

# Évaluation sommative du Programme de promotion de la femme

**RAPPORT FINAL**

2012



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Liste des acronymes .....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>iii</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>v</b>
<b>1. Introduction et description du Programme de promotion de la femme.....</b>	<b>1</b>
1.1 Description du Programme .....	1
<b>2. Portée de l'évaluation et approche méthodologique .....</b>	<b>7</b>
2.1 Objectifs de l'évaluation et éléments évalués .....	7
2.2 Sources de données .....	7
2.3 Limites .....	11
<b>3. Résultats.....</b>	<b>13</b>
3.1 Pertinence.....	13
3.2 Rendement du Programme : atteinte des résultats prévus .....	21
3.3 Conception et prestation.....	33
3.4 Efficience et économie .....	43
<b>4. Conclusions .....</b>	<b>47</b>
4.1 Pertinence.....	47
4.2 Rendement .....	48
<b>5. Recommandations.....</b>	<b>53</b>

Annexe A : Cadre d'évaluation

Annexe B : Bibliographie

## **Sous pli séparé**

Annexes C-G : Instruments de collecte des données

Annexe H : Sommaires d'études de cas



# LISTE DES ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AAP	architecture des activités de programme
ACS	analyse comparative entre les sexes
CFC	Condition féminine Canada
CNPC	Centre national de prévention du crime
FaHCSIA	Ministère des Familles, du Logement, des Services communautaires et des Affaires aborigènes (Australie)
FCF	Fonds communautaire pour les femmes
FEM	Forum économique mondial
FPF	Fonds de partenariat pour les femmes
GR	gestion axée sur les résultats
ONG	organisation non gouvernementale
PPF	Programme de promotion de la femme

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	: Nombre de projets financés par année
Tableau 1.2	: Budget annuel total du PPF
Tableau 3.1	: Nombre total de demandes auprès du PPF et de projets financés – 2007-2008 à 2009-2010
Tableau 3.2	: Nouveaux enjeux/lacunes : organismes demandeurs
Tableau 3.3	: Nature des obstacles dans la mire des projets
Tableau 3.4	: Pratiques exemplaires : organismes bénéficiaires
Tableau 3.5	: Expérience des organismes ayant demandé du financement au PPF
Tableau 3.6	: Frais d'administration et coûts du Programme, ratio d'efficacité administrative



# SOMMAIRE

## **Aperçu**

Afin de soutenir les objectifs fédéraux d'amélioration de la condition féminine, le Programme de promotion de la femme (PPF) fournit du financement et de l'assistance technique à des organismes pour les aider à réaliser des projets qui font progresser l'égalité des femmes au Canada en améliorant leur situation économique et sociale et en favorisant leur participation à la vie démocratique. Condition féminine Canada (CFC), l'organisme responsable du Programme, a commandé une évaluation sommative du PPF.

Fondé en 1973, le PPF est un programme permanent dont les modalités sont renouvelées aux cinq ans. Les modalités visées par la présente évaluation sont entrées en vigueur en 2006-2007. Le mandat actuel du PPF est de *promouvoir l'égalité des femmes partout au Canada en améliorant leur situation économique et sociale et leur participation à la vie démocratique*. Son objectif est d'*atteindre la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale et culturelle du Canada*.

Le PPF fournit de l'aide financière et technique à des organismes locaux, régionaux et nationaux. Il appuie une gamme de projets communautaires dans les domaines de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes, de l'élimination de la violence envers les femmes ainsi que de l'accès des femmes à des postes de responsabilité et de leur participation à la vie démocratique. Le Programme, qui dispose de 19 millions de dollars par année, compte deux volets de financement :

- Le *Fonds communautaire pour les femmes (FCF)* représente la majorité des dépenses et vise à améliorer la situation économique et sociale des femmes et leur participation à la vie démocratique avec des projets qui leur viennent directement en aide dans la collectivité.
- Le *Fonds de partenariat pour les femmes (FPF)* vise l'établissement de partenariats entre CFC, des organisations non gouvernementales admissibles, des institutions publiques et le secteur privé dans le cadre de projets conjoints ayant pour objectif d'améliorer la situation économique et sociale des femmes et leur participation à la vie démocratique.

## **Portée et méthodologie**

L'évaluation porte sur les modalités du Programme qui étaient en vigueur de 2006-2007 à 2010-2011. Elle traite de la pertinence, du rendement ainsi que la conception et de la prestation du Programme.

On a utilisé de multiples sources de données pour accroître la fiabilité et la robustesse de l'évaluation du PPF. L'évaluation comprenait un examen de la documentation, un examen des données du Programme et une analyse documentaire; un examen des dossiers; des entrevues avec des informatrices et informateurs

clés; un sondage auprès des organismes demandeurs; des études de cas; une analyse comparative de programmes ainsi qu'une analyse coûts-efficacité. Chacune de ces méthodes est décrite ci-après.

***Examen des documents*** : On a examiné des sources secondaires pour dresser un profil détaillé du PPF et pour évaluer plusieurs de ses éléments, notamment sa pertinence, sa conception et sa prestation ainsi que son rendement. On a conçu une grille afin de résumer les résultats de l'examen pour chacune des questions d'évaluation.

***Examen des données du Programme*** : CFC a fourni à EKOS, aux fins de l'analyse, une liste de tous les projets auxquels des fonds avaient été accordés de septembre 2006 à 2009-2010 (n = 398). Certaines données ont été codées pour les besoins de l'analyse.

***Analyse documentaire*** : On a examiné la documentation récente pour mieux analyser la pertinence (nécessité) du Programme et d'autres modèles de prestation. Les sources comprenaient la documentation et la recherche pertinentes sur l'égalité des sexes, y compris des monographies, des exposés de position et documents d'orientation, ainsi que des publications canadiennes et étrangères. À la documentation et aux sources fournies par CFC se sont ajoutés les résultats d'une recherche sur Internet de documents d'orientation et de documents d'universitaires, d'organismes de recherche non gouvernementaux, d'organismes de pression et du gouvernement.

***Examen des dossiers de projet*** : Un échantillon aléatoire stratifié de dossiers de projet du bureau national et des bureaux régionaux de CFC a été examiné. L'examen a porté sur un total de 40 dossiers, soit environ 10 % des projets qui ont été financés durant la période à l'étude. Les dossiers retenus étaient clos et ont été choisis selon le financement, la région et l'année de l'accord. Un formulaire d'entrée des données électroniques a été utilisé pour assurer une saisie uniforme de l'information contenue dans les dossiers.

***Entrevues avec des informatrices et informateurs clés*** : En tout, 16 entrevues avec des informatrices et informateurs clés ont été faites auprès des gestionnaires et du personnel du Programme, de partenaires et de spécialistes de l'extérieur.

***Sondage en ligne auprès d'organismes ayant présenté une demande au Programme*** : L'évaluation comprenait un sondage en ligne auprès d'un échantillon d'organismes ayant demandé l'aide financière du PPF durant la période à l'étude. Le sondage visait un échantillon d'organismes auxquels le PPF a versé des fonds entre 2006-2007 et 2009-2010. Dans le cas des organismes demandeurs qui n'ont pas reçu de financement, un sondage a été réalisé auprès des organismes admissibles des troisième et quatrième appels de propositions.

***Études de cas*** : On a réalisé sept études de cas de projets financés pour illustrer l'impact et la durabilité de différentes approches représentatives utilisées dans le cadre de projets financés par le PPF. Chacune des études de cas comportait un examen du dossier du projet, un examen d'autres documents du projet ou de l'organisme et des entrevues avec des informatrices et informateurs clés chez les organismes promoteurs,



les partenaires et les principales parties intéressées (le nombre précis d'informatrices et d'informateurs clés était déterminé au cas par cas).

**Analyse comparative de programmes :** Le PPF a aussi été comparé à des programmes de subventions et contributions aux caractéristiques semblables. Six programmes ont été choisis. On a examiné l'information publique de chacun de ces programmes (p. ex., le site Web du programme, les documents ministériels de planification et de rendement ainsi que les évaluations et vérifications du programme) afin de la comparer au PPF sur des aspects comme la sollicitation de propositions et les critères d'admissibilité, et de déterminer les zones de complémentarité ou de chevauchement du PPF avec d'autres programmes fédéraux. Des entrevues ont aussi été effectuées avec du personnel de ces programmes de comparaison.

**Analyse coûts-efficacité :** On a procédé à une analyse de l'efficacité du Programme comportant un examen de l'utilisation des ressources (y compris des ressources mobilisées) et du ratio des coûts d'administration aux fonds (annuels) du PPF. Cette analyse a été complétée par les rétroactions qualitatives sur l'efficacité et l'économie (et les possibilités de réaliser des économies d'efficacité) provenant des entrevues avec les informatrices et informateurs clés.

## **Résultats**

### **Pertinence**

- L'évaluation montre qu'il faut continuer de travailler à l'égalité des sexes. Bien que des progrès importants aient été accomplis à cet égard au Canada, dont témoignent notamment des améliorations pour un certain nombre d'indicateurs au cours des cinq dernières années, des inégalités persistent dans plusieurs domaines. Les priorités du Programme, à savoir, l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles, l'amélioration de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes et des filles, ainsi que la promotion de l'accès des femmes et des filles aux postes de responsabilité et de décision, sont corroborées par des données nationales qui révèlent, par exemple, des problèmes persistants de violence conjugale et sexuelle envers les femmes, une disparité salariale entre les hommes et les femmes et une sous-représentation des femmes aux échelons supérieurs de la politique et des affaires. Ces priorités concordent également avec celles d'autres pays et gouvernements dans le monde.
- Durant le cycle du Programme, la demande de financement a été forte, ce qui s'explique en partie par l'élargissement des critères d'admissibilité en vertu des modalités du Programme et la sollicitation accrue de demandes par appel de propositions. La demande est aussi mue par le manque de programmes de financement destinés aux femmes ou ayant pour mandat de favoriser l'égalité des sexes. L'importance du PPF comme source de financement est corroborée dans les rapports des organismes demandeurs. La majorité des organismes demandeurs qui n'avaient pas reçu de financement ont indiqué que leur projet n'avait pas eu lieu comme prévu, faute d'aide financière du PPF, et la plupart des organismes demandeurs qui avaient obtenu du financement avaient l'impression qu'il leur aurait été difficile d'obtenir d'autre financement que celui du PPF.

- Le Programme est conforme aux priorités stratégiques de CFC (tous deux ont le même objectif stratégique/ultime d'égalité pour les femmes). Le PPF est conforme aux priorités fédérales, en particulier celles qui touchent la prospérité économique, et il soutient des stratégies fédérales complémentaires (p. ex., l'Initiative de lutte contre la violence familiale) et le respect des engagements internationaux en matière d'égalité entre les sexes.
- Il se fait du travail pertinent et important à l'échelon fédéral au chapitre de l'égalité des sexes, bien que le gouvernement fédéral, CFC et le PPF n'assument pas seuls cette responsabilité. Au Canada, le travail de promotion de l'égalité des sexes va dans le sens des pratiques internationales. Les données du Programme indiquent toutefois que celui-ci finance beaucoup de projets de prestation de services, un rôle traditionnellement provincial. Bien que les projets aient accès à de l'aide complémentaire d'autres sources de financement (p. ex., provinces, dons, activités de financement, etc.), les chevauchements ou le double emploi soulevaient peu d'inquiétudes.
- Aucune préoccupation importante n'a été signalée en ce qui a trait aux chevauchements et au double emploi (surtout en raison de la perception qu'il se fait peu d'efforts dans le domaine en général). On a toutefois souligné qu'une meilleure collaboration avec les collègues des provinces et de la famille fédérale était souhaitable.
- L'évaluation a relevé de nouveaux besoins émergents, en sus des problèmes persistants d'inégalité entre les sexes comme la violence et la disparité salariale, par exemple, la traite, l'exploitation sexuelle et l'hypersexualisation des femmes et des filles. Les immigrantes et les femmes autochtones devraient aussi demeurer des priorités. Compte tenu de l'ampleur des objectifs et des fonds limités du Programme, il importerait, selon la perception qui se dégageait, de mieux définir le créneau du Programme afin d'en cibler plus clairement les efforts de financement et d'en accroître ainsi l'impact. Ce créneau aurait un effet mobilisateur sur les forces et les fonds du gouvernement fédéral dans les domaines où les autres ministères fédéraux ne possèdent aucun levier.

## Rendement

### *Efficacité*

- Le résultat immédiat visé par le Programme, à savoir, la sensibilisation accrue des femmes pour leur permettre de reconnaître ou d'éliminer les obstacles qui les empêchent de participer à la vie de leur collectivité, n'est mesurable qu'indirectement par la participation des femmes aux projets financés par le Programme. Près de 400 projets ont été financés durant les quatre premières années d'existence du Programme pour éliminer les obstacles dans les domaines de l'accès à des postes de responsabilité, de la sécurité économique, de la violence, de la sensibilisation communautaire et de l'accès aux services, entre autres. Selon les données de l'évaluation, le nombre de femmes touchées par les projets variait beaucoup, allant d'une poignée à des milliers

de femmes, selon le projet (le nombre médian étant de 125). Le nombre est visiblement plus grand lorsqu'il s'agit de projets dirigés par des groupes de femmes qui favorisent la transformation de pratiques ou services stratégiques, institutionnels ou sectoriels. Il convient de souligner que les projets touchaient plus souvent qu'autrement davantage de femmes que prévu.

- Les données montrent que le Programme a permis d'établir des partenariats avec des ONG et d'autres ordres de gouvernement, mais que ses efforts ont été moins fructueux à cet égard avec les autres ministères fédéraux et le secteur privé. Ce résultat n'était prévu que pour le financement accordé par le PPF, mais les organismes bénéficiaires du FCF et ceux qui ont bénéficié du PPF disent avoir établi d'avantageux partenariats avec ces divers secteurs.
- Les projets mobilisent aussi du financement de partenaires. Les fonds du PPF couvrent en moyenne environ 60 % des coûts du projet, alors que l'organisme demandeur et ses partenaires injectent le reste (contributions financières et en nature).
- En ce qui a trait au résultat intermédiaire du Programme, des données corroborent l'impact du PPF sur la participation des femmes à la vie de leur collectivité, bien qu'il soit difficile de « chiffrer » ou de résumer cet impact pour la myriade de projets financés. L'évaluation a permis de relever de nombreux exemples d'impact pour un éventail d'indicateurs, y compris à l'échelle individuelle des participantes, et de projets ayant un retentissement beaucoup plus grand sur les politiques, les pratiques institutionnelles et les services.
- Le résultat final du Programme – l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada – est formulé de manière générale, est ambitieux et il est difficile d'en attribuer l'atteinte à la contribution du Programme. Les informatrices et informateurs clés et les organismes promoteurs de projets faisaient montre de circonspection quant aux réalisations du Programme dans ce domaine. Peu de données permettaient d'évaluer le rendement du Programme à cet égard. Il y a également des limites à l'impact que peut avoir le Programme parce que son enveloppe de financement de projets est limitée et qu'il soutient un large éventail de projets individuels.
- Des données montrent tout de même que bon nombre de projets financés par le PPF (six sur dix) donnent à tout le moins des résultats modérément durables, c'est-à-dire, la prestation continue de ressources, d'outils ou d'aspects du projet par l'organisme bénéficiaire ou ses partenaires. Des résultats durables ont été signalés un peu plus souvent par des projets dirigés par des groupes de femmes ou faisant appel aux relations ou aux réseaux existants, qui donnaient lieu à des changements d'ordre institutionnel.
- Dans le cadre de l'évaluation, on a recueilli un certain nombre d'observations sur des pratiques prometteuses (p. ex., dans la documentation et auprès des informatrices et informateurs clés ainsi que des organismes bénéficiaires). De nombreux projets ont déjà recours à ces pratiques, par exemple, des partenariats, le concours des participantes à l'exécution, des activités culturellement pertinentes, le mentorat et un soutien complet. Toutefois, la capacité du Programme d'acquérir et de partager des connaissances, notamment de repérer et de partager des pratiques prometteuses

ainsi que des ressources et outils éprouvés, est restreinte et représente une lacune, selon le Programme et les parties intéressées.

- Les résultats imprévus du Programme étaient plutôt rares, mais largement positifs. Beaucoup de projets ont suscité davantage de participation et d'intérêt que prévu auprès des femmes, des parties intéressées et de la collectivité.

### *Conception et prestation*

- La conception du PPF a changé considérablement en 2006-2007 et en 2007-2008, et les gestionnaires du Programme continuent d'adapter celui-ci pour en améliorer la prestation. Les volets de financement mal différenciés du FCF et du FPF ont été abandonnés en 2010. Le Programme a également délaissé le processus général d'appel de propositions en faveur d'un double mécanisme d'acceptation continue et d'appels de propositions ciblés pour régler les problèmes de gestion des appels périodiques. Les organismes bénéficiaires n'étaient en effet que modérément satisfaits du processus d'appels de propositions généraux, estimant possible de rationaliser, de simplifier, de clarifier et d'accélérer le processus de demande. Bien que la majorité des organismes bénéficiaires aient reçu l'aide du personnel du PPF durant le processus de demande, beaucoup pensaient qu'il serait possible d'améliorer la démarche en offrant davantage de soutien ou de rétroaction. La plupart des organismes n'ayant pas obtenu de financement s'étaient sentis mal informés des motifs de rejet de leur demande.
- Les modifications aux modalités du Programme ainsi que la réduction du financement opérationnel ont eu des effets positifs et négatifs. Durant la période à l'étude, les projets ont mis plus concrètement sur les effets manifestes de leurs activités financées sur les femmes et ont initié de nombreux organismes du courant dominant à la programmation d'activités en fonction du sexe (des améliorations saluées tant par le Programme que par les organismes bénéficiaire). Cependant, la diminution du financement opérationnel a réduit la capacité, tout en alourdissant et en modifiant le fardeau du personnel, qui bénéficie d'un soutien limité. Ces problèmes ont eu des répercussions négatives sur la capacité du Programme de répondre aux organismes bénéficiaires et sur la mobilisation de partenaires et de parties intéressées (les organismes demandeurs de l'Ouest ont été particulièrement touchés).
- Afin d'améliorer le Programme, les principales suggestions suivantes ont été faites : améliorer sa capacité d'acquérir et de transférer des connaissances; élargir/renforcer ses alliances avec ses partenaires et les parties intéressées; rationaliser ses processus de demande; et soutenir son personnel.
- On considérait que certains critères d'admissibilité des organismes et des activités au financement du Programme étaient trop restrictifs et limitatifs, et qu'ils nuisaient ainsi à l'atteinte des objectifs. Les critères des programmes fédéraux de subventions et contributions qui ont été examinés variaient en effet beaucoup. L'un des moyens suggérés pour maximiser l'impact du financement était de faire en sorte que les projets aient des effets durables.

- La mesure du rendement s'est améliorée durant le cycle actuel du Programme, grâce à l'adoption de nouveaux outils et processus pour mieux suivre les résultats. À l'instar d'autres programmes ayant des objectifs sociaux généraux et à plus long terme, le Programme peut difficilement mesurer l'impact et l'attribuer. Les organismes bénéficiaires sont généralement satisfaits des attentes et des exigences à leur égard en matière de suivi et de rapports (leur niveau d'effort, leurs mesures du rendement, l'accessibilité de leur personnel). Bien qu'il y ait assurément des améliorations à apporter aux outils (p. ex., mettre davantage l'accent sur les résultats que sur les extrants et relier les énoncés des résultats prévus du Programme), la mesure du rendement est plus gravement compromise par les contraintes au chapitre des ressources humaines qui empêchent d'entreprendre le long processus d'analyse et de synthèse de l'information requis pour éclairer les décisions et la planification stratégique du Programme.

#### *Efficienc e et économie*

- Le ratio d'efficacité administrative du Programme est raisonnable; son administration coûte en effet 0,13 \$ par dollar de financement accordé. Un certain nombre de facteurs militent en faveur de l'efficienc e et de l'économ ie du Programme : sa gestion minceur et sa mobilisation de ressources (expertise, réseaux et bénévoles) du secteur communautaire. Les problèmes de capacité du Programme – à savoir, son effectif restreint et le peu de systèmes de soutien automatisés – étaient vus comme des entraves à son efficienc e et à son économ ie.
- Il existe peu d'autres modèles ou organismes pour exécuter le mandat du PPF. Celui-ci a la particularité d'être un programme national qui travaille à l'égalité en mobilisant à cette fin de multiples parties intéressées dans de multiples paliers. On estimait que d'autres voies possibles pour administrer le Programme, par exemple, les provinces ou des tiers, n'avaient pas tout à fait la capacité ou le pouvoir d'offrir le Programme et que cette façon de faire présentait des risques supplémentaires et de possibles désavantages (p. ex., en ce qui a trait à la reddition de comptes et à la visibilité du gouvernement fédéral).

## **Recommandations**

Les recommandations visant à améliorer le Programme de promotion de la femme s'appuient sur les résultats et les conclusions de l'évaluation. Les recommandations suivantes ont pour but d'améliorer le rendement ainsi que la conception et la prestation du Programme.

### *Rendement du Programme*

- 1) Afin d'atteindre plus efficacement son résultat ultime de l'égalité pour les femmes, le Programme devrait déterminer tout changement à apporter à sa conception afin de financer les activités susceptibles d'avoir, selon l'évaluation, le plus de portée et d'effets durables. Selon les résultats de l'évaluation et les propres analyses internes du Programme, les projets financés qui favorisent notamment la transformation de pratiques stratégiques et institutionnelles ont davantage de portée et d'effets durables. C'est aussi le cas des projets financés qui produisent des ressources ou des outils ou qui mobilisent les réseaux et membres régionaux et nationaux des organismes bénéficiaires. Bien que les projets dirigés par des groupes de femmes aient aussi davantage de portée et d'effets durables, il faut soupeser toute modification aux critères d'admissibilité du Programme en tenant compte des avantages que comporte l'intégration de programmes d'égalité des sexes dans les organismes du courant dominant.

### *Conception et prestation*

- 2) Le Programme devrait préciser ce qu'on entend par changement, des activités aux extrants, en passant par les résultats immédiats, intermédiaires et finaux. L'actuel modèle logique du Programme ne reflète pas adéquatement l'ensemble des activités menées par le Programme, et la chaîne des résultats ne rend pas compte de la compréhension évolutive qu'a le Programme du changement social, c'est-à-dire, celle d'un changement reposant sur une approche multidimensionnelle qui favorise le changement social sur de multiples fronts, que ce changement touche la participation individuelle des femmes, la capacité des organismes et réseaux d'organismes et leurs rapports mutuels ou, encore, les collectivités ou l'élaboration de politiques.
- 3) Le PPF devrait continuer à établir des liens et à renforcer ses relations avec les provinces et d'autres ministères et organismes fédéraux afin de les consulter sur ses priorités de financement. En finançant des projets visant à éliminer les obstacles à la participation des femmes dans des sphères comme l'immigration et le perfectionnement des compétences, le PPF détourne une partie de ses fonds limités vers des domaines où d'autres programmes fédéraux ou provinciaux sont présents et pourraient faire ce travail. Bien que le Programme soit connu d'autres ministères et leur fasse bonne impression, il gagnerait, à l'avenir, à consulter ses partenaires fédéraux pour veiller à déployer ses fonds limités dans les domaines où aucun autre moyen ne permet d'œuvrer à l'élimination des obstacles à la participation des femmes.

- 4) Le Programme devrait examiner l'affectation de ses ressources organisationnelles internes afin de corriger ses importants problèmes de capacité, en particulier sa structure de prestation régionale fortement dispersée. Le Programme devrait continuer à envisager d'autres modèles de prestation ou à innover dans le but de résoudre les difficultés particulières (p. ex., mettre les provinces à contribution, utiliser les centres de prestation de services d'autres ministères fédéraux et confier la prestation de certains volets du Programme à des tiers) qu'éprouvent les régions mal desservies (l'Ouest, où la satisfaction des organismes demandeurs a tendance à être moindre, et le Nord, où peu de projets sont financés).
  
- 5) Le Programme devrait dynamiser ses investissements dans les projets au moyen de mécanismes qui lui permettraient de mieux acquérir et partager des connaissances avec les parties intéressées et qui permettraient à celles-ci d'en faire autant entre elles. Le fait d'encourager les projets à partager leurs résultats et de leur donner la possibilité, grâce au Programme, de diffuser et d'échanger les produits qu'ils ont élaborés augmenterait la valeur de ceux-ci et permettrait au Programme de continuer à financer des projets dans l'optique première de l'innovation. À l'appui de cette recommandation :
  - A. Il faudrait envisager la possibilité d'ajuster l'actuelle enveloppe de financement (p. ex., par l'augmentation du budget de fonctionnement et d'entretien) pour permettre de financer des activités de diffusion et d'échange, notamment la publication d'informations sur le Web, des ateliers et réunions ou d'autres mécanismes.
  - B. Il y aurait lieu d'examiner les modalités du Programme pour éliminer tout critère restreignant l'admissibilité d'organisations (p. ex., les établissements d'enseignement et les coopératives) et d'activités d'acquisition et de partage des connaissances.





# 1. INTRODUCTION ET DESCRIPTION DU PROGRAMME DE PROMOTION DE LA FEMME

Afin de soutenir les objectifs fédéraux d'amélioration de la condition féminine, le Programme de promotion de la femme (PPF) fournit du financement et de l'assistance technique à des organismes pour les aider à réaliser des projets qui font progresser l'égalité des femmes au Canada en améliorant leur situation économique et sociale et en favorisant leur participation à la vie démocratique. Condition féminine Canada (CFC), l'organisme responsable du Programme, a commandé une évaluation sommative du PPF. Le présent rapport final vise à présenter les résultats de l'évaluation du PPF.

Le rapport est divisé en cinq sections. Le chapitre 1 décrit le PPF; le chapitre 2 aborde les objectifs de l'évaluation et la méthodologie employée; le chapitre 3 présente les résultats de l'évaluation relativement à la pertinence, à la conception et à la prestation, ainsi qu'au rendement (efficacité, efficience et économie) du Programme; les conclusions figurent au chapitre 4, tandis que les recommandations sont présentées au chapitre 5.

## 1.1 DESCRIPTION DU PROGRAMME

### a) Contexte

Depuis sa création, en 1971, le Bureau de la coordonnatrice de la situation de la femme (c'est-à-dire, Condition féminine Canada, que nous appellerons l'« organisme » ou « CFC ») joue un rôle important dans la promotion de l'égalité des femmes au Canada. Le résultat stratégique de l'organisme est « l'égalité des femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada ». CFC concentre ses efforts dans trois domaines prioritaires, à savoir, l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles, l'amélioration de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes et des filles, ainsi que la promotion de l'accès des femmes et des filles aux postes de responsabilité et de décision.

L'organisme travaille à l'atteinte de son résultat stratégique par la mise en œuvre de deux activités de programme clés. En premier lieu, CFC encourage l'adoption de politiques inclusives et efficaces qui favorisent l'égalité des sexes et traitent des enjeux qui touchent les femmes en renforçant la capacité des ministères et organismes fédéraux d'intégrer l'analyse comparative entre les sexes (ACS) à toutes les facettes de leur travail. En deuxième lieu, CFC cherche à s'assurer que les femmes possèdent les renseignements, les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour reconnaître et

supprimer les obstacles qui les empêchent de participer pleinement à la vie en société. Le PPF relève de cette deuxième activité de programme.

## **b) Aperçu du Programme de promotion de la femme**

Fondé en 1973, le PPF est un programme de subventions et de contributions issu d'une recommandation de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme de 1970<sup>1</sup>. D'abord administré par l'ancien ministère du Secrétariat d'État, le PPF fait partie de Condition féminine Canada (CFC) depuis 1995. Le PPF est un programme permanent dont les modalités sont renouvelées aux cinq ans. Les modalités visées par la présente évaluation sont entrées en vigueur en 2006-2007. Le mandat actuel du PPF est de *promouvoir l'égalité des femmes partout au Canada en améliorant leur situation économique et sociale et leur participation à la vie démocratique*. Son objectif est d'*atteindre la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale et culturelle du Canada*.

Le PPF fournit de l'aide financière et technique à des organismes locaux, régionaux et nationaux au moyen de deux volets de financement :

- Le *Fonds communautaire pour les femmes (FCF)* représente la majorité des dépenses et vise à améliorer la situation économique et sociale des femmes et leur participation à la vie démocratique avec des projets qui leur viennent directement en aide dans la collectivité.
- Le *Fonds de partenariat pour les femmes (FPF)* vise l'établissement de partenariats entre CFC, des organisations non gouvernementales admissibles, des institutions publiques et le secteur privé dans le cadre de projets conjoints ayant pour objectif d'améliorer la situation économique et sociale des femmes et leur participation à la vie démocratique.

La nature et la portée des projets financés par le PPF varient considérablement. Ces projets, menés par toutes sortes de bénéficiaires, portent sur un éventail d'enjeux et font appel à différentes stratégies pour atteindre leurs objectifs. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les projets sont conçus pour soutenir les femmes dans les efforts qu'elles déploient pour mieux connaître et reconnaître les obstacles à leur participation et s'outiller pour les éliminer. Le Programme n'accorde pas de financement de base et ne couvre pas les frais administratifs courants d'un organisme. Le financement maximal pouvant être accordé à un organisme admissible est de 500 000 \$ par année financière. Les projets sont en majorité financés par des subventions et peuvent durer jusqu'à 36 mois.

Les organismes admissibles au financement du PPF sont les organismes canadiens sans but lucratif et à but lucratif constitués, en société dont le mandat respecte l'objectif du PPF. Ne sont pas admissibles au PPF les personnes, les syndicats, les gouvernements ou leurs organismes, les établissements

---

<sup>1</sup> La Commission demandait la création d'un mécanisme fédéral de soutien à la participation directe des Canadiennes aux efforts déployés pour faire avancer l'égalité des femmes.

d'enseignement, les coopératives ou les organismes qui ont reçu leur mandat d'un gouvernement (p. ex., les conseils scolaires et les hôpitaux).

En 2006-2007, le PPF acceptait les demandes de financement au fur et à mesure qu'elles étaient présentées. En 2007-2008, pour le FCF, cette façon de faire a été remplacée par des appels de propositions généraux et périodiques. (Deux appels ont été lancés pendant cet exercice et des appels annuels ont été faits au cours des années subséquentes.) Le PPF a conservé le modèle d'acceptation continue. Il est à signaler qu'en 2010-2011, le Programme est retourné au modèle d'acceptation continue pour le FCF.

Le PPF fixe chaque année ses priorités de financement<sup>2</sup>. Pour certains appels de propositions, le Programme cible aussi des populations bien précises. En 2009-2010 et en 2010-2011, les priorités du Programme étaient : 1) l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles; 2) l'amélioration de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes et des filles; et 3) la promotion de l'accès des femmes et des filles aux postes de responsabilité et de décision.

En 2007-2008, les groupes cibles étaient les femmes autochtones, les immigrantes, les femmes issues de minorités visibles et les femmes âgées. De 2008-2009 à 2009-2010, le PPF ciblait toutes les femmes et les filles. En 2010-2011, les groupes cibles des projets visant l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles étaient : 1) les femmes et les filles des régions éloignées; 2) les femmes et les filles autochtones; et 3) les femmes et les filles immigrantes.

## c) Activité de programme

Durant les quatre premières années du cycle actuel, le Programme a financé 398 projets. Ceux qui ont été financés en 2006-2007, avant la création du FCF et du PPF, ont reçu des fonds du PPF même. De 2007-2008 à 2009-2010, les projets ont surtout été financés par le FCF (335 projets) et 31 ont été financés par le PPF. La valeur moyenne des accords de financement conclus pendant cette période était de 180 000 \$.

**Tableau 1.1 : Nombre de projets financés par année**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
PPF	32	-	-	-	32
FCF	-	166	91	78	335
FPF	-	14	12	5	31
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>180</b>	<b>103</b>	<b>83</b>	<b>398</b>

<sup>2</sup> Avant 2007-2008, les priorités de financement étaient appelées « domaines prioritaires ».

En ce qui a trait aux priorités clés du Programme, 45 % des projets financés visaient à combattre la violence faite aux femmes et aux filles, 40 % avaient pour but d'améliorer la sécurité économique des femmes et des filles, 10 % faisaient la promotion de l'accès des femmes et des filles aux postes de responsabilité et de décision et les 5 % restants avaient pour objet d'améliorer la santé des femmes (2006-2007), l'une des priorités retenues pour un des appels de propositions. En outre, 19 % des projets financés par le FCF visaient les immigrantes et les réfugiées, tandis que 13 % s'adressaient aux femmes autochtones et que 10 % ciblaient les femmes victime de violence, les femmes marginalisées ou les jeunes femmes et les filles.

#### d) Structure et gouvernance

La responsabilité globale relative à la mise en œuvre du Programme incombe à la coordonnatrice de CFC. Il appartient à la directrice générale 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. Depuis 2007, le Programme est offert par l'entremise d'un bureau national et de quatre bureaux régionaux, à savoir, l'Atlantique, le Québec et le Nunavut; l'Ontario, et l'Ouest, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon. Les bureaux régionaux déterminent l'admissibilité des propositions de projets locaux, régionaux et provinciaux ou territoriaux, tandis que le bureau national évalue les propositions de projets nationaux. Toutes les propositions de projets admissibles sont ensuite étudiées à la lumière d'une longue liste de facteurs inclus dans les directives d'évaluation de projet. L'approbation finale des demandes est du ressort de la ministre de la Condition féminine. Sur les 398 projets financés entre 2006-2007 et 2009-2010, le tiers l'ont été dans la région de l'Ouest, des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon (mais à peine une poignée étaient dirigés par des organismes du Nord). Environ le cinquième des projets ont été financés dans la région de l'Ontario et dans celle du Québec et du Nunavut, respectivement. Tout juste un peu plus du sixième ont été financés dans la région de l'Atlantique. Un peu moins du dixième des projets étaient de portée nationale.

#### e) Ressources du Programme

Depuis 2008-2009, les coûts salariaux et les dépenses de fonctionnement du Programme sont demeurés stables dans une fourchette d'environ 2,7 à 2,9 millions de dollars par année. Le budget annuel du PPF est de 18,95 millions de dollars (subventions et contributions), mais il a toutefois fluctué pendant cette période entre 17 et 24 millions de dollars par année, au gré d'exercices de report de fonds.

**Tableau 1.2 : Budget annuel total du PPF**

En millions de dollars	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Salaires et fonctionnement	2,0	2,9	2,9	2,8	2,7
Subventions	13,45	17,55	14,75	14,75	14,75
Contributions	3,7	6,6	5,2	5,2	4,2
Total	19,15	27,05	22,85	22,75	21,65

Sources : *Comptes publics et Budget principal des dépenses, 2007-2008 à 2010-2011.*

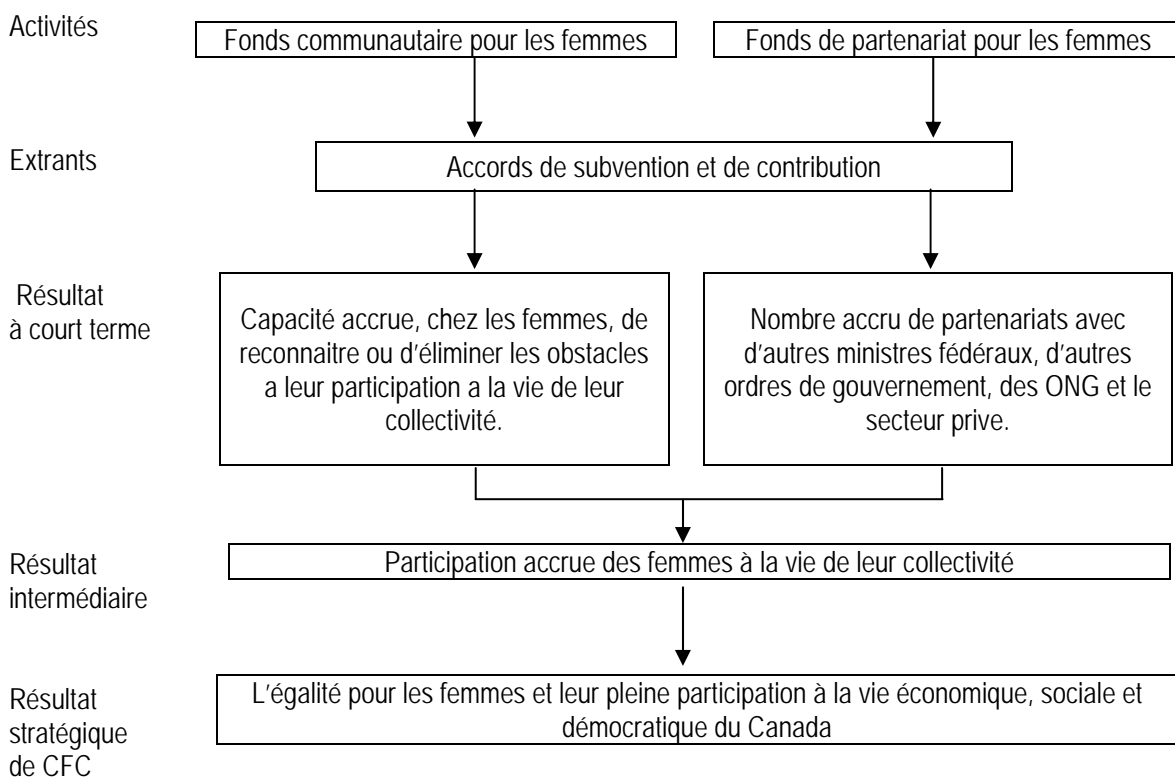
## f) Modèle logique

Un modèle logique est une représentation visuelle illustrant les liens entre les activités d'un programme et l'atteinte de ses objectifs. Le modèle présenté à la figure 1 illustre la façon dont les activités et les extrants du Programme sont liés à des résultats immédiats, intermédiaires et finaux. Plus précisément, les résultats immédiats attendus sont les suivants :

- Capacité accrue des femmes de reconnaître ou d'éliminer les obstacles à leur participation à la vie de la collectivité;
- [Pour le Fonds de partenariat pour les femmes] Nombre accru de partenariats avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement, des ONG et le secteur privé.

Le résultat intermédiaire du Programme est la participation accrue des femmes à la vie de leur collectivité. Le résultat final du Programme est l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada.

### MODÈLE LOGIQUE – PROGRAMME DE PROMOTION DE LA FEMME





## 2. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

### 2.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

L'évaluation sommative du Programme de promotion de la femme est l'une des trois priorités de gestion que s'est données l'organisme dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011*. Il s'agit d'évaluer la pertinence et le rendement du Programme, et de déterminer s'il est administré avec efficience et de manière économique. L'évaluation s'intéresse également à des moyens possibles d'améliorer le Programme ou à d'autres modèles pour en assurer la prestation qui faciliteraient l'atteinte des résultats. De plus, depuis la réalisation de la dernière évaluation, en 2005, le Programme a beaucoup changé et la présente évaluation cherchera à déterminer si, dans sa forme actuelle, il atteint ses objectifs stratégiques. L'évaluation vise la période allant de 2006-2007 à 2010-2011. Le cadre d'évaluation est présenté à l'annexe A.

### 2.2 SOURCES DE DONNÉES

On a utilisé de multiples sources de données pour accroître la fiabilité et la robustesse de l'évaluation du PPF. L'évaluation comprenait un examen de la documentation, un examen des données du Programme et une analyse documentaire; un examen des dossiers; des entrevues avec des informatrices et informateurs clés; un sondage auprès des organismes demandeurs; des études de cas; une analyse comparative de programmes ainsi qu'une analyse coûts-efficacité. Chacune de ces méthodes est décrite ci-après.

#### a) Examen des documents, examen des données du Programme et analyse documentaire

##### *Examen des documents :*

On a examiné des sources secondaires pour dresser un profil détaillé du PPF et pour évaluer plusieurs de ses éléments, notamment sa pertinence, sa conception et sa prestation ainsi que son rendement. CFC a fourni des documents tels que les modalités et les documents de gestion du Programme (p. ex., les appels de propositions, les guides de demande et les outils d'évaluation des propositions), des analyses internes, les rapports sur le rendement ainsi que des documents collectifs et stratégiques). On a conçu une grille afin de résumer les résultats de l'examen pour chacune des questions d'évaluation.

*Examen des données du Programme* : CFC a fourni à EKOS une liste de tous les projets auxquels des fonds avaient été accordés de septembre 2006 à 2009-2010. La liste comprenait 398 projets financés (après suppression des modifications et des suppléments). Certaines données ont été codées pour les besoins de l'analyse. Le fichier de données contenait des renseignements administratifs (p. ex., le numéro de l'appel, l'année financière et le numéro de l'accord), de l'information sur le profil de l'organisme promoteur (p. ex., le type d'organisme), des données financières (p. ex., la composante de financement et le montant du financement) et de l'information sur le projet (p. ex., le domaine prioritaire et les activités de projet).

*Analyse documentaire* : On a examiné la documentation récente pour mieux analyser la pertinence (nécessité) du Programme et d'autres modèles de prestation. Les sources comprenaient la documentation et la recherche pertinentes sur l'égalité des sexes, y compris des monographies, des exposés de position et documents d'orientation, ainsi que des publications canadiennes et étrangères. À la documentation et aux sources fournies par CFC se sont ajoutés les résultats d'une recherche sur Internet de documents d'orientation et de documents d'universitaires, d'organismes de recherche non gouvernementaux, d'organismes de pression et du gouvernement.

## **b) Examen des dossiers de projet**

Un échantillon aléatoire stratifié de dossiers de projet du bureau national et des bureaux régionaux de CFC a été examiné. L'examen a porté sur un total de 40 dossiers, soit environ 10 % des projets qui ont été financés pendant la période à l'étude. Les projets échantillonnés provenaient de la « liste maîtresse » des projets financés du Programme, l'accent étant mis sur les projets terminés (78 %) et sur les projets pluriannuels actifs (22 %) pour documenter du mieux possible les résultats des projets. Les dossiers retenus ont aussi été choisis selon le financement, la région et l'année de l'accord. On a créé un profil des dossiers sélectionnés afin d'en assurer la représentativité de la population (suivant des variables comme l'enjeu visé, le montant de l'accord et le groupe cible principal). On trouvera un profil des caractéristiques des dossiers qui ont été examinés à l'annexe C (sous pli séparé).

On a consulté les dossiers des projets pour obtenir de l'information sur des éléments de la conception et de la prestation du Programme, tels que les données de profil des projets, les extrants et les résultats des projets, la mobilisation de ressources et l'effet durable des projets. Un formulaire d'entrée des données électroniques, présenté à l'annexe D sous pli séparé, a également été utilisé pour assurer une saisie uniforme de l'information contenue dans les dossiers.

## **c) Entrevues avec des informatrices et informateurs clés**

En tout, 16 entrevues avec des informatrices et informateurs clés ont été faites auprès des gestionnaires et du personnel du Programme (6), de partenaires (7) et de spécialistes de l'extérieur (3). On trouvera le guide principal d'entrevue des informatrices et informateurs clés à l'annexe G (sous pli séparé). Ce guide a été



personnalisé pour chaque groupe sondé. CFC a prévenu l'ensemble des informatrices et informateurs clés de l'étude et les a invités à y participer. Ensuite, la société d'experts-conseils a communiqué avec les informatrices et informateurs clés afin de prendre rendez-vous pour une entrevue et leur fournir à l'avance un exemplaire du guide d'entrevue. Bien que la plupart des entrevues aient été faites par téléphone, certaines ont été menées en personne dans la région de la capitale nationale. Toutes les entrevues se sont déroulées dans la langue officielle de préférence de l'informatrice ou de l'informateur clé.

#### **d) Sondage en ligne auprès d'organismes ayant présenté une demande au Programme**

L'évaluation comprenait un sondage en ligne auprès d'un échantillon d'organismes ayant demandé l'aide financière du PPF pendant la période à l'étude. Le sondage visait un échantillon d'organismes auxquels le PPF a versé des fonds entre 2006-2007 et 2009-2010 (n = 335). Dans le cas des organismes demandeurs qui n'ont pas reçu de financement, un sondage a été réalisé auprès d'un échantillon (n = 131) d'organismes admissibles des troisième et quatrième appels de propositions n'ayant jamais reçu de financement du PPF, ou n'en ayant pas reçu depuis 2006. Les organismes dont la demande de financement avait été refusée parce qu'on l'avait jugée non admissible ou parce qu'elle n'entrait pas dans les paramètres de financement du PPF ont été exclus de l'échantillon. Certains organismes avaient présenté de multiples demandes de financement en réponse à plusieurs appels de propositions. On a supprimé leurs demandes de financement en sus pour ne retenir que la plus récente. Les coordonnées de 11 % de l'échantillon étaient périmées ou erronées et impossibles à mettre à jour.

Ce sondage pouvait être administré tant aux groupes bénéficiaires qu'aux groupes non bénéficiaires. L'enchaînement des questions permettait d'aiguiller les répondantes et répondants vers les modules correspondant à leur niveau d'expérience du Programme. Le sondage s'enquêrait de l'opinion des organismes demandeurs quant à la pertinence et à la conception du Programme ainsi qu'aux résultats des projets. On trouvera l'instrument d'enquête à l'annexe F, sous pli séparé.

Le sondage a été administré du 6 juin au 21 juillet 2011. En tout, 150 organismes bénéficiaires et 51 organismes non bénéficiaires y ont répondu, ce qui a donné un taux de réponse de 49 %. Après comparaison de l'échantillon retenu avec la population d'organismes non bénéficiaires à l'égard d'indicateurs clés (p. ex., la région et l'année de financement), l'échantillon a été jugé représentatif.

#### **e) Études de cas**

On a réalisé sept études de cas de projets financés par le PPF afin d'obtenir des données qualitatives et quantitatives pour déterminer jusqu'à quel point ces projets avaient donné les résultats prévus et permis d'atteindre les résultats immédiats et intermédiaires du PPF. Les études de cas colligent et analysent les données sur les projets.

Chacune des études de cas comportait un examen du dossier du projet, un examen d'autres documents du projet ou de l'organisme et des entrevues avec des informatrices et informateurs clés chez les organismes promoteurs, les partenaires et les principales parties intéressées (le nombre précis d'informatrices et d'informateurs clés était déterminé au cas par cas). On trouvera les guides d'entrevue pour les études de cas à l'annexe G, sous pli séparé.

De concert avec les membres du comité d'évaluation et la société d'experts-conseils, les gestionnaires du PPF ont sélectionné des projets pour illustrer différentes approches utilisées dans le cadre des activités financées par le PPF (et selon la région et le pilier d'activité). On trouvera le sommaire des études de cas à l'annexe H, sous pli séparé.

## **f) Analyse comparative de programmes**

Outre les documents traitant de l'organisme et du Programme, l'examen des documents portait également sur les documents de programmes fédéraux de subventions et contributions aux caractéristiques semblables. Six programmes ont été choisis<sup>3</sup>. On a examiné l'information publique de chacun de ces programmes (p. ex., le site Web du programme, les documents ministériels de planification et de rendement ainsi que les évaluations et vérifications du programme) afin de la comparer au PPF sur des aspects comme la sollicitation de propositions et les critères d'admissibilité et de déterminer les zones de complémentarité ou de chevauchement du PPF avec d'autres programmes fédéraux. Des entrevues ont aussi été effectuées avec du personnel de ces programmes de comparaison.

## **g) Analyse coûts-efficacité**

On a procédé à une analyse de l'efficacité du Programme comportant un examen de l'utilisation des ressources (y compris des ressources mobilisées) et du ratio des coûts d'administration aux fonds (annuels) du PPF. Cette analyse a été complétée par les rétroactions qualitatives sur l'efficacité et l'économie (et les possibilités de réaliser des économies d'efficacité) provenant des entrevues avec les informatrices et informateurs clés. Les évaluations subjectives des informatrices et informateurs clés ont aussi été prises en considération pour la question de l'économie. CFC a également examiné l'efficacité et l'économie des projets en faisant l'étude de cas d'un groupe de projets à l'intention des femmes occupant des emplois non traditionnels. Les résultats de cet exercice interne sont intégrés au présent rapport.

---

<sup>3</sup> L'analyse comparative portait sur les programmes suivants : le Centre national de prévention du crime (CNPC) de Sécurité publique Canada, le Programme pour le développement des collectivités d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, le programme Inter-Action (l'ancien Programme du multiculturalisme) de Citoyenneté et Immigration Canada, le Programme des Autochtones de Patrimoine canadien, l'Initiative de lutte contre la violence familiale, que gère le Programme juridique de partenariats et d'innovation du ministère de la Justice, et le Programme de partenariats pour le développement social – Personnes handicapées de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

## 2.3 LIMITES

Quelques mises en garde méthodologiques s'imposent. D'abord, une bonne partie de l'information recueillie pour la présente évaluation provient de sources internes : des documents et des données administratives du Programme ainsi que des entrevues et des sondages auprès de gestionnaires du Programme et d'organismes promoteurs de projets qui ont clairement des intérêts dans le Programme. Ce biais potentiel a été atténué jusqu'à un certain point par des entrevues avec spécialistes de l'extérieur et le sondage en ligne auprès d'organismes non bénéficiaires.

Peu d'information provenait directement de la clientèle première du Programme, à savoir, les femmes elles-mêmes. Le PPF finance la réalisation de projets par des organismes externes, et il incombe aux bénéficiaires de ce financement de rendre compte des résultats obtenus par les participantes à leurs projets. Les coordonnées de celles-ci ne sont pas communiquées au Programme. Les résultats individuels qu'obtiennent les femmes se limitent à ceux dont les organismes promoteurs ont fait état (dans les rapports de projet ou le sondage).

Il a été difficile de déterminer dans quelle mesure le Programme atteint son résultat intermédiaire, à savoir, la participation accrue des femmes à la vie de leur collectivité. Si le sondage et les études de cas nous en donnent un aperçu, il a cependant été ardu de faire une synthèse pour l'ensemble du Programme, en raison du nombre considérable de projets fort disparates ayant reçu du financement.

Voici d'autres limites de chacune des sources de données :

- **Analyse documentaire** : L'analyse documentaire a été difficile à circonscrire. Il a été facile d'obtenir et d'examiner de la documentation sur les indicateurs de l'égalité des sexes, d'autant plus que Statistique Canada a publié son rapport *Femme au Canada* de la série du même nom au début de 2011. Cependant, l'analyse documentaire devait également permettre de trouver de bons modèles de prestation parmi les projets du PPF. Cela s'est révélé plus difficile car les projets du PPF utilisent de nombreux modèles différents et parce que la documentation n'était pas facile à obtenir ou qu'on ne pouvait pas, faute de synthèse suffisante, en dégager les meilleures pratiques avec les ressources consacrées à cette composante.
- **Examen des dossiers** : L'examen a porté sur un total de 40 dossiers, soit environ 10 % des projets financés pendant la période à l'étude. Bien que surreprésentés, des dossiers clos ont tout de même été sélectionnés pour donner une idée générale de critères clés comme la région, l'année de financement, le volet de financement et le pilier du Programme. Compte tenu du nombre de dossiers examinés, il se peut que l'échantillon ne soit pas représentatif pour d'autres caractéristiques de projet non examinées.

- ***Entrevues avec des informatrices et informateurs clés*** : Même si les informatrices et les informateurs clés invités à participer à une entrevue formaient un échantillon représentatif des parties intéressées internes et externes, leur nombre (16) était relativement faible.
- ***Sondage auprès des organismes demandeurs*** : Le sondage auprès des organismes demandeurs (bénéficiaires et non bénéficiaires) s'est fait avec les techniques usuelles, notamment les rappels par courriel et par téléphone et l'assistance en ligne et téléphonique pour aider les répondantes et répondants. Toutefois, l'adresse de courriel de certains organismes de l'échantillon initial était soit inexacte, soit périmée ou, encore, la principale personne-ressource du projet avait quitté l'organisme. Le taux de réponse au sondage a été de 50 %, mais l'échantillon initial étant fini, l'échantillon final était limité.
- ***Études de cas*** : Les sept études de cas ont été choisies de manière à illustrer la diversité des projets financés par le PPF selon un certain nombre de critères – à savoir, la région, le montant de la subvention et le modèle de prestation – et leur choix s'est fait à partir d'un examen des documents de projet et de la rétroaction obtenue d'organismes promoteurs, de partenaires et d'organismes bénéficiaires. Pour certaines études, il a été moins facile de communiquer avec les partenaires et les bénéficiaires en raison du temps écoulé depuis la fin du projet ou de la difficulté d'identifier les bonnes personnes-ressources. Compte tenu de la diversité des projets, on se gardera de généraliser les constats tirés des études de cas à l'ensemble du PPF.

Les limites susmentionnées sont courantes dans les évaluations de programmes sociaux. À l'instar d'autres études, cette évaluation utilise de multiples sources de données pour déterminer les faiblesses de méthodes individuelles. Ce processus de triangulation permet de mieux répondre aux questions d'évaluation. Il convient toutefois de noter qu'il est difficile de mesurer le degré d'atteinte de grands objectifs sociaux comme l'égalité entre les sexes. Cela tient en partie à la complexité et au caractère à long terme du processus de changement social, ainsi qu'à l'effort considérable qu'il faut y mettre dans d'autres domaines (lois et politiques) et que doivent déployer d'autres gouvernements et secteurs pour atteindre ces objectifs.

## 3. RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'évaluation du PPF selon les éléments (pertinence et rendement) et les questions d'évaluation connexes.

### 3.1 PERTINENCE

L'évaluation visait à déterminer si le PPF est encore nécessaire, s'il concorde avec les priorités fédérales et celles de l'organisme, ainsi que la mesure dans laquelle il cadre avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

#### a) Nécessité de maintenir le PPF

<p><b>Question d'évaluation :</b></p> <p>1. Le Programme de promotion de la femme est-il encore nécessaire pour faire progresser la condition féminine et l'égalité des femmes au Canada?</p>
<p><b>Constatations générales :</b></p> <p>L'évaluation montre qu'il faut continuer de travailler à l'égalité des sexes. Bien que des progrès importants aient été accomplis à cet égard au Canada, des inégalités persistent dans un certain nombre de domaines. Les priorités du Programme, à savoir, l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles, l'amélioration de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes et des filles, ainsi que la promotion de l'accès des femmes et des filles aux postes de responsabilité et de décision, sont corroborées par des données nationales et correspondent à celles d'autres pays et gouvernements dans le monde. Durant le cycle du Programme, la demande a été forte, ce qui s'explique en partie par la pénurie d'autres modes de financement pour les programmes destinés aux femmes et ceux qui visent l'égalité entre les sexes.</p>

Les données d'évaluation montrent qu'il faut poursuivre le travail pour améliorer la situation des femmes et parvenir à l'égalité des femmes au Canada. Les données nationales et les mesures internationales indiquent que des progrès ont été faits à l'égard de nombreux indicateurs (p. ex., la participation des femmes à la population active et aux études postsecondaires), mais que l'égalité entre les sexes n'est pas encore une réalité au Canada. Le Forum économique mondial (FEM), par exemple, surveille les disparités entre les sexes dans plus de 100 pays à l'aide de quatre mesures clés de la parité hommes-femmes, à savoir, l'éducation, la santé, l'économie et la politique. Au Canada, selon l'édition 2010 du *Global Gender Gap Report*<sup>4</sup>, la parité hommes-femmes existe dans les domaines de l'éducation et de la santé, mais le fossé persiste encore dans ceux de l'économie et de la politique. Selon ces indicateurs, le Canada se classait au 20<sup>e</sup> rang parmi 134 pays, ce qui représente une nette amélioration par rapport à 2008, année où il se classait au 31<sup>e</sup> rang sur 130 pays, mais un recul par rapport à 2006, où il arrivait au 14<sup>e</sup> rang parmi 115 pays.

<sup>4</sup> Forum économique mondial, *The Global Gender Gap Report 2010*, Suisse, 2010.

En ce qui concerne les trois pôles d'intervention du PPF, à savoir, la sécurité économique, la violence et le leadership, la documentation révèle ce qui suit :

- **Sécurité et prospérité économiques.** L'emploi et l'entrepreneuriat ont augmenté chez les femmes au cours des cinq dernières années. Cependant, bien que le revenu total moyen des Canadiennes se soit accru presque deux fois plus rapidement que celui des hommes entre 2000 et 2008, leur revenu absolu demeure inférieur à celui des hommes<sup>5</sup>. En 2008, les femmes occupées à temps plein toute l'année gagnaient environ 71 cents pour chaque dollar gagné par leurs homologues masculins, ratio des gains qui demeure relativement stable depuis 1999. L'écart de revenu entre les hommes et les femmes tient en partie au nombre d'heures travaillées<sup>6</sup>, de même qu'à la répartition des professions selon le sexe, la majorité des femmes actives continuant à travailler dans des emplois et secteurs traditionnels généralement moins rémunérateurs. Les femmes sont aussi démesurément pauvres par rapport à l'ensemble de la population canadienne. La pauvreté est également plus répandue chez les mères seules, les femmes ayant une incapacité, les femmes racialisées et les nouvelles immigrantes. Les femmes qui vivent dans la pauvreté sont aussi plus vulnérables aux effets négatifs de l'actuelle restructuration économique et du ralentissement récent de l'économie<sup>7</sup>.
- **Violence.** Selon l'Enquête sociale générale de 2009 de Statistique Canada, le taux global de violence conjugale autodéclarée a diminué au cours de la dernière décennie. Si les femmes et les hommes étaient tout aussi susceptibles de se dire victimes d'une forme ou l'autre de violence conjugale (physique ou sexuelle), les femmes étaient davantage susceptibles de déclarer une forme plus grave de violence conjugale. Les femmes autochtones étaient deux fois plus susceptibles que les femmes non autochtones de se dire victimes de violence conjugale et aussi plus susceptibles de déclarer avoir été victimes d'une forme plus grave de violence de cette nature<sup>8</sup>. D'après une étude réalisée en 2008 sur les enfants et les jeunes victimes de crimes violents, les taux de crimes violents étaient légèrement plus élevés pour les filles que pour les garçons dans toutes les catégories d'âge (sauf chez les enfants de 9 à 12 ans) en raison des taux plus élevés de violence sexuelle à leur endroit<sup>9</sup>.
- **Leadership.** Le Forum économique mondial (FEM) mesure le degré d'émancipation politique des femmes d'un pays donné à l'aide de trois indicateurs : les femmes parlementaires, les femmes ministres et le nombre d'années où une femme est à la tête de l'État. En 2010<sup>10</sup>, le

---

<sup>5</sup> Statistique Canada, *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*, chapitre « Travail rémunéré », 2011.

<sup>6</sup> Même à temps plein, les femmes travaillaient moins d'heures que leurs homologues masculins, phénomène en partie attribuable au fait qu'elles ont des enfants et d'autres responsabilités familiales.

<sup>7</sup> Townson, M., *Women's Poverty and the Recession*, Centre canadien des politiques alternatives, septembre 2009.

<sup>8</sup> Statistique Canada, *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*, chapitre « Les femmes et le système de justice pénale », 2011.

<sup>9</sup> Statistique Canada, *Les enfants et les jeunes victimes de crimes violents déclarés par la police*, 2008.

<sup>10</sup> Forum économique mondial, *Global Gender Gap Report 2010*, Suisse, 2010.

Canada se classait au 36<sup>e</sup> rang sur 134 pays pour ce qui est de l'émancipation politique des femmes. Une étude semblable menée au Canada par Catalyst Inc. montre qu'après 30 années de gains marqués, les progrès des femmes sur le front électoral plafonnent à quelque 20 % des sièges électoraux et que les législatrices sont généralement sous-représentées dans les postes les plus élevés. De même, bien que les femmes représentent près de la moitié de la population active canadienne et qu'elles occupent plus du tiers des postes de gestion, elles accèdent encore en proportion nettement inférieure à la haute direction des entreprises du FP500. Les femmes sont aussi plus susceptibles que leurs homologues masculins de perdre leur emploi quand leur entreprise réduit ses effectifs ou ferme ses portes<sup>11</sup>.

Invoquant souvent ces statistiques, les informatrices et informateurs clés ayant participé à l'évaluation, toutes catégories confondues, convenaient qu'il faut continuer d'œuvrer pour l'égalité des sexes. Les organismes demandeurs sondés étaient du même avis. En effet, 96 % (ayant répondu 5 sur une échelle de 5) disaient que le maintien d'une initiative fédérale comme le Programme de promotion de la femme est très certainement nécessaire pour le financement de projets visant à favoriser l'égalité des sexes et la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale, culturelle et politique du pays. À l'instar des informatrices et informateurs clés, les organismes demandeurs ont invoqué les obstacles persistants auxquels se heurtent les femmes (p. ex., la violence, la pauvreté et la sous-représentation des femmes dans les domaines de la politique, des affaires et des médias) et la nécessité de s'engager à long terme à trouver des solutions.

Un deuxième indicateur militant en faveur du maintien du Programme est la demande et l'utilisation du Programme. Compte tenu du nombre de demandes reçues et de projets approuvés, le financement du Programme est en forte demande et la totalité des fonds de l'enveloppe de subventions et contributions ont été engagés pour le cycle quinquennal du Programme<sup>12</sup>. Depuis 2007-2008 (et l'entrée en vigueur des nouvelles modalités du Programme et du processus révisé d'appel de propositions<sup>13</sup>), le nombre de demandes reçues tous les ans a bondi, tandis que la proportion de projets financés a fortement chuté. De 2007-2008 (la première année complète d'application des nouvelles modalités du Programme) à 2009-2010, 26 % des demandes reçues ont été approuvées. Malgré un taux de succès relativement

---

<sup>11</sup> Nancy M. Carter, Ph. D., et Christine Silva. « High Potential Women and Men During Economic Crisis », dans *The Promise of Future Leadership: A Research Program on Talented Employees in the Pipeline*, Catalyst Inc., août 2009. Internet : [http://www.catalyst.org/file/305/opportunity\\_or\\_setback\\_final\\_081209.pdf](http://www.catalyst.org/file/305/opportunity_or_setback_final_081209.pdf).

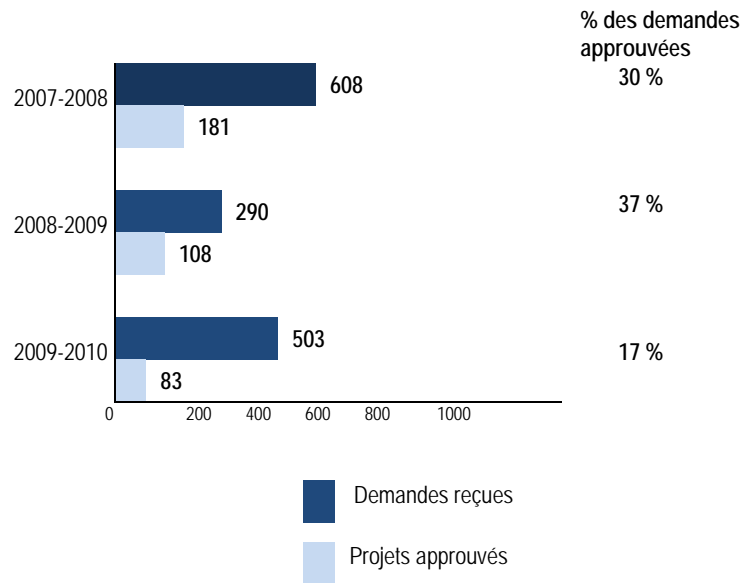
<sup>12</sup> On notera toutefois que certaines années, les fonds, bien que totalement engagés, n'ont pas été entièrement versés puisqu'il a fallu plus de temps que prévu pour préparer certaines propositions, ce qui en a retardé la présentation et l'approbation et a empêché plusieurs organisations de dépenser les budgets qui leur avaient été accordés.

<sup>13</sup> Dans le cadre du modèle d'acceptation continue, les organismes intéressés à présenter une demande communiquaient d'abord avec le personnel du Programme pour faire une demande préliminaire de financement. Le personnel éliminait les organismes et projets non admissibles et ne conservait aucun registre des propositions ou projets rejetés.

faible, 80 % des organismes demandeurs sondés disaient prévoir présenter de nouveau une demande de financement au PPF.

Tableau 3.1 :

**Nombre total de demandes auprès du PPF et de projets financés –  
2007-2008 à 2009-2010**



Données du Programme. Liste des demandes reçues et des projets approuvés dressée en mars 2012.

**b) Concordance avec les résultats stratégiques  
de l'organisme et les priorités fédérales**

<p><b>Question d'évaluation :</b></p> <p>2. Est-ce que le mandat, les objectifs et les éléments du PPF sont conformes aux résultats stratégiques de CFC et aux priorités du gouvernement fédéral?</p>
<p><b>Constatations générales :</b></p> <p>Le Programme est conforme aux priorités stratégiques de CFC (tous deux ont le même objectif stratégique/ultime d'égalité pour les femmes). Le PPF est conforme aux priorités fédérales, en particulier celles qui touchent la prospérité économique, et il soutient des stratégies fédérales complémentaires (p. ex., l'Initiative de lutte contre la violence familiale) et le respect des engagements internationaux en matière d'égalité entre les sexes.</p> <p>L'évaluation a relevé des enjeux émergents, en sus des problèmes persistants de l'inégalité entre les sexes, tels que la violence et la disparité salariale. Au nombre des exemples figurent la traite, l'exploitation sexuelle et l'hypersexualisation des femmes et des filles, ainsi que les immigrantes et les femmes autochtones. Compte tenu de l'ampleur des objectifs et des fonds limités du Programme, il serait important, selon la perception qui se dégageait, de mieux définir le créneau du Programme afin d'en cibler plus clairement les efforts de financement et d'en accroître ainsi l'impact. Ce créneau aurait un effet mobilisateur sur les forces et les fonds du gouvernement fédéral dans les domaines où les autres ministères fédéraux ne possèdent aucun levier.</p>



## Concordance avec les résultats stratégiques de l'organisme

L'architecture des activités de programme (AAP) de l'organisme donne un aperçu des liens entre les programmes et les activités de CFC et de la façon dont les résultats prévus de ces derniers sont organisés pour contribuer à l'atteinte des résultats et à l'exécution du mandat de l'organisme. L'AAP de CFC comprend deux activités de programme. Le PPF contribue à la réalisation de la seconde activité de programme, soit la *participation des femmes à la société canadienne*, et à l'atteinte de son résultat attendu, qui est la *participation accrue des femmes à la vie de leur collectivité*. Dans l'immédiat et à moyen terme, les résultats de cette activité de programme se mesurent à une sensibilisation accrue chez les femmes leur permettant de reconnaître et d'éliminer les obstacles qui les empêchent de participer pleinement à la vie de leur collectivité.

Le mandat et les objectifs globaux du PPF coïncident avec le résultat stratégique de CFC, c'est-à-dire, « l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada », qui est également le résultat final du PPF.

## Conformité aux priorités fédérales

Selon les documents du Programme et les informatrices et informateurs clés, le PPF s'harmonise de la façon suivante avec les priorités du gouvernement fédéral :

- Au niveau le plus élevé, le Programme respecte l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés*, qui porte sur les droits à l'égalité.
- Le PPF concorde avec le résultat « la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens » du secteur de dépenses « Affaires économiques » du gouvernement du Canada. Ce secteur de résultats comprend « les activités de programme (qui) visent à améliorer la situation financière des Canadiens et à fournir un soutien du revenu de base aux personnes économiquement défavorisées ». Dans son budget de 2007, le gouvernement majorait de 10 millions de dollars par année le financement de CFC, conformément à sa priorité d'« investir dans les Canadiens ». Plus récemment, le problème de la violence faite aux femmes et aux filles a été mentionné dans le discours du Trône de 2011.
- Le Programme appuie la mise en œuvre d'un certain nombre de stratégies fédérales telles que l'Initiative de lutte contre la violence familiale et la stratégie fédérale dans le dossier des femmes et des filles autochtones disparues et assassinées.
- Le Canada est tenu de travailler chez lui à l'égalité des femmes en vertu des engagements et des obligations qui lui échoient à titre de signataire d'accords internationaux comme la Déclaration et le Programme d'action de Beijing (1995) et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979).

## Lacunes et créneau pour le PPF

La grande majorité des informatrices et informateurs clés de tous les groupes sondés estiment que les pôles d'intervention du PPF (c.-à-d., ses trois piliers, soit la violence, la sécurité et la prospérité économiques, et le leadership) demeurent un moyen « logique » et « cohérent » d'encadrer le dialogue. Les priorités cadrent aussi avec la notion qu'ont de l'égalité entre les sexes d'autres administrations et organismes provinciaux et internationaux. Cependant, les gestionnaires et le personnel du PPF et les informatrices et informateurs clés ont aussi fait état d'écueils par rapport aux priorités, à savoir, qu'elles ne traduisent pas l'étendue de l'interconnexion et du caractère multidimensionnel des enjeux (p. ex., les problèmes de violence sont inextricablement liés à la sécurité économique des femmes) et témoignent souvent davantage des symptômes que des causes profondes de l'inégalité entre les sexes. Le personnel du Programme considère aussi que les domaines prioritaires actuels sont extrêmement vastes. Lors de récents appels de propositions ciblés (les *Projets-modèles*), on s'est efforcé de se concentrer sur les dossiers qui nécessitent davantage de travail.

En ce qui a trait aux programmes, le PPF détermine de deux façons les priorités émergentes sur lesquelles il pourrait se concentrer : à partir de son expérience (c.-à-d., « organiquement, à partir de la base », à la lumière des propositions reçues, du réseautage et de ses partenariats avec des organismes communautaires) et par l'entremise d'échanges avec le secteur des politiques à CFC – relation qui, selon les informatrices et informateurs clés, s'améliore constamment.

La traite, l'exploitation sexuelle et la sexualisation des femmes, ainsi que l'hypersexualisation des filles, sont des exemples d'enjeux émergents auxquels s'intéresse le Programme. Les informatrices et informateurs clés ont mentionné d'autres enjeux émergents ou pressants auxquels pourrait s'attaquer le Programme, notamment la conciliation travail-famille, la violence envers les femmes autochtones, les stéréotypes, les femmes et l'environnement, de même que les femmes en milieu rural ou éloigné. Le sondage s'enquerrait également auprès des organismes demandeurs de tout nouvel enjeu ou de toute lacune émergente sur lesquels le PPF serait particulièrement en mesure de se pencher au cours des cinq prochaines années. Il s'est dégagé de cet exercice une foule d'enjeux et de groupes cibles auxquels le PPF consacre actuellement du financement, notamment dans les domaines de la sécurité économique, de la violence et des initiatives destinées aux immigrantes et aux femmes autochtones.

**Tableau 3.2 : Nouveaux enjeux/lacunes : organismes demandeurs**

<i>Si, à votre avis, le Programme de promotion de la femme est particulièrement bien placé pour s'attaquer à des enjeux émergents et à de nouvelles lacunes au cours des cinq prochaines années, desquels s'agirait-il?</i>	10 réponses les plus fréquentes Pourcentage des organismes demandeurs (n = 201)
Autonomie économique des femmes	17
Violence envers les femmes	16
Problèmes d'égalité entre les sexes (en général)	13
Leadership féminin et autonomisation des femmes	11
Immigrantes	11
Participation des femmes à la politique et à la politique publique	11
Femmes autochtones	10
Femmes ayant besoin d'aide pour des problèmes de santé mentale ou de toxicomanie	8
Emploi et formation pour les femmes	8
Recherche et élaboration de politiques sur les questions préoccupant les femmes	8

Source : Sondage auprès des organismes demandeurs, 2011

Les gestionnaires et le personnel du Programme estimaient qu'il faut travailler à mieux définir le créneau du PPF, compte tenu de son ampleur et de son financement limité. Les modalités antérieures du Programme privilégiaient le travail avec des organismes œuvrant pour l'égalité systémique. Les nouvelles modalités, qui privilégient le financement de projets touchant directement les femmes, élargissent, estimait-on, le Programme à d'autres organismes demandeurs éventuels et types de projets. De façon générale, les gestionnaires et le personnel du Programme ont indiqué que le PPF pourrait se tailler un créneau en comblant les vides dans certains domaines. Par exemple, selon ces informatrices et informateurs clés, le Programme devrait accorder du financement dans les domaines où les provinces n'ont aucun pouvoir ou compétence ou lorsqu'il n'y a pas de leviers fédéraux dans d'autres ministères. L'accès des femmes aux postes de responsabilité et de décision, l'analyse comparative entre les sexes, la sensibilisation à l'égalité des sexes (être « la voix de l'égalité », la « voix des femmes ») sont des exemples de domaines où, de l'avis des informatrices et informateurs clés, le Programme pourrait jouer un rôle à « valeur ajoutée ».

## c) Compatibilité avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral

### Question d'évaluation :

3. Le PPF cadre-t-il avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral?

### Constatations générales :

Il se fait du travail pertinent et important à l'échelon fédéral au chapitre de l'égalité des sexes, bien que le gouvernement fédéral, CFC et le PPF n'assument pas seuls cette responsabilité. Au Canada, le travail de promotion de l'égalité des sexes va dans le sens des pratiques internationales. Les données du Programme indiquent toutefois que celui-ci finance beaucoup de projets de prestation de services, un rôle traditionnellement provincial.

Bien que les projets aient accès à de l'aide complémentaire d'autres sources de financement (p. ex., provinces, dons, activités de financement, etc.), les chevauchements ou le double emploi soulevaient peu d'inquiétudes.

### Rôle et responsabilités du gouvernement fédéral

Les informatrices et informateurs clés étaient unanimes pour dire que le gouvernement fédéral a un rôle à jouer au chapitre sur l'égalité entre les sexes. Elles et ils sont d'avis qu'il incombe au gouvernement fédéral d'œuvrer pour l'égalité entre les sexes et la pleine participation des femmes à la société canadienne, bien que ce ne soit pas la responsabilité exclusive de CFC ou du gouvernement fédéral. Elles et ils estiment en effet que d'autres parties intéressées, comme les ministères et organismes fédéraux, les autres ordres de gouvernement, les organisations non gouvernementales et le secteur privé, ont également un rôle primordial à jouer dans l'amélioration de la situation économique, sociale et culturelle des femmes.

Au Canada, le travail de promotion de l'égalité des sexes va dans le sens des pratiques internationales. Une constante se dégage de l'examen des programmes et politiques de certains pays (p. ex., les États-Unis, l'Australie et la Finlande), à savoir, la volonté de leur gouvernement fédéral d'œuvrer pour l'égalité des sexes, engagement qui s'exprime de diverses façons (p. ex., des plans d'action nationaux, l'octroi de financement à des organismes de femmes ou des conseils de coordination fédéraux).

Il faut toutefois garder à l'esprit que, d'après les données du Programme, bon nombre de projets financés en vertu des modalités du PPF privilégient l'intervention directe auprès des femmes (p. ex., le perfectionnement des compétences et le soutien à l'emploi). Bien qu'une bonne partie de ces projets comprennent aussi d'autres activités, telles que la sensibilisation, l'accès aux services ou l'amélioration des services, ce financement a souvent conduit le Programme à soutenir des projets de prestation de services, domaine qui relève plus généralement des provinces. Les informatrices et informateurs clés ont soulevé cette question, se disant favorables à la réorientation du Programme de façon à mieux faire valoir les avantages et les possibilités que présente l'engagement fédéral dans le dossier de l'égalité entre les sexes (p. ex., les initiatives plurigouvernementales, la sensibilisation ainsi que l'acquisition et le transfert de connaissances).

## Chevauchement et double emploi

Au Canada, chaque province et territoire possède une direction générale ou un bureau de la condition féminine. Cependant, les informatrices et informateurs clés qui sont au fait de ce qui se passe dans les provinces et territoires dans ce domaine étaient généralement d'avis que l'intérêt pour la question de l'égalité entre les sexes varie d'une province et d'un territoire à l'autre, et décline. Les informatrices et informateurs clés et les organismes demandeurs faisaient remarquer qu'il n'y a généralement pas de financement au Canada pour soutenir des projets visant à favoriser très précisément la participation des femmes et l'égalité des sexes. Il existe toutefois diverses sources de financement (dont l'égalité des sexes peut ou non être la raison d'être) complémentaires au PPF. Ces programmes octroient du financement pour un groupe cible (p. ex., les Autochtones) ou une question particulière (p. ex., la justice pénale).

Les organismes bénéficiaires ont déclaré le plus souvent obtenir leur financement complémentaire du gouvernement provincial (31 %), de dons et d'activités de financement (30 %) et de fondations ou d'organisations non gouvernementales ou philanthropiques (p. ex., la Fondation canadienne des femmes et Centraide).

Bien que d'autres ministères fédéraux aient des programmes en lien avec les priorités du PPF (notamment Patrimoine canadien, Citoyenneté et Immigration Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), peu d'organismes promoteurs (15 %) indiquent avoir reçu des fonds fédéraux pour leur projet.

Il y a peu de mécanismes officiels de coordination du financement entre les ministères fédéraux ou les différents ordres de gouvernement. Dans les régions, il se fait de la coordination officieuse entre le personnel régional du PPF et les fonctionnaires des provinces. Certaines régions cultivent cette collaboration plus que d'autres mais, de l'avis (corroboré par les commentaires des répondantes et répondants des provinces) des informatrices et des informateurs clés, ces rapports se sont estompés au fil du temps avec la réduction de la capacité régionale.

## 3.2 RENDEMENT DU PROGRAMME : ATTEINTE DES RÉSULTATS PRÉVUS

Cette section présente les constats relatifs à l'atteinte des résultats prévus du PPF. Il y est également question de l'émergence de pratiques exemplaires prometteuses et de résultats imprévus. Le rendement du PPF a été abordé dans le cadre des entrevues avec les informatrices et informateurs clés, du sondage auprès des organismes demandeurs, des études de cas ainsi que de l'examen des documents et de l'examen des dossiers du Programme.

## a) Résultats immédiats

### Question d'évaluation :

4. Dans quelle mesure le Programme de promotion de la femme a-t-il suscité des réalisations ou des progrès par rapport :
- à ses résultats immédiats prévus (capacité accrue des femmes de reconnaître et d'éliminer les obstacles à leur participation à la vie de leur collectivité et nombre accru de partenariats avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement, des ONG et le secteur privé);
  - à ses résultats intermédiaires prévus (participation accrue des femmes à la vie de leur collectivité).

### Constatations générales :

Le résultat immédiat visé par le Programme, à savoir, la sensibilisation accrue des femmes pour leur permettre de reconnaître ou d'éliminer les obstacles qui les empêchent de participer à la vie de leur collectivité, n'est mesurable qu'indirectement par la participation des femmes aux projets financés par le Programme. Près de 400 projets ont été financés durant les quatre premières années d'existence du Programme. Le nombre médian de femmes bénéficiant directement des projets était de 125. Les données montrent que le Programme a permis d'établir des partenariats avec des ONG et d'autres ordres de gouvernement, mais que ses efforts ont été moins fructueux à cet égard avec les autres ministères fédéraux et le secteur privé. Les projets mobilisent aussi du financement de partenaires. Les fonds du PPF couvrent en moyenne environ 60 % des coûts du projet, alors que l'organisme demandeur et ses partenaires injectent le reste (contributions financières et en nature).

En ce qui a trait au résultat intermédiaire du Programme, des données corroborent l'impact du PPF sur la participation des femmes à la vie de leur collectivité, bien qu'il soit difficile de « chiffrer » ou de résumer cet impact pour la myriade de projets financés. L'évaluation a permis de relever de nombreux exemples d'impact pour un éventail d'indicateurs, y compris à l'échelle individuelle des participantes, et de projets ayant un retentissement beaucoup plus grand sur les politiques, les pratiques institutionnelles et les services.

## Connaissance des obstacles

La participation des femmes aux projets financés par le PPF devrait leur permettre de mieux reconnaître et d'éliminer les obstacles à leur participation. Cependant, cette « connaissance » ou « capacité accrue » n'est généralement pas mesurée au niveau du projet, d'où l'utilisation de leur participation (c.-à-d., le nombre de femmes touchées directement par le projet) comme mesure indirecte. Comme nous l'avons déjà mentionné, 398 projets ont été financés par le FCF et le FPF pendant les quatre premières années d'existence du Programme. Selon les organismes financés, les neuf dixièmes (91 %) des projets comportaient un volet de sensibilisation et de diffusion (comme la mobilisation des femmes autour des enjeux et de la détermination des obstacles à leur participation) et une proportion identique de projets (91 %) comportaient une composante d'intervention directe auprès des participantes (faisant appel, par exemple, à de la formation, à des ateliers, à des activités communautaires ou à l'établissement de relations et de réseaux).

Les projets visent à supprimer des obstacles de divers ordres et parfois multiples (c.-à-d., multidimensionnels) à la participation des femmes. Selon les organismes bénéficiaires, les questions les plus souvent abordées par les projets étaient les compétences des femmes, notamment en leadership, leur sécurité ou leur autonomie financières ainsi que la méconnaissance ou l'incompréhension de certains problèmes dans la collectivité (p. ex., la violence) (chaque obstacle a été mentionné par un organisme demandeur sur quatre).

**Tableau 3.3 : Nature des obstacles dans la mire des projets**

	Pourcentage des organismes bénéficiaires (n = 150) (possibilité de mentions multiples)
<i>Quel type d'obstacles à la participation des femmes à la vie de leur collectivité votre projet avait-il pour but d'éliminer?</i>	
Compétences, des femmes, notamment en leadership, pour pouvoir changer les choses	25
Sécurité/autonomie financières	23
Méconnaissance des problèmes dans la collectivité	23
Combattre la violence familiale/multigénérationnelle et soutenir adéquatement les victimes	19
Obstacles à la satisfaction des besoins de base (nourriture, logement, transport, soin des enfants, soins de santé, etc.)	14
Accès aux services, capacité et disponibilité	13
Discrimination/marginalisation/oppression	13
Manque d'accès à la formation, à l'éducation, à de l'expérience de travail, etc.	12
Obstacles culturels	11
Isolement communautaire	25
Autre	

Selon les données du sondage, les projets ont touché directement un nombre médian de 125<sup>14</sup> femmes. Le rayonnement des projets varie beaucoup; certains projets touchent peu de femmes (p. ex., les projets davantage axés sur l'intervention, qui s'adressent à des femmes aux prises avec de multiples obstacles), tandis que d'autres profitent à 3 000 femmes ou plus (p. ex., des projets qui améliorent des pratiques, un service ou une politique). Ce nombre était légèrement plus élevé dans le cas des projets du FPF, des projets dirigés par des organismes de femmes ou ayant déjà été financés par le Programme, des projets à visée institutionnelle et des projets comportant l'élaboration d'une ressource ou d'un outil. Dans les études de cas, on a relevé plusieurs exemples de projets ayant eu un impact significatif. C'était le cas lorsque les projets étaient dirigés par des organismes ombrelles ou des coalitions d'envergure nationale ou régionale qui pouvaient accroître l'impact de ces projets en influant sur les pratiques ou services de leurs organismes membres ou d'autres réseaux. De même, le Programme a analysé en 2010 les résultats de 13 des projets qu'il avait financés et découvert que les projets ayant le plus d'impact (nombre de femmes qui en bénéficient) sont ceux qui touchent les femmes à titre individuel en s'attaquant à de multiples facettes des obstacles (individuels et systémiques) auxquels elles se heurtent à long terme et ceux qui sont porteurs d'améliorations structurelles, lesquelles, à leur tour, profitent directement aux femmes sur le plan individuel<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> La médiane est la valeur qui sépare les réponses en deux (c.--à--d., la valeur du milieu). La médiane a été utilisée, plutôt que la moyenne, à cause de la vaste répartition des réponses. La moyenne (350) était faussement élevée en raison d'un petit nombre de cas ayant des valeurs très élevées.

<sup>15</sup> Catalyst Research and Communications, mission de surveillance, rapport final, 31 mars 2010.

Environ la moitié des organismes bénéficiaires (49 %) ont déclaré que leur projet avait touché directement davantage de femmes que prévu au moment de leur demande de financement, alors que le dixième (10 %) ont dit en avoir touchées moins que prévu.

Les organismes bénéficiaires ont été invités à évaluer la contribution de leur projet à l'atteinte des résultats immédiats du PPF. La plupart (89 %) pensaient que leur projet avait grandement accru la capacité des femmes de reconnaître ou d'éliminer les obstacles à leur participation à la vie de leur collectivité. Cela a été corroboré par l'examen d'un sous-ensemble de dossiers de projet du PPF, selon lequel les neuf dixièmes de ces projets ont permis d'accroître la capacité des femmes de reconnaître ou d'éliminer les obstacles à leur participation à la vie de leur collectivité<sup>16</sup>.

### **Nombre accru de partenariats**

L'établissement de partenariats a été désigné comme un résultat immédiat attendu pour le FPF seulement. Cependant, comme les partenariats sont aussi une activité clé du FCF et que la majeure partie de l'activité du Programme se fait dans le cadre du FCF, ce résultat immédiat est examiné dans l'optique des deux volets de financement. Neuf organismes bénéficiaires sur dix (et tous ceux qui ont fait une demande au PPF) ont déclaré avoir formé des partenariats dans le cadre de leur projet financé par le PPF. La totalité (15 %) ou certains (75 %) des partenariats que ces projets ont permis de tisser l'ont été avec de nouveaux partenaires. La grande majorité des organismes bénéficiaires estimaient que l'établissement de partenariats avait joué un rôle important dans la mise en œuvre de leur projet et la réalisation de ses objectifs (un « très grand » rôle pour 82 % des projets du FCF et 100 % des projets du PPF).

Les partenaires des projets venaient surtout du secteur communautaire (88 % des organismes bénéficiaires). Les partenariats avec d'autres ordres de gouvernement, en particulier avec les gouvernements provinciaux, étaient fréquents (42 %), tandis que les partenariats avec d'autres ministères fédéraux et le secteur privé l'étaient moins (15 % et 11 %, respectivement). Les projets du PPF étaient plus susceptibles que ceux du FCF d'avoir des partenaires de tous ces secteurs (sauf le secteur privé), par exemple des organismes autochtones, des établissements d'enseignement et des établissements de santé.

La contribution la plus fréquente des partenaires consistait, selon les organismes bénéficiaires, à faire connaître le projet (notamment en recrutant ou en recommandant des participantes) (85 %). Les projets formaient également des partenariats pour partager des ressources et des documents et pour obtenir des conseils et de l'expertise.

Quant à la mobilisation de ressources, 91 % des organismes bénéficiaires ont reçu d'autre aide financière ou en nature pour leur projet financé par le PPF. Les huit dixièmes d'entre eux (79 %) ont déclaré avoir eux-mêmes contribué au financement du projet. Six sur dix ont dit avoir obtenu l'aide (financière ou en

---

<sup>16</sup> Il est à noter qu'on ne peut pas strictement comparer les catégories de réponses du sondage auprès des organismes bénéficiaires et celles de l'examen des dossiers de projet. (Les bénéficiaires sondés cotaient leur projet sur une échelle de cinq points, alors que l'examen des dossiers utilisait les catégories « oui », « non » ou « données insuffisantes ».)



nature) de partenaires. Un peu plus de la moitié des projets (54 %) ont mobilisé des bénévoles, tandis que le tiers ont reçu des dons ou organisé des activités de financement (30 %).

L'examen d'un sous-ensemble de dossiers de projet indique qu'en moyenne, le financement du PPF représentait 61 % du coût total du projet. Même si le nombre de ces dossiers était trop petit (n = 5) pour faire une analyse à part, des analyses internes effectuées par le Programme indiquent que les projets qui ont pris fin en 2008-2009 et en 2009-2010 (n = 11) ont obtenu de leurs partenaires des contributions financières ou en nature supérieures aux fonds consentis par le PPF<sup>17</sup>.

On a demandé aux organismes bénéficiaires d'évaluer la contribution de leur projet à l'atteinte du résultat immédiat du PPF de voir augmenter le nombre de partenariats. Les deux tiers des organismes bénéficiaires (66 %) ont indiqué que le projet leur avait permis de « beaucoup » augmenter le nombre de leurs partenariats avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement, des ONG ou le secteur privé. Encore une fois, cela concordait généralement avec le constat global de l'examen des dossiers, à savoir que, selon les rapports finaux des projets, les six dixièmes des projets avaient atteint l'objectif d'accroître le nombre de partenariats.

Presque tous les organismes bénéficiaires ont fait savoir qu'ils continueraient à travailler à d'autres initiatives avec les partenaires de leur projet ou qu'ils capitaliseraient sur les résultats obtenus grâce au projet du PPF. En fait, six sur dix (61 %) ont indiqué qu'ils travaillaient déjà à d'autres dossiers avec leurs partenaires. Près des deux cinquièmes (37 %) entrevoyaient également d'autres occasions de travailler avec leurs nouveaux partenaires dans l'avenir.

## b) Résultats intermédiaires

Le PPF s'attend, comme résultat intermédiaire, à la participation accrue des femmes à la vie de leur collectivité. La « participation à la vie de leur collectivité » suppose un large éventail de mesures, compte tenu de la diversité des projets financés par le Programme. Les rapports finaux consultés dans le cadre de l'examen des dossiers renferment une variété d'indicateurs de la participation à la vie de la collectivité. Par exemple :

- ***Sécurité/indépendance économique*** : formation menant à des possibilités d'emploi; meilleure compréhension du marché de l'emploi, perspectives d'emploi dans différents secteurs; culture du travail; femmes placées dans des emplois ou allant à l'école; soutien aux femmes occupant des emplois non traditionnels; appui aux femmes entrepreneures.
- ***Connaissances et sensibilisation/amélioration des compétences*** : information permettant aux nouvelles arrivantes de mieux connaître les lois canadiennes, leurs droits et les services et programmes de soutien existants; femmes outillées pour s'intégrer.

---

<sup>17</sup> Le PPF a versé 1,1 million de dollars sur deux ans et les projets sont allés chercher 1,4 million de plus.

- ***Lutte contre la violence*** : accroissement des connaissances et des compétences pour combattre la violence sexuelle; femmes prenant des mesures pour améliorer leur sécurité; meilleur accès à des ressources et outils adaptés à la culture; sensibilisation à la violence dans la collectivité.
- ***Leadership*** : formation et soutien dans les domaines de la gouvernance; leadership au sein de la culture autochtone; appui à la présence des femmes dans les conseils d'administration.
- ***Renforcement de l'autonomie/confiance*** : confiance et fierté accrues des participantes; compétences acquises en leadership et en expression personnelle.
- ***Liens avec d'autres services*** : meilleure connaissance chez les femmes des facteurs clés qui influent sur leur participation à la vie de la collectivité; amélioration de l'état de santé et de la confiance en la capacité de gérer sa vie quotidienne; femmes encouragées à s'ouvrir sur leur collectivité et à se prévaloir des ressources et des structures de soutien qui leur sont offertes.

Les informatrices et informateurs clés ont également commenté les divers types de participation auxquels ont donné lieu les projets financés, faisant remarquer que bon nombre de projets avaient grandement aidé les participantes (p. ex., quitter une relation violente, obtenir des postes de responsabilité et de décision dans la collectivité, retourner aux études ou obtenir un emploi à temps plein). D'autres projets ont eu, selon les informatrices et informateurs clés, d'importantes retombées pour de nombreuses femmes (p. ex., la mise en œuvre de mesures d'équité salariale à l'échelle provinciale, l'accès de communautés de femmes à des ressources et outils culturellement pertinents qui leur étaient peu accessibles, ainsi que l'amélioration des compétences et pratiques du personnel de service de refuges).

Le sondage demandait aux organismes bénéficiaires dans quelle mesure leur projet avait permis au Programme d'atteindre ses résultats intermédiaires. La plupart (82 %) estimaient que leur projet avait « grandement » aidé les femmes à participer davantage à la vie de leur collectivité (en attribuant une cote de 4 ou 5 sur une échelle de 5), ce qui coïncide, là encore, avec les observations tirées de l'examen des dossiers de projet.

## c) Résultat final

### Question d'évaluation :

4. Dans quelle mesure le Programme de promotion de la femme a-t-il suscité des réalisations ou des progrès par rapport :
- c) à son résultat stratégique prévu<sup>18</sup> (l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada)

### Constatations générales :

Les informatrices et informateurs clés et les organismes promoteurs de projets faisaient montre de circonspection quant aux réalisations du Programme dans ce domaine. Peu de données permettaient d'évaluer le rendement du Programme à cet égard. Il y a également des limites à l'impact que peut avoir le Programme parce que son enveloppe de financement de projets est limitée et qu'il soutient un large éventail de projets individuels. Des données montrent tout de même que bon nombre de projets financés par le PPF (six sur dix) donnent à tout le moins des résultats modérément durables.

### Progrès dans l'obtention des résultats

Le résultat stratégique que prévoit atteindre le Programme est *l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada*. Il s'agit par définition d'un résultat à plus long terme dont le Programme ne sera pas l'unique responsable. Comme nous l'avons mentionné précédemment (au point 3.1 a), bien qu'il y ait eu des progrès selon certains indicateurs, l'égalité entre les sexes n'est pas encore acquise au Canada. On a constaté un plateau pour de nombreux indicateurs (comme la parité salariale, la représentation des femmes dans le domaine des affaires et dans les postes de responsabilité et de décision)<sup>19</sup>. De plus, de nouveaux enjeux émergent au fil du temps (p. ex., les difficultés découlant du ralentissement économique et la violence commise au nom de l'honneur).

En général, tant les organismes bénéficiaires que les informatrices et informateurs clés n'éprouvaient pas le même degré de certitude quant à l'impact du Programme sur l'égalité entre les sexes. Les organismes bénéficiaires ont répondu avec circonspection à la question du sondage les invitant à évaluer la contribution de leur projet à l'obtention du résultat stratégique ou final du PPF. Six sur dix (58 %) estimaient que leur projet avait aidé le PPF à se rapprocher de son résultat stratégique prévu, soit l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada. De même, les informatrices et informateurs clés soutiennent que le Programme a bel et bien permis de faire avancer la participation des femmes à la vie de leur collectivité, mais que les progrès en matière d'égalité des sexes se sont faits « lentement » et « au compte-goutte ». Les projets qui ont des effets durables ou qui donnent lieu à des changements dans les collectivités, les organismes et institutions ou les politiques contribuent, estimait-on, plus largement et de façon plus importante à l'atteinte de l'égalité entre les sexes.

<sup>18</sup> Il s'agit du résultat stratégique de CFC.

<sup>19</sup> Statistique Canada, *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*, numéro 89-503-X au catalogue, modification le 16 décembre 2010 (écart salarial) et Nancy M. Carter, Ph. D., et Christine Silva, « High Potential Women and Men During Economic Crisis », dans *The Promise of Future Leadership: A Research Program on Talented Employees in the Pipeline*, Catalyst Inc., août 2009, [http://www.catalyst.org/file/305/opportunity\\_or\\_setback\\_final\\_081209.pdf](http://www.catalyst.org/file/305/opportunity_or_setback_final_081209.pdf).

Selon les informateurs et informatrices clés du Programme, la difficulté d'accéder au résultat suprême du Programme témoigne d'une rupture dans l'enchaînement causal de celui-ci, qui ne permet pas de passer aisément de la sensibilisation et de la participation individuelle des femmes à l'atteinte de l'objectif social, plus vaste, de l'égalité des sexes. De l'avis des gestionnaires et du personnel du Programme, si l'augmentation de la participation des femmes est *l'un* des moyens de faire évoluer la société, le Programme pourrait plus facilement atteindre son résultat final en mettant l'accent sur des projets de plus grande portée offrant des solutions plus durables.

### **Durabilité de l'effort**

Au moment du sondage, les deux tiers des organismes bénéficiaires (65 %) ont déclaré que leur projet était terminé. Plus de la moitié des projets ne recevant plus de financement du PPF sont demeurés viables, s'étant poursuivis par la suite (9 %) ou ayant continué sur une plus petite échelle (48 %). Les projets ayant des effets sur les pratiques institutionnelles étaient plus susceptibles de voir leur impact se poursuivre. C'est ce dont témoignent plusieurs études de cas de projets qui ont donné lieu à la création d'outils ou de ressources pour influencer sur la façon dont certaines organisations dispensent leurs services. L'analyse comparative entre les sexes était employée couramment pour encourager les organisations à étudier et à modifier leurs pratiques ou la prestation de leurs services afin de mieux répondre aux besoins des femmes.

On a demandé aux organismes bénéficiaires dont les projets avaient continué sous une forme ou une autre après l'échéance du financement du PPF d'indiquer les facteurs qui appuyaient la poursuite des projets. Un peu plus de la moitié ont dit que cela tenait au fait que les activités de leur projet avaient été intégrées au travail de leur organisme ou l'avaient influencé (55 %) (p. ex., les activités du projet ou des aspects de celles-ci avaient été intégrés à d'autres programmes, la visibilité de l'organisme ou des partenariats avaient débouché sur d'autres possibilités ou, encore, l'organisme promoteur investissait dans d'autres secteurs de programme grâce aux leçons apprises dans le cadre du projet financé par le PPF). Une proportion semblable d'organismes bénéficiaires ont déclaré que les personnes qui avaient été formées grâce au projet en poursuivraient les activités auprès de leur clientèle et de la collectivité (53 %) ou que le projet se perpétuerait grâce à la diffusion des ressources et des outils qu'il a permis d'élaborer (52 %). Quatre sur dix ont dit que les activités de leur projet avaient influé sur les opérations de leur organisme partenaire (38 %), qu'ils avaient reçu du financement additionnel (38 %) ou que les ressources ou les outils de leur projet servent ailleurs (36 %). Ces résultats ressemblent beaucoup à ceux dont font état les rapports finaux, à savoir, que le projet se poursuivait le plus souvent grâce son intégration à l'organisme promoteur ou à des activités de partage des connaissances pour informer d'autres personnes ou organismes des leçons ou des pratiques issues du projet.

Les projets dont la viabilité est limitée sont souvent des projets qui exigent beaucoup de ressources et qui offrent un service aux femmes. Dans les études de cas illustrant cette approche, il était difficile d'assurer la viabilité des projets. Les organismes promoteurs étaient des organismes relativement petits qui dépendaient du financement du PPF pour leur projet et qui pouvaient difficilement poursuivre l'intervention (p. ex., des ateliers ou des séances de discussion) sans financement permanent (type de financement que le PPF n'a pas le pouvoir d'accorder).

## Impact de facteurs externes

Les répondantes et répondants, toutes catégories confondues, ont été invités à préciser les facteurs externes susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur l'efficacité du PPF. Les facteurs positifs sont généralement attribués à des occasions imprévisibles ou à une conjoncture favorable ouvrant la voie à une collaboration ou, encore, à un changement qui intervient dans un contexte plus large et qui crée une demande pour la solution (p. ex., une pénurie de main-d'œuvre en Alberta offrant l'occasion aux femmes d'occuper des emplois non traditionnels). Les facteurs recensés comme nuisant aux efforts du PPF sont, par exemple, l'impression dans la collectivité que l'égalité des sexes est déjà atteinte (que « c'est déjà fait »), ce qui mine la légitimité perçue des investissements du Programme. Plusieurs informatrices et informateurs clés ont fait remarquer que le climat économique (ralentissement) peut avoir un effet négatif sur le montant du financement public consacré aux questions d'ordre social ou sur l'efficacité de certains projets, en particulier dans le domaine du perfectionnement des compétences et de l'emploi (p. ex., l'assombrissement des perspectives d'emploi pour les finissantes des projets).

Au niveau des projets, le sondage auprès des organismes demandeurs et l'examen des dossiers de projet montrent que l'exécution des projets se heurtait à un certain nombre d'autres difficultés, plus concrètes, tournant souvent autour du recrutement du groupe cible. Par exemple, le cinquième des organismes bénéficiaires ont dit avoir eu de la difficulté à joindre leurs groupes cibles (19 %).

Le cinquième des organismes bénéficiaires éprouvaient également des contraintes financières (19 %) (p. ex., une insuffisance budgétaire attribuable à une demande plus forte que prévue ou à des coûts imprévus, ou le besoin d'un financement permanent) et le dixième avaient de la difficulté à trouver des partenaires ou à bâtir des réseaux (13 %). On a également souvent invoqué des problèmes logistiques, comme la garde des enfants ou le transport des participantes.

## d) Modèles de prestation/pratiques exemplaires pour atteindre les résultats prévus du PPF

### Question d'évaluation :

5. Quels sont les modèles exemplaires? Comment contribuent-ils à l'atteinte des résultats du PPF? Quels éclairages peut-on en tirer pour la conception et la prestation du Programme dans l'avenir?

### Constatations générales :

Dans le cadre de l'évaluation, on a recueilli un certain nombre d'observations sur des pratiques prometteuses (p. ex., dans la documentation et auprès des informatrices et informateurs clés ainsi que des organismes bénéficiaires). De nombreux projets ont déjà recours à ces pratiques, par exemple, des partenariats, le concours des participantes à la prestation, des activités culturellement pertinentes, le mentorat et un soutien complet. Toutefois, la capacité du Programme d'acquérir et de partager des connaissances, notamment de repérer et de partager des pratiques prometteuses ainsi que des ressources et outils éprouvés, est restreinte et représente une lacune, selon le Programme et les parties intéressées.

Le PPF finance une vaste gamme de projets ayant recours à des activités ou à des approches répandues, par exemple, des ateliers adaptés à la culture et le mentorat entre pairs. De plus, plusieurs modèles ont été utilisés : le modèle fondé sur l'actif (moyens de subsistance durables), le modèle coopératif, le modèle des étapes du changement, le modèle du jeu thérapeutique et les modèles populaires de prestation de services. Les données d'évaluation n'ont pas permis de dégager parmi les approches et les modèles les pratiques exemplaires ou prometteuses pour la conception et la prestation futures du Programme.

De l'avis unanime des gestionnaires et du personnel du Programme, la détermination des pratiques « exemplaires » ou « prometteuses » parmi les interventions qu'il finance et leur vaste diffusion prennent du temps et sont actuellement limitées par des problèmes de capacité. Le récent appel de propositions que le Programme a lancé dans le cadre de l'initiative *Projets-modèles* (février 2011) est un exemple des efforts qu'il déploie pour enrichir ces connaissances et en améliorer le transfert. L'initiative *Projets-modèles* finance des projets dans le but d'élaborer et de mettre à l'essai des outils ou des approches dans la perspective des priorités du Programme (p. ex., les femmes occupant des emplois non traditionnels). L'efficacité des modèles utilisés par les projets est évaluée à l'externe et les résultats sont partagés.

Le Programme a cependant réussi à dégager des pratiques exemplaires globales à partir de l'expérience des organismes bénéficiaires (résultats du sondage et des études de cas), de ses propres analyses internes et de la documentation.

- **Partenaires/réseautage.** Beaucoup d'organismes bénéficiaires ont souligné l'importance des partenariats. Il est important, selon le cinquième d'entre eux (19 %), de recevoir le soutien de partenaires, de réseaux ou de championnes ou champions pour donner plus de rayonnement au projet. Selon 13 % des organismes bénéficiaires, il est profitable de collaborer avec des partenaires pour accroître l'efficacité. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces partenariats se présentent sous différentes formes au niveau des projets et se font avec différents secteurs (p. ex., les organismes communautaires et les gouvernements). L'examen des dossiers de projet et les études de cas soulignaient également l'utilité d'établir des partenariats avec d'autres organisations et de recourir à des approches consultatives pour produire des ressources et exécuter efficacement les activités. Les partenariats pourraient être un moyen de joindre les participantes, de réaliser conjointement des activités de projet et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Participation active des femmes.** Interrogés quant aux pratiques et leçons ayant le mieux permis aux projets de s'attaquer aux obstacles qui entravent la participation des femmes à la vie de leur collectivité, le quart (24 %) des organismes bénéficiaires ont salué l'exigence du Programme de faire participer les femmes elles-mêmes à chaque étape du projet (p. ex., par le soutien des pairs ou à l'aide de conseils consultatifs de pairs). L'examen des dossiers de projet fait écho à cette observation; en effet, les projets font souvent preuve d'une très grande souplesse pour adapter leur approche ou leur contenu en fonction des rétroactions des participantes. Il a également été souligné que les activités ou les exercices « pratiques » qui sont utiles aux femmes remportent des succès marqués.

- **Réceptivité aux besoins de la collectivité/sensibilité aux réalités culturelles.** Le cinquième des organismes bénéficiaires ont noté l'importance pour les projets d'être à l'écoute des besoins de la collectivité (19 %). Cela se manifeste souvent par des interventions culturellement appropriées ou pertinentes. La prestation d'une programmation respectueuse d'une clientèle aux horizons divers (sensible aux besoins linguistiques ou à contenu culturel, par exemple) permet aussi bien d'intervenir avec succès à l'échelle individuelle que d'encourager le dialogue et la connaissance à l'échelle communautaire.
- **Élimination ou gestion des obstacles logistiques à la participation des femmes.** Tant les organismes bénéficiaires sondés que ceux dont le dossier de projet a été examiné jugeaient important de tenir compte des considérations pratiques dans la promotion de la participation des femmes. Cela comprend la planification et l'obtention des ressources nécessaires pour offrir des services de garde, de transport, des repas, etc., afin d'atteindre pleinement le public visé.
- **Approches de mentorat.** La notion de femmes qui aident les femmes, le mentorat et l'importance de l'entraide et du soutien communautaire sont aussi des thèmes récurrents dans les analyses internes du PPF et la documentation. L'analyse documentaire a permis de relever plusieurs approches de mentorat qui ont été utilisées avec succès pour attirer les jeunes femmes ou de nouvelles venues dans des professions traditionnellement masculines ou pour réduire, voire surmonter, les difficultés que doivent surmonter les femmes entrepreneures en raison de leur sexe.
- **Présélection et évaluation.** Les études de cas renferment plusieurs exemples de projets qui illustrent l'importance de la présélection des participantes, surtout dans le cas d'interventions intensives auprès des femmes aux prises avec de multiples obstacles. Ces projets témoignaient de l'importance du processus de recrutement et de sélection pour l'obtention de hauts niveaux d'achèvement et de réussite (p. ex., le fonctionnement en comité, la validation du soutien de l'employeur/d'autres mécanismes de soutien pour s'assurer de rester dans le Programme).

Tableau 3.4 : Pratiques exemplaires – organismes bénéficiaires

<i>Selon l'expérience de votre organisme, quelles sont les pratiques exemplaires et les leçons apprises qui permettraient d'améliorer la conception et la prestation des projets visant à éliminer les obstacles à la participation des femmes à la vie de leur collectivité?</i>	Pourcentage des organismes bénéficiaires (n = 150)
Appropriation du projet par les participantes/participation de celles-ci au projet	24
Rôle utile des partenaires, des réseaux et des championnes ou champions pour accroître la portée du projet dans la collectivité	19
Nécessité pour les programmes de répondre aux besoins de la collectivité/d'être axés sur la collectivité	19
Mise en place de mécanismes adéquats de soutien à la participation (p. ex., le transport et les	19

<i>Selon l'expérience de votre organisme, quelles sont les pratiques exemplaires et les leçons apprises qui permettraient d'améliorer la conception et la prestation des projets visant à éliminer les obstacles à la participation des femmes à la vie de leur collectivité?</i>	Pourcentage des organismes bénéficiaires (n = 150)
services de garde)	
Collaboration avec les partenaires et la clientèle pour renforcer l'impact du projet	13
Programmes à long terme viables pour s'occuper d'autres questions	9
Autre	23

## e) Résultats imprévus

<b>Question d'évaluation :</b>
6. Quels résultats imprévus le programme a-t-il eus? Quelles leçons en a-t-on tirées?
<b>Constatations générales :</b>
Les résultats imprévus du Programme étaient plutôt rares, mais largement positifs. Beaucoup de projets ont suscité davantage de participation et d'intérêt que prévu auprès des femmes, des parties intéressées et de la collectivité.

Quatre organismes bénéficiaires sur dix n'ont mentionné aucun résultat imprévu de leur projet; les autres ont fait état de résultats largement positifs. Le quart (25 %) ont dit que le projet avait suscité davantage d'intérêt que prévu, tandis que le cinquième des organismes bénéficiaires (20 %) ont affirmé qu'il avait permis d'établir de nouveaux partenariats ou d'améliorer les partenariats en place. Le septième ont indiqué que leur programme avait donné lieu de façon imprévue (ou inattendue) à des améliorations organisationnelles (15 %) ou à l'augmentation des capacités de l'organisme et au lancement d'initiatives de financement additionnelles (14 %).

Certains des organismes parmi la minorité de ceux qui ont fait état de résultats négatifs ou imprévus de leur projet ont mentionné les risques ou difficultés de participer à des interventions auprès des femmes elles-mêmes dans certains contextes (p. ex., la possibilité que des membres de la famille ou de la collectivité se sentent menacés par le projet ou que la participation des femmes puisse soulever pour elles des questions troublantes et leur faire revivre des traumatismes associés à la violence ou à l'exploitation sexuelle).



## 3.3 CONCEPTION ET PRESTATION

### Question d'évaluation :

7. Est-ce que la conception, les mécanismes de prestation et la structure du programme, sous leur forme actuelle, sont appropriés et efficaces? Quel a été l'impact global des changements intervenus durant la transition en cours? Comment pourrait-on améliorer la conception du Programme?
8. Les bénéficiaires potentiels ont-ils suffisamment accès aux fonds du Programme pour atteindre les résultats visés par celui-ci?
9. Est-ce que la stratégie/le cadre de mesure du rendement permet d'obtenir de l'information adéquate et utile pour évaluer l'impact du Programme? Comment pourrait-on améliorer la présentation d'information sur le rendement?

### Constatations générales :

Les mécanismes de conception et de prestation sont généralement appropriés et le Programme les a modifiés pour les adapter afin d'en améliorer la prestation. Les organismes bénéficiaires n'étaient que modérément satisfaits du processus de demande, estimant possible de le rationaliser, de le simplifier, de le clarifier et de l'accélérer. La plupart des organismes n'ayant pas obtenu de financement s'étaient sentis mal informés des motifs de rejet de leur demande.

Les modifications aux modalités du Programme ainsi que la réduction du financement opérationnel ont eu des effets positifs et négatifs. Les modalités actuelles ont servi à s'assurer que les projets misent plus concrètement sur les effets manifestes des programmes sur les femmes et ont initié de nombreux organismes du courant dominant à la programmation d'activités en fonction du sexe. Cependant, la diminution du financement opérationnel a réduit la capacité, tout en alourdissant et en modifiant le fardeau du personnel, qui bénéficie d'un soutien limité.

Afin d'améliorer le Programme, les principales suggestions suivantes ont été faites : améliorer sa capacité d'acquérir et de transférer des connaissances; élargir/renforcer ses alliances avec ses partenaires et les parties intéressées; rationaliser ses processus de demande; et soutenir son personnel.

On considérerait que certains critères d'admissibilité des organismes et des activités au financement du Programme étaient trop restrictifs et limitatifs, et qu'ils nuisaient ainsi à l'atteinte des objectifs. Les critères des programmes fédéraux de subventions et contributions qui ont été examinés variaient en effet beaucoup. L'un des moyens suggérés pour maximiser l'impact du financement était de faire en sorte que les projets aient des effets durables.

La mesure du rendement s'est améliorée durant le cycle actuel du Programme, grâce à l'adoption de nouveaux outils et processus pour mieux suivre les résultats. À l'instar d'autres programmes ayant des objectifs sociaux généraux et à plus long terme, le Programme peut difficilement mesurer l'impact et l'attribuer. Les organismes bénéficiaires sont généralement satisfaits des attentes et des exigences à leur égard en matière de suivi et de rapports (leur niveau d'effort, leurs mesures du rendement, l'accessibilité de leur personnel). Bien qu'il y ait assurément des améliorations à apporter aux outils (p. ex., mettre davantage l'accent sur les résultats plutôt que sur les extrants et relier les énoncés des résultats prévus du Programme), la mesure du rendement est plus gravement compromise par les contraintes au chapitre des ressources humaines qui empêchent d'entreprendre le long processus d'analyse et de synthèse de l'information requis pour éclairer les décisions et la planification stratégique du Programme.

### **a) Pertinence/efficacité de la conception du Programme**

#### Conception du Programme

Les informatrices et informateurs clés ont été invités à commenter un certain nombre d'aspects de la conception du Programme, notamment la structure de ses volets de financement, ses mécanismes de

sollicitation et d'évaluation des propositions, ses rôles et responsabilités et sa capacité. Quant aux *volets de financement du FCF et du FPF*, les informatrices et informateurs clés estiment qu'ils ratent un peu leur cible. À leur avis :

- L'objectif et le résultat prévu des volets FCF et FPF du Programme n'étaient pas suffisamment différenciés.
- La conception du FPF reposait sur l'hypothèse exagérément optimiste voulant qu'il soit possible d'établir des partenariats de financement entre les bailleurs de fonds de différents gouvernements (c.-à-d., arriver à synchroniser le calendrier et les priorités de financement des bailleurs de fonds/possibilités de financement, ce qui s'est révélé très difficile).
- Il était difficile d'assurer la prestation du FPF avec les compétences du personnel et les moyens à sa disposition. Du fait des réductions opérationnelles qu'a subies le Programme en 2006-2007, le personnel restant avait peu de temps à consacrer à l'établissement de relations ou réseaux et à l'acquisition des compétences en développement social requises pour mobiliser les parties intéressées autour des projets plus complexes du FPF.

En ce qui a trait aux *processus de promotion, de sollicitation de propositions et d'évaluation*, les informatrices et informateurs clés ont fait remarquer que le Programme a peu de moyens pour faire officiellement la promotion du PPF auprès d'éventuels organismes subventionnés. Les organismes demandeurs ayant participé au sondage étaient le plus souvent au courant des possibilités de financement de projet offertes par le PPF parce qu'ils avaient déjà reçu du financement du Programme (38 %). Ils l'avaient également appris d'autres façons, comme le bouche à oreille, le site Web du PPF ou des contacts avec le PPF.

Les organismes demandeurs étaient modérément satisfaits du processus de demande du Programme; en effet, la moitié se sont dits satisfaits du processus global de demande de financement de projet. Compte tenu de divers aspects du processus de demande, les organismes bénéficiaires étaient comparativement très satisfaits des conseils ou du soutien qu'ils avaient reçus, le cas échéant, du personnel du PPF durant le processus de demande et de la part du financement demandé qui leur avait été consentie (le montant demandé était semblable au montant reçu pour la plupart des projets) (plus de sept sur dix se ont dit être satisfaits de ces aspects). Quant aux éléments plus faibles du processus de demande, les organismes demandeurs se disaient moins satisfaits de l'effort exigé pour préparer une demande et du délai de communication de la décision.

**Tableau 3.5 : Expérience des organismes ayant demandé du financement au PPF**

<i>Quel est votre degré de satisfaction à l'égard...</i>	Pourcentage des organismes demandeurs* (n = 201)
des conseils ou du soutien que vous avez reçus du personnel du PPF durant le processus de demande? (n = 140)**	77
du financement que vous avez reçu par rapport à celui que vous aviez demandé?	73
de la clarté des exigences à respecter pour remplir la demande?	58
des critères d'admissibilité au financement?	58
de la facilité de connaître les possibilités de financement en vertu du PPF?	54
de l'effort requis pour préparer la demande?	42
de la façon dont le Programme définit et évalue le critère de risque?	38***
du délai de communication de la décision de financement?	38
du processus global de demande de financement de projet au PPF?	51

\* Représente le pourcentage d'organismes demandeurs satisfaits (ayant accordé une note de 4 ou 5 sur une échelle de 5).

\*\* Ceux qui ont reçu des conseils ou du soutien

\*\*\* 17 % des organismes demandeurs ont répondu « ne sais pas » à cette question.

Il y a une lacune dans les communications du Programme avec les organismes n'ayant pas obtenu le financement demandé; la plupart estiment qu'ils n'ont pas été adéquatement informés des motifs de rejet de leur demande (seulement le quart estimaient avoir été convenablement informés).

L'une des principales doléances des gestionnaires et du personnel du Programme au sujet du processus de sollicitation et de demande était d'avoir changé la façon de solliciter des demandes au FCF, qui est passée d'un processus d'acceptation continue à un processus d'appel de propositions, pour revenir depuis peu au modèle d'acceptation continue. L'organisme a effectué à l'interne un examen comparatif de ses modèles de financement et a conclu qu'un des atouts du modèle d'appel de propositions est la transparence de la démarche et la cohérence du processus d'examen et d'approbation. Cependant, l'absence de mécanisme de présélection d'éventuelles propositions ou d'organismes susceptibles de présenter une demande se traduisait par un grand nombre de demandes et par un long processus d'examen (p. ex., entre quatre et six mois pour examiner et approuver les projets). Le modèle d'appel de propositions était aussi considéré plus risqué en raison du volume de la demande et du peu de renseignements recueillis et d'interaction entre le personnel du Programme et les organismes demandeurs pendant le processus de présentation des propositions. À l'inverse, la force du modèle d'acceptation continue résidait dans son bref processus d'examen et d'approbation de quatre à six semaines. En outre, la charge de travail qui en résultait – soit la réception des propositions, les approbations et l'étude des rapports – était répartie plus également tout au long de l'année.

Il ressort de l'analyse comparative des programmes fédéraux de subventions et contributions effectuée dans le cadre de la présente évaluation que ces programmes ont un peu plus souvent recours à l'appel de propositions ou à l'appel de lettres d'intérêt qu'à la méthode d'acceptation continue (quoiqu'un programme examiné a recours aux deux méthodes). Ayant l'expérience des deux types de processus, les gestionnaires et le personnel du Programme interviewés s'accordent à favoriser l'utilisation d'un double modèle, à savoir,

l'acceptation continue des propositions afin d'être davantage proactif avec les organismes promoteurs, combinée à des appels de propositions périodiques et stratégiques.

Au chapitre des *rôles et responsabilités* et de la *capacité du Programme*, les informatrices et informateurs clés du Programme ont signalé un certain nombre de difficultés découlant pour l'essentiel des changements apportés aux modalités et au financement opérationnel du Programme. Une description plus détaillée est présentée dans la section suivante.

### Transitions du Programme et impact

Les modalités et l'administration du PPF ont beaucoup changé lorsque le Programme a été renouvelé en 2006-2007<sup>20</sup>. Les modifications ont été apportées au terme d'un certain nombre de processus (l'évaluation sommative de 2005-2006 du PPF, la tenue de consultations auprès des parties intéressées et les recommandations du Comité permanent de la condition féminine) et dans la foulée des compressions qu'a subies en 2006-2007 le budget de fonctionnement de CFC.

Selon les gestionnaires et le personnel du Programme, les changements apportés aux modalités du Programme ont donné des résultats mitigés. Du côté positif, le fait de privilégier davantage le financement de projets touchant directement les femmes a encouragé les organismes promoteurs à penser en termes plus concrets et à faire plus efficacement le lien entre les activités de leur projet et l'obtention de résultats tangibles pour les femmes. Autre aspect positif, l'élargissement des critères d'admissibilité (à d'autres organismes que ceux qui œuvrent pour l'égalité) a eu pour effet d'agrandir le bassin d'organismes avec lesquels le PPF a des liens et d'inclure ainsi des organismes du courant dominant. Bien que ces organismes n'aient peut-être pas officiellement le mandat d'œuvrer pour l'égalité des sexes, leur participation permet, selon la majorité, de mieux faire connaître l'enjeu de l'égalité entre les sexes et d'y intéresser d'autres organismes que les groupes de femmes (les données d'évaluation indiquent toutefois que les projets dirigés par des organismes du courant dominant ont généralement moins de portée et d'effets durables).

Les effets négatifs suivants des transitions du Programme ont été signalés par le personnel et les gestionnaires du PPF :

---

<sup>20</sup> Les changements suivants ont été apportés : 1) les ressources et les activités du Programme ont été recentrées autour des trois domaines clés de la participation des femmes à la vie économique, sociale et démocratique; 2) on a rationalisé le mandat et les objectifs du Programme de manière à ce que les résultats obtenus par les femmes participant aux projets financés soient plus conformes aux visées du Programme; 3) les activités d'action directe et de lobbying ne sont plus admissibles au financement; 4) les critères d'admissibilité au Programme (qui visaient jusqu'alors les groupes de femmes et d'autres organismes du secteur bénévole œuvrant pour l'égalité des sexes) ont été élargis à l'ensemble des organismes sans but lucratif et à but lucratif dont le mandat cadre avec les objectifs du PPF; 5) le budget du PPF est passé de 10,8 millions de dollars à 18,75 millions de dollars (bien que l'effectif du Programme soit passé de 55 à 22 postes, pour remonter à 32 postes, et que les 16 points de service régionaux aient été regroupés en quatre bureaux régionaux); 6) le Programme a adopté un processus d'appel de propositions assorti de priorités de financement et de groupes cibles plutôt qu'un processus d'acceptation continue des demandes.

- On estime en général que le passage au financement de projets ayant un impact direct sur les femmes au sein de leur collectivité a fait l'objet d'une interprétation très étroite dans les premières années du cycle du Programme, ce qui a fortement orienté la sélection et mené au financement de projets axés sur la prestation de services à l'échelle individuelle.
- L'élargissement des critères d'admissibilité pour obtenir un plus grand bassin d'organismes admissibles, combiné au nouveau processus de sollicitation de propositions, a alourdi énormément la charge de travail du personnel du PPF. Les demandes de financement ont fait un bond spectaculaire, mais elles comprenaient une proportion importante de propositions de piètre qualité et de propositions ne correspondant pas au mandat du Programme.
- La réduction du financement opérationnel du Programme et du nombre de points de service régionaux a compliqué la tâche du Programme :
  - ◇ Les ressources régionales consacrées à la prestation du Programme sont maintenant réparties de façon très clairsemée. Selon les informatrices et informateurs clés, le personnel régional n'a ni le temps ni les ressources nécessaires pour tirer parti d'une structure de prestation régionale (p. ex., travailler en étroite collaboration avec des partenaires dans les régions et d'éventuels organismes demandeurs pendant le processus d'appel de propositions, gérer les risques du projet par l'établissement de relations et le suivi, recueillir des renseignements et recenser les enjeux émergents) ou servir des régions éloignées, comme le Nord.
  - ◇ Comme les ressources opérationnelles sont accaparées par la prestation, le Programme n'a pas beaucoup de temps pour « prendre du recul » et pour analyser le type de projets financés et leur valeur afin de prendre des décisions éclairées et d'évaluer son efficacité. L'un des outils dont aurait besoin le Programme est un système automatisé de gestion (amélioration également recommandée dans l'évaluation sommative du PPF de 2005).
  - ◇ La modification des modalités et l'aller-retour entre l'acceptation continue et les appels de propositions ont obligé le personnel à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter à l'évolution des compétences exigées. Plusieurs gestionnaires et membres du personnel du Programme ont fait remarquer que ces problèmes de capacité sont exacerbés par la petite taille de CFC, qui limite l'accès à la formation ou au soutien en matière de TI.

Les organismes demandeurs sondés avaient des opinions partagées sur les changements apportés au PPF depuis 2006. À leur avis, le changement le plus positif a été la réorientation du Programme pour qu'il

finance des projets touchant directement les femmes plutôt que des projets favorisant le changement institutionnel, ce qu'environ la moitié des organismes demandeurs jugeaient avantageux. À peine le quart d'entre eux étaient favorables au remplacement du processus d'acceptation continue par un appel de propositions annuel (quatre sur dix ont indiqué qu'il s'agissait d'un changement négatif). De même, seulement le cinquième des organismes demandeurs considéraient que la modification des critères d'admissibilité était positive (et une proportion semblable trouvaient que c'était un changement négatif). Les modifications aux critères d'admissibilité étaient plus susceptibles de déplaire aux organismes qui avaient déjà reçu du financement du PPF.

Les changements transitionnels du Programme semblent avoir eu un impact modéré, bien qu'essentiellement négatif, sur le niveau de service assuré par le personnel du PPF. Parmi les organismes demandeurs qui avaient aussi fait une demande auprès du Programme avant 2006, deux sur cinq ont observé une différence dans l'information, les conseils ou le soutien reçus du personnel du PPF. Ceux qui avaient noté une différence (n = 80) étaient d'avis que la nature des changements était surtout négative. Près de la moitié des organismes demandeurs trouvaient qu'il était plus difficile de communiquer avec le personnel ou d'en recevoir du soutien (ce que déploraient surtout les organismes demandeurs de l'Ouest); le sixième avaient remarqué des changements dans le financement et le processus de demande (p. ex., moins de financement disponible, resserrement des critères d'admissibilité et plus grande concurrence pour les fonds); enfin, le dixième disaient trouver le personnel moins informé ou branché.

### **Améliorations à apporter à la conception**

Un certain nombre de suggestions de changements à apporter à la conception du Programme pour en améliorer l'efficacité ont été faites.

- ***Améliorer la capacité d'acquérir/de partager des connaissances.*** L'une des préoccupations d'un grand nombre d'informatrices et d'informateurs clés est l'incapacité du Programme d'exécuter des activités visant à bonifier les outils, les ressources et les modèles que les projets financés ont mis à l'essai et s'affairent à élaborer. Le Programme a les mains liées, étant à court de ressources humaines et d'argent ou de fonds de F et E pour entreprendre des activités de ce genre. Les informatrices et informateurs clés ont recommandé des améliorations à la conception (comme des ressources de F et E) du Programme pour lui permettre de jouer son rôle de courtier du savoir. Des mécanismes tels qu'un « centre d'échange » ou une bibliothèque virtuelle sont en développement. La mobilisation des parties intéressées, la participation à des conférences ou à des forums et le réseautage seraient aussi d'autres moyens d'améliorer le partage du savoir.
- ***Élargir la collaboration.*** Les informatrices et informateur clés estimaient que le Programme peut jouer un rôle de chef de file à l'échelon fédéral dans la mobilisation et la coordination des parties intéressées dans un contexte plurigouvernemental et multilatéral. Les parties intéressées provinciales interviewées étaient d'accord et recommandaient que le Programme travaille en plus étroite collaboration avec elles afin d'améliorer les communications de façon à que les provinces soient « au courant » des activités du PPF, à trouver des moyens de mettre

les ressources en commun et à permettre au PPF de tirer profit de la connaissance que possède le bureau provincial des dossiers et des réseaux locaux. Les représentantes et représentants provinciaux non gouvernementaux ont également fait ressortir une lacune que le PPF devrait combler dans le domaine de la recherche et de l'analyse des politiques.

- ***Rationaliser le processus de demande.*** Un certain nombre d'organismes demandeurs et de membres du personnel du PPF ont fait valoir la nécessité d'un processus plus simple et plus clair ainsi que de lignes directrices et de critères plus limpides. Les organismes bénéficiaires sondés ont suggéré d'autres moyens d'améliorer le processus de demande, notamment davantage de soutien du personnel du PPF pour remplir leur demande (suggestion plus fréquente dans l'Ouest) et davantage de rétroaction ou de suivi de la part de CFC une fois la demande examinée.
- ***Soutenir le personnel.*** En plus des commentaires liés aux problèmes de capacité au sein du Programme, les informatrices et informateurs clés du PPF ont aussi fait un certain nombre de suggestions visant à faire en sorte que les compétences du personnel évoluent avec le Programme. Par exemple, le processus d'acceptation continue des demandes requiert des compétences additionnelles en lien avec le travail d'approche auprès des organismes, de collaboration et d'élaboration de projets. Afin d'en assurer le succès, les informatrices et informateurs clés estiment que l'évolution des attentes doit s'accompagner de conseils et de soutien pour permettre au personnel de bien s'adapter à de nouveaux rôles.

## **b) Niveau d'accès aux fonds du Programme**

Comme nous l'avons déjà signalé, le PPF a reçu 1 400 demandes de financement entre 2007-2008 et 2009-2010 et 26 % d'entre elles ont été approuvées. Tout organisme voulant obtenir du financement doit remplir un formulaire de demande détaillé. Ce formulaire recueille des renseignements sur l'organisme et sur le projet, de même que sur le budget ainsi que sur son incidence et sa portée prévues. Le formulaire doit être accompagné d'une proposition de projet (d'au plus cinq pages) ainsi que d'un plan de travail, d'un cadre des résultats et d'un plan de mesure du rendement. La proposition doit également préciser le contexte du projet, justifier le projet et en décrire la population visée et les résultats prévus. Toutes les propositions (tant au FCF qu'au PPF) font l'objet d'une évaluation en plusieurs étapes tenant compte des critères généraux d'admissibilité, de la qualité de la proposition et du niveau de risque.

Les projets rejetés le sont pour diverses raisons : ils n'obtiennent pas la note minimale; on juge qu'ils ne correspondent pas au champ d'application ou au mandat du Programme; l'organisme ou les activités proposées ne sont pas admissibles au financement du PPF; la proposition présente clairement des lacunes (p. ex., l'organisme fait double emploi avec du travail qui se fait déjà, est incapable de trouver d'autres partenaires ou n'arrive pas à justifier le besoin ou la demande de financement).

Pour les projets approuvés, l'accès au financement du PPF semble faire une grande différence. Très peu d'organismes bénéficiaires sondés pensent que leur projet aurait pu être amorcé sans le financement du PPF. Plus des trois quarts d'entre eux croient que leur projet n'aurait pas été réalisé, tandis que le cinquième pensent qu'il aurait été exécuté, mais sur une plus petite échelle. Dans la même veine que cette constatation, près de la moitié des organismes non bénéficiaires sondés ont dit que leur projet n'avait pas eu lieu. Le sixième à peine ont déclaré que leur projet avait été exécuté, mais sur une échelle réduite (p. ex., durée plus courte, participantes ou activités moins nombreuses), tandis que le dixième ont dit que leur projet avait eu lieu comme prévu.

Les gestionnaires et le personnel avaient deux préoccupations pour ce qui est de l'accès des organismes aux fonds de leur Programme. Ils estimaient dans un premier temps que certains critères d'admissibilité pour les organismes (p. ex., l'exclusion des établissements d'enseignement et des coopératives) et pour les activités (p. ex., les campagnes de sensibilisation et les activités de recherche) réduisent l'efficacité potentielle du PPF, en particulier dans le domaine du partage des connaissances. L'analyse comparative du PPF par rapport à d'autres programmes fédéraux de subventions et contributions indique que la définition de ces critères d'admissibilité varie selon les programmes (c.-à-d., que certains acceptent les demandes d'établissements d'enseignement et d'autres organismes gouvernementaux ou comprennent des catégories d'activités plus vastes).

Ensuite, un certain nombre d'informatrices et d'informateurs clés appuyaient l'idée de rendre le financement des projets conditionnel à la durabilité des projets, c'est-à-dire, d'écarter les projets « ponctuels » ou s'adressant à très peu de participantes pour se concentrer plus stratégiquement sur des projets à plus grand rayonnement susceptibles d'avoir des effets permanents ou à plus long terme. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les projets qui font état d'effets tant sur les femmes au plan individuel que sur les collectivités et sur les pratiques et politiques institutionnelles sont plus susceptibles d'offrir des solutions durables.

### c) **Mesure du rendement**

Après l'évaluation sommative de 2005, le modèle logique du PPF a été révisé et le Programme a réitéré son engagement à l'endroit de la gestion axée sur les résultats (GR). Au niveau des projets, les paiements versés dans le cadre du financement par contribution reposent normalement sur l'atteinte des objectifs de rendement ou le remboursement des coûts engagés ou des dépenses effectuées par l'organisme bénéficiaire. Le financement par subvention est généralement assorti d'exigences de rapport moins nombreuses. Cependant, les projets financés dans le cadre du PPF doivent également présenter des rapports provisoires et définitifs sur l'état d'avancement du projet. Le récent appel de propositions lancé par le Programme dans le cadre de l'initiative *Projets-modèles* (février 2011) comporte un important volet d'évaluation (des fonds sont consacrés à l'évaluation externe et au partage des résultats), surtout parce qu'il prévoit la mise à l'essai de modèles.



Les modèles et les outils suivants permettent au Programme de mesurer le rendement :

- Le cadre des résultats et le plan de mesure du rendement, que les organismes joignent à leur demande de financement<sup>21</sup>.
- Des modèles de surveillance et de rapport pour l'établissement des rapports provisoires et finaux du projet<sup>22</sup>.
- Un formulaire d'évaluation provisoire et un formulaire d'évaluation finale du rapport rempli par une agente du PPF<sup>23</sup>.

Les données sur les projets ainsi obtenues ont permis au Programme de faire des analyses de plus haut niveau à partir des formulaires d'évaluation finale. Par exemple, le *Rapport ministériel sur le rendement* de 2009-2010 s'est intéressé aux résultats à court terme de 22 projets réalisés dans les trois domaines prioritaires du Programme.

La plupart des organismes bénéficiaires évaluaient positivement les exigences et les outils de mesure du rendement du PPF. Huit sur dix ont répondu que les exigences du PPF en matière de rapports étaient raisonnables, que les modèles de rapport prescrits permettaient de rendre convenablement compte des activités de projet, qu'il y avait du personnel du PPF pour répondre à leurs questions et les aider à répondre aux questions du rapport sur le rendement, et que les exigences en matière de rapports permettent de rendre compte de l'impact du projet. Chez ceux qui n'étaient pas d'accord avec les énoncés (n = 12), les plaintes qui revenaient le plus souvent étaient que les rapports sont trop compliqués, exigent trop de détails ou que leur préparation nécessite trop de temps ou d'efforts.

Les gestionnaires et le personnel du Programme s'entendent pour dire que, bien que les processus de suivi et de rapport sur le rendement se soient améliorés au fil du temps, il est encore difficile d'évaluer les répercussions du Programme :

---

<sup>21</sup> Le cadre encourage les organismes promoteurs à énumérer systématiquement leurs activités, leurs extraits et leurs résultats prévus, ainsi qu'à élaborer des indicateurs de rendement et des stratégies de collecte de données qui aideraient à mesurer l'atteinte des résultats prévus. Les organismes promoteurs doivent également recenser les risques associés à leur projet et les stratégies d'atténuation qu'ils entendent utiliser.

<sup>22</sup> Dans leurs rapports, les responsables des projets doivent décrire : tout changement au projet (proposé ou apporté depuis la dernière période de référence); les circonstances ayant contribué ou nui au travail ou à l'atteinte des résultats du projet (en regard de chaque objectif indiqué dans la demande de financement), y compris les résultats imprévus; les partenariats; les conséquences pour le travail futur (projet de poursuivre le travail); les leçons apprises et les pratiques exemplaires; et comporter un résumé financier.

<sup>23</sup> Outre l'information administrative requise à des fins de rapports internes, le formulaire d'évaluation finale donne des renseignements sur les résultats du projet, présentés en abrégé et en détail, les résultats à court terme, intermédiaires ou à long terme prévus du PPF que le projet a atteints, les autres résultats prévus du projet à plus long terme, la liste des publications et documents produits par le projet, les leçons apprises, le suivi et les ressources mobilisées.

- Son modèle logique ne représente pas l'ensemble des activités et des intrants du Programme, et, à l'interne, de l'avis d'un certain nombre d'informatrices et d'informateurs clés, il serait possible de renforcer les énoncés liés aux résultats attendus du Programme, par exemple, le résultat immédiat portant sur la « capacité accrue des femmes de reconnaître ou d'éliminer les obstacles à leur participation ». En règle générale, les projets ne mesurent pas la « capacité accrue » de reconnaître les obstacles à la participation, bien que les chiffres sur la participation servent habituellement de mesure substitutive. Cependant, le « nombre de femmes qui seront directement touchées » est une mesure fondée sur les intrants qui traduit mal le succès d'un projet ou le résultat final du Programme, à savoir, l'égalité entre les sexes.
- Souvent, les données sont provisoires et anecdotiques ou elles traduisent mal l'impact des projets. Les études de cas confirment qu'il est difficile pour les projets de prévoir les résultats susceptibles de se matérialiser à plus long terme (p. ex., les retombées individuelles pour les femmes, l'adoption et l'utilisation des ressources ou encore, la modification d'une politique ou d'une pratique). En général, les accords de financement ne prévoient ni temps ni ressources pour documenter ces résultats.
- Le résultat final du Programme – l'égalité pour les femmes – est très difficile à mesurer, et il est très difficile d'attribuer les changements aux efforts du PPF (car de nombreux autres facteurs entrent en jeu).
- Bien que le Programme dispose de certains outils et obtienne beaucoup d'information des projets (p. ex., les formulaires d'évaluation finale et les gabarits de rapport final), il a peu de temps à consacrer à l'extraction, à la synthèse et à la compréhension de l'information.

Les organismes bénéficiaires ont proposé quelques moyens pour mieux mesurer le rendement et en faire rapport. Une minorité – le dixième environ ou moins – d'entre eux ont suggéré d'assouplir les exigences en matière de rapports ou de permettre l'établissement de rapports plus personnalisés, davantage de contacts avec le personnel pour clarifier les exigences ou un modèle de rapport plus simple et moins répétitif. Les suggestions des informatrices et informateurs clés pour améliorer la mesure du rendement comprenaient l'amélioration des rapports des projets financés afin de permettre de mieux savoir ce qu'ils font pour produire des changements à long terme ou organisationnels (c.-à-d., mettre l'accent sur la communication des résultats plutôt que des extrants), ainsi qu'une analyse donnant davantage d'information sur les pratiques exemplaires et les modèles (p. ex., qui le PPF finance, pour quels modèles et à quelles fins).

## 3.4 EFFICIENCE ET ÉCONOMIE

### a) Coûts du Programme

<b>Question d'évaluation :</b>
10. Comment le coût de prestation du programme se compare-t-il à celui d'autres programmes de subventions et contributions fédéraux?
<b>Constatations générales :</b>
Le ratio d'efficacité administrative du Programme est raisonnable; son administration coûte 0,13 \$ par dollar de financement accordé. Aucun programme de comparaison n'a été trouvé.

L'efficacité administrative (ratio des coûts d'administration par rapport aux fonds du Programme), que l'on peut calculer pour le programme des subventions et contributions du PPF, sert couramment d'indicateur de l'efficacité du PPF<sup>24</sup>. Il est à noter que la mobilisation de fonds supplémentaires dans le cadre du Programme sert souvent d'indicateur d'efficacité. Cette analyse figure à la section 3.2 a).

La part des charges administratives annuelles moyennes du PPF (la proportion du budget total du Programme consacrée aux frais d'administration) a oscillé entre 10,4 % et 12,7 % entre 2007-2008 et 2011-2012 (et se situait en moyenne à 11,7 %).

**Tableau 3.6 : Frais d'administration et coûts du Programme, ratio d'efficacité administrative**

En millions de dollars	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Coûts salariaux et d'exploitation	2,0	2,9	2,9	2,8	2,7	13,3
Subventions	13,45	17,55	14,75	14,75	14,75	75,3
Contributions	3,7	6,6	5,2	5,2	4,2	24,9
Total	19,15	27,05	22,85	22,75	21,65	113,45
<b>Frais d'administration en proportion des coûts totaux du Programme (coûts salariaux et d'exploitation/coûts totaux du Programme)</b>	<b>10,4 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>12,7 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>11,7 %</b>
<b>Ratio d'efficacité administrative (coûts salariaux et d'exploitation en proportion des montants accordés sous forme de subventions et contributions)</b>	<b>0,12 \$</b>	<b>0,12 \$</b>	<b>0,15 \$</b>	<b>0,14 \$</b>	<b>0,14 \$</b>	<b>0,13 \$</b>

Sources : *Comptes publics* et *Budget principal des dépenses*, 2007-2008 à 2010-2011

<sup>24</sup> Les frais d'exploitation comprennent habituellement les dépenses associées à la sollicitation et à la sélection des propositions (p. ex., la coordination des processus d'évaluation et des analyses des risques et de la qualité), à la gestion des accords de subvention et de contribution et au respect des exigences plus générales en matière de suivi et de rapports du Programme.

En ce qui a trait au ratio d'efficacité administrative, les frais d'administration du Programme sont en moyenne de 0,13 \$ par dollar de financement accordé. Il est difficile de comparer le ratio d'efficacité administrative du PPF à celui d'autres programmes gouvernementaux de subventions et contributions de nature similaire. Par exemple, aucun des programmes retenus pour le volet de comparaison de l'évaluation ne publie de ratio d'efficacité administrative et aucune évaluation (fournie ou retracée) de ces programmes ne faisait état de ce ratio.

## **b) Efficience et économie du Programme**

### Question d'évaluation :

11. Dans quelle mesure le PPF a-t-il fait preuve d'économie et d'efficacité?

### Constatations générales :

Un certain nombre de facteurs militent en faveur de l'efficacité et de l'économie du Programme : sa gestion minceur et sa mobilisation de ressources (expertise, réseaux et bénévoles) du secteur communautaire. Les problèmes de capacité du Programme – à savoir, son effectif restreint et le peu de systèmes de soutien automatisés – étaient vus comme des entraves à son efficience et à son économie.

Il existe peu d'autres modèles ou organismes pour exécuter le mandat du PPF. Celui-ci a la particularité d'être un programme national qui travaille à l'égalité en mobilisant à cette fin de multiples parties intéressées dans de multiples paliers. On estimait que d'autres voies possibles pour administrer le Programme, par exemple, les provinces ou des tiers, n'avaient pas tout à fait la capacité ou le pouvoir d'offrir le Programme et que cette façon de faire présentait des risques supplémentaires et de possibles désavantages (p. ex., en ce qui a trait à la reddition de comptes et à la visibilité du gouvernement fédéral).

### **Facteurs favorisant ou freinant l'efficacité et l'économie**

On a demandé aux informatrices et informateurs clés parmi les gestionnaires et le personnel du Programme d'indiquer dans quelle mesure les activités de celui-ci avaient été offertes de manière efficiente et économique, et ils avaient à cet égard une opinion généralement positive. La gestion minceur était considérée comme l'un des principaux facteurs d'efficience du Programme. Les informatrices et informateurs clés ont également dit que le financement des projets avait un effet d'entraînement sur l'obtention de fonds dans la collectivité. Les organismes communautaires demandeurs ont habituellement de modestes dépenses administratives et peuvent obtenir des ressources auprès de partenaires locaux, tout en mettant à contribution leur expertise, leurs réseaux et leurs bénévoles.

Les responsables des projets visés par les études de cas ont également indiqué que la prestation du Programme était efficiente. L'un des projets examinés a fait état de son succès dans l'obtention d'importantes ressources en sus du financement du PPF auprès de sources comme la province et de partenaires tels que des fondations, des associations industrielles et des employeurs. D'autres projets visés par les études de cas ont signalé leur capacité de mobiliser dans la collectivité d'autres contributions (non monétaires) à faible coût, comme l'expertise de leur organisme et des réseaux. Il a aussi été indiqué que l'utilisation des canaux de diffusion existants et du rayonnement de l'organisme demandeur était un moyen économique de faire connaître le projet et d'en amplifier les résultats.

Il convient de souligner que l'investissement du PPF dans certaines grappes de projets financés est rentable sur le plan social. Des analyses internes réalisées par CFC sur une grappe de projets encourageant les femmes à exercer des professions non traditionnelles révèlent qu'il a été très rentable d'investir dans ces projets. Cette analyse examinait l'investissement du Programme dans l'emploi des femmes, dans l'optique du rendement pour la société et pour l'employeur de l'augmentation du salaire des femmes, qui se situait dans une fourchette estimative de 1:1,5 à 1,2<sup>25</sup>.

S'il est vrai que la gestion minceur du Programme permet d'offrir ce dernier à faible coût, la plupart des informatrices et informateurs clés du PPF estiment qu'elle nuit à l'efficacité de sa bonne prestation. Le peu de ressources humaines et de soutien technologique est un problème constant qui empêche d'offrir le Programme de manière stratégique et de façon à profiter pleinement de l'expérience, des ressources et des outils des projets au moyen d'activités de partage des connaissances.

### **Autres organes de prestation éventuels/harmonisation avec d'autres modèles de prestation du Programme ou pratiques exemplaires**

On recense dans la documentation internationale l'utilisation de moyens de toutes sortes pour promouvoir l'égalité entre les sexes. Aux États-Unis, par exemple, le financement fédéral des programmes de promotion de l'égalité entre les sexes est souvent dispersé entre les organismes et les ministères. Cependant, depuis mars 2009, ces efforts sont coordonnés par le White House Council on Women and Girls. L'Australie, comme le Canada, possède un bureau de la condition féminine, l'Office for Women, qui relève du ministère fédéral des Familles, du Logement, des Services communautaires et des Affaires autochtones (le FaHCSIA) et a le mandat d'améliorer la condition de la femme par la prestation de programmes et services et par l'octroi de subventions et de financement. À l'instar de CFC, l'Office for Women est le principal organisme responsable de l'exécution de programmes de promotion de la femme et de la tenue de consultations entre le gouvernement de l'Australie et les groupes de femmes. Ces programmes traitent généralement de questions précises, comme la représentation et l'élaboration de politiques, le leadership et le perfectionnement, ainsi que la violence contre les femmes dans les sports. L'Australie a financé (comme le font d'autres pays, p. ex., la Finlande) des groupes nationaux pour qu'ils prennent l'initiative dans certains domaines. Dans les deux pays, des plans d'action nationaux montrent l'orientation stratégique à suivre (p. ex., le plan australien *Time for Action: The National Council's Plan for Australia to Reduce Violence against Women and their Children, 2009-2022*). Il y a toutefois peu d'information à l'échelle internationale sur les mérites relatifs de ces diverses approches ou sur leur transférabilité dans le contexte canadien.

Selon les informatrices et les informateurs, le Programme pourrait aussi être offert par d'autres organes, tels que les provinces ou un organisme tiers, ou selon d'autres modèles. De l'avis général, toutefois,

---

<sup>25</sup> Programme de promotion de la femme, Condition féminine Canada, *An Application of a Social Return on Investment (SROI) Methodology to Women in Non-Traditional Occupations Cluster* (ébauche), 2011.

l'infrastructure et la portée de ces solutions de rechange ne sont pas équivalentes à celles du PPF. Comme nous l'avons mentionné, les informatrices et informateurs clés, y compris les représentantes et représentants des provinces mêmes, ne croyaient pas que les conseils et bureaux de la condition féminine des provinces soient en mesure de mener à bien des initiatives nationales parce qu'ils n'en ont pas les moyens et qu'ils n'ont pas de leviers à l'extérieur de leur propre province. La prestation du Programme par un organisme tiers (comme un organisme communautaire) serait une deuxième solution de rechange, bien qu'encore une fois, la capacité et l'infrastructure restreintes des organismes bénévoles jouent en leur défaveur. Le Programme a également envisagé sa prestation par des antennes de service régionales ou par d'autres ministères fédéraux. Dans ce cas, CFC aurait moins de contrôle et de visibilité et sa responsabilité serait plus limitée que si l'organisme assurait lui-même la prestation du Programme.

Une autre possibilité évoquée par les gestionnaires et le personnel du Programme serait d'accorder du financement à un ou à plusieurs organismes tiers ayant l'expertise requise pour attribuer une partie des subventions du PPF dans leur domaine d'expertise (et conformément aux priorités et directives générales du Programme). Cette approche pourrait atténuer les problèmes de capacité interne et peut-être contribuer à accroître l'efficacité et l'efficience du Programme.

## 4. CONCLUSIONS

Le Programme de promotion de la femme de CFC a été reconduit en 2006-2007 avec de nouvelles modalités et le mandat de promouvoir l'égalité des femmes et leur participation à la vie sociale, économique et démocratique. Le cycle de financement du Programme s'étant terminé en septembre en 2001, la réalisation d'une évaluation sommative du Programme faisait partie des priorités retenues par l'organisme dans son *Rapport sur les plans et les priorités* 2010-2011. L'évaluation du Programme de promotion de la femme permet de tirer les conclusions générales suivantes au sujet de sa pertinence, de sa conception et prestation ainsi que de son rendement (efficacité, efficience et économie).

### 4.1 PERTINENCE

- L'évaluation montre qu'il faut continuer de travailler à l'égalité des sexes. Bien que des progrès importants aient été accomplis à cet égard au Canada, dont témoignent notamment des améliorations pour un certain nombre d'indicateurs au cours des cinq dernières années, des inégalités persistent dans plusieurs domaines. Les priorités du Programme, à savoir, l'élimination de la violence faite aux femmes et aux filles, l'amélioration de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes et des filles, ainsi que la promotion de l'accès des femmes et des filles aux postes de responsabilité et de décision, font écho aux données nationales qui révèlent, par exemple, des problèmes persistants de violence conjugale et sexuelle envers les femmes, une disparité salariale entre les hommes et les femmes et une sous-représentation des femmes aux échelons supérieurs de la politique et des affaires. Ces priorités concordent également avec celles d'autres pays et gouvernements dans le monde.
- Durant le cycle du Programme, la demande de financement a été forte, ce qui s'explique en partie par l'élargissement des critères d'admissibilité en vertu des modalités du Programme et la sollicitation accrue de demandes par appel de propositions. La demande est aussi mue par le manque de programmes de financement destinés aux femmes ou ayant pour mandat de favoriser l'égalité des sexes. L'importance du PPF comme source de financement est corroborée dans les rapports des organismes demandeurs. La majorité des organismes demandeurs qui n'avaient pas reçu de financement ont indiqué que leur projet n'avait pas eu lieu comme prévu, faute d'aide financière du PPF, et la plupart des organismes demandeurs qui avaient obtenu du financement avaient l'impression qu'il leur aurait été difficile d'obtenir d'autre financement que celui du PPF.
- Le Programme est conforme aux priorités stratégiques de CFC (tous deux ont le même objectif stratégique/ultime d'égalité pour les femmes). Le PPF est conforme aux priorités fédérales, en particulier celles qui touchent la prospérité économique, et il soutient des stratégies fédérales complémentaires (p. ex., l'Initiative de lutte contre la violence familiale) et le respect des engagements internationaux en matière d'égalité entre les sexes.

- Il se fait du travail pertinent et important à l'échelon fédéral au chapitre de l'égalité des sexes, bien que le gouvernement fédéral, CFC et le PPF n'assument pas seuls cette responsabilité. Au Canada, le travail de promotion de l'égalité des sexes va dans le sens des pratiques internationales. Les données du Programme indiquent toutefois que celui-ci finance beaucoup de projets de prestation de services, un rôle traditionnellement provincial. Bien que les projets aient accès à de l'aide complémentaire d'autres sources de financement (p. ex., provinces, dons, activités de financement, etc.), les chevauchements ou les doubles emplois soulevaient peu d'inquiétudes.
- L'évaluation a relevé de nouveaux besoins émergents, en sus des problèmes persistants d'inégalité entre les sexes comme la violence et la disparité salariale, par exemple, la traite, l'exploitation sexuelle et l'hypersexualisation des femmes et des filles. Les immigrantes et les femmes autochtones devraient aussi demeurer des priorités. Compte tenu de l'ampleur des objectifs et des fonds limités du Programme, il importerait, selon la perception qui se dégageait, de mieux définir le créneau du Programme afin d'en cibler plus clairement les efforts de financement et d'en accroître ainsi l'impact. Ce créneau aurait un effet mobilisateur sur les forces et les fonds du gouvernement fédéral dans les domaines où les autres ministères fédéraux ne possèdent aucun levier.

## 4.2 RENDEMENT

### Efficacité

- Le résultat immédiat visé par le Programme, à savoir, la sensibilisation accrue des femmes pour leur permettre de reconnaître ou d'éliminer les obstacles qui les empêchent de participer à la vie de leur collectivité, n'est mesurable qu'indirectement par la participation des femmes aux projets financés par le Programme. Près de 400 projets ont été financés durant les quatre premières années d'existence du Programme pour éliminer les obstacles dans les domaines de l'accès à des postes de responsabilité, de la sécurité économique, de la violence, de la sensibilisation communautaire et de l'accès aux services, entre autres. Selon les données de l'évaluation, le nombre de femmes touchées par les projets variait beaucoup, allant d'une poignée à des milliers de femmes, selon le projet (le nombre médian étant de 125). Le nombre est visiblement plus grand lorsqu'il s'agit de projets dirigés par des groupes de femmes qui favorisent la transformation de pratiques ou services stratégiques, institutionnels ou sectoriels. Il convient de souligner que les projets touchaient plus souvent qu'autrement davantage de femmes que prévu.
- Les données montrent que le Programme a permis d'établir des partenariats avec des ONG et d'autres ordres de gouvernement, mais que ses efforts ont été moins fructueux à cet égard avec les autres ministères fédéraux et le secteur privé. Ce résultat n'était prévu que pour le



financement accordé par le FPF, mais les organismes bénéficiaires du FCF et ceux qui ont bénéficié du FPF disent avoir établi d'avantageux partenariats avec ces divers secteurs.

- Les projets mobilisent aussi du financement de partenaires. Les fonds du PPF couvrent en moyenne environ 60 % des coûts du projet, alors que l'organisme demandeur et ses partenaires injectent le reste (contributions financières et en nature).
- En ce qui a trait au résultat intermédiaire du Programme, des données corroborent l'impact du PPF sur la participation des femmes à la vie de leur collectivité, bien qu'il soit difficile de « chiffrer » ou de résumer cet impact pour la myriade de projets financés. L'évaluation a permis de relever de nombreux exemples d'impact pour un éventail d'indicateurs, y compris à l'échelle individuelle des participantes, et de projets ayant un plus grand retentissement sur les politiques, les pratiques institutionnelles et les services.
- Le résultat final du Programme – l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada – est formulé de manière générale, est ambitieux et il est difficile d'en attribuer l'atteinte à la contribution du Programme. Les informatrices et informateurs clés et les organismes promoteurs de projets faisaient montre de circonspection quant aux réalisations du Programme dans ce domaine. Peu de données permettaient d'évaluer le rendement du Programme à cet égard. Il y a également des limites à l'impact que peut avoir le Programme parce que son enveloppe de financement de projets est limitée et qu'il soutient un large éventail de projets individuels.
- Des données montrent tout de même que bon nombre de projets financés par le PPF (six sur dix) donnent à tout le moins des résultats modérément durables, c'est-à-dire, la prestation continue de ressources, d'outils ou d'aspects du projet par l'organisme bénéficiaire ou ses partenaires. Des résultats durables ont été signalés un peu plus souvent par des projets dirigés par des groupes de femmes ou faisant appel aux relations ou aux réseaux existants, qui donnaient lieu à des changements d'ordre institutionnel.
- Dans le cadre de l'évaluation, on a recueilli un certain nombre d'observations sur des pratiques prometteuses (p. ex., dans la documentation et auprès des informatrices et informateurs clés ainsi que des organismes bénéficiaires). De nombreux projets ont déjà recours à ces pratiques, par exemple, des partenariats, le concours des participantes à l'exécution, des activités culturellement pertinentes, le mentorat et un soutien complet. Toutefois, la capacité du Programme d'acquérir et de partager des connaissances, notamment de repérer et de partager des pratiques prometteuses ainsi que des ressources et outils éprouvés, est restreinte et représente une lacune, selon le Programme et les parties intéressées.
- Les résultats imprévus du Programme étaient plutôt rares, mais largement positifs. Beaucoup de projets ont suscité davantage de participation et d'intérêt que prévu auprès des femmes, des parties intéressées et de la collectivité.

## Conception et prestation

- La conception du PPF a changé considérablement en 2006-2007 et en 2007-2008, et les gestionnaires du Programme continuent d'adapter celui-ci pour en améliorer la prestation. Les volets de financement mal différenciés du FCF et du FPF ont été abandonnés en 2010. Le Programme a également délaissé le processus général d'appel de propositions en faveur d'un double mécanisme d'acceptation continue et d'appels de propositions ciblés pour régler les problèmes de gestion des appels périodiques. Les organismes bénéficiaires n'étaient en effet que modérément satisfaits du processus d'appels de propositions généraux, estimant possible de rationaliser, de simplifier, de clarifier et d'accélérer le processus de demande. Bien que la majorité des organismes bénéficiaires aient reçu l'aide du personnel du PPF durant le processus de demande, beaucoup pensaient qu'il serait possible d'améliorer la démarche en offrant davantage de soutien ou de rétroaction. La plupart des organismes n'ayant pas obtenu de financement s'étaient sentis mal informés des motifs de rejet de leur demande.
- Les modifications aux modalités du Programme ainsi que la réduction du financement opérationnel ont eu des effets positifs et négatifs. Durant la période à l'étude, les projets ont mis plus concrètement sur les effets manifestes de leurs activités financées sur les femmes et ont initié de nombreux organismes du courant dominant à la programmation d'activités en fonction du sexe (des améliorations saluées tant par le Programme que par les organismes bénéficiaires). Cependant, la diminution du financement opérationnel a réduit la capacité, tout en alourdissant et en modifiant le fardeau du personnel, qui bénéficie d'un soutien limité. Ces problèmes ont eu des répercussions négatives sur la capacité du Programme de répondre aux organismes bénéficiaires et sur la mobilisation de partenaires et de parties intéressées (les organismes demandeurs de l'Ouest ont été particulièrement touchés).
- Afin d'améliorer le Programme, les principales suggestions suivantes ont été faites : améliorer sa capacité d'acquérir et de transférer des connaissances; élargir/renforcer ses alliances avec ses partenaires et les parties intéressées; rationaliser ses processus de demande; et soutenir son personnel.
- On considérait que certains critères d'admissibilité des organismes et des activités au financement du Programme étaient trop restrictifs et limitatifs, et qu'ils nuisaient ainsi à l'atteinte des objectifs. Les critères des programmes fédéraux de subventions et contributions qui ont été examinés variaient en effet beaucoup. L'un des moyens suggérés pour maximiser l'impact du financement était de faire en sorte que les projets aient des effets durables.
- La mesure du rendement s'est améliorée durant le cycle actuel du Programme, grâce à l'adoption de nouveaux outils et processus pour mieux suivre les résultats. À l'instar d'autres programmes ayant des objectifs sociaux généraux et à plus long terme, le Programme peut difficilement mesurer l'impact et l'attribuer. Les organismes bénéficiaires sont généralement satisfaits des attentes et des exigences à leur égard en matière de suivi et de rapports (leur niveau d'effort, leurs mesures du rendement, l'accessibilité de leur personnel). Bien qu'il y ait assurément des améliorations à apporter aux outils (p. ex., mettre davantage l'accent sur les

résultats plutôt que sur les extrants et relier les énoncés des résultats prévus du Programme), la mesure du rendement est plus gravement compromise par les contraintes au chapitre des ressources humaines qui empêchent d'entreprendre le long processus d'analyse et de synthèse de l'information requis pour éclairer les décisions et la planification stratégique du Programme.

### Efficiences et économie

- Le ratio d'efficacité administrative du Programme est raisonnable; son administration coûte en effet 0,13 \$ par dollar de financement accordé. Un certain nombre de facteurs militent en faveur de l'efficacité et de l'économie du Programme : sa gestion mince et sa mobilisation de ressources (expertise, réseaux et bénévoles) du secteur communautaire. Les problèmes de capacité du Programme – à savoir, son effectif restreint et le peu de systèmes de soutien automatisés – étaient vus comme des entraves à son efficacité et à son économie.
- Il existe peu d'autres modèles ou organismes pour exécuter le mandat du PPF. Celui-ci a la particularité d'être un programme national qui travaille à l'égalité en mobilisant à cette fin de multiples parties intéressées dans de multiples paliers. On estimait que d'autres voies possibles pour administrer le Programme, par exemple, les provinces ou des tiers, n'avaient pas tout à fait la capacité ou le pouvoir d'offrir le Programme et que cette façon de faire présentait des risques supplémentaires et de possibles désavantages (p. ex., en ce qui a trait à la reddition de comptes et à la visibilité du gouvernement fédéral).



## 5. RECOMMANDATIONS

Les recommandations visant à améliorer le Programme de promotion de la femme s'appuient sur les résultats et les conclusions de l'évaluation. Les recommandations suivantes ont pour but d'améliorer le rendement ainsi que la conception et la prestation du Programme.

### *Rendement du Programme*

- 1) Afin d'atteindre plus efficacement son résultat ultime de l'égalité pour les femmes, le Programme devrait déterminer tout changement à apporter à sa conception afin de financer les activités susceptibles d'avoir, selon l'évaluation, le plus de portée et d'effets durables. Selon les résultats de l'évaluation et les propres analyses internes du Programme, les projets financés qui favorisent notamment la transformation de pratiques stratégiques et institutionnelles ont davantage de portée et d'effets durables. C'est aussi le cas des projets financés qui produisent des ressources ou des outils ou qui mobilisent les réseaux et membres régionaux et nationaux des organismes bénéficiaires. Bien que les projets dirigés par des groupes de femmes aient aussi davantage de portée et d'effets durables, il faut sopeser toute modification aux critères d'admissibilité du Programme en tenant compte des avantages que comporte l'intégration de programmes d'égalité des sexes dans les organismes du courant dominant.

### *Conception et prestation*

- 2) Le Programme devrait préciser ce qu'on entend par changement, des activités aux extrants, en passant par les résultats immédiats, intermédiaires et finaux. L'actuel modèle logique du Programme ne reflète pas adéquatement l'ensemble des activités menées par le Programme, et la chaîne des résultats ne rend pas compte de la compréhension évolutive qu'a le Programme du changement social, c'est-à-dire, celle d'un changement reposant sur une approche multidimensionnelle qui favorise le changement social sur de multiples fronts, que ce changement touche la participation individuelle des femmes, la capacité des organismes et réseaux d'organismes et leurs rapports mutuels ou, encore, les collectivités ou l'élaboration de politiques.
- 3) Le PFP devrait continuer à établir des liens et à renforcer ses relations avec les provinces et d'autres ministères et organismes fédéraux afin de les consulter sur ses priorités de financement. En finançant des projets visant à éliminer les obstacles à la participation des femmes dans des sphères comme l'immigration et le perfectionnement des compétences, le PFP détourne une partie de ses fonds limités vers des domaines où d'autres programmes fédéraux ou provinciaux sont présents et pourraient faire ce travail. Bien que le Programme soit connu d'autres ministères et leur fasse bonne impression, il gagnerait, à l'avenir, à consulter ses partenaires fédéraux pour veiller à déployer ses fonds limités dans les domaines où aucun autre moyen ne permet d'œuvrer à l'élimination des obstacles à la participation des femmes.

- 4) Le Programme devrait examiner l'affectation de ses ressources organisationnelles internes afin de corriger ses importants problèmes de capacité, en particulier sa structure de prestation régionale fortement dispersée. Le Programme devrait continuer à envisager d'autres modèles de prestation ou à innover dans le but de résoudre les difficultés particulières (p. ex., mettre les provinces à contribution, utiliser les centres de prestation de services d'autres ministères fédéraux et confier la prestation de certains volets du Programme à des tiers) qu'éprouvent les régions mal desservies (l'Ouest, où la satisfaction des organismes demandeurs a tendance à être moindre, et le Nord, où peu de projets sont financés).
  
- 5) Le Programme devrait dynamiser ses investissements dans les projets au moyen de mécanismes qui lui permettraient de mieux acquérir et partager des connaissances avec les parties intéressées et qui permettraient à celles-ci d'en faire autant entre elles. Le fait d'encourager les projets à partager leurs résultats et de leur donner la possibilité, grâce au Programme, de diffuser et d'échanger les produits qu'ils ont élaborés augmenterait la valeur de ceux-ci et permettrait au Programme de continuer à financer des projets dans l'optique première de l'innovation. À l'appui de cette recommandation :
  - A. Il faudrait envisager la possibilité d'ajuster l'actuelle enveloppe de financement (p. ex., par l'augmentation du budget de fonctionnement et d'entretien) pour permettre de financer des activités de diffusion et d'échange, notamment la publication d'informations sur le Web, des ateliers et réunions ou d'autres mécanismes.
  - B. Il y aurait lieu d'examiner les modalités du Programme pour éliminer tout critère restreignant l'admissibilité d'organisations (p. ex., les établissements d'enseignement et les coopératives) et d'activités d'acquisition et de partage des connaissances.

ANNEXE A  
CADRE D'ÉVALUATION





## ÉVALUATION SOMMATIVE DU PROGRAMME DE PROMOTION DE LA FEMME 2010 – CADRE D'ÉVALUATION

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs	Analyse documentaire	Examen des documents	Examen des dossiers/données	Entrevues avec les IC	Sondage ciblé	Étude de cas
<b>PERTINENCE</b>							
1. Le Programme de promotion de la femme est-il encore nécessaire pour faire progresser la condition féminine et l'égalité des femmes au Canada?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Changements ou tendances de 2006-2007 à 2010-2011 dans les indicateurs de l'égalité des sexes</li> <li>› Soutien pour faire avancer l'égalité au moyen d'un instrument comme le PPF</li> <li>› Preuves de la demande présentée au Programme (p. ex., nombre de demandes, financement dépensé)</li> </ul>	X	X	X	X		
2. Est-ce que le mandat, les objectifs et les éléments du PPF sont conformes aux résultats stratégiques de CFC et aux priorités du gouvernement fédéral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Degré de correspondance entre le mandat, les objectifs et les éléments du Programme et les résultats stratégiques de CFC</li> <li>› Évaluation de la concordance entre le mandat, les objectifs et les éléments du Programme et les priorités du gouvernement fédéral</li> <li>› Détermination et analyse des lacunes que le PPF pourrait combler</li> </ul>	X	X		X		
3. Le PPF cadre-t-il avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Degré de correspondance entre le mandat du Programme et la compétence, le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral</li> <li>› Degré de chevauchement ou nature du chevauchement entre le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral et les rôles et responsabilités des gouvernements provinciaux</li> <li>› Analyse d'éventuels autres organes ou modèles de prestation du Programme et détermination de leurs avantages et désavantages</li> </ul>	X	X		X		

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs	Analyse documentaire	Examen des documents	Examen des dossiers/données	Entrevues avec les IC	Sondage ciblé	Étude de cas
<b>RENDEMENT</b>							
4. Dans quelle mesure le Programme de promotion de la femme a-t-il suscité des réalisations ou des progrès par rapport : a) à ses résultats immédiats prévus <sup>26</sup> (capacité accrue des femmes de reconnaître et d'éliminer les obstacles à leur participation à la vie de leur collectivité et nombre accru de partenariats avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement, des ONG et le secteur privé)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nombre et nature (y compris les activités) des projets financés</li> <li>› Portée des projets financés (nombre et profil des participantes)</li> <li>› Types d'obstacles recensés par les projets</li> <li>› Types de ressources (extrants) produites qui recensent les obstacles à la participation et qui s'y attaquent: qualité et utilité perçues</li> <li>› Nombre et nature des projets financés qui témoignent d'une plus grande conscience et connaissance des obstacles à la participation</li> <li>› Évaluation de l'effet de levier des fonds du PPF</li> <li>› Nombre et nature des partenariats créés : <ul style="list-style-type: none"> <li>› grâce au Fonds de partenariat pour les femmes</li> <li>› par l'entremise de projets réalisés grâce au Fonds communautaire pour les femmes</li> </ul> </li> </ul>		X	X	X	X	X
b) à ses résultats intermédiaires prévus <sup>27</sup> (participation accrue des femmes à la vie de leur collectivité)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mesure dans laquelle les projets obtiennent des résultats en ce qui a trait à la participation des femmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>› Changements dans la capacité de reconnaître et d'éliminer les</li> </ul> </li> </ul>		X	X	X	X	X

<sup>26</sup> Nombre accru de partenariats avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement, des ONG et le secteur privé et capacité accrue des femmes de reconnaître et d'éliminer les obstacles à leur participation à la vie de leur collectivité.

<sup>27</sup> Possibilités accrues pour les femmes de participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle du Canada.

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs	Analyse documentaire	Examen des documents	Examen des dossiers/données	Entrevues avec les IC	Sondage ciblé	Étude de cas
	obstacles > Nombre et nature des partenariats créés : > grâce au Fonds de partenariat pour les femmes > par l'entremise de projets réalisés grâce au Fonds communautaire pour les femmes						

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs	Analyse documentaire	Examen des documents	Examen des dossiers/données	Entrevues avec les IC	Sondage ciblé	Étude de cas
c) à son résultat stratégique prévu <sup>28</sup> (l'égalité pour les femmes et leur pleine participation à la vie économique, sociale et démocratique du Canada)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ampleur de la contribution du Programme à l'égalité et à la participation</li> <li>› Évaluation de la durabilité de l'effort</li> <li>› Perception du degré d'impact de facteurs (d'atténuation/d'augmentation) externes</li> </ul>		X	X	X	X	X
5. Quels sont les modèles exemplaires? Comment contribuent-ils à l'atteinte des résultats du PPF? Quels éclairages peut-on en tirer pour la conception et la prestation du Programme dans l'avenir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Détermination de pratiques exemplaires corroborées par les données contenues dans la documentation pertinente produite par des pairs ou des gouvernements</li> <li>› Analyse des facteurs de succès (nature et portée)</li> <li>› Analyse coûts-avantages du modèle retenu</li> </ul>	X	X	X	X	X	X
6. Quels résultats imprévus le Programme a-t-il eus? Quelles leçons en a-t-on tirées?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Détermination et analyse des résultats et des effets imprévus</li> <li>› Analyse de leur impact sur le PPF ou de la façon dont le PPF y a réagi</li> </ul>		X	X	X	X	X

#### CONCEPTION ET PRESTATION

7. Est-ce que la conception, les mécanismes de prestation et la structure du programme, sous leur forme actuelle, sont appropriés et efficaces? Quel a été l'impact global des changements intervenus durant la transition en cours? Comment pourrait-on améliorer la conception du Programme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ampleur du changement dans l'impact et l'efficacité de la conception et de la prestation du Programme sur l'atteinte des résultats</li> <li>› Analyse de l'impact perçu de facteurs divers sur la conception et la prestation du Programme (toutes les parties intéressées)</li> <li>› Analyse des mécanismes de promotion, de sollicitation et d'évaluation des propositions</li> </ul>		X	X	X	X	
--	---	--	---	---	---	---	--

<sup>28</sup> Il s'agit du résultat stratégique de CFC.

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs	Analyse documentaire	Examen des documents	Examen des dossiers/données	Entrevues avec les IC	Sondage ciblé	Étude de cas
8. Les bénéficiaires potentiels ont-ils suffisamment accès aux fonds du Programme pour atteindre les résultats visés par celui-ci?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse des décisions de financer ou non des projets</li> <li>› Mesure dans laquelle la conception du Programme favorise la pérennité des projets/activités <ul style="list-style-type: none"> <li>› Degré de pertinence des critères d'admissibilité pour les organismes demandeurs</li> </ul> </li> <li>› Mesure dans laquelle le mode de prestation du Programme favorise la pérennité des projets/activités <ul style="list-style-type: none"> <li>› Degré de pertinence des critères de sélection internes des organismes demandeurs</li> <li>› Changements dans les points de vue des bénéficiaires sur l'information, les processus et les mécanismes entourant les projets ou le Programme (p. ex., la qualité et l'utilité des ressources du Programme, les mesures de rendement du projet, les critères de sélection, le choix de l'instrument de financement, les exigences de rapport sur le rendement du projet, les temps de réponse du Programme, etc.)</li> <li>› Analyse des mécanismes de promotion, de sollicitation de propositions et d'évaluation</li> </ul> </li> <li>› Évaluation de la capacité des organismes demandeurs d'obtenir d'autre financement</li> </ul>		X	X	X	X	

Éléments et questions d'évaluation	Indicateurs	Analyse documentaire	Examen des documents	Examen des dossiers/données	Entrevues avec les IC	Sondage ciblé	Étude de cas
9. Est-ce que la stratégie/le cadre de mesure du rendement permet d'obtenir de l'information adéquate et utile pour évaluer l'impact du Programme? Comment pourrait-on améliorer la présentation d'information sur le rendement?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse de la capacité des organismes bénéficiaires de respecter les exigences en matière de rapports sur le rendement (mesures du rendement, rapports provisoires et finaux et évaluations)</li> <li>› Évaluation de la qualité de l'administration, de l'information et des outils et processus de rapport du Programme</li> <li>› Mesure dans laquelle le mécanisme de rendement actuel favorise l'analyse, l'orientation et la gestion (prise de décisions) du Programme</li> </ul>		X	X	X	X	
<b>EFFICIENCE ET ÉCONOMIE</b>							
10. Comment le coût de prestation du programme se compare-t-il à celui d'autres programmes de subventions et contributions fédéraux?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyse, comprenant une évaluation des facteurs d'atténuation, des frais d'administration du PPF à l'aide des frais de programmes fédéraux semblables (p. ex., taille, prestation et orientation du programme).</li> </ul>	X	X	X	X		
11. Dans quelle mesure le PPF a-t-il fait preuve d'économie et d'efficacité?	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Évaluation de la concordance avec d'autres modèles de prestation de programme ou pratiques exemplaires recensés dans la documentation</li> <li>› Analyse de la perception des facteurs favorisant ou défavorisant l'efficacité et l'économie</li> </ul>	X	X	X	X		

ANNEXE B  
BIBLIOGRAPHIE





## Bibliographie

- Affaires indiennes et du Nord Canada. *Les femmes autochtones : un portrait démographique, social et économique*, Ottawa, été 1996.
- Association des femmes autochtones du Canada. *Les voix de nos Sœurs par l'esprit : Un rapport de recherche et de politique aux familles et aux communautés*, 2009. Internet : [http://ywacacanda.ca/data/research\\_docs/00000022.pdf](http://ywacacanda.ca/data/research_docs/00000022.pdf).
- Bramham, Daphne. « Someday There Will Be No More "Firsts" », *Ottawa Citizen*, 9 septembre 2010. Internet : <http://www.ottawacitizen.com/life/Someday+there+will+more+firsts/3786640/story.html>.
- Burghardt, J., et A. Gordon. *More jobs and higher pay: How an integrated program compares with traditional programs*. New York, Rockefeller Foundation, 1990.
- Centre canadien de la statistique juridique. « La victimisation et la criminalité chez les peuples autochtones du Canada », dans *Juristat*, vol. 26, n° 3, 2006, par Jodi-Anne Brzozowski, Andrea Taylor-Butts et Sara Johnson.
- Centre canadien des politiques alternatives. *Women's Poverty and the Recession*, par Monica Townson, septembre 2009. Internet : [http://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National\\_Office\\_Pubs/2009/Womens\\_Poverty\\_in\\_the\\_Recession.pdf](http://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National_Office_Pubs/2009/Womens_Poverty_in_the_Recession.pdf).
- Carter, Ph. D., Nancy M., et Christine Silva. « Pipeline's Broken Promise », dans *The Promise of Future Leadership: Highly Talented Employees in the Pipeline*, Catalyst Inc. Internet : [http://www.catalyst.org/file/340/pipeline%27s\\_broken\\_promise\\_final\\_021710.pdf](http://www.catalyst.org/file/340/pipeline%27s_broken_promise_final_021710.pdf).
- 2009. *Opportunity or Setback. High Potential Women and Men During Economic Crisis*. Catalyst Inc. Internet : [http://www.catalyst.org/file/305/opportunity\\_or\\_setback\\_final\\_081209.pdf](http://www.catalyst.org/file/305/opportunity_or_setback_final_081209.pdf).
- Castaño, C., et coll. *Policy towards Gender Equity in Science and Research*, Seventh Framework Programme, octobre 2010.
- Catalyst Research and Communications, mission de surveillance, rapport final, 31 mars 2010.
- CIBC Services à la PME. *Les femmes entrepreneures prennent les devants*, 2005. Internet : <https://www.cibc.com/ca/pdf/women-entrepreneurs-fr.pdf>.
- Clark, M., et T. Huston. *Assisting the smallest business: Assisting microenterprise development as a strategy for boosting poor communities. An interim report*, Washington, D.C., Self-Employment Learning Project, Aspen Institute for Humanistic Studies, 1993.

Condition féminine Canada, 2010. *2010-2011 – Rapport sur les plans et les priorités*. Internet : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/csw/csw-fra.pdf>.

Condition féminine Canada, l'honorable Rona Ambrose, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et ministre de la Condition féminine. *Le gouvernement du Canada appelle à l'élimination de la violence à l'endroit des femmes – Le 25 novembre 2010* [communiqué]. Internet : <http://www.cfc-swc.gc.ca/med/news-nouvelles/2010/1125-fra.html>.

Conseil national du bien-être social, *Presentation to the Standing Committee on the Status of Women* [anglais seulement], juin 2006.

Conseil national du bien-être social, diffusion du rapport 2006-2007, décembre 2008.

Cooper, M., et coll. *Review Of Best Practices In Family And Sexual Violence Programming*, Family and Sexual Violence Review Advisory Committee, Ville de Calgary, 2004.

de la Rey, C. C., G. G. Jankelowitz et S. S. Suffla. « Women's leadership programs in South Africa: a strategy for community intervention », dans *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 25(1), 2003, p. 49-64.

Fonds social européen, *Equality and Diversity Good Practice Guide: Gender*, 2007.

Forum économique mondial, *The Global Gender Gap Report 2010*, Suisse, 2010.

Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter et Christine Silva. *Why Men Still Get More promotions than Women, Your high-potential females need more than just well-meaning mentors*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corp., 2010. Internet : <http://hbr.org/products/R1009F/R1009Fp4.pdf>.

Industrie Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, juillet 2010. Internet : [http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS\\_Juillet-July2010\\_fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS\\_Juillet-July2010\\_fra.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juillet-July2010_fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS_Juillet-July2010_fra.pdf).

Justice Canada. Division de la recherche et de la statistique. *Les taux décroissants d'homicides entre partenaires intimes : une étude documentaire*, par M. Dawson, 2001. Internet : <http://www.crvawc.ca/documents/Myrna%20Dawson%20-%20An%20Examination%20of%20Declines%20in%20Intimate%20Partner%20Homicide%20Rates.pdf>.

Livingstone, Anne-Marie, et coll. *De la pauvreté à l'empowerment – Les femmes et le développement économique communautaire : rapport de recherche*. Internet : <http://www.cdnwomen.org/PDFs/EN/CWF-frompoverty-report.pdf>.

Lugo, Nancy Rudner. « Empowerment education: A case study of the Resource Sisters/Compañeras Program », dans *Health Education Quarterly*, vol. 23(3), août 1996, pp. 281-289.

McNish, Jacquie, et Janet McFarland. « Why the executive suite is the final frontier for women », dans *Globe and Mail*, vendredi 8 octobre 2010, 14 h 43, HAE.

Morris, Marika, et coll. *Integrating the voices of low-income women into policy discussions on the Canada Social Transfer (CST)*, Institut canadien de recherches sur les femmes, feuillet d'information n° 9, 2007.

Murray, Janet, et coll. *Women in Transition Out of Poverty: A guide to effective practice in promoting sustainable livelihoods*. Women and Economic Development Consortium, 2 janvier 2002. Internet : <http://www.cdnwomen.org/PDFs/EN/CWF-WIT-guide.pdf>.

Okagaki, A. *Women and self-sufficiency: Programs that work, policy that might*, Washington, D.C, Corporation for Enterprise Development, 1989.

Papp, Aruna. *Culturally Driven Violence Against Women in Canada's Immigrant Communities, Policy Series No. 92*, Frontier Centre for Public, juillet 2010.

Raheim, S. S., et J. J. Bolden. « Economic empowerment of low-income women through self-employment programs », dans *AFFILIA: Journal of Women and Social Work*, 10(2), 1995, pp. 138-154.

Sanders, C. K., T. L. Weaver et M. M. Schnabel. « Economic education for battered women », dans *AFFILIA: Journal of Women and Social Work*, 22(3), 2007, pp. 240-254.

Smith, E. *Nulle part où aller? Répondre à la violence conjugale envers les femmes immigrantes et des minorités visibles*, Conseil canadien de développement social, 2004.

Statistique Canada. *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*. Internet : <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/89-503-x2010001-fra.htm>.

Statistique Canada, *La violence familiale au Canada : un profil statistique, 2007*. Internet : <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-224-x/85-224-x2007000-fra.pdf>.

Statistique Canada. « Tendances nationales des homicides entre partenaires intimes, 1974-2000 », dans *Juristat*, vol. 22, n° 5, numéro 85-002-XPF au catalogue, 2002, Ottawa, préparé par Valerie Pottie Bunge.

Statistique Canada, Centre canadien de la statistique juridique. *La violence familiale au Canada : un profil statistique, 2007*. Internet : <http://www.phac-aspc.gc.ca/ncfv-cnivf/pdfs/fv-85-224-XIF2007001.pdf>.

Statistique Canada. « Les Canadiens et leurs activités politiques autres que le vote », dans *Le Quotidien*, 19 juin 2003. Internet : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/070619/tdq070619-fra.htm>.

Townson, Monica, *Women's Poverty and the Recession*. Centre canadien des politiques alternatives, septembre 2009, ISBN 978-1-897569-72-6, p. 15.

Trimble, Linda, et Jane Arscott. *Still Counting: Women in Politics Across Canada*. Université Athabasca, Alberta, Canada, 2003. Internet : <http://stillcounting.athabascau.ca/index.php>.

Tutty, L., et coll. *An Environmental Scan of Programs that Address Domestic and Sexual Violence: What's Working in Alberta?*, 2005. Internet : [http://www.child.gov.ab.ca/home/documents/familyviolence/rpt\\_opfvb\\_DVScan\\_2005.pdf](http://www.child.gov.ab.ca/home/documents/familyviolence/rpt_opfvb_DVScan_2005.pdf).

Weiss, C. *The role of intermediaries in strengthening women's self employment activities. Local initiatives for job creation: Enterprising women* [anglais seulement], Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 1990, pp. 59-74.

YWCA Canada, *Un point tournant pour les femmes – Pratiques efficaces pour protéger les femmes fuyant la violence dans leurs relations intimes*, rapport de la phase II, 2006.