



Évaluation du Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) de 2015-2016 à 2020-2021



Rapport d'évaluation

Préparé par la Direction de l'évaluation (PRA)

Affaires mondiales Canada (AMC)

Janvier 2023



Table de matières

3	Acronymes et abréviations
4	Sommaire exécutif
5	Contexte du programme
8	Portée de l'évaluation et méthodologie
13	Constatations : conception du programme
18	Constatations : exécution du programme
23	Constatations : résultats du programme
29	Conclusions

31	Recommandations et considérations
35	Annexes

Acronymes et abréviations

AH	Aide humanitaire	MFM	Enjeux mondiaux et développement	SGD	Direction générale de la gestion de subventions et contributions
AI	Aide internationale	MHA	Direction de l'assistance humanitaire internationale (Amériques et Asie) et de la réponse aux catastrophes naturelles	SGGS	Services des subventions et contributions des Affaires étrangères et du Commerce
AMC	Affaires mondiales Canada	ML	Modèle logique	SGPP	Politique et formation sur les subventions et contributions
CDM	Chef de mission	NGM	Secteur des Amériques	SGS	Direction des services aux programmes pour les subventions et contributions
CGP	Conseil de gestion du programme	NMS	Direction de l'appui aux missions	SMA	Sous-ministre adjoint
CMR	Cadre ministériel des résultats	OGM	Secteur Asie-Pacifique	SPED	Service de la politique étrangère et de la diplomatie
EC	Employés canadiens	ONGI	Organisations non gouvernementales internationales	SPP	Politique des marchés et de gestion du matériel
EGM	Secteur Europe, Arctique, Moyen-Orient et Maghreb	OSC	Organisations de la société civile	TI	Technologie de l'information
ERP	Employés recrutés sur place	PAIF	Politique d'aide internationale féministe	VFS	Violence fondée sur le sexe
FAS	Système de gestion financière	PIR	Profil d'information sur le rendement	VLF	Voix et leadership des femmes
FCIL	Fonds canadien d'initiatives locales	PPSC	Points de prestation des services communs	WGM	Secteur de l'Afrique subsaharienne
GC	Gouvernement du Canada	PRA	Direction de l'évaluation		
GP	Gestionnaire de programme	PRD	Direction générale de l'évaluation et des résultats		
KFM	Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement	S et C	Subventions et contributions		

Sommaire exécutif

L'évaluation du Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) portait sur la période de 2015-2016 à 2020-2021 et avait pour but de générer des idées, des résultats, des leçons et des recommandations pour éclairer la prise de décision sur la meilleure façon de mettre en œuvre le FCIL de manière efficace et efficiente. Ses trois objectifs principaux étaient les suivants : contribuer à une prise de décision éclairée concernant l'amélioration des systèmes et des programmes, déterminer les facteurs clés d'une programmation efficace, et fournir une évaluation neutre du FCIL de façon transparente, claire et utile.

L'évaluation a révélé que **le FCIL était un programme efficace, décentralisé et flexible**. Sa conception a permis de répondre aux besoins des missions et aux besoins locaux tout en étant conforme aux priorités du Ministère. Toutefois, sa dualité (outil de politique étrangère et d'aide internationale) a donné lieu à de multiples interprétations et compréhensions du FCIL et de ce qui constitue une réussite dans le cadre du programme. Tout en lui conférant une certaine souplesse, cette dualité a entravé sa capacité à être utilisé en tant qu'outil stratégique par l'ensemble des missions. Par ailleurs, **l'approche du FCIL en matière de gestion du risque n'était pas compatible avec sa vocation à être un programme tolérant au risque**, ce qui s'est fréquemment traduit par une réticence des missions à s'associer à des organisations locales établies depuis peu et moins expérimentées.

L'évaluation a également révélé que le soutien fourni par l'équipe du FCIL à l'AC était essentiel au personnel des missions dans l'exercice de ses responsabilités relatives au FCIL, et que plusieurs défis ont entravé l'exécution du programme. Élément essentiel, **les ressources humaines (personnel dédié au FCIL), tant à l'AC que dans les missions, ont été considérées comme des obstacles majeurs à la mise en œuvre optimale d'un programme à forte intensité de ressources comme le FCIL**. Soulignons également que les équipes du FCIL au sein des missions ne disposaient pas toujours des capacités requises (p. ex., connaissances, compétences et accès). Par ailleurs, **les systèmes et processus de gestion des données et des finances du FCIL étaient lourds, inefficaces et insuffisamment transparents**, ce qui exposait le FCIL à d'importants risques institutionnels. Enfin, les éléments fondamentaux du cadre de gestion du rendement du FCIL ont considérablement limité la capacité du programme à définir et à mesurer ses résultats, ainsi qu'à en effectuer le suivi et à en rendre compte.

Malgré ces difficultés, **l'évaluation a mis en lumière des résultats positifs**. Le FCIL a permis d'accroître la capacité des partenaires dans un certain nombre de contextes; toutefois, de façon générale, la capacité des organisations est demeurée un obstacle à la mise en œuvre efficace du programme. Le FCIL a également contribué à un large éventail de résultats positifs à l'échelle locale et a permis la mise en place d'une programmation utile sur le plan des interventions humanitaires et d'urgence. Le FCIL s'est révélé un outil efficace pour accéder aux intervenants locaux et nouer un dialogue avec eux, en plus de promouvoir l'image de marque, la visibilité et les valeurs du Canada à l'étranger. Les résultats obtenus étaient proportionnels à la taille restreinte et à la courte durée des projets financés par le FCIL.

En s'attaquant aux principaux obstacles qui entravent l'exécution du FCIL et en s'appuyant sur les réussites du programme, AMC sera en mesure de continuer à offrir une programmation localisée efficace et de qualité dans le futur.

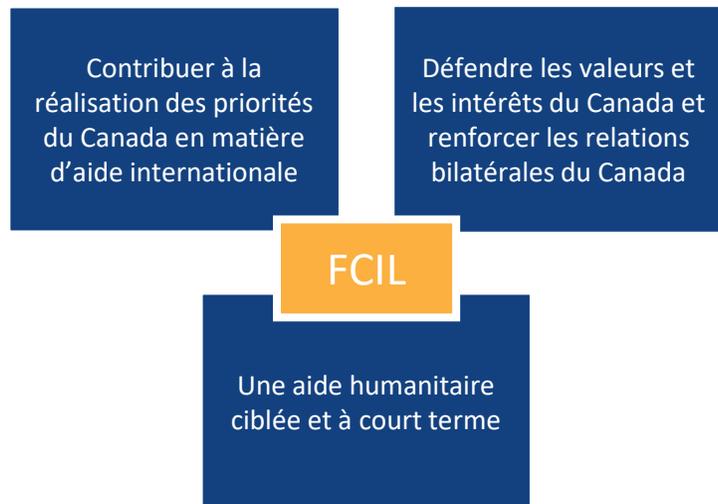
Résumé des recommandations :

1. Réaliser un examen stratégique du FCIL dans le but de réaffirmer et de réarticuler son but, ses objectifs et ses utilisations. NMS devrait actualiser ses directives afin que celles-ci reflètent les résultats de l'évaluation, et fournir une orientation et une communication claires pour que les missions intègrent stratégiquement le FCIL dans leurs exercices de planification.
2. Cerner les besoins en ressources humaines au sein des missions et de l'AC, et explorer des solutions afin d'assurer la mise en œuvre efficace du programme du FCIL. Il conviendra parallèlement de s'assurer que les capacités (p. ex., connaissances, compétences, accès et temps) des membres de l'équipe du FCIL en poste dans les missions sont suffisantes pour concrétiser cet objectif.
3. Élaborer et mettre en œuvre des solutions ayant pour but de remédier aux défis associés aux systèmes et aux processus de gestion des données et de gestion financière du FCIL.
4. Veiller à ce que le cadre, les systèmes et les outils de gestion du rendement du FCIL permettent de définir, de mesurer et de suivre avec précision les résultats du programme et d'en rendre compte. Les modèles de présentation de rapports (au sein des projets, des missions et du Ministère) doivent également être mis à jour afin d'améliorer leur utilisation stratégique et leur utilité.
5. Favoriser la localisation de l'aide en actualisant l'approche de gestion des risques du FCIL et les directives connexes pour permettre une plus grande tolérance au risque, et élaborer des lignes directrices sur les façons de soutenir et de renforcer de manière intentionnelle la capacité des petites organisations locales à agir à titre de partenaires efficaces du FCIL.

Contexte du programme

Contexte du programme

Objectifs du FCIL



Le FCIL en chiffres

- Nombre total de projets pour les exercices financiers de 2015-2016 à 2020-2021 : **4 048**
- Nombre moyen de **projets réalisés par année dans les 134 pays où le FCIL est mis en œuvre : 662**
- Valeur des projets humanitaires financés par le FCIL : **moins de 50 000 \$ CA**
- Valeur moyenne d'un projet financé par le FCIL : **31 000 \$ CA**
- Les chefs de mission ont le pouvoir délégué d'approuver des projets d'une valeur maximale de **100 000 \$ CA** (par rapport à 50 000 \$ CA auparavant)

Source : Rapports annuels du FCIL, rapports financiers de 2015-2016 à 2020-2021

Le Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) est un programme mis en place par le gouvernement du Canada à l'échelle mondiale pour soutenir des organisations et des projets dans les pays admissibles à recevoir l'aide publique au développement (APD).

Depuis près de cinquante ans (voir la chronologie du FCIL à l'annexe I), le FCIL finance des projets modestes (d'une valeur inférieure à 100 000 \$) et de courte durée (un à deux ans) à l'échelle locale par le biais de l'enveloppe d'aide internationale du Canada dans plus de 150 pays et dans 70 missions. La prise de décision concernant le programme est déléguée à l'ambassade ou au haut-commissariat canadien concerné. Comme son nom l'indique, le FCIL finance principalement des organisations de la société civile (OSC) locales, offrant ainsi aux organisations de base la possibilité d'acquérir de l'expérience auprès d'un grand donateur bilatéral; il renforce également les relations du Canada avec les populations locales, les sociétés civiles, les décideurs et les personnes influentes. **Depuis 2015, environ 80 % des projets du FCIL ont été mis en œuvre par des OSC locales.**

Le FCIL comporte les trois grands objectifs. Il vise à **étendre les efforts diplomatiques du Canada en faisant progresser les valeurs et les intérêts du pays** par le plaidoyer et l'établissement de partenariats auprès d'organisations locales. Simultanément, le FCIL contribue à la trousse à outils de l'aide internationale en finançant des projets ciblés qui reflètent les **priorités du Canada en matière d'aide internationale**. En outre, les fonds du FCIL peuvent être octroyés aux programmes d'intervention humanitaire et d'urgence afin de **répondre à des situations de catastrophes et de désastres naturels**.

La supervision générale et l'orientation politique du FCIL sont assurées par **l'unité du FCIL au sein de la Direction de l'appui aux missions (NMS)**, secteur des Amériques (NGM). Dans les ambassades et les hauts-commissariats du Canada à l'étranger, le FCIL est géré par la section du Service de la politique étrangère et de la diplomatie (SPED); les projets sont sélectionnés et approuvés par les chefs de mission (CDM).

Depuis 2017, les projets du FCIL doivent s'harmoniser avec les priorités thématiques approuvées chaque année par les SMA qui siègent au CGP. Au départ, il s'agissait de promouvoir la démocratie et de veiller à la sécurité et à la stabilité. En 2018-2019, les priorités ont été mises à jour pour être harmonisées avec la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) du Canada. Depuis 2020, les priorités du FCIL sont un regroupement des champs d'action de la PAIF, l'accent étant mis sur la promotion de la démocratie, la protection et la promotion des droits de la personne (ajouté en décembre 2020), ainsi que la sécurité et la stabilité. Soulignons que les missions n'étaient pas tenues de mettre en œuvre des programmes pour toutes les priorités thématiques, et que les lignes directrices du FCIL favorisaient une concentration stratégique sur un nombre limité de priorités fondées sur les besoins de développement à l'échelle locale qui s'alignaient sur les objectifs stratégiques du Canada et appuyaient ceux-ci.



Resources

Décaissements du FCIL par champ d'action de la PAIF, 2020-2021 (en dollars canadiens)



Principaux décaissements du FCIL, par mission, 2015-16 à 2020-21 (en dollars canadiens)



NROBI : 2 710 027 \$
(Kenya, Burundi, Rwanda, Somalie et Ouganda)



BEIJING :
1 798 960 \$



BNGKK : 2 710 027 \$
(Thaïlande, République démocratique populaire lao et Cambodge)



DELHI :
1 655 006 \$
(Inde, Bhoutan et Népal)

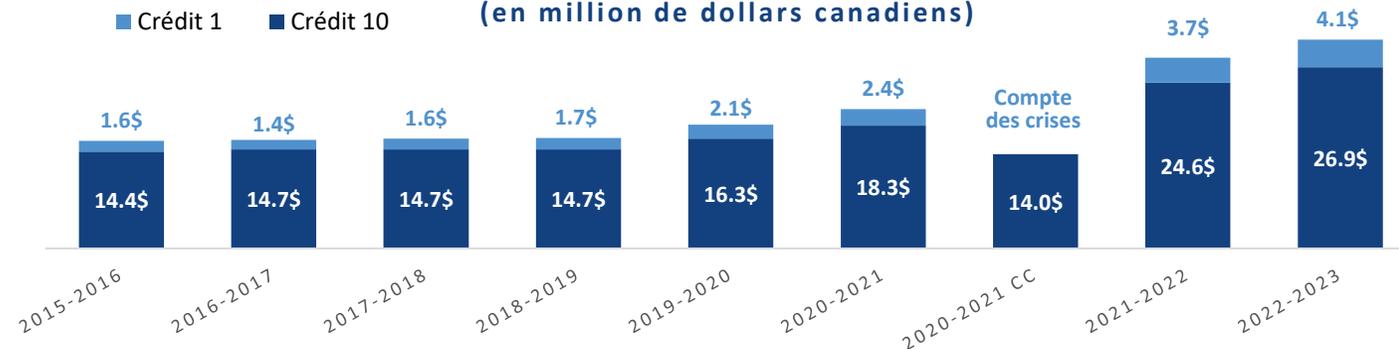


PRET : 2 561 341 \$ (Afrique du Sud, Lesotho, Madagascar, Namibie et Maurice)

Budget

Le budget annuel du FCIL est demeuré stable au cours de la période de 2015-2016 à 2018-2019. Il a commencé à augmenter en 2019-2020 et a atteint 30 millions de dollars en 2021-2022. Au cours de la période visée par l'évaluation, entre 10 % et 13 % du budget annuel total a servi à couvrir les coûts de fonctionnement (crédit 1), et la portion restante a été attribuée aux coûts du programme (crédit 10). En 2020-2021, dans le cadre de la réponse du Canada à la pandémie de COVID-19, un fonds du compte de crise pour la COVID-19 a été créé. Grâce à ces fonds, une augmentation de 14 millions de dollars a été octroyée au FCIL pour soutenir des projets locaux liés à la lutte contre la COVID-19. En outre, un million de dollars de fonds réguliers du FCIL ont été réaffectés à des projets liés à la pandémie. Enfin, en décembre 2021, la lettre de mandat du ministre du Développement international énonçait l'objectif d'« augmenter l'investissement annuel dans le Fonds canadien pour les initiatives locales afin de permettre au personnel des ambassades canadiennes dans le monde de soutenir le travail des féministes, des activistes LGBTQ2 et des défenseurs des droits de la personne ». Aucune confirmation de cette augmentation de financement n'a été annoncée au cours de la période visée par l'évaluation.

BUDGET DE FCIL, 2015-2016 À 2022-2023 (en million de dollars canadiens)



Décaissements effectués de 2015-2016 à 2020-2021

Le total des décaissements réalisés au titre du FCIL au cours de la période visée par l'évaluation s'élevait à un peu plus de **114 600 000 \$**. Les décaissements effectués par les régions se situaient à un peu plus de **77 500 000 \$**¹, distribués aux secteurs suivants : 20 883 348 \$ à WGM (Afrique subsaharienne), 20 416 326 \$ à OGM (Asie-Pacifique), 16 694 505 \$ à NGM (Amériques) et 16 634 276 \$ à EGM (Europe, Arctique, Moyen-Orient et Maghreb). Les décaissements pour les projets d'interventions humanitaires et d'urgence du FCIL ont totalisé **2 881 933 \$**. Ces fonds ont permis d'apporter un soutien rapide aux pays et aux collectivités dans le besoin.

¹ Excluant les décaissements pour la campagne du Conseil de sécurité des Nations Unies, l'aide humanitaire et le financement du compte de crises

Portée de l'évaluation et méthodologie

Portée et objectifs de l'évaluation

Évaluation du FCIL réalisée en 2016

Une évaluation du FCIL a été menée en 2016; elle couvrait la période de 2012-2013 à 2013-2014. Cette évaluation a conclu qu'il était nécessaire de clarifier davantage l'orientation du programme du FCIL et son harmonisation avec les priorités du Ministère, et de prendre des mesures afin d'améliorer son efficacité opérationnelle. En réponse aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation, plusieurs changements ont été apportés au programme du FCIL, notamment l'élaboration de nouvelles notes d'orientation et de nouveaux modèles, l'amélioration des communications sur les plateformes de médias sociaux et la refonte des modules de formation pour soutenir l'exécution du programme.

Principales constatations de l'évaluation réalisée en 2016 :

- Le FCIL a contribué à l'atteinte des objectifs du Canada en matière de politique étrangère, particulièrement en l'absence de programmes bilatéraux.
- Le FCIL s'est avéré utile pour aider rapidement les collectivités locales confrontées à des catastrophes et à des situations d'urgence, mais son impact a été limité en raison de son budget.
- Le FCIL a accru l'accès du Canada aux décideurs dans les collectivités locales des pays étrangers.
- L'efficacité de la gestion du FCIL a été minée par les affectations budgétaires retardées du programme, par les échéanciers comprimés et défis opérationnels.

Portée de l'évaluation

L'évaluation du FCIL a été menée par la Division de l'évaluation (PRA) d'Affaires mondiales Canada, conformément au plan quinquennal d'évaluation du Ministère et à la politique du Conseil du Trésor sur les résultats. L'évaluation a porté sur la période de 2015-2016 à 2020-2021 et constituait la deuxième évaluation du programme du FCIL (voir encadré). La portée initiale a révélé la nécessité de se concentrer sur **deux principaux domaines de recherche** dans le cadre de l'évaluation, soit :

- **Le FCIL en tant que programme**, notamment ses caractéristiques de conception, ses politiques, ses systèmes, ses processus, ses utilisations actuelles et ses centres d'intérêt, ainsi que ses capacités actuelles et les ressources qui lui sont consacrées.
- **Les missions et les projets du FCIL**, y compris l'application du programme, son influence et ses résultats sur les publics cibles, ainsi que les processus, les pratiques, les capacités et les ressources au sein des missions.

Ces domaines de recherche ont constitué la base de la collecte et de l'analyse des données de l'évaluation.

But et objectifs de l'évaluation

L'évaluation avait pour but de générer des idées, des résultats, des leçons et des recommandations pour éclairer la prise de décision sur la meilleure façon de mettre en œuvre le FCIL de manière efficace et efficiente. Des approches d'évaluation formatives et sommatives² ont été utilisées pour évaluer le programme et ses résultats, et l'aider à rectifier le tir au besoin.

L'évaluation comportait trois objectifs :

- **Déterminer les facteurs clés permettant** une programmation efficace des priorités du FCIL, et mieux comprendre dans quelle mesure la localisation contribue à rendre le FCIL plus efficace, efficient et durable.
- **Fournir une évaluation neutre** du FCIL de façon transparente, claire et utile, en soulignant pourquoi les missions utilisent le programme et comment les ressources ministérielles ont été, ou peuvent être, utilisées pour optimiser les résultats.
- **Contribuer à la prise de décisions éclairées**, soutenir l'amélioration des systèmes et des programmes, et favoriser l'apprentissage au sein du Ministère.

Dans le cadre de ces objectifs, l'équipe d'évaluation cherchait à déterminer les réflexions, approches et processus novateurs qui ont eu une influence positive sur le FCIL, ainsi que les défis liés à la COVID-19.

² Les évaluations formatives ont pour but d'améliorer la mise en œuvre et la prestation d'un programme lorsque les activités sont en cours. Les évaluations sommatives déterminent l'apport d'un programme à la fin de sa mise en œuvre.

Questions de l'évaluation



Source: CFLI Kazakhstan (2020)

Évaluation de la localisation

La question « Comment le FCIL contribue-t-il à répondre aux besoins locaux? » est déconstruite dans les trois thèmes abordés par l'évaluation, soit la conception, l'exécution et les résultats.

En outre, un cadre d'analyse de la localisation a été élaboré dans le but d'évaluer de façon plus rigoureuse dans quelle mesure le FCIL s'aligne sur les efforts de localisation de l'aide internationale et de cerner les obstacles et les facteurs favorables (voir annexe II).

Enfin, la localisation est abordée dans les sections consacrées aux recommandations et aux considérations.

L'évaluation s'est concentrée sur quatre thèmes principaux; les questions avaient pour but de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficacé du programme FCIL dans le cadre du mandat plus large du Ministère. La localisation, qui constitue une composante clé du FCIL, a été abordée en tant que question spécifique et comme thème transversal. Voir l'annexe II.

Thème d'évaluation	Questions
Conception	Comment la conception du FCIL a-t-elle contribué aux résultats du programme ou entravé ceux-ci?
Exécution	Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'exécution du programme ou entravé celle-ci?
Résultats	Quels résultats ont été atteints ou obtenus par le programme du FCIL?
Localisation	Comment le FCIL contribue-t-il à répondre aux besoins locaux?

Méthodologie

L'évaluation a utilisé une approche de méthodes mixtes, s'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives provenant de diverses sources de données et méthodes de collecte de données, comme le montre le tableau ci-dessous. L'équipe d'évaluation a utilisé différents types de triangulation pour garantir la validité et la fiabilité des constatations, des conclusions et des recommandations : triangulation des données, triangulation méthodologique et triangulation des enquêteurs.³ L'analyse des données a été systématique et itérative. Les données qualitatives ont été codées par thèmes et sous-thèmes conformément à la matrice d'évaluation et les données quantitatives ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives.

Étude des documents	Rapports produits par les missions et l'AC – examen de la qualité et collecte de renseignements liés aux résultats	Reconstruction de la théorie du changement	Projet pilote visant à mesurer le plaidoyer, l'accès et l'influence (études de cas des missions)
<p>L'équipe d'évaluation a procédé à un examen des documents et dossiers du Ministère, y compris, mais sans s'y limiter : les rapports annuels, les évaluations et examens antérieurs, les données et états financiers, les stratégies, les documents de recherche et d'orientation, les sites Web internes du FCIL, ainsi que les documents et la correspondance internes d'AMC. L'examen des documents a fourni des renseignements essentiels sur le rôle et les activités du FCIL ainsi que sur les politiques et la gestion internes, les données financières et l'approche stratégique du programme.</p>	<p>Vingt-trois (sur 69) rapports de fin de programme produits par les missions au cours de l'exercice 2020-2021 ont été examinés pour en évaluer la qualité et pour recueillir les résultats liés à 14 indicateurs sélectionnés. Le but de cet exercice était d'évaluer la qualité des rapports produits par les missions, d'en cerner les limites. En outre, six rapports de fin d'année rédigés par l'AC ont été examinés pour en vérifier la qualité et la cohérence.</p>	<p>Une reconstruction de la théorie du changement (TdC) du programme du FCIL a été entreprise avec les objectifs suivants : 1) Élaborer une TdC actualisée du FCIL afin de remédier aux lacunes liées au modèle logique (ML) et au profil d'information sur le rendement (PIR) initiaux; 2) Guider la conception des méthodes et approches d'évaluation ultérieures du FCIL.</p> <p>La reconstruction de la théorie du changement du FCIL a été réalisée selon une approche participative impliquant l'équipe du FCIL à l'AC (NMS) en tant que principaux participants et moteurs du processus.</p>	<p>En collaboration avec un cabinet de recherche, un cadre et un trousse à outils ont été mis à l'essai dans le cadre de huit études de cas portant sur l'exécution du FCIL au sein des missions. Un rapport final et des rapports spécifiques aux huit missions ont été préparés et présentés (voir l'annexe IV). Il convient de préciser que les résultats des études de cas sont propres à chaque contexte et ne peuvent pas nécessairement être généralisés à l'ensemble des projets du FCIL.</p>
Analyse environnementale des pratiques des donateurs (n=10)	Entrevues réalisées auprès des principaux intervenants (n=82)	Sondage auprès des intervenants au sein des organisations locales (n=688)	Sondages sur le FCIL réalisés auprès des missions (n=232)
<p>Une analyse du financement local octroyé par dix pays donateurs a été entreprise à l'échelle des missions. Cette analyse a permis de cerner les réussites et les obstacles à la mise en œuvre des programmes de petites subventions au niveau des missions, et de comprendre leur valeur ajoutée.</p>	<p>Des entrevues semi-structurées ont été menées auprès des personnes suivantes : 37 membres actuels du personnel du FCIL au sein des missions (p. ex., SPED, employés recrutés sur place et coordinateurs sous contrat); 13 CDM; 32 employés de l'AC provenant de 7 secteurs.</p> <p>Les entrevues ont fourni des données qui ont pu être triangulées afin de mieux comprendre et préciser les obstacles et les facteurs favorables à la gestion du programme dans les missions et à l'AC.</p>	<p>L'équipe d'évaluation a conçu un sondage portant sur six éléments clés (pertinence, renforcement des capacités, processus de soumission de candidature, exécution du projet, résultats du projet et aide humanitaire). Ce sondage s'adressait à toutes les organisations qui avaient été sélectionnées en tant que partenaires du FCIL en 2020-2021; il a été conçu et réalisé en français, en anglais et en espagnol, et a obtenu un taux de réponse de 78,46 %.</p>	<p>Deux sondages en ligne ont été conçus et réalisés : (1) employés et coordinateurs du FCIL au sein des missions; (2) chefs de mission. Ces sondages avaient pour but de comprendre la façon dont le FCIL contribuait à l'atteinte de ses objectifs déclarés et de définir les possibilités d'amélioration de son efficacité et de son efficience. Les taux de réponse aux sondages ont été de 55 % et de 25,4 %, respectivement.</p>

3. La triangulation des données consiste à utiliser des données provenant de différentes sources, telles que différentes personnes ou documents, pour élaborer une constatation ; la triangulation méthodologique consiste à utiliser des données recueillies à l'aide de différentes méthodes, par exemple des sondages, des entrevues et des études de documents ; la triangulation des enquêteurs consiste à s'assurer que plusieurs chercheurs ont été impliqués à tout moment dans la collecte et l'analyse des données.

Limites de l'évaluation et mesures d'atténuation

Limites

L'évaluation a révélé que les outils de mesure du rendement du FCIL n'étaient pas adéquats pour définir et mesurer avec précision les résultats attendus du programme. Le modèle logique (ML) n'a pas entièrement traduit l'importance et la signification de l'axe « Plaidoyer et influence » du FCIL (voir annexe V). En outre, les relations de cause à effet entre les résultats n'étaient pas toutes logiques, et les résultats attendus n'étaient pas tous mesurables. Les indicateurs du profil d'information sur le rendement (PIR) étaient manquants pour certains résultats, et plusieurs indicateurs reflétaient davantage les extrants du programme que ses résultats.

Compte tenu des restrictions imposées en raison de la COVID-19 relativement aux déplacements et à la tenue de réunions en personne, l'évaluation a dû s'appuyer largement sur des plateformes virtuelles pour consulter les intervenants visés par l'évaluation, recueillir des données et partager des connaissances. Les méthodes de collecte de données à distance comportaient un risque potentiel de biais et de limitation de l'inclusivité en raison de l'accès inégal des bénéficiaires et des intervenants aux technologies de communication, en particulier parmi les groupes vulnérables et marginalisés (synthèse des directives d'évaluation des Nations Unies dans le contexte de la COVID-19, Bureau des services de contrôle interne, 2020).

Des problèmes ont été constatés concernant la disponibilité et la qualité des données du FCIL (tant en ce qui a trait au rendement qu'à l'administration). Par exemple, les données relatives aux indicateurs de rendement clés (p. ex., concernant la « capacité accrue » et la « sensibilisation accrue ») n'ont pas été suivies, mesurées et consignées de façon rigoureuse ou systématique. En outre, les données provenant des missions étaient souvent transmises tardivement à l'AC, ce qui donnait lieu à des ensembles de données incomplets en vue de la production de rapports ministériels. Les données administratives (c'est-à-dire les données financières, les informations sur les projets, les ressources humaines, etc.) ont été compilées manuellement, étaient souvent incohérentes et parfois inexistantes.

Mesures d'atténuation

En réponse à ces constatations, l'équipe d'évaluation a procédé à un exercice de reconstruction de la théorie du changement afin de combler les lacunes du ML et du PIR initiaux, et d'orienter la conception des méthodes et approches d'évaluation ultérieures du FCIL. Pour remédier aux limites du ML et du PIR, l'équipe d'évaluation a utilisé un cadre plus souple pour mesurer les résultats du FCIL; ainsi, elle a mesuré les résultats qui avaient été obtenus (p. ex., émergeant dans les données d'évaluation) plutôt que de se concentrer uniquement sur la mesure dans laquelle les résultats attendus du ML ont été atteints.

Dans le but de limiter le risque de biais et d'accroître l'inclusivité, l'équipe d'évaluation a recueilli des données d'évaluation auprès d'un large éventail de groupes d'intervenants, en veillant à ce que les principaux sous-groupes (par exemple, les organisations locales) soient représentés. Toutefois, les bénéficiaires des projets n'ont pas pu être inclus en raison de contraintes liées aux ressources et à l'accès.

L'équipe d'évaluation a triangulé les données de rendement et les données administratives à l'aide de diverses méthodes et sources. Par exemple, les données des rapports de fin de programme et de fin d'année ont été triangulées avec les données recueillies par d'autres méthodes d'évaluation (entrevues, sondages, etc.) dans le but d'améliorer la confiance à l'égard des résultats de l'évaluation. De plus, l'équipe d'évaluation a croisé les données administratives de plusieurs sources (personnel de l'AC, documents de programme, etc.) pour améliorer la confiance à l'égard de celles-ci; notons toutefois que la disponibilité et la cohérence des données administratives (notamment financières et de ressources humaines) sont demeurées des problèmes tout au long de l'évaluation.



Constatations : conception

Conception

Pertinence et harmonisation avec les priorités d'AMC à l'AC et dans les missions

Selon les données du sondage :



des employés des missions s'entendaient pour dire que le FCIL **soutenait les priorités plus larges d'AMC**;



des employés des missions s'entendaient pour dire que le FCIL **soutenait les priorités établies par les missions**;



des employés des missions s'entendaient pour dire que le FCIL **soutenait les initiatives plus larges du SPED**.

Le programme du FCIL était harmonisé avec les priorités du Ministère.

Les éléments de preuve recueillis lors de l'évaluation ont démontré qu'il y avait une correspondance étroite entre le programme du FCIL et les priorités ministérielles. Dans le contexte du Cadre ministériel des résultats (CMR), le FCIL était harmonisé avec la responsabilité essentielle 1 (Diplomatie et plaidoyer à l'échelle internationale) et la responsabilité essentielle 3 (Programmes en matière de développement, de paix et de sécurité).

L'harmonisation du FCIL avec les priorités ministérielles est fonction de ses grandes priorités thématiques et de son positionnement à l'intersection de l'aide internationale et de la politique étrangère. **La dualité du FCIL (outil du Service de la politique étrangère et de la diplomatie [SPED] financé par l'enveloppe de l'aide internationale) a donné aux diplomates canadiens la capacité et la souplesse nécessaires pour répondre aux priorités diplomatiques et en matière d'aide internationale.** Les modalités du FCIL stipulent que les projets du FCIL « doivent refléter les priorités du Canada en matière d'aide internationale. Les projets doivent également contribuer à défendre les valeurs et les intérêts du Canada ou à renforcer ses relations bilatérales avec les pays étrangers et leurs sociétés civiles ». Les organisations interrogées (n = 688) ont déclaré que leurs projets s'inscrivaient tous dans un ou plusieurs des domaines d'action de la PAIF, 40,3 % d'entre elles précisant que leurs projets étaient axés sur l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles.

La conception décentralisée et flexible du FCIL a permis de l'adapter aux objectifs et aux priorités des missions, mais exigeait également des ressources considérables pour les missions.

Le FCIL est unique parmi les programmes de subventions et de contributions (S et C) d'AMC en ce sens que la grande majorité des projets sont approuvés par les missions, sans autorisation préalable de l'AC (à l'exception des projets financés par le compte des crises et s'élevant à plus de 100 000 \$). Les données ont démontré que ce modèle décentralisé, associé aux grandes priorités thématiques du FCIL, offrait aux missions la souplesse nécessaire pour utiliser le FCIL afin de répondre aux priorités contextuelles à leur niveau. De plus, les entretiens avec les chefs de mission et les employés des missions ont souligné que **la réactivité et la flexibilité du FCIL constituaient des atouts importants de sa conception**. La conception du FCIL leur permettait de choisir l'approche la plus appropriée en fonction de leur mission et de leur contexte, soit en utilisant le FCIL pour soutenir plusieurs priorités, types d'acteurs et régions, soit en se concentrant en profondeur sur un seul thème.

En même temps, l'évaluation a constaté que **le FCIL était relativement onéreux à gérer et à déployer**, en particulier pour les missions mais aussi pour l'équipe de l'AC, en raison de ses caractéristiques de conception uniques : un grand nombre de petits projets à court terme, gérés directement par les missions, avec de nombreux partenaires locaux divers et souvent inexpérimentés. Pour ces raisons, il a été rapporté que le FCIL ajoutait souvent un niveau de charge accru pour le personnel du SPED.

Conception

Pertinence et harmonisation avec les priorités d'AMC au sein des missions

Selon les données du sondage :



des employés des missions étaient d'accord pour dire que le **FCIL était systématiquement inclus dans la planification de la mission** (14 % ont affirmé qu'il était parfois inclus);



des employés des missions étaient d'accord pour dire que leur **mission disposait systématiquement d'une stratégie autonome relativement au FCIL** (14 % ont affirmé que c'était parfois le cas).

À l'issue de l'examen détaillé d'un échantillon d'initiatives de SPED dans Strategia pour 2020-2021 (n=106) : *



des missions **n'avaient pas expliqué de quelle façon ou pourquoi le FCIL serait utilisé stratégiquement** pour mener à bien leurs initiatives du SPED;



des missions avaient **inclus le FCIL de façon concrète dans leur planification ou dans la planification du SPED.**

*Source : Plateforme de production de rapports Strategia

Le FCIL n'a pas été systématiquement utilisé en tant qu'outil stratégique par l'ensemble des missions.

Le FCIL a été largement reconnu par les intervenants consultés comme étant un outil du Service de la politique étrangère et de la diplomatie (SPED) offrant des possibilités de cohérence et de liens entre les différents volets des missions, notamment le développement, le commerce et la politique. Chaque mission disposant d'un programme du FCIL a été fortement encouragée à élaborer sa propre stratégie relative au FCIL. Les lignes directrices du FCIL précisent que la stratégie [du FCIL] élaborée par chaque mission... « est un outil de planification visant à identifier les objectifs du programme du FCIL de la mission, et les plans nécessaires à leur réalisation. La stratégie doit tenir compte de comment la programmation du FCIL peut et doit faire avancer le plan de mission plus large, et en particulier les objectifs SPED et les priorités ».

Cependant, les éléments de preuve recueillis ont démontré que trois problèmes clés limitaient la capacité des missions à utiliser le FCIL de manière stratégique et en tant qu'outil global au sein des missions :

- Tout d'abord, la **définition de l'axe stratégique des sections plus larges du SPED au sein des missions a constitué un défi important**. Les entrevues menées à l'AC et dans les missions ont mis en lumière les orientations stratégiques concurrentes communiquées au personnel du SPED par l'équipe du FCIL à l'AC, les CDM et les bureaux géographiques. Ce défi auquel a été confronté le SPED s'est souvent traduit par l'absence d'une stratégie claire relative au FCIL ou a limité son intégration dans la planification des missions (voir encadré). Les personnes interrogées ont souligné que l'amélioration de l'orientation stratégique du SPED pourrait contribuer à améliorer l'harmonisation du FCIL avec les priorités des missions et ainsi optimiser son impact.
- Deuxièmement, les **données recueillies lors de l'évaluation ont révélé la présence de multiples interprétations et compréhensions des objectifs du FCIL et de ce qui constitue une réussite dans le cadre du programme**, en raison de sa dualité en tant qu'outil de diplomatie et d'aide internationale. Dans de nombreux cas, la capacité des missions à identifier les projets susceptibles de contribuer aux deux objectifs variait, et dans certaines situations (par exemple, des environnements plus hostiles aux valeurs canadiennes), il était difficile de poursuivre ces objectifs simultanément. De nombreuses personnes interrogées ont souligné les tensions et les défis auxquels est confronté le personnel diplomatique lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un programme traditionnellement axé sur le développement. Ces types de « défis culturels » ont conduit à une utilisation incohérente du FCIL en tant qu'outil global au sein des différentes missions, malgré les directives du FCIL préconisant une telle utilisation par les CDM et le personnel des missions
- Enfin, une **meilleure utilisation du FCIL en tant qu'outil global au sein des missions se résumait souvent à la visibilité du programme parmi les membres du personnel des missions (provenant de tous les volets)**, ainsi qu'à leur capacité de participer et de contribuer à l'orientation du programme. Le personnel du FCIL a signalé une intégration positive du FCIL en tant qu'outil global au sein des missions lorsque les différents volets (développement, commerce, services consulaires) étaient en mesure de communiquer avec le programme, d'y contribuer et d'en tirer parti de manière coordonnée, créant ainsi des synergies entre les différentes questions et priorités à l'échelle de la mission.

Conception

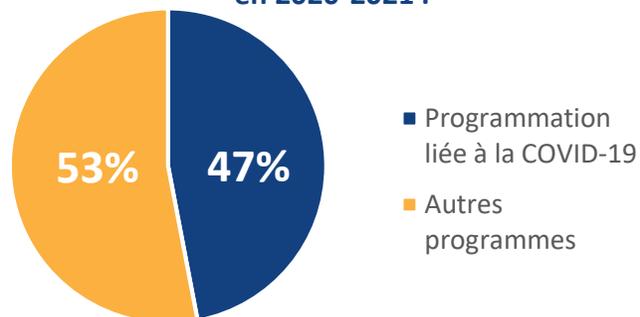
Pertinence et capacité de répondre aux besoins et aux priorités à l'échelle locale

Le FCIL et la pandémie

La COVID-19 a mis en lumière la capacité du FCIL à répondre aux besoins et aux priorités à l'échelle locale. En 2020-2021, au moment où la pandémie se propageait, les mesures suivantes ont été mises en place dans le cadre du FCIL :

- Création d'une **réserve d'un million de dollars** pour fournir un soutien urgent aux projets liés à la COVID-19 grâce à des fonds réaffectés;
- Ajout de **14 millions de dollars en fonds provenant du compte de crises**, acheminés par l'intermédiaire du FCIL pour répondre aux demandes d'aide bilatérales;
- Utilisation des **allocations régulières du FCIL** en tant qu'outil pour répondre rapidement aux besoins locaux liés à la COVID-19.

Programmation du FCIL liée à la COVID-19 en 2020-2021 :



Le FCIL a répondu aux besoins et aux priorités à l'échelle locale.

L'une des caractéristiques les plus importantes du FCIL était sa capacité à offrir des programmes significatifs et axés sur les contextes, les problèmes et les besoins locaux. Plus de 92 % des organismes soutenus par le FCIL qui ont été interrogés s'entendaient pour dire que **le programme répondait de manière significative aux besoins et aux priorités à l'échelle locale**, tandis que près de 90 % ont estimé que le programme offrait suffisamment de souplesse pour leur permettre de mener des programmes qui répondent aux besoins et aux priorités de leur organisme. Les répondants ont également indiqué que le FCIL les avait aidés à établir des relations et à créer des réseaux dans les collectivités où ils travaillaient, ce qui les avait aidés à cerner les priorités et les besoins locaux et à y répondre. Les organismes soutenus par le FCIL étaient moins d'accord sur la question de savoir si la durée et le montant du financement fourni par le FCIL étaient suffisants pour répondre aux besoins des collectivités locales; 70 % des organismes ont convenu que le montant du financement fourni par le FCIL répondait aux besoins immédiats définis dans leurs propositions de projet.

Le sondage réalisé auprès des missions a également mis en évidence la façon dont le personnel des missions perçoit le FCIL comme étant un outil axé sur les besoins et les priorités des populations locales; 76 % des répondants ont signalé que le FCIL soutenait un domaine de travail ou un groupe d'intervenants qui, autrement, ne recevrait pas de financement du Canada ou d'autres grands donateurs. Les chefs de mission, en particulier ceux qui étaient en poste dans les petites missions, ont souligné l'importance du FCIL pour fournir une aide adaptée aux contextes locaux et doter le Canada d'un mécanisme d'intervention. Selon un chef de mission, « lorsque l'on ne dispose pas d'un programme de développement – dont sont dotées plusieurs de nos missions “concurrentes” – le FCIL nous permet de démontrer notre engagement dans des domaines prioritaires clés, en particulier auprès des ONG et de la société civile ».

L'accent mis par le FCIL sur le soutien aux organisations locales a constitué un atout important de sa conception.

Les données recueillies lors de l'évaluation ont démontré que l'un des principaux points forts de la conception du FCIL était l'accent mis sur l'établissement et le soutien de nouveaux partenariats avec des organisations locales de petite taille. Plus de 80 des organisations bénéficiaires d'un financement du FCIL et interrogées lors de l'évaluation étaient des organisations non gouvernementales locales ou des organisations communautaires qui n'avaient jamais reçu de financement du gouvernement du Canada (GC) auparavant. Ces organisations ont permis au FCIL d'accéder à des connaissances, à des réseaux et à des capacités précieuses en vue de répondre aux besoins et aux enjeux à l'échelle locale. Les données d'enquête et des preuves complémentaires ont mis en évidence le fait que les partenaires du FCIL jugeaient leur expérience extrêmement positive et soulignaient fréquemment la nature transformatrice de l'occasion qui leur avait été donnée. Dans de nombreux cas, **le FCIL constituait la solution la plus visible et la plus accessible et souvent la seule option pour les organisations locales d'accéder au financement international.**

Conception

Pertinence et capacité de répondre aux besoins et aux priorités à l'échelle locale

« Le fait qu'il fournit de modestes contributions permet au FCIL de prendre des risques et de financer des projets innovants. » - Chef d'une mission où le FCIL est mis en œuvre

« Notre cadre de risque doit être revu. Nous devons accepter certaines choses et en tirer des leçons afin de réaliser des gains. » - Membre du personnel du FCIL à l'AC

« Si vous souhaitez donner une chance aux nouveaux groupes, il doit y avoir une place pour l'échec... l'échec est également un facteur positif qui permet de progresser. » - Membre du personnel du FCIL au sein d'une mission

Les cinq principales difficultés associées au processus de soumission de candidatures du FCIL selon les demandeurs :

1. Éléments financiers;
2. Contraintes de temps;
3. Communication avec le personnel du FCIL;
4. Technologies de l'information;
5. Section Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+).

En raison de sa conception, il était attendu que le FCIL prenne des risques afin de soutenir des partenaires locaux. Cependant, le cadre de risque et les orientations relatives au risque ne soutenaient pas de manière optimale une programmation tolérante au risque.

Les missions ont été encouragées à prendre des risques en s'associant à de nouvelles organisations locales qui n'avaient pas encore fait leurs preuves, en particulier celles qui proposaient des idées novatrices et qui avaient le potentiel de devenir des partenaires stratégiques. L'évaluation a démontré que le FCIL était vu comme une occasion d'intégrer une plus grande tolérance au risque au sein des programmes du Ministère. En effet, il a été noté qu'une plus grande prise de risque était importante pour que le FCIL continue à se concentrer sur le financement de petites organisations locales. **Cependant, le cadre de risque et les orientations relatives au risque ne soutenaient pas de manière optimale une programmation tolérante au risque.** Par exemple, l'outil d'évaluation des risques précisait la façon de cerner et de documenter les risques, mais **ne décrivait pas les montants et les types de risques** acceptables, et n'encourageait pas le financement d'organisations nouvellement établies et dont les capacités de partenariat n'avaient pas été mises à l'épreuve. Il convient toutefois de souligner qu'un nouveau « cadre de propension au risque » est en cours d'élaboration et vise à combler certaines de ces lacunes. Les orientations actuelles faisaient en sorte que le niveau de tolérance au risque variait d'une mission à l'autre, ce qui avait une incidence sur les types d'organisations qui recevaient un financement. Les missions se montraient souvent réticentes à s'associer à des organisations locales plus récemment établies et moins expérimentées, afin d'éviter les risques. Les éléments de preuve recueillis ont confirmé que le cadre de risque du FCIL doit être ajusté, et que le programme doit adopter des processus et des systèmes plus propices à la prise de risque et permettant l'apprentissage, l'innovation et l'amélioration.

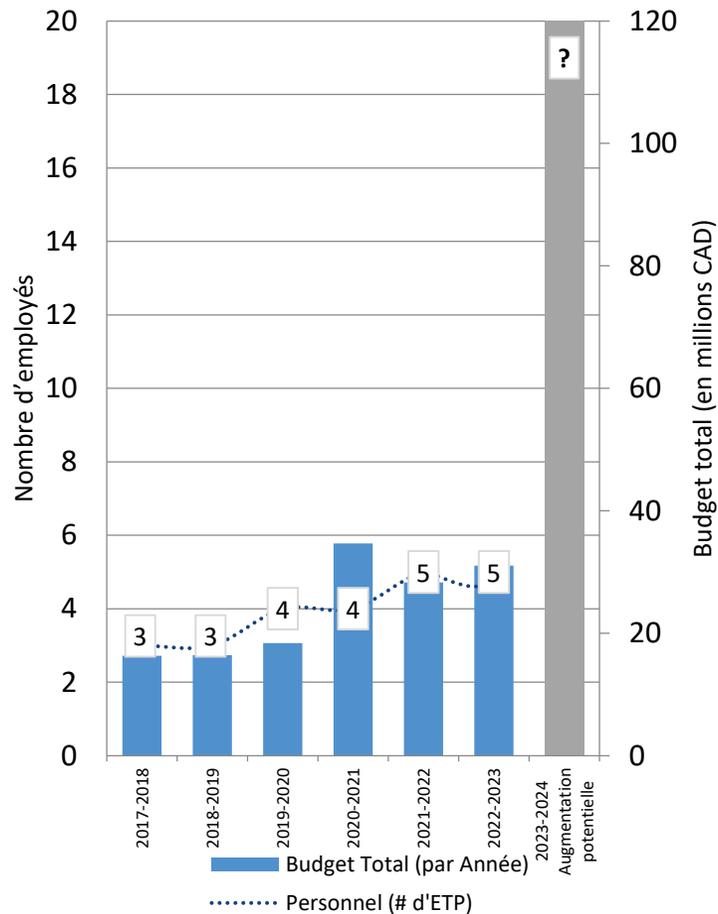
Le processus de soumission de candidatures du FCIL a été jugé équitable, transparent et accessible par les organismes retenus, mais coûteux pour les candidats potentiels et le personnel du FCIL.

Selon les directives du FCIL, chaque mission exécutant un programme FCIL devait solliciter des candidatures de façon publique. Les résultats du sondage réalisé auprès des organisations montrent qu'en 2020-2021, les organisations qui ont réussi à obtenir du financement du FCIL considéraient le processus comme étant largement équitable (87 %), transparent (87 %) et accessible (88 %). Toutefois, les entrevues menées auprès du personnel des missions et les études de cas des missions ont montré que le processus de soumission de candidature était onéreux (barrière de la langue, format, longueur, etc.) pour de nombreuses petites organisations n'ayant pas d'expérience ou ayant peu d'expérience dans la rédaction de propositions officielles à des donateurs bilatéraux. Au total, 82 % des membres du personnel des missions interrogés estimaient que les organisations n'étaient pas en mesure de satisfaire aux exigences imposées pour recevoir un financement du FCIL. Certains éléments du processus de soumission de candidature et de sélection le rendaient onéreux pour le personnel des missions et les coordonnateurs du FCIL et entraînaient des retards dans la sélection des candidats et les transferts de fonds. **Ces retards ont eu un effet en cascade sur la capacité à exécuter le programme et à respecter des délais déjà serrés.** Dans le but d'atténuer ces obstacles, de nombreuses missions ont expérimenté diverses approches telles que les « propositions de concepts » et les « demandes préliminaires de financement ». En outre, l'équipe du FCIL à l'AC a récemment élaboré un modèle de demande préliminaire de financement dans le but d'alléger le fardeau lié au processus de soumission de candidatures, tant pour les demandeurs que pour le personnel de la mission.

Constatations : exécution

Exécution

**Budget du FCIL vs Personnel de l'AC
2017-2018 à 2023-2024***



* Le chiffre du budget 2023-2024 fait référence à l'augmentation potentielle du budget prévue dans la lettre de mandat de 2021. Le budget 2020-2021 comprenait les Fonds commun de crise COVID-19. Les données relatives aux ressources humaines n'étaient pas disponibles pour 2015-2016 et 2016-2017.

L'équipe du FCIL à l'AC a fourni des directives claires concernant l'exécution du FCIL dans les missions et s'est montrée réactive aux demandes d'aide; son soutien a été perçu comme étant un facteur positif pour l'exécution du programme du FCIL.

Les témoignages des membres du personnel des missions soulignent que l'équipe du FCIL à l'AC a toujours fait preuve de réactivité, de compétence et de souplesse. Les rôles et responsabilités de l'AC et des missions étaient clairement définis relativement au FCIL, ce qui était vu comme un facteur positif pour assurer l'exécution du FCIL. L'équipe du FCIL à l'AC a également fourni une orientation ainsi qu'un soutien rapide au personnel des missions, qui voyait en cet apport un élément essentiel pour mener à bien leurs responsabilités liées au FCIL. En outre, une **forte amélioration a été constatée au cours des cinq dernières années en ce qui a trait à la formation, à l'actualisation des modèles et à la rationalisation des processus**. Toutefois, des difficultés sont apparues dans certains cas lorsque l'AC n'a pas compris les réalités du contexte local, notamment la nécessité d'une plus grande flexibilité dans des domaines tels que les modalités de paiement et les délais.

Les capacités en ressources humaines ont été rapportées comme ayant constitué un obstacle important à l'exécution des programmes, tant au sein des missions qu'à l'AC.

Les données provenant de multiples sources (entrevues et sondages auprès des CDM, du personnel de l'AC et du personnel des missions) ont montré que **les ressources humaines étaient au cœur des préoccupations des membres du personnel concernant l'exécution du FCIL, tant au sein des missions qu'à l'AC**. Selon les parties prenantes consultées, les pressions en matière de RH ont été exacerbées, tant dans les missions qu'à l'AC, par des processus et des systèmes de programmes vétustes et exigeants en ressources, une charge de travail administratif périodique accrue et des pénuries de personnel. 63 % des membres du personnel du FCIL interrogés au sein des missions ont rapporté être en mesure d'exécuter le programme avec les ressources humaines dont ils disposaient. Les RH étaient également l'obstacle le plus cité par les CDM sondés (33% ont choisi les RH comme premier obstacle, devant la capacité des partenaires 22%, et les exigences de la charge de travail 22%). Il convient de noter que des données précises d'année en année n'étaient pas disponibles sur la dotation en personnel FCIL dans les missions (nombre d'employés, pourcentage des ressources consacrées au FCIL). Pour cette raison, aucune analyse globale sur les besoins en RH n'a été réalisée pour le FCIL au cours de la période considérée. À l'AC, pour compléter le personnel disponible (voir encadré) et mener à bien les opérations en cours, l'équipe FCIL s'est fortement appuyée sur des étudiants, des employés occasionnels et du personnel junior, y compris pour des rôles essentiels. Le personnel estimait qu'il s'agissait d'un risque significatif pour le programme, car **cela créait des inefficacités, conduisait à un partage ponctuel de la charge de travail et, surtout, limitait la capacité de l'équipe à aborder des questions plus stratégiques et systémiques** en vue d'améliorer l'exécution du programme. Les données administratives disponibles (voir encadré) n'ont pas permis d'identifier les pénuries de personnel au siège pour la période examinée, mais ont montré le potentiel d'augmentation des besoins en RH en cas d'augmentation significative du budget.

L'évaluation a souligné la nécessité de faire un suivi systématique des besoins en RH pour le FCIL, tant à l'AC qu'en mission, d'évaluer les risques et les compromis liés à l'exécution du programme avec les niveaux de dotation actuels et de réfléchir aux implications de l'augmentation prévue des niveaux d'investissement sur les besoins en personnel.

Exécution



Source: FCIL Équateur (2019)



Source: FCIL Canberra (2019)

La présence stable d'un coordinateur du FCIL expérimenté s'est révélée un facteur positif pour l'exécution du programme, et des risques importants ont été associés au fait de continuer à pourvoir ce poste à l'externe.

Les coordinateurs du FCIL étaient le visage du programme. Ils étaient chargés de l'administration quotidienne du programme du FCIL de leur mission et rendaient compte au gestionnaire de programme du FCIL (un membre du personnel du SPED au sein de la mission). Ce poste était le point de jonction entre la société civile, les organisations et réseaux locaux et la mission canadienne. Les répondants aux entrevues menées lors de l'évaluation estimaient que le coordinateur du FCIL était un facilitateur important de la réussite et de l'exécution du programme. En raison du coût et de l'engagement importants que représente l'embauche de personnel local, les coordinateurs du FCIL étaient en grande partie des consultants externes embauchés en vertu d'un contrat à court terme (d'une durée d'un à cinq ans) octroyés via les processus et autorités contractuelles locaux des missions. Cette main-d'œuvre précaire a créé **une inquiétude pour le personnel d'AMC face au risque potentiel pour la réputation du Canada que des entrepreneurs soient « le visage du Canada »**. En outre, les membres du personnel des missions ont mis en évidence des risques liés à la réputation en raison de la **forte rotation des coordinateurs**, notamment la rétention systématique des contacts du réseau, la **lourde charge que représentent sur le plan des ressources humaines le renouvellement des contrats et la formation des consultants**, et la **cohérence de l'image de marque et des communications** du programme.

Les consultants externes sous contrat ne sont pas des employés du gouvernement du Canada et, à ce titre, ils ont un accès limité aux outils, aux services de technologie de l'information (TI) et aux bureaux des missions ainsi qu'à la formation offerte au personnel qui y travaille. Ces restrictions, destinées à éviter la création d'une relation employé-employeur conformément aux directives en matière de passation de marchés, ont donné lieu à plusieurs inefficacités au sein du FCIL. Par exemple, la réception de courriels provenant d'une adresse non gouvernementale (p. ex., Gmail) a souvent créé de la confusion chez les partenaires et mis en doute la légitimité du programme du FCIL. Pour atténuer ces préoccupations, certaines missions ont fourni aux coordinateurs recrutés à l'externe un espace de travail, une adresse électronique d'AMC, une formation et un poste de travail du gouvernement, et ont renouvelé leurs contrats sur plusieurs années. Ce type de situations présentait toutefois pour le Ministère un important risque lié à la responsabilité, car elles repoussaient les limites d'une relation non-employeur-employé. Tous les groupes interrogés se sont entendus pour dire qu'il était impératif de résoudre la question du coordinateur externe pour améliorer l'exécution du FCIL.

Exécution

Thèmes devant faire l'objet d'une formation dans le cadre du FCIL (préalable au déploiement et à l'échelle régionale)

Les thèmes suivants ont été cernés à l'issue d'un examen des documents de formation régionale et préalable au déploiement :

- Rôles et responsabilités liés au FCIL;
- Processus opérationnels du FCIL;
- PAIF;
- ACS+;
- Gestion du risque;
- Gestion financière;
- Instruments financiers (accords de contribution, divulgation proactive);
- Programmation pluriannuelle;
- Réserve humanitaire;
- Plaidoyer, réseaux et influence.

« Le système de gestion des données du FCIL est dépassé. » - Membre du personnel du FCIL à l'AC

Bien que la formation ait été généralement bien accueillie par les membres du personnel du FCIL dans les missions, elle ne répondait pas entièrement aux besoins liés à la programmation.

Malgré le fait qu'il ne s'agissait pas d'une exigence explicite du programme, l'équipe du FCIL de l'AC a coordonné et offert une formation régionale et des séances de formation préalable au déploiement aux employés canadiens (EC) et aux employés recrutés sur place (ERP) dans les missions. Avant la pandémie, la formation régionale était offerte en personne à un maximum de deux régions par année, ce qui en limitait la portée. Depuis 2020, toutes les formations sont offertes virtuellement, ce qui les rend plus accessibles au personnel du FCIL.

Les formations du FCIL ont joué un rôle fondamental pour permettre au personnel d'intégrer les processus opérationnels et la culture du FCIL. Lorsqu'elles étaient offertes en personne, les formations étaient vues par le personnel des missions d'AMC comme contribuant de façon positive à l'acquisition de la confiance en soi nécessaire pour la mise en œuvre du FCIL ainsi que le réseautage et le partage de connaissances avec d'autres missions. La formation des coordinateurs du FCIL embauchés sous contrat a été limitée afin d'éviter de créer une relation employé-employeur, ce qui a engendré des lacunes sur le plan des connaissances et une dépendance excessive à l'égard de l'apprentissage informel parmi les coordinateurs du FCIL. Toutefois, les éléments de preuve recueillis lors de l'évaluation ont révélé que la **formation du personnel du SPED sur les tâches traditionnellement orientées vers le développement (gestion axée sur les résultats, passation de marchés, gestion de projets, élaboration d'accords de contribution, définition et collecte des résultats escomptés, etc.) n'était pas suffisante pour répondre aux besoins du FCIL en matière de programmation.** Cette situation a donné lieu à des niveaux variables de compréhension, de capacité et d'exécution des programmes.

L'absence d'un système de gestion des données systématique et transparent a exposé et continue d'exposer le FCIL à des risques institutionnels importants.

Les données de l'évaluation (entrevues et étude de documents) ont mis en évidence que le système et les processus de gestion des données du FCIL présentaient d'importants problèmes. Les processus de collecte, de classement et de stockage des données du FCIL (p. ex., les données financières, contractuelles et relatives aux partenaires et aux projets) étaient inefficaces et fastidieux pour le personnel des missions et de l'AC. Le FCIL utilisait un système de gestion des données désuet et était l'un des deux seuls programmes de subventions et de contributions à ne pas avoir entièrement intégré l'utilisation des bons de commande dans le système financier et administratif SAP du Ministère.

En outre, les données ont confirmé que ces problèmes exposaient et continuent d'exposer le FCIL et le Ministère à des risques institutionnels. Par exemple, les systèmes utilisés ne positionnaient pas le FCIL de façon favorable pour respecter ses obligations redditionnelles en réponse aux vérifications, à la divulgation proactive, aux demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP), aux requêtes du Parlement et aux exigences du Conseil du Trésor concernant les programmes de S et C. Afin de remédier à ces problèmes, le **personnel de l'AC a demandé de façon quasi unanime l'intégration complète du programme du FCIL au système SAP.** Toutefois, les entrevues ont également permis de cerner plusieurs goulets d'étranglement importants. Plus important encore, des problèmes techniques ont fait en sorte que le personnel des missions n'a pas pu obtenir certaines autorisations dans le système SAP, ce qui constituait un défi de taille puisque le FCIL était géré par la section du SPED des missions, et non par le personnel de l'AC.

Exécution

Selon les données du sondage :



des membres du personnel des missions s'entendaient pour dire que les **exigences du programme en matière de production de rapports demandaient beaucoup de temps**;



des membres du personnel des missions s'entendaient pour dire que **les exigences du programme en matière de production de rapports étaient fastidieuses**;



des membres du personnel des missions s'entendaient pour dire que **les rapports produits dans le cadre du programme étaient utilisés pour éclairer la prise de décision au sein des missions**.

Disponibilité limitée des données sur le rendement du FCIL :

- L'importance de l'axe « Plaidoyer et influence » du FCIL n'était pas pleinement reflétée dans le modèle logique (ML) du FCIL;
- Des indicateurs étaient manquants pour certains résultats dans le profil d'information sur le rendement (PIR);
- De nombreux indicateurs du PIR reflétaient les extrants plutôt que les résultats du programme;
- Certains résultats clés figurant dans le ML (p. ex., « capacité accrue » et « sensibilisation accrue ») n'ont pas été suivis, mesurés ou consignés de façon rigoureuse ou systématique dans les rapports de fin de programme ou de fin d'année du FCIL.

L'utilité des rapports de fin d'année (AC) et de fin de programme (missions) du FCIL était limitée. Ils ont fait office d'exercices de reddition de comptes ministériels plutôt que d'être utilisés de façon stratégique en tant qu'outils utiles de gestion du programme.

Chaque mission où le FCIL était mis en œuvre était tenue de rédiger et de soumettre à l'AC un rapport annuel de fin de programme; celui-ci était par la suite intégré à divers rapports ministériels et constituait la base du rapport de fin d'année du FCIL. Les éléments de preuve recueillis lors de l'évaluation ont montré que **la production des rapports de fin de programme étaient souvent contraignante et que ces rapports n'étaient pas utiles en tant qu'outil de gestion pour les missions**. Le contrôle de qualité effectué lors de l'évaluation a mis en évidence leur manque d'objectifs clairs, au-delà de leur contribution à la production de rapports de l'AC. Leur format (longueur, contenu, apport stratégique ou analytique) n'était pas cohérent et les rendait inutilisables, de façon autonome, à des fins de gestion (par les missions et l'AC) ou d'apprentissage opérationnel (à l'échelle des missions).

Par ailleurs, les rapports de fin d'année étaient conçus et rédigés en fonction des données demandées par le conseil de gestion du programme (CGP) du FCIL. Puisque ce type de données peut changer d'une année à l'autre, ces rapports ne permettaient pas de faire des comparaisons au fil des ans. En outre, les rapports de fin d'année n'ont pas été exploités à des fins stratégiques autres que celles d'informer le CGP. Les données probantes recueillies n'ont pas permis de déterminer dans quelle mesure ils ont été utiles pour le CGP.

Les difficultés liées à la disponibilité et à la qualité des données sur le rendement ont miné la capacité du FCIL à rendre compte des résultats.

La capacité du FCIL à rendre compte de ses résultats a posé plusieurs problèmes. Premièrement, les problèmes liés à la définition et à la mesure des résultats attendus du FCIL ont limité la disponibilité des données pertinentes sur le rendement du programme (voir l'encadré).

De plus, les éléments de preuve recueillis lors de l'évaluation ont permis d'identifier des problèmes liés aux systèmes et aux processus de collecte de données du FCIL à plusieurs niveaux (AC, missions et projets), ce qui a eu une incidence sur la qualité des données du programme. Par exemple, les entrevues réalisées ont mis en évidence l'absence d'un processus normalisé pour compiler les données de rendement du FCIL provenant des missions afin de les intégrer dans les rapports ministériels. En l'absence d'un système de rapport central pour le suivi des données de rendement, les données pertinentes du FCIL étaient extraites de plusieurs documents par plusieurs personnes, puis intégrées manuellement à divers rapports, ce qui engendrait des risques d'erreurs accrus. D'autre part, les missions ont signalé des difficultés à respecter les délais de présentation des rapports. Les données provenant des missions étaient souvent transmises tardivement à l'AC, ce qui se traduisait par l'obtention d'ensembles de données incomplets à l'AC. Les personnes interrogées ont également noté l'absence d'un processus de contrôle systématique de la qualité des données.

Au sein des missions, le contrôle de la qualité des rapports de fin de programme effectué lors de l'évaluation a permis de cerner plusieurs incohérences entre les rapports, mettant en évidence des problèmes de gestion et d'interprétation des données. Au niveau des projets, la capacité des partenaires du FCIL à rendre compte des résultats a été jugée limitée par le personnel des missions, malgré des autoévaluations positives de la part des organisations partenaires.

Constatations : résultats

Résultats

Aide internationale – développement

Selon les données du sondage :



des organisations interrogées **ont reçu des conseils ou un accompagnement informel** de la part du personnel du FCIL au sein des missions;

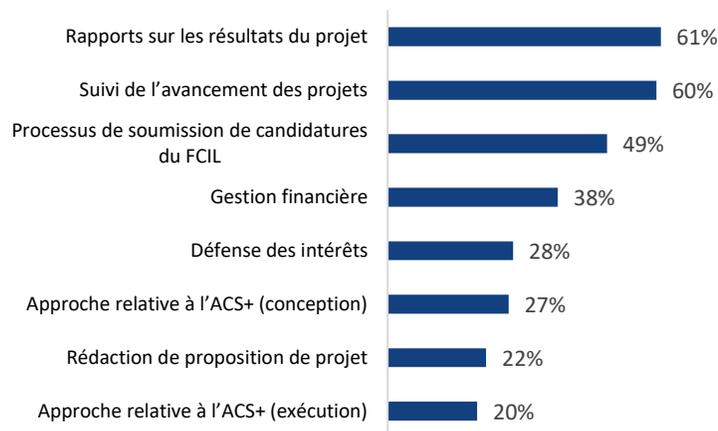


des organisations interrogées **ont reçu une formation structurée ou se sont vu offrir des ateliers** par le personnel du FCIL au sein des missions;



des membres du personnel des missions interrogés ont **mentionné le renforcement des capacités locales comme une utilisation prévue** du FCIL.

Sondage auprès des organisations : domaines couverts par les activités de soutien au renforcement des capacités du FCIL (formations formelles et informelles reçues)



Bien que le FCIL ait amélioré la capacité de plusieurs organisations partenaires à gérer et à réaliser leurs projets, les capacités des organisations de façon générale ont été considérées comme constituant un obstacle à la réalisation du programme du FCIL. Aucune approche systématique n'a été adoptée par les missions pour renforcer les capacités des partenaires.

Le « renforcement des capacités des organisations locales... » est l'un des résultats attendus du FCIL; toutefois, aucune approche systématique n'était adoptée dans l'ensemble des missions en vue de renforcer les capacités des partenaires. Le soutien au renforcement des capacités n'était pas précisé dans les documents d'orientation du FCIL, et le personnel des missions n'a pas toujours considéré le renforcement des capacités locales comme étant l'une des utilisations prévues de la FCIL. La fréquence et la qualité des activités de renforcement des capacités ont varié considérablement d'une mission à l'autre, certaines missions n'étant pas en mesure de fournir ce type de soutien en raison des ressources et des capacités dont elles disposaient. Voir l'encadré.

Les éléments de preuve recueillis lors de l'évaluation montrent que la capacité globale des organisations est vue comme étant un obstacle à l'exécution du FCIL; 50 % des membres du personnel des missions locales interrogés ont mentionné la capacité des partenaires comme étant le principal obstacle à l'exécution du programme du FCIL (à égalité avec les ressources humaines), tandis que 22 % des chefs de mission interrogés l'ont considérée comme étant un obstacle fondamental. Les problèmes de capacité fréquemment cités comprenaient, sans s'y limiter, les difficultés à intégrer une approche sensible au genre dans les propositions écrites et la conception des projets, la gestion financière ainsi que le suivi et le compte rendu des progrès et des résultats des projets. **Ces problèmes de capacité ne devraient pas être surprenants, puisque le fait de travailler avec des partenaires locaux de petite taille, souvent inexpérimentés, signifie qu'il faut accepter le risque qu'ils ne possèdent pas la capacité d'exécuter les programmes de la façon prévue.** Cependant, dans une optique d'harmonisation avec les objectifs de localisation de l'aide d'AMC, cet obstacle a souligné la nécessité de déployer des efforts plus soutenus pour renforcer la capacité des partenaires locaux à réaliser efficacement les projets.

Cela dit, les données recueillies lors de l'évaluation ont démontré qu'à **plusieurs reprises et dans divers contextes, le FCIL a renforcé la capacité des organisations partenaires** à gérer et à réaliser leurs projets. Selon les chefs de mission et le personnel des missions, le FCIL a aidé les organisations locales à acquérir l'expérience nécessaire pour devenir admissibles à d'autres occasions de financement international, contribuant ainsi au renforcement et à la croissance de la société civile locale. Les études de cas des missions ont montré que le FCIL avait également renforcé la capacité des organisations à étendre leurs réseaux et à établir des contacts avec de nouveaux intervenants. Dans certains cas, le financement du FCIL a permis d'accroître la confiance et la capacité des organisations à défendre des valeurs communes; 75 % des organisations interrogées ont confirmé que leur capacité à gérer et à exécuter des projets s'était améliorée grâce à la collaboration avec le FCIL. Selon ces organisations, les principaux gains de capacité ont été réalisés dans les domaines de la gestion financière, de l'exécution des projets, de la mise en place de programmes sensibles au genre, de l'établissement de relations et de réseaux, ainsi que de la production de rapports.

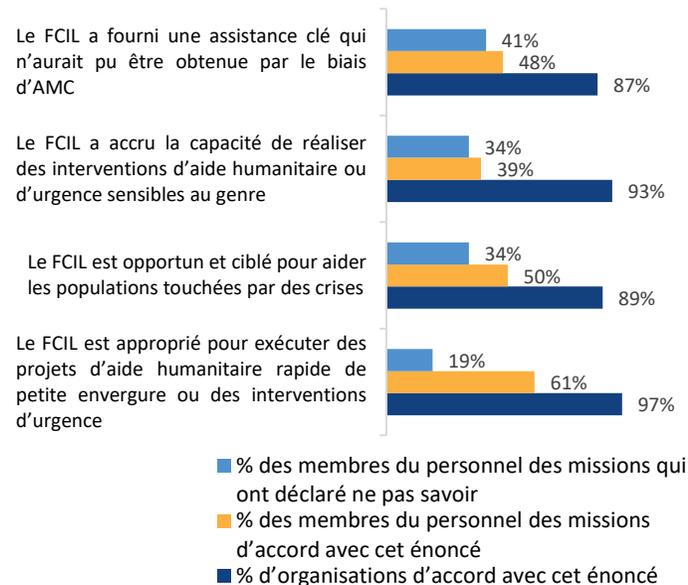
Résultats

Aide humanitaire

Programmation de l'aide humanitaire (AH) du FCIL, en chiffres (2015-2016 à 2020-2021) :

- Total des décaissements des projets d'AH : **2 881 933 \$ CA**;
- Pourcentage des fonds du FCIL déboursés pour l'AH par année : **2 % à 4 %**;
- Nombre de projets d'AH financés par le FCIL par année : **10 à 15 (2 % à 3 % de tous les projets)**;
- Pourcentage d'organisations ayant exécuté un projet d'AH : **22 % des organisations interrogées (155/688)**.

Réponses au sondage sur les projets d'aide humanitaire financés par le FCIL



Le FCIL était un mécanisme utile et approprié pour les programmes humanitaires et d'interventions d'urgence à petite échelle, bien que le processus d'approbation des projets du FCIL ait entravé sa mise en œuvre en temps voulu.

Conformément aux lignes directrices du FCIL, la réserve humanitaire du programme a fourni un soutien financier allant jusqu'à 50 000 \$ (par projet) pour répondre aux catastrophes naturelles soudaines et aux urgences humanitaires. Ces fonds étaient destinés à être utilisés en tant que mécanisme de réponse immédiate complémentaire à d'autres mécanismes de réponse rapide mis en œuvre par le Canada. Les projets d'aide humanitaire (AH) financés par le FCIL ont nécessité l'accord de la Direction de l'assistance humanitaire internationale et de la réponse aux catastrophes naturelles (MHA) et de la Direction des opérations de l'assistance humanitaire internationale (MHI) avant d'être soumis aux étapes habituelles d'approbation du FCIL. L'accord des directions MHA et MHI était nécessaire pour assurer la coordination et la cohérence des programmes d'AH. Les entretiens avec le personnel de l'AC ont confirmé que l'AH fournie par le biais du **FCIL était utile et complétait les autres mécanismes de financement de l'AH mis en œuvre par le Canada**, tout en soutenant les organisations locales. Le sondage réalisé auprès des organisations a révélé que le FCIL était à la fois un mécanisme approprié pour financer des interventions humanitaires rapides à petite échelle et qu'il répondait aux besoins des populations touchées par les crises.

Les témoignages des chefs de mission et du personnel des missions étaient plus nuancés. Ces résultats doivent être interprétés en tenant compte du fait que seule une faible proportion du personnel des missions et des chefs de mission avait une expérience de l'exécution de programmes d'AH par le biais du FCIL (environ 6 à 11 missions par année avaient mis en œuvre des programmes d'AH). Les entrevues réalisées auprès des chefs de mission (ceux qui avaient une expérience de la programmation d'AH du FCIL) ont révélé que le FCIL s'était révélé un outil utile pour répondre aux urgences. En ce qui concerne le personnel des missions, les personnes interrogées ayant une expérience de la programmation d'AH du FCIL ont fait état de bons résultats quant à la prestation d'une assistance ciblée. Par exemple, la réserve d'AH du FCIL a été utilisée pour financer de petits projets qui ont permis de fournir des masques, du gel désinfectant et des paniers alimentaires aux populations touchées par la crise au début de la pandémie de COVID-19. D'autres exemples de résultats dans le domaine de l'AH, exprimés dans les termes des organisations bénéficiaires du FCIL, sont fournis à l'annexe II. En revanche, les résultats des sondages menés auprès des chefs de mission et du personnel se sont révélés moins positifs, ce qui peut s'expliquer par l'expérience limitée des répondants. Les membres du personnel ont exprimé des avis mitigés sur l'efficacité du FCIL en tant qu'outil d'AH (voir encadré). De même, lors du sondage réalisé auprès des CDM, ces derniers ont estimé que l'efficacité de l'AH offerte dans le cadre du FCIL était nettement inférieure à celle des autres composantes principales du FCIL (p. ex., développement, plaidoyer et influence).

Au chapitre des obstacles, le personnel des missions, que ce soit lors des entrevues ou des sondages, a souligné la question de la rapidité comme constituant un défi à la prestation de projets d'AH. Toutefois, lors des entrevues, le personnel des missions a déclaré que, malgré la longueur et la complexité du processus d'approbation du FCIL, une planification et une préparation adéquates pourraient faire en sorte que le FCIL soit utilisé en tant qu'outil réactif et flexible pour répondre aux besoins immédiats, en attendant la mise en place d'autres mécanismes d'AH.

Résultats

Plaidoyer et influence

Selon les données du sondage :



des membres du personnel des missions s'entendaient pour dire que le FCIL **avait permis d'accroître les interactions de leur mission avec des intervenants locaux;**



des organisations s'entendaient pour dire que le FCIL **avait amélioré leur accès aux décideurs à l'échelle locale;**



des organisations s'entendaient pour dire que le FCIL **avait renforcé leurs relations avec les intervenants locaux;**



des organisations s'entendaient pour dire que le FCIL **avait renforcé leurs relations avec le Canada.**

Le FCIL s'est révélé un outil efficace pour les missions et les organisations bénéficiaires; il leur a ouvert des portes et leur a permis de nouer des liens avec les intervenants à l'échelle locale. Par conséquent, le FCIL a contribué à créer des réseaux et à renforcer les relations.

L'évaluation a démontré que le FCIL était un **outil efficace pour ouvrir des portes et créer des possibilités d'implication et d'interaction avec un large éventail d'intervenants à l'échelle locale**, y compris les décideurs locaux, tant pour les organisations bénéficiaires du FCIL que pour les missions. Le programme a aussi été largement utilisé par les missions pour promouvoir la marque et la visibilité du Canada dans les pays partenaires.

Pour les missions du FCIL, celui-ci a ouvert des portes à la fois aux décideurs locaux et à la société civile. Par exemple, les membres du personnel des missions ont indiqué avoir déployé des efforts concertés pour que les cadres supérieurs des missions puissent mentionner les projets du FCIL dans leurs interactions avec les contacts locaux (lors de visites de haut niveau, de discussions de groupes d'experts universitaires ou de réunions, etc.) et utiliser ces projets comme levier pour favoriser la mobilisation et défendre des valeurs et des intérêts communs.³ Les études de cas des missions ont souligné que **dans les pays où le Canada n'a pas de présence physique sur le terrain, le FCIL était la seule source de contacts dans le pays et de renseignements sur celui-ci.**

Sur le plan de la visibilité, les éléments de preuves recueillis ont montré que le FCIL avait renforcé la réputation du Canada en tant que partenaire fort et soutenant la société civile locale auprès de divers intervenants, y compris les autres donateurs, les gouvernements locaux, les organisations de la société civile (OSC) et les collectivités qu'elles servent. Toutefois, les études de cas ont révélé que dans ces contextes, le FCIL n'a pas nécessairement étendu l'image de marque et la visibilité du Canada bien au-delà de ses contacts avec les OSC locales. Il convient également de souligner que l'amélioration de la visibilité n'était pas toujours un résultat souhaité, selon la nature de la programmation et le contexte politique et culturel.

Pour les organisations bénéficiaires, les projets du FCIL ont également facilité l'accès direct aux décideurs locaux. Selon les projets, les décideurs locaux ont été ciblés comme bénéficiaires ou ont été consultés lors de la conception et de la mise en œuvre des projets. Les études de cas des missions montrent qu'une plus grande attention a été accordée à la création de points d'entrée pour les organisations bénéficiaires qu'à l'implication des missions auprès d'autres intervenants à l'échelle locale.

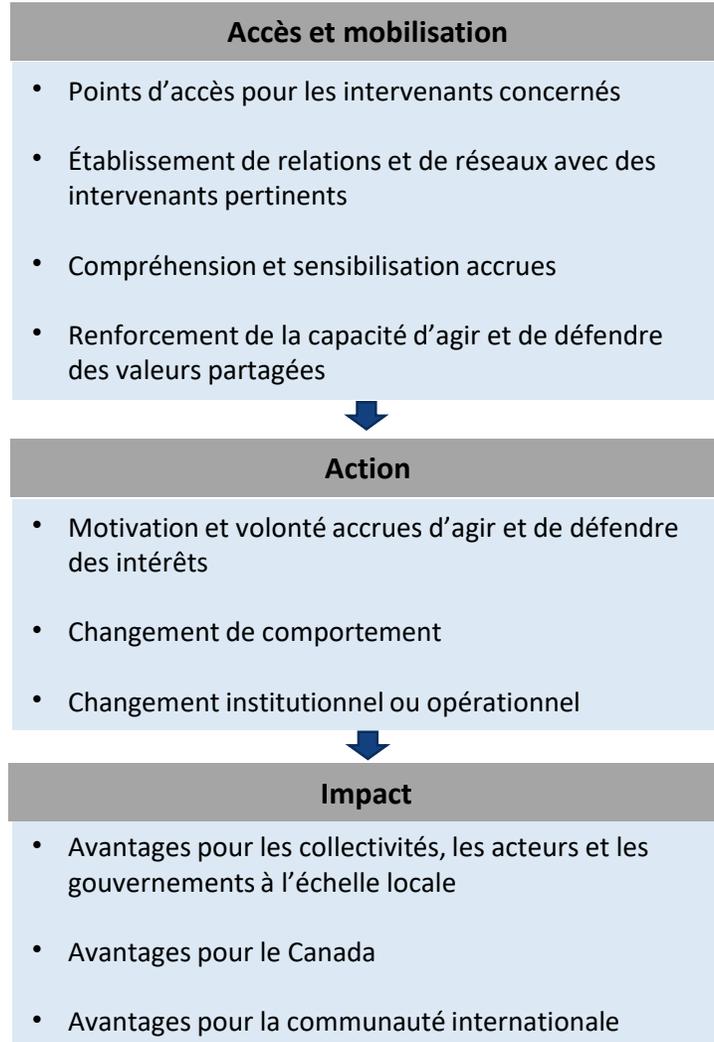
Les éléments de preuve recueillis ont également démontré que ces occasions d'implication, d'interaction et d'amélioration de la visibilité ont permis de bâtir et de consolider des relations tant pour le Canada que pour les organisations bénéficiaires. Du point de vue des missions, le FCIL a contribué à renforcer les relations bilatérales du Canada avec les pays étrangers et leur société civile. Les organismes bénéficiaires du FCIL ont souligné que le fait de travailler avec le FCIL a contribué à renforcer leurs relations avec le Canada ainsi qu'avec d'autres intervenants locaux (p. ex., la société civile locale et les personnes influentes).

³ Les « valeurs et intérêts communs » (appelés « valeurs et intérêts du Canada » dans les documents de programme du FCIL) comprennent, sans s'y limiter, le respect de la démocratie, des droits de la personne, de l'égalité entre les genres, de la paix et de la sécurité.

Résultats

Plaidoyer et influence

Niveaux de changement – Plaidoyer, accès et influence (études de cas des missions)



Le FCIL a eu pour effet de sensibiliser les intervenants locaux aux valeurs et aux intérêts communs. Toutefois, il existe peu d'éléments de preuve démontrant le rôle du FCIL et son impact sur l'influence exercée par le Canada dans les pays où les missions sont accréditées.

L'évaluation suggère que les intervenants locaux ont amélioré leur compréhension et leur conscience des valeurs et des intérêts communs grâce aux programmes du FCIL, bien que ce résultat soit généralement limité aux bénéficiaires des projets et aux collectivités locales. Très peu d'exemples de sensibilisation accrue parmi les décideurs locaux ont été répertoriés.

Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que le FCIL contribue à lui seul à des résultats allant au-delà de la sensibilisation accrue, notamment des changements d'attitudes plus larges et des changements de comportements durables, compte tenu de la petite taille et de la durée limitée de chaque projet. Un certain temps est nécessaire pour passer d'un niveau de changement à un autre en matière de plaidoyer, d'accès et d'influence (voir les niveaux d'action et d'impact dans l'encadré). Ces résultats sont également propres au contexte et dépendent des nombreuses parties prenantes impliquées. En outre, les résultats obtenus à ces niveaux plus élevés n'ont pas fait l'objet de suivis ou de rapports par le FCIL. Bien que l'on retrouve un indicateur portant sur « l'accroissement du niveau d'influence de la mission » dans les rapports des missions, nous avons noté une incohérence dans la façon dont cet indicateur était mesuré et présenté dans les rapports, ce qui a eu une incidence sur la fiabilité des données.

Les éléments de preuve correspondant à de tels niveaux de changement ont été limités, mais l'évaluation a mis en évidence des éléments dignes d'intérêt du point de vue du programme du FCIL et des organisations partenaires. Selon 93 % des membres du personnel des missions, le FCIL a permis aux missions d'accroître de façon importante leur niveau d'influence dans la promotion des valeurs et des intérêts communs au sein de leur pays d'accréditation. Une augmentation de l'influence est présumée conduire à une volonté accrue chez les décideurs locaux, les acteurs du changement et les membres du public d'agir conformément aux valeurs et aux intérêts communs. L'évaluation a également mis en lumière des exemples de changements de comportements et de changements institutionnels. Un projet dont l'exécution a été réussie et qui traitait de la violence fondée sur le sexe a mené à la création d'une loi visant à protéger les femmes et les filles, tandis que les organisations bénéficiaires d'un autre projet ont souligné les effets durables de celui-ci sur les attitudes à l'égard des questions concernant les personnes LGBTQI dans l'ensemble de la société au Costa Rica, y compris au sein des communautés rurales.

De plus, les éléments de preuve recueillis ont montré que les organisations partenaires étaient déjà conscientes des valeurs communes et appuyaient celles-ci lorsqu'elles ont présenté leur candidature en vue d'obtenir un financement du FCIL, comme le démontrent leurs propositions de projet. En fait, tous les projets sélectionnés devaient refléter les priorités du Canada en matière d'aide internationale et faire progresser les valeurs et les intérêts communs parmi les intervenants locaux. Cela peut indiquer que les organisations partenaires sont principalement un moyen plutôt qu'une cible en ce qui a trait aux activités de plaidoyer mises en œuvre par les missions par le biais du FCIL.

Conclusions

Conclusions

Conception

Plusieurs éléments ont rendu le FCIL unique en tant que programme de S et C d'AMC : sa dualité en tant qu'outil géré par le SPED utilisant des fonds d'aide internationale ; sa structure de gouvernance décentralisée ; son accent sur le soutien direct aux organisations locales ; le très grand nombre de projets financés ; et la petite échelle et la courte durée des projets.

Ces caractéristiques ont fait du FCIL un outil utile pour le Ministère, et en particulier pour les missions, pour répondre aux besoins locaux, poursuivre les priorités des missions avec un haut degré de flexibilité et établir des relations avec les acteurs locaux, tout en s'harmonisant avec les priorités plus larges du Ministère et en les soutenant. En même temps, ces éléments ont fait du FCIL un programme relativement exigeant à gérer et à exécuter en termes de ressources, en particulier pour les missions. La dualité du programme a également donné lieu à de multiples interprétations des objectifs du FCIL et de ce qui constitue une réussite dans le cadre de projets de durée limitée et de petite taille. Cela a entravé sa capacité à être exploité de manière cohérente et optimale en tant qu'outil stratégique au sein des missions. En outre, l'approche du FCIL en matière de gestion du risque n'était pas compatible avec sa vocation à être un programme tolérant au risque dans le cadre de son soutien aux organisations locales. Ainsi, une variation de la propension au risque a été constatée au sein des missions, celles-ci se montrant souvent réticentes à s'associer à des organisations locales plus récemment établies et moins expérimentées.

Il est nécessaire d'ancrer davantage l'orientation stratégique du programme dans un cadre fondateur bien articulé, tout en comprenant quels résultats peuvent être atteints de manière réaliste par le FCIL, dans chaque mission dans leur contexte propre.

Résultats

L'évaluation a révélé des résultats positifs pour les trois objectifs du programme du FCIL. Le FCIL a contribué à renforcer les capacités des partenaires dans divers contextes, même si aucune approche systématique n'a été adoptée à cet effet dans l'ensemble des missions. Toutefois, la capacité des organisations est demeurée un obstacle à l'exécution du FCIL, ce qui montre la nécessité de renforcer les efforts déployés à cet égard dans le cadre du FCIL. Le FCIL a également contribué à un large éventail de résultats positifs à l'échelle locale et a permis la mise en place d'une programmation utile en matière d'interventions humanitaires et d'urgence. Ces résultats étaient difficiles à généraliser et limités quant à leur portée, leur envergure et leur impact en raison de la nature des projets financés par le FCIL (projets de petite échelle et de courte durée).

Enfin, le FCIL s'est révélé être un outil efficace pour accéder aux intervenants locaux et créer des liens avec eux, ainsi que pour promouvoir l'image de marque, la visibilité et les valeurs du Canada. Notons toutefois que les éléments de preuve recueillis démontrant l'influence et l'impact du Canada (par le biais du FCIL) étaient limités.

Exécution

L'évaluation a mis en évidence plusieurs éléments positifs concernant l'exécution du programme. En effet, le soutien fourni par l'équipe du FCIL à l'AC a été essentiel pour le personnel des missions dans l'exercice de leurs responsabilités liées au programme. De même, lorsqu'ils étaient expérimentés et adéquatement formés, les coordinateurs du FCIL et le personnel des missions chargé du FCIL apportaient une contribution positive à l'exécution du programme.

Parallèlement, de nombreux défis ont entravé l'exécution du programme. Les ressources humaines (personnel dédié au programme du FCIL), tant à l'AC qu'au sein des missions, ont été largement rapportées comme un obstacle principal à la mise en œuvre optimale du programme FCIL. En outre, les équipes du FCIL au sein des missions ne disposaient pas toujours des capacités requises (p. ex., connaissances, compétences et accès pertinents) pour exécuter le programme de façon efficace. Le fait que la plupart des coordinateurs étaient des contractants externes présentait également des risques importants sur le plan opérationnel et de la réputation. L'évaluation a en outre révélé que les systèmes et processus de gestion financière et de gestion des données du FCIL (p. ex., la collecte, le classement et le stockage des données financières, contractuelles et relatives aux partenaires et aux projets du FCIL) étaient lourds, inefficaces et insuffisamment transparents, ce qui constituait un obstacle à l'exécution du programme et exposait la FCIL à des risques institutionnels importants. D'importantes lacunes ont par ailleurs été constatées quant aux éléments fondamentaux du cadre de gestion du rendement du FCIL, ce qui a limité la capacité du programme à définir et à mesurer ses résultats, ainsi qu'à en effectuer le suivi et à en rendre compte.

Il conviendra de s'attaquer à ces obstacles afin de permettre au FCIL de continuer à offrir des programmes localisés de qualité et efficaces et de mieux faire connaître ses réussites, en particulier dans le contexte d'une augmentation prévue de son financement.

Recommandations et considérations

Recommandations

Dans le contexte du 50^e anniversaire du FCIL, de l'augmentation potentielle du budget annuel du FCIL conformément à la lettre de mandat du ministre du Développement international, de l'initiative sur l'avenir de la diplomatie lancée par AMC en 2022 et de l'engagement du Ministère à l'égard de la localisation de l'aide internationale, les recommandations suivantes ont été formulées à l'issue de l'évaluation :

1

Positionnement et optimisation stratégiques du FCIL

- a) **Réaffirmer le but du FCIL** : Le CGP doit procéder à un examen stratégique dans le but de réaffirmer et réarticuler le but, les objectifs et les utilisations du FCIL.
- b) **Mettre à jour et opérationnaliser les orientations** : NMS devrait mettre à jour ses orientations afin de refléter les résultats de l'examen stratégique mené par le CGP.
- c) **Intégrer et planifier de manière stratégique** : Les missions qui exécutent le FCIL devraient intégrer explicitement le programme dans leurs exercices de planification stratégique.

2

Ressources et capacités

- a) **Examiner les besoins en ressources du FCIL à l'AC** : NGM, en collaboration avec d'autres secteurs géographiques, devrait définir ses besoins en ressources humaines pour l'unité du FCIL à l'AC (NMS) et explorer des solutions afin d'assurer la mise en œuvre efficace du programme du FCIL.
- b) **Examiner les besoins en ressources des missions qui exécutent le FCIL** : Les secteurs géographiques d'AMC, en collaboration avec les missions où le FCIL est mis en œuvre et l'équipe du FCIL à l'AC, devraient définir les besoins en ressources humaines des équipes du FCIL au sein des missions et explorer des solutions afin de permettre la mise en œuvre efficace du programme du FCIL. En outre, une attention particulière doit être accordée à l'identification de mécanismes de dotation en personnel appropriés pour le rôle de coordinateur.
- c) **Renforcer les capacités des missions liées au FCIL** : Les secteurs géographiques d'AMC, en collaboration avec l'équipe du FCIL à l'AC, doivent s'assurer que les capacités (p. ex., connaissances, compétences, accès et temps) des membres de l'équipe du FCIL et coordinateurs au sein des missions sont suffisantes pour exécuter le programme.

Recommandations

3

Processus et systèmes de gestion des données

L'équipe de transformation de la gestion des subventions et des contributions (KFMT), en collaboration avec NMS, les missions qui exécutent le FCIL, SGF, le Secteur A et les autres directions générales concernées, devrait élaborer et mettre en œuvre des solutions ayant pour but de remédier aux défis liés aux systèmes et aux processus de gestion des données et de gestion financière du FCIL.

4

Gestion du rendement

NMS devrait réexaminer le cadre, les systèmes et les outils de gestion du rendement du FCIL afin de s'assurer qu'ils permettent de définir, de mesurer et de suivre avec précision les résultats du FCIL et d'en rendre compte. Les modèles de rapports utilisés par les projets, les missions et le Ministère doivent également être mis à jour afin d'améliorer leur utilisation stratégique et leur utilité.

5

Localisation

- a) **Encourager une plus grande propension au risque** : NMS, en collaboration avec SRD et KFMT, devrait actualiser l'approche actuelle de gestion des risques du programme du FCIL et les directives connexes afin de permettre une plus grande tolérance au risque et une cohérence avec le cadre de propension au risque qui sera bientôt lancé par SRD et l'initiative de transformation des subventions et des contributions d'AMC.
- b) **Renforcer les capacités locales** : En tenant compte des contraintes de capacité, NMS, en consultation avec les secteurs géographiques d'AMC et SGF, devrait élaborer des directives sur les façons de soutenir et de renforcer de manière intentionnelle la capacité des petites organisations locales à agir à titre de partenaires efficaces du FCIL. NMS, en collaboration avec les missions où le FCIL est mis en œuvre, devrait élaborer des stratégies innovantes pour partager et rendre opérationnelles ces orientations dans différents contextes de mission.

Considérations

Facteurs à considérer pour améliorer l'engagement d'AMC à l'égard de la localisation

- Alors que la localisation occupe une place de plus en plus importante au sein d'AMC, des évaluations récentes (KFM, VLF et FCIL) ont révélé que **plusieurs obstacles clés** persistent.
- Il n'existe actuellement aucune définition, politique ou orientation portant spécifiquement sur la localisation au sein du Ministère. Les travaux à ce sujet sont actuellement menés par la direction de la Coordination de la politique d'aide internationale (PVP). Il convient de souligner que les programmes de S et C d'AMC sont régis par plusieurs lois, règlements et directives qui ont une incidence directe sur les efforts de localisation, y compris les obstacles au financement direct des acteurs locaux. De plus, la culture du risque actuelle d'AMC et le manque de directives appropriées sur la propension au risque peuvent entraver les partenariats avec les acteurs locaux. Enfin, les organisations locales sont confrontées à des obstacles pour recevoir le financement des donateurs, notamment en raison de leur propre capacité à mettre en œuvre des programmes.
- Pour consolider l'engagement d'AMC à l'égard de la localisation, le Ministère devrait envisager la priorisation et le renforcement des efforts mis en œuvre par PVD/PVP en vue d'élaborer une politique concrète de « localisation de l'aide » et des directives connexes. Cette politique permettrait de clarifier la façon de concrétiser les engagements d'AMC en matière de localisation dans le cadre de la PAIF et d'autres accords internationaux, tout en s'attaquant aux principaux obstacles qui entravent ces efforts.

Facteurs à considérer pour la conception et la mise en œuvre d'une programmation localisée

- Le cadre d'analyse de la localisation (voir l'annexe II pour de plus amples détails) a mis en évidence un **ensemble de dimensions clés** pour la conception et la mise en œuvre d'une programmation localisée.
- Afin de soutenir un engagement accru d'AMC à l'égard de la localisation, le Ministère devrait considérer les dimensions suivantes pour les programmes ayant une forte approche de localisation de l'aide :
 1. Emplacement et structure organisationnelle des organisations partenaires;
 2. Nature du financement fourni aux organisations locales (p. ex., direct et non lié);
 3. Pertinence de la conception du projet par rapport aux besoins et priorités locaux;
 4. Niveau d'appropriation et de direction locale dans la conception du projet;
 5. Niveau d'appropriation et de direction locale dans la gestion du projet;
 6. Niveau d'appropriation et de direction locale dans la gouvernance du projet;
 7. Niveau d'appropriation et de direction locale dans le suivi et l'évaluation de projets et la production de rapports;
 8. Niveau de soutien au renforcement des capacités reçu par les partenaires locaux;
 9. Pertinence du soutien au renforcement des capacités par rapport aux besoins organisationnels des partenaires locaux;
 10. Mesure dans laquelle les exigences opérationnelles et administratives permettent la programmation de la localisation.

Facteurs à considérer pour mesurer le plaidoyer, l'accès et l'influence en matière de diplomatie

- Les leçons tirées de l'évaluation du FCIL ont mis en évidence plusieurs défis et limites concernant la mesure de l'efficacité des activités de plaidoyer, d'accès et d'influence mises en œuvre par le Ministère.
- Ces défis ne sont pas nouveaux pour le Ministère; ils ont été constatés dans le cadre d'autres initiatives récentes, notamment lors des travaux du Groupe de réflexion critique sur le SPED.
- Compte tenu de l'importance pour le Ministère de définir et de mesurer façon précise et systématique les efforts et les résultats diplomatiques du Canada à l'échelle mondiale et d'en rendre compte, notamment à la lumière de l'initiative *L'avenir de la diplomatie : Transformer Affaires mondiales Canada*, AMC devrait envisager la poursuite et la consolidation de ces efforts.
- AMC devrait envisager de s'appuyer sur l'outil de mesure du plaidoyer, de l'accès et de l'influence mis à l'essai lors de l'évaluation du FCIL afin d'accroître la capacité du Ministère dans ces domaines et d'élaborer des cadres et des outils souples et facilement adaptables aux divers contextes des missions diplomatiques du Canada.

Annexes

Annexe I: Événements et étapes clés du FCIL

En 2013-14, la programmation de FCIL était alignée sur les thèmes stratégiques du programme FCIL tels qu'approuvés par le ministre des Affaires étrangères (à l'époque, principalement pour contribuer à l'activité de programme Diplomatie et plaidoyer).

Le CFLI appuierait l'engagement du gouvernement à promouvoir les valeurs fondamentales du Canada que sont la liberté, la démocratie, la primauté du droit et les droits de la personne dans le monde entier, tel qu'énoncé dans le discours du Trône du 4 avril 2006.

En 1972, le **Fonds de missions** a été créé en tant que fonds de développement devant être administré par les missions diplomatiques canadiennes.

En mai 2005, l'ACDI, le MAECI et Finances Canada ont convenu d'un ensemble de principes concernant le transfert du Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) de l'ACDI au MAECI. La décision de transférer le programme a été prise parce que, sous la responsabilité du MAECI, le **FCIL pourrait être réorienté stratégiquement pour appuyer les objectifs de gouvernance**, ce qui est essentiel pour atteindre d'autres objectifs de développement.

En janvier 2019, le Conseil du Trésor a augmenté les niveaux de référence annuels de FCIL. Ceux-ci continueront d'augmenter progressivement, jusqu'à 26,9 M\$ au crédit 10 et 4,4 M\$ au crédit 1 d'ici 2022-23 et par la suite. En 2021-22, le budget total de la programmation (crédit 10) est de 24,6 M\$.

1972

1982

1992

2002

2012

2022

En 1993, le FCIL fonctionnait selon les directives émises par le **président de l'ACDI aux chefs de mission (CDM)**. À l'époque, la FCIL est l'un des rares outils disponibles pour améliorer le lien direct du Canada avec les citoyens et les organisations de la société civile dans les pays en développement.

En 2012, le gouvernement a **transféré la responsabilité de la gestion de la CFLI de l'ACDI au MAECI**. À la suite de la fusion du MAECI et de l'ACDI en 2013, le FCIL est demeuré sous l'autorité du ministre des Affaires étrangères.

Les priorités thématiques du FCIL ont été mises à jour pour la dernière fois en 2018-19 afin d'être conformes à la **Politique canadienne d'aide internationale féministe**.

Selon les conditions générales de la CFLI qui ont été révisées en 2020, les objectifs de la FCIL sont les suivants :

- Contribuer à la réalisation des priorités du Canada en matière d'aide internationale, en mettant l'accent sur les programmes qui contribuent à faire progresser la démocratie, à protéger et à promouvoir les droits de la personne, et à assurer la sécurité et la stabilité ;
- Contribuer à la défense des valeurs et des intérêts du Canada et au renforcement des relations bilatérales du Canada avec les pays étrangers et leurs sociétés civiles ; et
- fournir une aide humanitaire et/ou d'autres types de soutien à la suite immédiate de catastrophes naturelles et d'autres situations d'urgence.

Annexe II: L'approche d'évaluation de la localisation



Hypothèses clés sur la localisation :

- Le financement direct, l'amélioration des capacités locales et le leadership local peuvent améliorer l'efficacité de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix;
- Une approche plus localisée devrait stimuler l'innovation et accroître la responsabilité envers les bénéficiaires;
- Un engagement plus direct et un financement plus important des acteurs locaux et nationaux sont susceptibles de se traduire par une diminution du rôle des OSC canadiennes et internationales.

Sources : Grand compromis de 2016, Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, 2019.

L'heure est à une plus grande localisation de l'aide internationale (AI) – entendue au sens large comme étant le transfert de la prise de décisions, des ressources, du pouvoir, des capacités et de la gestion des projets et des programmes aux partenaires locaux (y compris les gouvernements nationaux et locaux, et les OSC nationales et locales). L'impact de la COVID-19 a notamment exigé des donateurs et des OSC internationales qu'ils fassent davantage confiance aux acteurs locaux pour la fourniture de l'aide internationale.

Les efforts actuellement déployés par le Canada et d'autres donateurs à l'échelle internationale pour opérationnaliser la localisation comprennent notamment : le financement direct (par exemple, le soutien budgétaire et le financement direct ou indirect des partenaires de la société civile locale), une plus grande présence locale dans la prise de décisions (par exemple, le développement participatif), l'investissement dans les capacités des partenaires (par exemple, l'assistance technique) et la création d'espaces pour la participation et la prise de décision dans la gouvernance de l'aide.

Le Canada est engagé de longue date envers la prise en charge locale de l'aide humanitaire, notamment par la consultation, le renforcement des capacités, l'aide non liée et la fourniture d'une aide humanitaire impliquant les intervenants locaux. La Politique d'aide internationale féministe (PAIF) engage le Canada à renforcer les capacités locales et à travailler avec les acteurs locaux et nationaux, y compris les groupes de femmes, dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des initiatives d'aide internationale. À cette fin, le Canada s'appuie sur les programmes de développement traditionnels mis en œuvre par des acteurs locaux, qui comportent également une assistance technique et un renforcement des capacités fournis par des organisations canadiennes ou internationales, et s'emploie fréquemment à impliquer les gouvernements locaux en vue d'accroître la durabilité de ses interventions. Les programmes phares d'AMC tels que le FCIL, mais également le Programme Voix et leadership des femmes (VLF) et le Fonds Égalité, ont une forte orientation locale et canalisent les fonds vers les organisations locales.

AMC se trouve à un moment important pour évaluer comment ces efforts améliorent l'efficacité et l'efficience de l'aide internationale et, par conséquent, les résultats pour les bénéficiaires. Il existe un intérêt croissant à s'assurer que ses politiques, ses capacités, ses processus et ses systèmes sont bien alignés pour répondre au besoin d'approfondissement de la culture de la localisation de l'AI fournie par le Canada.

L'évaluation du FCIL a permis de tirer des enseignements d'un programme existant consacré à des projets localisés. Par conséquent, la localisation occupe une place importante dans ce rapport.

Les diapositives suivantes fournissent un résumé de l'analyse de la localisation du FCIL et des principaux résultats engendrés par le FCIL, exprimés par différents intervenants locaux.

Annexe II : Analyse de la localisation FCIL

Dimensions clés de la localisation	
D1. Emplacement et structure organisationnelle des organisations partenaires	
D2. Nature du financement fourni aux organisations locales (p. ex., direct et non lié)	
D3. Pertinence de la conception du projet par rapport aux besoins et priorités locaux	
D4. Niveau d'appropriation et de direction locale dans la gestion du projets	
D5. Niveau d'appropriation et de direction locale dans la gouvernance du projets	
D6. Niveau d'appropriation et de direction locale dans le suivi et l'évaluation de projets et la production de rapports	
D7. Niveau d'appropriation et de direction au niveau local pour le suivi, l'évaluation et le rapportage du projet	
D8. Niveau de soutien au renforcement des capacités reçu par les partenaires locaux	
D9. Pertinence du soutien au renforcement des capacités par rapport aux besoins organisationnels des partenaires locaux	
D10. Mesure dans laquelle les exigences opérationnelles et administratives entravent la localisation de la programmation	



bon alignement



impossible d'évaluer



mauvais alignement



alignement partiel

Le cadre d'analyse de la localisation a été conçu pour évaluer dans quelle mesure les programmes FCIL et VLF s'alignaient sur une approche de localisation de l'aide internationale (AI). Il a également été utilisé pour cerner les principaux obstacles et facteurs favorables à une programmation localisée dans le cadre des deux programmes ainsi qu'au sein du Ministère de façon plus générale. Le cadre inclus **dix dimensions clés de la localisation** (voir encadré). Ces dimensions englobent les éléments essentiels de la localisation, mais elles ne sont pas exhaustives et sont susceptibles d'évoluer davantage au fil des recherches.

Sur la base de l'analyse de la localisation par rapport aux dimensions clés, les principaux catalyseurs et obstacles suivants ont été cernés concernant l'approche de localisation de l'aide adoptée par le programme du FCIL.

Facteurs clés favorisant l'alignement du FCIL

Conception du programme du FCIL : La conception décentralisée et flexible du FCIL, ainsi que la priorité accordée au financement direct des acteurs locaux, lui a permis d'offrir des programmes adaptés aux priorités et aux besoins locaux.

Célébration des réussites du FCIL : Les réussites du FCIL concernant le financement d'organisations locales sont reconnues et célébrées à l'échelle du Ministère, ce qui crée un élan en faveur de la localisation des programmes d'aide. Le partage et la promotion des réussites et des récits du FCIL peuvent servir de catalyseurs pour encourager les missions qui exécutent le FCIL à utiliser le programme en tant qu'outil pour offrir un programme d'aide internationale localisé et efficace.

Cadre institutionnel : Les programmes d'AI du Canada sont exécutés dans le cadre d'accords et d'engagements mondiaux, tels que le Grand compromis, qui mettent l'accent sur l'appropriation locale de l'AI. En outre, des politiques telles que la PAIF priorisent le renforcement des capacités locales et la collaboration avec les acteurs locaux et nationaux dans la programmation de l'AI.

Obstacles clés à l'alignement du FCIL

Conception du programme du FCIL : Les critères et les conditions imposés aux éventuels partenaires admissibles à un financement ont constitué des obstacles à l'alignement du FCIL avec la localisation de la programmation en matière d'AI.

Défis liés à la capacité du FCIL sur le plan des RH : Le fait de travailler avec des organisations de petite taille et dont les capacités de partenariat n'ont pas été mises à l'épreuve nécessite des ressources humaines et des capacités suffisantes (ETP dédiés possédant des compétences spécialisées) pour soutenir pleinement la programmation de la localisation, en consultation et en collaboration avec les intervenants pertinents à l'échelle locale. Compte tenu des ressources humaines et des capacités dont disposent actuellement les missions, les conditions n'étaient pas optimales pour mettre pleinement en œuvre la localisation des programmes d'aide humanitaire par le biais du FCIL.

Tolérance au risque et capacité locale : La combinaison de la capacité de la société civile locale, du niveau de tolérance au risque du FCIL et des exigences liées à la capacité organisationnelle dans la sélection des projets du FCIL a empêché une pleine harmonisation du programme avec l'approche de localisation de l'AI.

Annexe II : Commentaires recueillis sur le terrain – Exemples de résultats obtenus par le FCIL dans le domaine du développement

Les exemples suivants illustrent l'éventail des résultats de développement obtenus par des bénéficiaires de projets à la suite de leur participation aux projets financés par le FCIL en 2020-2021. Ils sont exprimés dans les mots des organisations bénéficiaires du FCIL et sont tirés directement du sondage réalisé auprès des organisations.



Source: AC du FCIL (2022)

« Les jeunes femmes ont créé des plateformes de mobilisation appelées "cercles de jeunes femmes des secteurs ruraux". Les dirigeantes disposent d'un siège permanent au sein du comité de développement des secteurs pour représenter les intérêts des jeunes femmes. Dix jeunes mères jouissent désormais d'une stabilité financière grâce aux initiatives découlant du projet de couture des jeunes femmes. Le Conseil des jeunes est désormais dominé par de jeunes leaders féminines. »

« Les parties prenantes des projets financés par le FCIL ont été renforcées et sensibilisées à être plus vigilantes dans le signalement des violations des droits de la personne. Plus les violations sont documentées et rendues publiques, plus nous constatons une réduction de ces violations ou plus les autorités en prennent conscience, ce qui accroît la vigilance. »

« Tous les établissements d'enseignement avec lesquels nous travaillons ont établi de bonnes et étroites relations avec les étudiants et les enseignants... De plus, les étudiants de différents établissements et de différents milieux ethniques ont réussi à travailler ensemble et même à devenir très bons amis et à s'entraider. Ainsi, nous montrons à la société que nous pouvons travailler ensemble. »

« Les bénéficiaires du projet ont été grandement impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet, ce qui leur a permis d'occuper des rôles de leadership tout en tirant profit des résultats du projet. Ils se sont de plus en plus impliqués auprès de leur collectivité... et se sont notamment rendus au domicile des filles et des femmes pour leur transmettre des informations nécessaires auxquelles elles n'auraient probablement pas eu accès autrement. »

« Nous avons surveillé les obstacles [liés] à l'accès aux soins de santé reproductive pendant l'urgence sanitaire engendrée par la COVID-19. Cela... nous a permis d'approcher le ministère de la Santé publique pour demander que ces services soient reconnus comme étant essentiels et qu'ils ne soient pas interrompus malgré l'urgence sanitaire. Nous avons également [sensibilisé] les femmes à ces droits et à la nécessité de continuer à exiger ces services. »

« Mettre en pratique les connaissances acquises. Faire en sorte que les leaders communautaires féminines puissent exercer un leadership, qu'elles soient intégrées et participent plus activement au sein de leurs organisations et qu'elles élaborent des initiatives de développement communautaire avec les acteurs locaux clés; le leadership des femmes a été renforcé et elles ont été encouragées à se présenter comme candidates lors de récentes élections... ce qui a eu une incidence les politiques publiques à l'échelle locale. »



Source: AC du FCIL (2022)

Annexe II : Commentaires recueillis sur le terrain – Exemples de résultats obtenus par le FCIL dans le domaine des interventions humanitaires et d'urgence

Les exemples suivants illustrent l'éventail des résultats obtenus par des bénéficiaires de projets à la suite de leur participation aux projets financés par le FCIL en 2020-2021 dans le domaine des interventions humanitaires et d'urgence. Ils sont exprimés dans les mots des organisations bénéficiaires du FCIL et sont tirés directement du sondage réalisé auprès des organisations.



Source: AC du FCIL (2022)

« Notre objectif était d'aider les autres organisations de la société civile à adapter leurs services à la pandémie de COVID-19. Après avoir reçu la formation, ces organisations ont offert à leur tour des séances de formation à différents intervenants et ont adapté leurs procédures d'exploitation afin de limiter les risques d'exposition et d'être davantage conscients des droits des bénéficiaires et de leur dignité en général. »

« L'adoption de mesures de protection contre la COVID-19, notamment l'utilisation de masques et le lavage des mains; l'autoréparation des maisons touchées par les ouragans; la possibilité de consommer de l'eau potable et des aliments dès les premiers instants de cette situation d'urgence. »

« Puisque ce projet répond aux besoins humanitaires des migrants qui reviennent dans leur pays et des migrants en transit, nous avons pu livrer des trousseaux d'hygiène et de protection contre la COVID-19 et offrir des formations en vue d'assurer une meilleure prise en charge par le personnel chargé de les accueillir aux points d'entrée. »

« Le soutien apporté pour lutter contre la COVID-19 aux orphelinats, aux maisons de retraite, etc., a beaucoup changé leur capacité [à] faire face à la COVID-19 au plus fort de la pandémie. »

« Le projet a permis aux personnes appartenant à des groupes vulnérables [...] d'obtenir plus d'informations sur la pandémie de COVID-19 grâce à l'élaboration de messages qui leur ont permis de mieux comprendre cet enjeu, messages qui ont également été adaptés et traduits dans les différentes langues du pays, ce qui a contribué à un changement de comportement et à une volonté de se faire vacciner contre la COVID-19. »

« Une meilleure sensibilisation à l'aggravation de la pandémie; des personnes en position de leadership dotées de meilleures capacités d'action lors de situations d'urgence, qui élaborent des solutions à l'échelle locale. »



Source: AC du FCIL (2022)

Annexe III : Reconstruction du modèle logique du FCIL

Trajectoire de changement A : Aide internationale – Programmation du développement et des interventions humanitaires et d’urgence

Trajectoire de changement B : Plaidoyer et influence

Résultats finaux :

1000-A : Amélioration du bien-être, du renforcement du pouvoir et de la jouissance des droits de la personne pour les populations locales dans les pays où le Fonds canadien d’initiatives locales (FCIL) intervient

1000-B : Amélioration de la position du Canada dans les pays où le Fonds canadien d’initiatives locales (FCIL) intervient

Résultats intermédiaires :

1100 : Amélioration de la gestion et de la mise en œuvre, par des organisations bénéficiaires ciblées, de projets guidés par l’ACS+ qui répondent aux défis locaux en matière de développement

1200 : Participation accrue des bénéficiaires de projets et des membres des collectivités locales à la résolution des problèmes de développement dans le contexte local de leur pays.

1300 : Accès accru, parmi les populations touchées par les crises (y compris les personnes les plus vulnérables), aux programmes d’interventions humanitaires et d’interventions d’urgence guidés par l’ACS+, et recours accru à ceux-ci

1400 : Alignement accru sur les valeurs et les intérêts partagés par les décideurs locaux ou les acteurs du changement (y compris les organisations bénéficiaires)

1500 : Alignement accru sur les valeurs et les intérêts partagés par le public, en particulier les bénéficiaires de projets et les membres des collectivités locales

Résultats immédiats :

1110 : Augmentation de la capacité des organisations bénéficiaires ciblées à gérer et à réaliser des projets guidés par l’ACS+ qui répondent aux défis locaux en matière de développement

1210 : Amélioration des connaissances et des capacités des bénéficiaires de projets et des membres des collectivités locales sur les façons de relever les défis du développement dans le contexte local de leur pays.

1310 : Accès accru aux ressources financières pour les organisations humanitaires locales afin de mettre en œuvre des programmes humanitaires et d’intervention d’urgence basés sur l’ACS+ en réponse à des catastrophes naturelles soudaines ou à d’autres urgences.

1410 : Sensibilisation accrue des décideurs locaux ou des acteurs du changement (y compris les organisations bénéficiaires) aux valeurs et intérêts communs.

1510 : Sensibilisation accrue du public, en particulier des bénéficiaires de projets et des membres des communautés locales, aux valeurs et intérêts communs.

Extrants :

1111 : Le financement des projets est fourni aux organisations bénéficiaires.
1112 : Des outils, des guides et des modèles sont fournis aux organisations bénéficiaires.
1113 : Des conseils sont fournis aux organisations bénéficiaires.
1114 : Des formations sont offertes aux membres du personnel et aux agents contractuels des missions qui exécutent le FCIL.

1211 : Les extrants sont produits par les organisations bénéficiaires et découlent de la réalisation du résultat intermédiaire 1100.

1311 : Le financement des projets est fourni aux organisations bénéficiaires.*
1312 : Des outils, des guides et des modèles sont fournis aux organisations bénéficiaires.*
1313 : Des conseils sont fournis aux organisations bénéficiaires.*
1314 : Des formations sont offertes aux membres du personnel et aux agents contractuels des missions qui exécutent le FCIL.*
*mêmes extrants que pour les éléments 1111-1114.

1411 : Possibilités d’engagement/d’accès/d’interaction entre le Canada et les décideurs/acteurs du changement à l’échelle locale.
1412 : Activités de représentation (y compris la couverture médiatique, les médias sociaux, le matériel promotionnel, etc.) effectuées par les missions qui exécutent le FCIL

1511 : Activités de représentation (y compris la couverture médiatique, les médias sociaux, le matériel promotionnel, etc.) effectuées par les missions qui exécutent le FCIL
1512 : Les extrants sont produits par les organisations bénéficiaires et découlent de la réalisation du résultat intermédiaire 1100.

Hypothèses :

1100 :

- Le soutien fourni par le FCIL (extrants 1111-1113) comprend des éléments de renforcement des capacités (p. ex., des conseils ou un accompagnement formels ou informels).
- Le soutien fourni par le FCIL (extrants 1111-1113) est pertinent par rapport aux besoins des organisations bénéficiaires en matière de capacités.
- Les organisations bénéficiaires utiliseront leur capacité accrue à gérer et à réaliser des projets et la mettront à profit.

1200 :

- Les projets financés par le FCIL fournissent des extrants ayant pour but d’accroître les connaissances et les capacités des bénéficiaires de projets et des membres des collectivités locales quant aux façons de relever les défis du développement dans le contexte local de leur pays.
- Les bénéficiaires de projets et les membres des collectivités locales utiliseront les connaissances et les compétences qu’il auront acquises et mettront celles-ci à profit en participant à la résolution des problèmes de développement dans le contexte local de leur pays.

1300 :

- Le financement des projets humanitaires est suffisant et est réalisé en temps opportun pour répondre efficacement au déclenchement soudain de catastrophes naturelles et d’autres situations d’urgence.
- Le FCIL est approprié pour réaliser rapidement des projets d’aide humanitaire ou d’interventions d’urgence à petite échelle.
- La programmation des interventions humanitaires et d’urgence est adaptée aux besoins des populations touchées par les crises.

1400 et 1500 :

- L’aide fournie par le FCIL (extrants 1111-1113) crée des possibilités d’établir des liens avec les décideurs ou les acteurs du changement à l’échelle locale, d’accéder à ceux-ci ou d’interagir avec eux (réunions, conférences, ateliers, événements, etc.) afin de les sensibiliser.
- Les efforts de plaidoyer atteignent les publics ciblés (organisations bénéficiaires, décideurs locaux, collectivités locales, etc.)
- Les publics ciblés ont la possibilité d’accéder aux outils de plaidoyer et sont en mesure d’utiliser les médias sociaux.
- Les projets financés par le FCIL s’alignent sur des valeurs et des intérêts communs; ainsi, les bénéficiaires prennent également conscience des valeurs communes en participant aux projets financés par le FCIL.
- Le niveau d’influence accru de la mission conduit à une volonté accrue chez les décideurs locaux, les acteurs du changement et le public d’agir conformément aux valeurs et aux intérêts communs.

Annexe III : Définitions utilisées dans la reconstruction du modèle logique du FCIL

Organisations bénéficiaires : conformément aux modalités du FCIL, les bénéficiaires admissibles sont les suivants :

- Organisations non gouvernementales, organismes sans but lucratif et organismes communautaires locaux;
- Établissements d'enseignement locaux travaillant à la réalisation de projets locaux;
- Organisations non gouvernementales internationales travaillant à des activités de développement local;
- Institutions, organisations et organismes intergouvernementaux, multilatéraux et régionaux travaillant à des activités locales de développement;
- Institutions ou organismes municipaux, régionaux ou du gouvernement national du pays bénéficiaire travaillant à la réalisation de projets locaux;
- Organismes canadiens non gouvernementaux et sans but lucratif travaillant à des activités locales de développement.

Décideurs clés : instances gouvernementales locales, régionales et nationales.

Principaux acteurs du changement : groupes d'intervenants qui influent sur le changement au sein des collectivités locales. Il peut s'agir d'organisations bénéficiaires et d'autres militants et personnes influentes à l'échelle locale.

Parties prenantes à l'échelle locale et autres parties prenantes : les parties prenantes peuvent être des membres des collectivités locales, des populations vulnérables et locales, des organisations de la société civile, des institutions et des gouvernements locaux.

Populations touchées par les crises : Les populations touchées par les crises peuvent comprendre les femmes, les hommes, les garçons, les filles, les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, les demandeurs d'asile, les minorités sexuelles et les personnes de la communauté LGBTQ2 qui subissent les conséquences des catastrophes naturelles et des urgences humanitaires.

Projets sensibles à la dimension de genre : Les projets sensibles à la dimension de genre intègrent une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et des perspectives d'égalité entre les genres appropriées à des projets de cette taille. Toutefois, il est possible que l'objectif du projet ne consiste pas à changer les rôles ou les inégalités entre les genres.

Programmes d'interventions humanitaires et d'urgence : Les fonds provenant de la réserve humanitaire du FCIL doivent être utilisés à titre de mécanisme de réponse immédiate à l'échelle locale; et ils ont pour objet d'accorder une courte visibilité au Canada et de compléter d'autres mécanismes de réponse rapide. Tous les programmes du FCIL liés à l'aide humanitaire appuieront les objectifs généraux du Canada en matière d'aide humanitaire, à savoir sauver des vies, atténuer la souffrance et maintenir la dignité humaine, et devraient être menés conformément aux lignes directrices internationales pertinentes en la matière, comme les lignes directrices du Projet Sphère ainsi que les principes et bonnes pratiques d'aide humanitaire. L'aide humanitaire peut comprendre : une aide matérielle et des services d'urgence, une aide alimentaire d'urgence et des services de protection et de soutien (Source : Directives du FCIL, p. 35).

Valeurs et intérêts communs : Comprennent, sans s'y limiter, le respect du développement démocratique, des droits de l'homme, de l'égalité des genres, de la paix et de la sécurité (Source : Directives du FCIL, p. 1).

Position : Fait référence aux relations bilatérales du Canada avec les pays étrangers et leur société civile ainsi qu'à la réputation du Canada dans les pays où le FCIL est mis en œuvre.

Annexe IV : Résumé des résultats du projet pilote sur la mesure du plaidoyer, de l'accès et de l'influence

Contexte

La Division de l'évaluation (PRA) a chargé une société de conseil britannique, ITAD, d'élaborer un **cadre permettant de mesurer le plaidoyer, l'accès et l'influence** au sein de la CFLI. ITAD a mené huit études approfondies auprès des missions canadiennes à Accra, Bangkok, Budapest, Canberra, Lima, Nairobi, San José et Tunis sur des questions telles que la promotion des droits LGBTQI+. Ces études ont été rassemblées dans un ensemble de conclusions et de conseils sur la **façon dont la CFLI peut être mieux utilisée pour promouvoir les valeurs et les intérêts canadiens par le biais du plaidoyer, de l'accès et de l'influence.**

Constatations

Contexte : L'orientation politique claire du Canada a créé le potentiel pour promouvoir le changement, mais le contexte du pays (y compris le statut du Canada dans ce pays) a fortement influencé les possibilités.

Sélection : Les organisations bénéficiaires se sont alignées sur les valeurs canadiennes, mais la sélection des projets, dans un processus largement réactif, n'a pas toujours été stratégique.

Accès et engagement : Le financement de CFLI a surtout créé des points d'entrée et un accès aux décideurs pour les OSC, et non la mission. Une approche en coulisses sur des questions sensibles a permis de renforcer les OSC et de capitaliser sur leur compréhension des politiques et tendances locales. Le CFLI a permis au Canada d'identifier des agents de changement potentiellement influents et d'approfondir ses relations avec eux. Leurs points de vue dans les pays où le Canada n'est pas présent ont été particulièrement appréciés.

La portée des organisations bénéficiaires a largement déterminé dans quelle mesure le CFLI a permis d'améliorer la compréhension et la prise de conscience des valeurs communes, bien qu'il y ait des cas où les autorités et les alliés ont amélioré la prise de conscience. Le financement du CFLI a permis d'accroître la confiance des OSC et de renforcer leur capacité à défendre des valeurs communes. Les OSC ont gagné en expérience et en crédibilité, ce qui a amélioré leurs chances d'obtenir d'autres financements.

Action : Dans la plupart des contextes, il n'était pas réaliste d'attendre du CFLI qu'il modifie les attitudes et les comportements au sens large, surtout lorsque le gouvernement n'était pas empathique. Mais dans des contextes propices, le CFLI a contribué à modifier la prise de conscience, la volonté et le comportement. Les petits projets CFLI de courte durée n'étaient pas susceptibles de catalyser un changement systémique, mais il existe des exemples dans les études de cas où ils ont contribué à la mise en œuvre de changements mandatés.

Avantages : Le contexte était essentiel. Les avantages pour les OSC comprenaient parfois l'accès aux décideurs ou à des espaces sûrs pour établir un consensus, mais dans des contextes plus hostiles pour les minorités, ils n'allaient pas au-delà de la réduction du sentiment d'isolement. Le CFLI a donné de la crédibilité au Canada - auprès des OSC, des activistes et du public canadien. Les preuves que les idées ont été utilisées pour informer les politiques, l'engagement diplomatique et les rapports étaient limitées. Les avantages invoqués pour la diplomatie canadienne auraient pu être mieux démontrés.

Si le Canada a été respecté par les partenaires internationaux lorsqu'il a joué un rôle de facilitateur ou de rassembleur, il y a peu de preuves que la communauté internationale a engagé des décideurs spécifiques en utilisant les connaissances et les idées partagées par le Canada ou les OSC.

Résumé des conseils

1. Différencier par le contexte

Dans les pays où le Canada n'est pas présent ou ne dispose que de faibles ressources, son influence ne sera jamais que marginale. Mais dans certains, elle peut être significative. CFLI devrait mettre en place une approche globale légère en matière de surveillance et de rapports, en recherchant des preuves plus solides uniquement lorsque les ressources et le contexte suggèrent qu'il est réaliste de le faire.

2. Approche ciblée de la sélection

Là où le Canada est déjà important, le CFLI devrait adopter une approche plus ciblée de la sélection : i) en utilisant l'analyse pour informer les objectifs de Strategia et stimuler les propositions ; et ii) en suivant l'effet du soutien aux OSC et du renforcement de la diplomatie dans la promotion du changement aligné sur les valeurs du Canada.

3. Partager et utiliser les connaissances et l'apprentissage

Le CFLI devrait i) veiller à ce que les relations et les idées du CFLI soient identifiées dans les rapports diplomatiques ; ii) en s'appuyant sur les outils du travail d'ITAD, devrait piloter des plongées en profondeur sur la diplomatie canadienne au sens large afin d'apprendre ce qui fonctionne le mieux pour promouvoir les objectifs dans des contextes contrastés, grâce à la synergie des atouts.

Annexe IV : Cadre de plaidoyer, d'accès et d'influence de CFLI

ITAD a développé, testé et affiné un cadre de mesure du plaidoyer, de l'accès et de l'influence. L'objectif était de combler certaines lacunes dans les données de l'évaluation du CFLI tout en créant un cadre qui pourrait être adopté, adapté et exploité par le programme et le ministère de manière plus générale. Le cadre est conçu pour être utilisé comme un dispositif de collationnement pour rassembler les preuves de changement le long du parcours de plaidoyer et d'influence au niveau national. Il reconnaît que les **voies du changement ne sont pas nécessairement linéaires** et que l'on ne s'attend pas à ce que le changement soit observé dans toutes les dimensions. En tant que tel, le cadre permet l'identification de 2 à 3 histoires clés de changement liées à des thèmes/objectifs spécifiques du plan national. ITAD a ensuite effectué des plongées en profondeur dans 8 missions canadiennes à l'étranger.

Cadre de plaidoyer, d'accès et d'influence de FCIL						
Niveau de changement	Voie du changement	Preuves tirées d'entretiens ou de documents	Synthèse des données probantes	Ampleur du changement (preuve de réussite par rapport à au moins 1 critère)		
				Minimal (1)	Modéré (2)	Major (3)
1. IDENTIFIER	1a. Les bons acteurs sont sélectionnés pour promouvoir le changement en accord avec les valeurs partagées.			Les organisations bénéficiaires sont sélectionnées pour leur alignement sur les valeurs partagées.	Les organisations bénéficiaires sont sélectionnées en fonction de leur pertinence par rapport aux objectifs spécifiques du plan national ; l'équipe CFLI identifie les acteurs de manière opportuniste mais en accord avec les objectifs du plan national ; les acteurs sont évalués comme ayant le potentiel d'informer.	Organisations/acteurs bénéficiaires ciblés sur la base des objectifs spécifiques du plan national (par la connaissance et l'analyse) ; acteurs évalués comme ayant le potentiel de motiver.
	1b. Les bonnes interventions sont sélectionnées pour promouvoir le changement en accord avec les valeurs partagées.			Interventions sélectionnées pour leur cohérence avec les priorités thématiques de la stratégie FCIL	Évaluation de la capacité de l'intervention à combler les lacunes en matière de capacité ; sélection fondée sur les succès antérieurs de FCIL ; examen des possibilités de plaidoyer et de visibilité créées.	Évalué que le projet est suffisant pour promouvoir le changement en accord avec les valeurs partagées, et basé sur l'analyse de l'avantage comparatif du Canada ;
2. ACCÉDER ET S'ENGAGER	2a. Points d'entrée créés avec les parties prenantes concernées			Le projet FCIL renforce les contacts avec les parties prenantes existantes.	Le projet FCIL crée des points d'entrée pour l'engagement avec les parties prenantes concernées.	Les acteurs canadiens sont directement approchés pour s'engager sur des questions d'intérêt commun ; la visibilité et les succès de FCIL sont mis à profit pour ouvrir des portes à des acteurs influents.
	2b. Renforcement des relations et des réseaux avec les parties prenantes concernées			Des contacts irréguliers et à court terme avec les parties prenantes concernées sont soutenus ; les contacts pertinents sont d'une fiabilité et d'une réactivité limitées.	Renforcement des contacts et des relations avec les intervenants pertinents ; les contacts pertinents sont fiables et sensibles aux intérêts canadiens	Le renforcement des contacts et des relations avec les acteurs concernés ouvre d'autres possibilités d'accès et d'influence pour la mission canadienne.
	2c. Meilleure compréhension et sensibilisation aux valeurs communes			Preuve d'une amélioration limitée de la compréhension et de la prise de conscience des valeurs partagées par les décideurs locaux, les bénéficiaires et les parties prenantes plus larges ; preuve d'un engagement limité ou négatif des parties prenantes clés dans les produits de plaidoyer.	Les organisations bénéficiaires/les parties prenantes directes ont une meilleure compréhension et conscience des valeurs partagées ; preuve d'un certain engagement des parties prenantes clés dans les produits de plaidoyer.	Les organisations bénéficiaires et les bénéficiaires du projet/le public en général ont une meilleure compréhension et conscience des valeurs partagées ; preuve de l'engagement positif des principales parties prenantes dans les produits de plaidoyer.
	2d. Renforcement de la capacité à agir en conformité avec les valeurs partagées et à les défendre.			Preuve d'une amélioration limitée (ou inexistante) de la survie) de la capacité des organisations bénéficiaires/des parties prenantes directes à défendre ou à fournir des services en accord avec les valeurs partagées.	Les organisations bénéficiaires sont mieux à même de défendre ou de fournir des services conformes aux valeurs communes, ou d'obtenir d'autres financements à cette fin.	Les organisations bénéficiaires et les parties prenantes du projet ont la capacité durable de défendre ou de fournir des services en accord avec les valeurs partagées.

Annexe IV : Cadre de plaidoyer, d'accès et d'influence de CFLI (suite)

3. ACTION	3a. Motivation et volonté accrues d'agir/de défendre des valeurs partagées			Preuve d'une motivation et d'une volonté limitées d'agir/de défendre des valeurs partagées par les décideurs locaux, les bénéficiaires et les autres parties prenantes.	Preuve d'un engagement et/ou d'un intérêt crédible exprimé en privé pour agir/plaider en accord avec les valeurs partagées.	Preuve d'un engagement public fréquent et opportun à agir/plaider en accord avec les valeurs partagées ; preuve de déclaration(s) d'importance stratégique par des personnes influentes.
	3b. Changement de comportement en accord avec les valeurs partagées			Preuve de l'existence d'individus isolés sensibilisant à des questions en accord avec les valeurs communes.	Preuve que des individus isolés encouragent ou plaident en faveur d'améliorations sur des questions conformes aux valeurs partagées ; preuve que les bénéficiaires du projet encouragent ou plaident auprès des décideurs locaux sur des questions conformes aux valeurs partagées.	Preuve de promotion/plaidoyer soutenu sur des questions conformes aux valeurs partagées par plusieurs individus/groupes, ou un individu/groupe très influent ; preuve de l'émergence de nouveaux réseaux pour promouvoir/plaider sur des questions conformes aux valeurs partagées.
	3c. Changement institutionnel/stratégique/opérationnel en accord avec les valeurs partagées			Preuve de la reconnaissance de la nécessité d'un changement institutionnel/réglementaire, y compris la stratégie et les ressources, conformément aux valeurs partagées.	Preuve d'un certain progrès vers un changement institutionnel/réglementaire, y compris la stratégie et les ressources en accord avec les valeurs partagées.	Preuve d'un changement institutionnel/réglementaire ; preuve d'une augmentation des ressources sur une question conforme aux valeurs partagées
4. IMPACT	4a. Avantages pour les communautés locales/acteurs locaux/gouvernement d'accueil			Preuve d'avantages stratégiques minimales pour les communautés, les acteurs locaux, le gouvernement d'accueil.	Preuve de la création/du renforcement d'un environnement favorable à l'obtention d'avantages stratégiques au niveau communautaire/local/national.	Preuve d'avantages stratégiques majeurs pour les communautés, les acteurs locaux, les gouvernements hôtes.
	4b. Avantages pour le Canada : stratégie, connaissances, réputation, visibilité.			Preuve d'avantages stratégiques minimales pour le Canada et contribution limitée à l'avancement des objectifs du plan national ; preuve d'une augmentation limitée de la qualité et de la fiabilité de l'information et des idées sur le contexte local pour éclairer les politiques ; augmentation minimale de la visibilité et de la reconnaissance du Canada en tant que partenaire clé sur des questions communes.	Preuve de certains avantages stratégiques pour le Canada et contribution, dans une certaine mesure, à la réalisation des objectifs du plan national ; preuve d'une certaine augmentation de la qualité et de la fiabilité des informations et des idées sur le contexte local pour éclairer les politiques ; renforcement de la visibilité et de la reconnaissance du Canada en tant que partenaire clé sur des questions communes.	Preuve des avantages stratégiques majeurs pour le Canada et de l'avancement de la réalisation des objectifs du plan national ; preuve d'une augmentation substantielle de la qualité et de la fiabilité des informations et des idées sur le contexte local pour éclairer les politiques ; amélioration de la visibilité et de la reconnaissance du Canada en tant que partenaire clé sur des questions communes.
CONTEXTE	A. Facteurs favorables					
	B. Obstacles					

Annexe V : Modèle logique original du CFLI (selon le profil d'information sur les performances du CFLI)

RÉSULTAT FINAL				
1000 Amélioration du bien-être, du renforcement du pouvoir et de la jouissance des droits de l'homme pour les populations locales dans les pays où le Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) intervient.				
	↑ Programmation de l'aide internationale	↑ Plaidoyer et influence		↑ Assistance humanitaire
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	1100 Participation et agence accrues des femmes, des hommes, des garçons et des filles pour relever les défis du développement dans le contexte local de leur pays.	1200 Accroître l'accès et l'influence auprès des principaux décideurs et acteurs du changement locaux, afin de les sensibiliser et de promouvoir les valeurs et les intérêts du Canada.		1300 Accès et utilisation accrues de l'aide humanitaire sensible au genre* par les populations touchées par la crise**.
RÉSULTATS IMMÉDIATS	1110 Capacité accrue des organisations et institutions locales et des gouvernements locaux à mettre en œuvre des projets tenant compte de la dimension de genre*** et répondant aux défis du développement local.	1210 Sensibilisation des acteurs locaux**** et des bénéficiaires des projets aux valeurs et aux intérêts du Canada.	1220 Une interaction accrue avec et entre les parties prenantes locales sur les questions liées aux valeurs et aux intérêts du Canada.	1310 Capacité accrue des organisations locales à fournir une aide humanitaire tenant compte de la dimension de genre en réponse aux catastrophes naturelles et aux situations d'urgence soudaines.
Exemple OUTPUTS	1111 Financement de projets fournis 1112 Outils, guides et modèles fournis 1113 Formation dispensée au personnel de la mission 1114 Conseils aux bénéficiaires de fonds fournis	1211 Réalisation d'actions de sensibilisation (y compris couverture médiatique, médias sociaux, matériel promotionnel, etc.	1221 Opportunités (réunions, conférences, ateliers, événements, etc.)	1311 Financement de projets fournis 1312 Outils, guides et modèles fournis 1313 Formation dispensée au personnel de la mission 1314 Conseils aux bénéficiaires du fonds fournis

* L'assistance humanitaire peut comprendre : une aide et des services de secours matériels, une aide alimentaire d'urgence et des services de protection et de soutien.

** Les populations touchées par les crises peuvent inclure : les femmes, les hommes, les garçons, les filles, les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les demandeurs d'asile, les minorités sexuelles et les personnes LGBTQ2 qui subissent les effets des catastrophes naturelles et des urgences humanitaires.

*** Les projets sensibles au genre intègrent une analyse de genre et des perspectives d'égalité entre les genres appropriées à des projets de cette taille ; toutefois, l'objectif du projet peut ne pas être de changer les rôles ou les inégalités entre les genres.

**** Les parties prenantes peuvent inclure les membres des communautés locales, les populations vulnérables et locales, les organisations de la société civile, les gouvernements et les institutions locales.