de 66 % du nombre de projets approuvés durant le cycle par rapport à l'appel précédent, une réduction de la durée du cycle de 64 % et une baisse considérable du nombre de membres du personnel participant à l'examen, ce qui a permis au personnel de travailler à d'autres priorités.

Un inconvénient possible du processus adapté serait un manque de connaissances et de capacités du personnel pour analyser les demandes reçues. Les commentaires des organismes demandeurs de financement à CFC ont fait ressortir ce problème, certains d'entre eux percevant un décalage entre les messages reçus durant la préparation de leur demande et les résultats de leur demande. Un comité d'examen par des pairs a été créé, à titre d'essai, pour examiner les projets recommandés aux fins d'approbation dans l'optique d'offrir de la formation afin d'améliorer la qualité de l'analyse des demandes et de normaliser davantage cette analyse et d'accroître la collaboration et le travail d'équipe au sein du programme.

Au cours de la période à l'étude, il y a eu d'autres améliorations de l'efficacité, y compris :

- le lancement du système automatisé de présentation de demandes en ligne de CFC, qui a éliminé des obstacles à l'accès à l'information au sein du PPF et qui a réduit de jusqu'à deux semaines la durée du traitement des demandes (même si le processus de demande en ligne a occasionné des difficultés à certains organismes demandeurs, un sondage auprès des clientèles externes mené par CFC ayant révélé que presque neuf clients sur dix étaient satisfaits ou très satisfaits de cet outil);
- la mise à jour de certains outils de mesure d'évaluation et de rendement afin d'en éliminer les redondances et leur remaniement pour les appliquer à de plus vastes grappes de projets;

- la mise en place d'un nouveau système de gestion des S et C en 2013-2014;
- le recours à des consultations électroniques pour examiner les demandes d'acceptation continue;
- l'élaboration et la publication de normes de service;
- la réduction des coûts des loyers et des locaux en raison de la diminution de 21 % des locaux pour les bureaux (les frais de réinstallation devant être remboursés à partir de ces économies au cours des huit prochaines années).

D'autre part, d'après la documentation du programme et les points de vue des informatrices et des informateurs clés, les facteurs qui portaient atteinte à l'efficacité du programme étaient, entre autres, les appels de propositions plus fréquents (pendant la période à l'étude, dix appels de propositions ont été publiés, comparativement à quatre au cours de la période d'évaluation précédente); les retards dans l'approbation des demandes associés aux processus du cabinet de la ministre; l'augmentation des livrables exigés des projets, ce qui a alourdi le fardeau du personnel; la priorité accordée par le programme au financement des groupes ne recevant pas déjà du financement (« nouveaux » groupes), ce qui augmente la charge de travail du personnel en région, qui doit exercer une plus grande supervision et offrir davantage d'assistance; et une priorité accrue aux communications externes et aux annonces de financement.

Enseignements

Pour ce qui est des leçons retenues, le programme effectue des analyses périodiques des résultats des projets afin d'en tirer des enseignements. Ceux-ci peuvent être propres au contexte de l'appel ou au projet en particulier et sont susceptibles de cerner d'importants enseignements à partir de diverses sources de données. Par exemple, les nouveaux enseignements comprenaient le recours à des ressources existantes provenant de projets préalablement financés afin d'éviter le double emploi; l'intégration des ressources élaborées à l'interne à un véhicule en cours (p. ex. le curriculum) afin d'en accroître la portée et d'en assurer la durabilité; la mobilisation de décisionnaires de niveau supérieur pour renforcer la priorité des objectifs du projet; le recours à des partenariats existants et variés; et la multiplication des points d'intervention.

Les bénéficiaires de financement sondés ont mentionné bon nombre de ces constatations. Par exemple, à une question ouverte sur les pratiques exemplaires ou sur les leçons tirées de leur projet à ce jour, les bénéficiaires de financement mentionnaient le plus souvent l'importance de partenariats solides ou de l'engagement des partenaires ainsi que le renforcement des collectivités ou des relations (30 %). Suivait le niveau de participation de la clientèle cible ou de la collectivité à la conception et à l'exécution du projet.

5.0 Conclusions et recommandations

Conclusions

Pertinence

Le PPF continue de répondre à un grand besoin manifeste. En se concentrant sur la violence, la prospérité économique et la participation au pouvoir, le programme tient compte de domaines où l'on constate encore aujourd'hui des disparités entre les sexes au Canada. Les objectifs et les résultats escomptés du PPF cadrent avec le résultat stratégique de CFC et avec les objectifs du gouvernement fédéral tels qu'ils sont énoncés dans les engagements du récent budget fédéral. Il convient que le gouvernement fédéral s'intéresse aux questions relatives à l'égalité entre les sexes compte tenu de la portée nationale de la question et des engagements en faveur de l'égalité entre les sexes pris par le Canada dans des chartes et des accords nationaux et internationaux. Il existe, dans une certaine mesure, un chevauchement et un double emploi entre le PPF et d'autres programmes à moindre capacité d'octroyer des subventions dans les provinces ou territoires ou dans le secteur sans but lucratif.

Conception et prestation

Les caractéristiques de conception et de prestation du PPF qui sont jugées importantes dans la théorie du changement du programme sont généralement présentes et contribuent à la poursuite des résultats prévus. Les organismes bénéficiaires sont satisfaits de nombreuses dimensions du processus de présentation des demandes du programme; ils croient toutefois qu'on pourrait simplifier ce processus, que certains trouvent encombrant et complexe, accélérer l'approbation des demandes et améliorer les communications. Sur le plan de l'exécution, certaines difficultés peuvent empêcher le programme d'atteindre ses résultats, particulièrement les résultats à plus long terme. Il a été indiqué que les critères du programme qui empêchent le financement de la revendication et de la recherche ainsi que la période de financement maximale de trois années réduisaient les chances que le projet engendre un changement systémique. D'autres commentaires recueillis dans le cadre de l'évaluation soulignaient la nécessité d'accroître les efforts de diffusion des connaissances déployés par le programme.

Efficacité

Le programme fait la promotion des possibilités de financement de diverses façons et reçoit de ce fait beaucoup plus de demandes qu'il ne peut en financer. L'accent mis sur les appels à caractère économique au cours de la période à l'étude a encouragé le programme à travailler avec de nouveaux organismes qui s'adressent aux entrepreneures et aux femmes dans les métiers. Le PPF offre aux projets du financement pour mettre au point un vaste éventail d'outils et de mécanismes de soutien. Des outils et des mécanismes de soutien ont été mis au point dans chacun des trois piliers.

Certains indices donnent à croire que les projets financés offrent des occasions aux organismes communautaires d'utiliser les outils et les mécanismes de soutien qu'ils mettent au point. Les projets empruntent diverses voies pour diffuser leurs produits, privilégiant nettement les méthodes axées sur le Web et les médias sociaux. Bien que la plupart des projets continuent de diffuser leurs produits après l'échéance du financement du PPF, il n'y a pas de dépôt central pour assurer une plus grande diffusion au-delà du cercle des partenaires et des réseaux du projet.

Un des principaux facteurs de réussite en matière de création de possibilités est l'efficacité avec laquelle les projets peuvent établir des partenariats et l'utilisation de multiples éléments ou points d'intervention. Les critères d'application du PPF sont rigoureux à cet égard et les données de l'évaluation donnent à penser que les projets ont été diligents et ont réussi à forger des partenariats durant la phase de la conception et, plus fréquemment, celle de la mise en œuvre. De nombreux partenariats créés pour le projet du PPF sont nouveaux et les bénéficiaires de financement déclarent que les partenariats durent souvent plus longtemps que le projet puisqu'ils continuent de collaborer avec des partenaires dans le cadre d'autres initiatives.

Quant au résultat à plus long terme du programme – « Les collectivités et les parties intéressées font progresser l'égalité entre les femmes et les hommes » –, du tiers aux quatre dixièmes des projets achevés qui se sont avérés viables ont fait état de changements dans les activités, les politiques ou les pratiques qui favorisaient l'égalité entre les sexes. Lorsqu'on sait à quel point il est difficile d'opérer un changement systémique, surtout dans l'optique des paramètres de financement du PPF, on peut considérer qu'il s'agit là d'une réussite de taille.

L'intersectionnalité a gagné en importance, tant pour le PPF que pour ses parties intéressées. Bien qu'une démarche axée sur l'ACS+ crée effectivement des difficultés pour le positionnement du programme par rapport à d'autres partenaires fédéraux, les organismes bénéficiaires du PPF considèrent que la possibilité de tenir compte des multiples obstacles est un facteur clé de réussite des projets.

En plus des résultats attendus, le PPF a donné, dans plusieurs secteurs de financement (p. ex. la violence sur les campus et la violence faite aux femmes autochtones), des résultats favorables imprévus qui ont dépassé les attentes quand la question en jeu a fait l'objet d'une attention de plus en plus soutenue de la part des médias et des gouvernements. Les résultats défavorables imprévus sont associés aux limites à l'admissibilité imposée par le programme et aux thèmes admissibles au financement.

Efficiencia

Chaque année, le PPF dépense l'ensemble de son crédit budgétaire. Il en coûte 0,19 \$ à CFC pour verser 1 \$ de S et C. Ce montant a augmenté depuis l'évaluation précédente, qui calculait le coût d'exécution d'un programme à 0,13 \$ pour octroyer 1 \$. Les membres du personnel du programme interviewés ont laissé entendre que cela pouvait dépendre de facteurs tels que des investissements dans de nouvelles technologies, les multiples appels de propositions dans de nouveaux domaines

(p. ex. l'entrepreneuriat) ainsi que des interventions auprès de nouveaux organismes ayant un profil différent. D'autres données témoignent toutefois d'une efficacité accrue du programme en raison d'initiatives diverses telles que l'examen « LEAN » du processus d'appel de propositions. Compte tenu des ressources disponibles, le programme est résolu à dégager les enseignements de ses appels de propositions et des projets pour améliorer le programme et cerner les problématiques émergentes.

Recommandations

Le programme devrait continuer de financer des projets dans le but de favoriser le changement systémique. L'évaluation a permis de dégager les éléments clés que voici qui ont le potentiel de favoriser et d'accroître le changement systémique :

- **continuer d'inscrire et de préciser, dans les appels de propositions, ce que le programme entend par durabilité des répercussions du projet et changement systémique et ses attentes à cet égard;**
- **adopter une nouvelle flexibilité pour financer des activités de revendication afin de compléter les approches à composantes multiples que de nombreux projets utilisent actuellement pour exercer une influence sur les politiques et le changement institutionnel;**
- **envisager de préciser le modèle logique du PPF et sa théorie du changement pour favoriser la réalisation d'un changement systémique durable;**
- **examiner les possibilités de financer des projets à plus long terme et de plus grande valeur à multiples volets pour favoriser l'obtention d'un impact à plus long terme.**

Les partenaires et les parties intéressées sont favorables à l'insistance du programme sur le changement systémique. Il s'agit là d'une caractéristique distinctive importante du programme par rapport à d'autres moyens d'offrir des services aux femmes que proposent d'autres gouvernements ou autorités ministérielles. Les données de l'évaluation indiquent que les possibilités de changement systémique sont évidentes dans de nombreux types de projets (peu importe le pilier ou le type d'organisme demandeur), bien que les projets ayant de multiples points d'intervention sont plus susceptibles d'avoir engendré des changements sur le plan des politiques ou des pratiques. Les parties intéressées des programmes estiment que la revendication et les projets de plus longue durée et de plus grande valeur constituent des éléments importants pour favoriser le changement systémique.

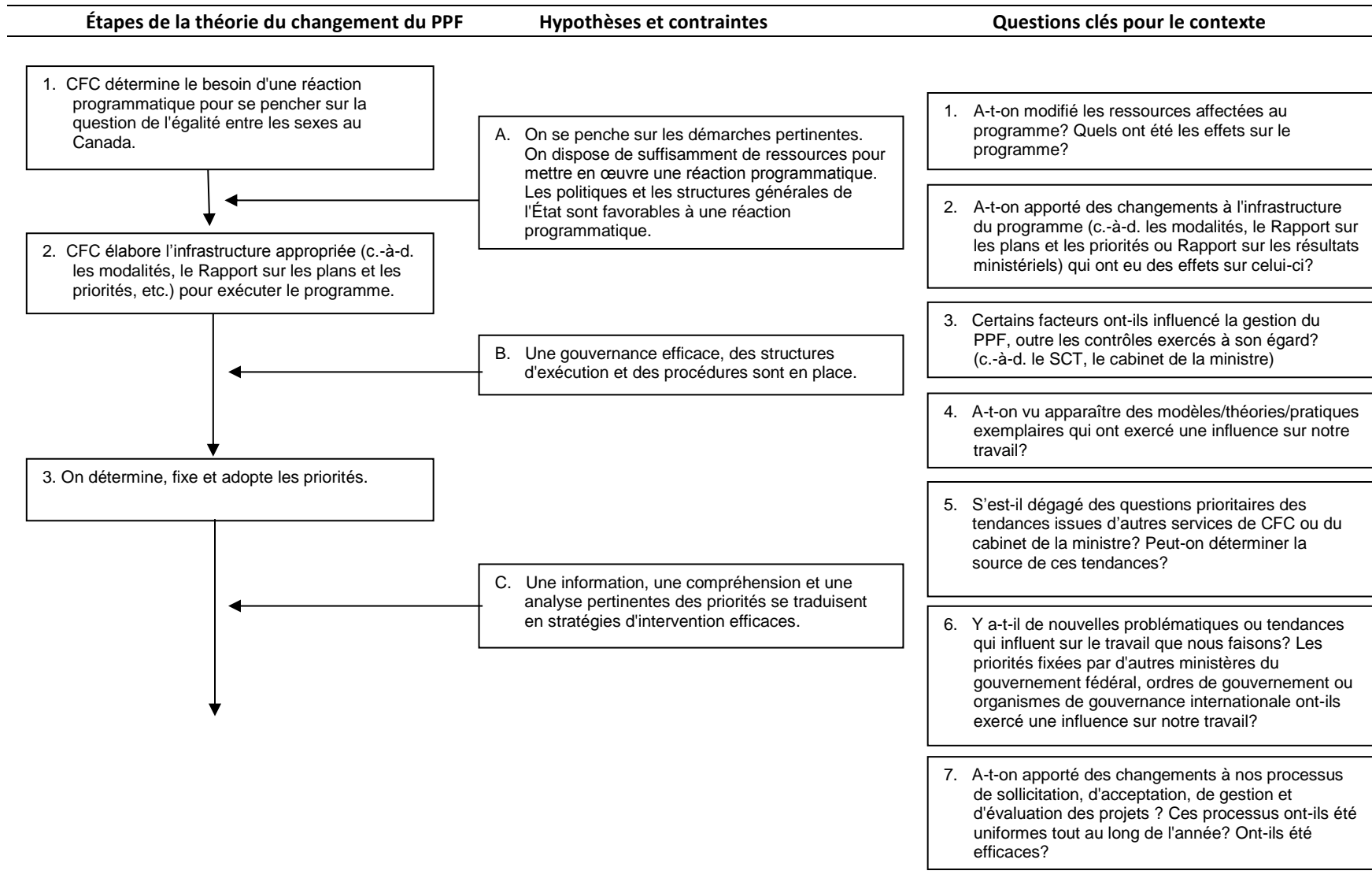
Déployer plus d'énergie pour favoriser l'application et la diffusion des connaissances par les programmes

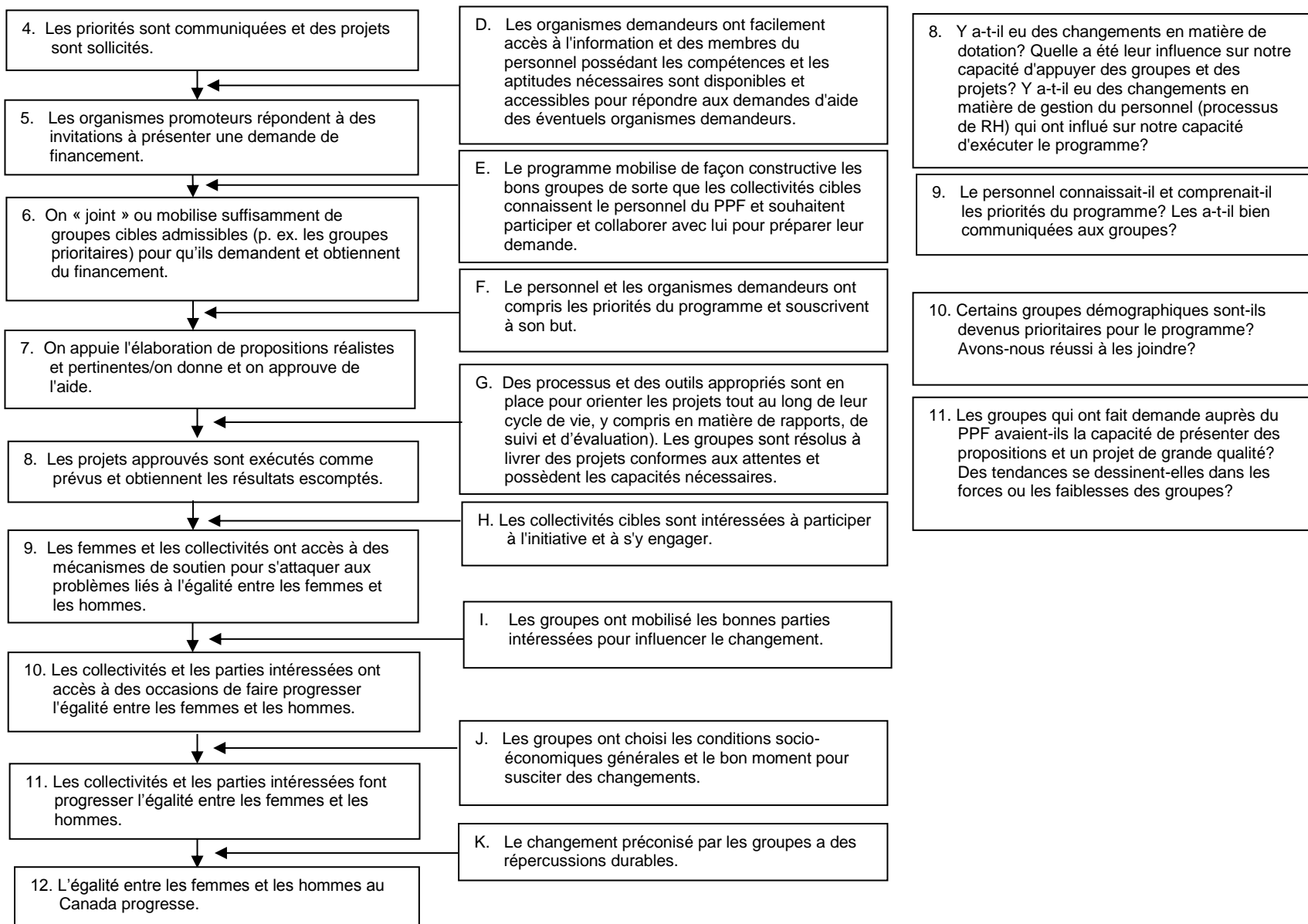
Les projets financés par le PPF ont très bien réussi à produire un vaste éventail d'outils et de mécanismes de soutien. Il importe que l'on connaisse et que l'on adopte, de façon générale, ces produits pour réduire le double emploi et amplifier les retombées de l'investissement du PPF. Toutefois, il revient essentiellement aux projets eux-mêmes, qui ne disposent peut-être pas du réseau ou des ressources nécessaires pour le faire, de continuer à faire connaître leurs outils une fois terminé le financement du projet et de les propager au-delà de l'organisme bénéficiaire et de ses partenaires immédiats. Le PPF s'est engagé à élaborer une stratégie de diffusion des connaissances qu'il serait possible d'étoffer et qui prévoirait la mobilisation des parties intéressées et un soutien continu pour élargir la portée du travail des projets sur le terrain.

Renforcer les capacités à l'échelle du programme pour appuyer les organismes bénéficiaires tout au long du cycle de vie du projet afin d'optimiser leur démarche et les efforts qu'ils déploient pour réaliser un changement durable et systémique

Les données de l'évaluation donnent à penser que certains projets ont réussi à atteindre leurs objectifs, mais que d'autres ne comprennent pas suffisamment la durabilité des répercussions d'un projet et ne planifient pas en conséquence, étant ainsi susceptibles d'éprouver des difficultés à instaurer un changement systémique en raison de la complexité des obstacles qu'ils tentent de franchir et de la résistance institutionnelle au changement. La capacité (les ressources, les capacités du personnel) de CFC d'offrir du soutien tout au long du cycle de vie d'un projet a été restreinte : environ la moitié seulement des organismes bénéficiaires ont indiqué que les conseils et le soutien de CFC durant le projet avaient favorisé sa réussite. Puisqu'un examen « LEAN » laisse entrevoir une certaine rationalisation du processus d'appel de propositions, qui a jusqu'à maintenant absorbé une grande part des ressources du programme, il se présente une occasion de donner au personnel de meilleurs moyens d'offrir un soutien utile et continu aux projets durant leur phase de mise en œuvre afin d'étayer les démarches qui suscitent le changement (p. ex. s'employer à créer des communautés de pratique). Les changements apportés récemment au mandat du programme (p. ex. l'admissibilité des activités de revendication) donnent à penser qu'il faut aussi réitérer l'engagement en faveur du renforcement des capacités du personnel pour exploiter comme il se doit cette nouvelle flexibilité au sein du programme.

Annexe A : Théorie du changement du PPF





Annexe B : Éléments d'évaluation, indicateurs et sources des données

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs/domaines de mesure	Examen des documents	Analyse documentaire	Examen des dossiers	Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés		Sondage		Études de cas
					Internes	Externes	Organismes non financés	Bénéficiaires	
Pertinence									
1. Le PPF est-il encore nécessaire pour faire progresser l'égalité des femmes et des hommes au Canada?	• Changements/tendances dans les marqueurs clés de l'inégalité des sexes au Canada depuis 2010-2011	x	x						
	• Mesure dans laquelle les trois piliers du PPF sont encore des domaines où les inégalités sont prononcées	x	x			x	x		
	• Mesure dans laquelle il existe des données probantes sur la demande pour le programme et sa nécessité (p. ex. nombre de demandes reçues, dépenses, demandes de renseignements)	x			x	x		x	x
2. Le mandat, les objectifs et les priorités du programme cadrent-ils avec les résultats stratégiques de CFC?	• Mesure dans laquelle le mandat, les objectifs et les priorités du PPF cadrent avec les résultats stratégiques de CFC (théorie du changement renouvelée à l'échelle de l'organisme)	x				x			
3. Le PPF cadre-t-il avec les priorités, le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral?	• Degré de correspondance entre le mandat, les objectifs et les priorités du PPF et les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral	x	x			x	x		
	• Degré de chevauchement ou nature du	x	x			x	x	x	x

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs/domaines de mesure	Examen des documents	Analyse documentaire	Examen des dossiers	Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés		Sondage		Études de cas
					Internes	Externes	Organismes non financés	Bénéficiaires	
	chevauchement entre le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral et ceux d'autres ordres de gouvernement, des ONG et des fondations privées œuvrant au progrès de l'égalité entre les sexes/mesure dans laquelle les rôles et les responsabilités sont clairement compris.								
Rendement (efficacité)									
Conception et exécution									
4. Dans quelle mesure la conception et l'exécution du programme sont-elles susceptibles de permettre d'obtenir les résultats prévus?	<ul style="list-style-type: none"> Profil des organismes demandeurs et des bénéficiaires (y compris le type d'organisation, s'il s'agit d'un nouveau bénéficiaire ou d'un bénéficiaire antérieur, etc.) 	x		x					
	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle les mandats organisationnels des demandeurs (p. ex. axés sur l'égalité des femmes, axés sur les enjeux, fondés sur l'identité) leur permettent de respecter le mandat et les objectifs du programme. 	x		x			x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des caractéristiques de la conception et de l'exécution (y compris, entre autres : appel, critères du programme et 	x		x	x		x	x	

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs/domaines de mesure	Examen des documents	Analyse documentaire	Examen des dossiers	Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés		Sondage		Études de cas
					Internes	Externes	Organismes non financés	Bénéficiaires	
	de l'évaluation, domaines d'intervention privilégiés/thèmes, processus/délai de traitement des appels [ouverts, ciblés, continus], démarche de demande, exigences relatives aux partenariats) et de leurs répercussions sur l'atteinte des résultats								
	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle la combinaison des niveaux d'intervention (niveaux individuel, institutionnel, systémique) est confirmée en tant que mécanisme le plus approprié pour atteindre le résultat stratégique de CFC 	x		x	x	x			x
	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions qu'ont les organismes clés de la pertinence des communications relatives aux appels, aux priorités du programme, aux attentes à l'égard des projets 					x	x	x	
	<ul style="list-style-type: none"> Facteurs contextuels indiqués dans la théorie du changement du programme relatifs à la conception et à l'exécution qui influent sur la probabilité de l'atteinte des résultats prévus (c.-à-d. ressources, infrastructures, gouvernance efficace, structures d'exécution, 	x	x		x	x		x	

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs/domaines de mesure	Examen des documents	Analyse documentaire	Examen des dossiers	Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés		Sondage		Études de cas
					Internes	Externes	Organismes non financés	Bénéficiaires	
	procédures d'exécution, engagement à l'égard des collectivités ciblées, capacités du personnel, etc.)								
5. Dans quelle mesure le programme a-t-il réalisé ou est-il susceptible de réaliser ce qui suit?	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et proportion de projets qui suscitent des appuis (p. ex. outils, réseaux, etc.), par pilier 	x		x				x	
a. Son résultat immédiat : Les femmes et les collectivités ont accès à des mécanismes de soutien pour s'attaquer aux problèmes liés à l'égalité entre les sexes.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre, type et nature des mécanismes de soutien conçus par les projets, par pilier; mécanismes ou voies pour diffuser/fournir un accès 	x		x				x	
	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs contextuels indiqués dans la théorie du changement du PPF qui influent sur la probabilité que les femmes et les collectivités aient accès à des mécanismes de soutien (c.-à-d. : les collectivités ciblées connaissent les possibilités de financement; les collectivités ciblées souhaitent participer aux possibilités de financement; processus et outils appropriés pour guider les projets tout au long de leur cycle de vie; capacité des groupes d'exécuter les projets; engagement des groupes à exécuter les projets; les groupes bénéficiaires ont 	x	x	x	x			x	x

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs/domaines de mesure	Examen des documents	Analyse documentaire	Examen des dossiers	Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés		Sondage		Études de cas
					Internes	Externes	Organismes non financés	Bénéficiaires	
	mobilisé des parties intéressées appropriées; etc.)								
	<ul style="list-style-type: none"> Obstacles et facteurs de facilitation indiqués dans la théorie du changement du PPF pour l'atteinte du résultat immédiat 	x		x	x	x		x	x
b. Son résultat intermédiaire : Les collectivités et les parties prenantes ont des occasions de faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et proportion de projets qui créent des possibilités (p. ex. partenariats, stratégies, programmes, politiques), par pilier 	x		x				x	
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre, type et nature des possibilités issues de projets financés, par pilier (p. ex. adoption/transferts d'outils et de mécanismes de soutien) 	x		x				x	x
	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des partenariats et des parties intéressées, composition des parties intéressées (p. ex. géographique, groupes démographiques, effet de levier des partenaires, etc.) 	x		x				x	x
	<ul style="list-style-type: none"> Facteurs contextuels indiqués dans la théorie du changement du PPF qui influent sur la probabilité que les femmes et les collectivités aient accès à des occasions 	x	x	x	x	x		x	x
	<ul style="list-style-type: none"> Obstacles et facteurs de facilitation tirés de la théorie du changement du 	x		x	x	x		x	x

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs/domaines de mesure	Examen des documents	Analyse documentaire	Examen des dossiers	Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés		Sondage		Études de cas
					Internes	Externes	Organismes non financés	Bénéficiaires	
	programme pour l'atteinte du résultat intermédiaire								
c. Son résultat à plus long terme : Les collectivités et les parties prenantes font progresser l'égalité entre les femmes et les hommes.	<ul style="list-style-type: none"> Nature et type des actions entreprises par les collectivités et les parties intéressées qui font progresser l'égalité entre les sexes 	x		x				x	x
	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle les partenariats établis par l'entremise des projets financés par le PPF facilitent le travail des collectivités et des parties intéressées pour faire progresser l'égalité entre les sexes et la durabilité 	x		x	x	x		x	x
	<ul style="list-style-type: none"> Facteurs contextuels indiqués dans la théorie du changement qui influent sur la probabilité que l'égalité entre les femmes et les hommes progresse (conditions socio-économiques générales et choix du moment) 			x					
	<ul style="list-style-type: none"> Obstacles et facteurs de facilitation tirés de la théorie du changement du programme qui ont une incidence sur l'atteinte des résultats 	x		x	x	x	x	x	x
6. Quels ont été, le cas échéant, les résultats imprévus du programme?	<ul style="list-style-type: none"> La nature et le type des résultats imprévus et leurs répercussions sont connus. 	x		x	x	x		x	x

Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs/domaines de mesure	Examen des documents	Analyse documentaire	Examen des dossiers	Entrevues avec des informatrices et des informateurs clés		Sondage		Études de cas
					Internes	Externes	Organismes non financés	Bénéficiaires	
Efficienc									
7. Dans quelle mesure exécute-t-on efficacement le PPF (efficacité opérationnelle)?	<ul style="list-style-type: none"> Facteurs contextuels favorisant ou défavorisant l'efficacité sur les plans de la qualité, de l'actualité, du contenu, de la pertinence 	x				x			
	<ul style="list-style-type: none"> Détermination et analyse des leçons apprises 	x	x	x		x	x		
	<ul style="list-style-type: none"> Frais d'administration en % du budget total, comparativement aux résultats de l'évaluation précédente 	x							
	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation, par le projet, d'autres sources de financement 				x				x
	<ul style="list-style-type: none"> Dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles du programme 	x							
	<ul style="list-style-type: none"> Résultats des mécanismes de gestion efficace du programme qui sont déterminés et mis en œuvre (p. ex. processus LEAN) sur le plan de la qualité, du choix du moment, du contenu, de la pertinence 	x					x		