

ANALYSE DE L'EXPÉRIENCE DES ORGANISMES
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE par rapport au

Programme Voix et leadership des femmes

RAPPORT DU

**Groupe de travail sur les droits des femmes et du
Conseil canadien pour la coopération internationale**

JUIN 2020

Contribution :

Ce rapport est l'œuvre de Renée Gendron et d'Andréanne Martel, avec la rétroaction et la direction de Brittany Lambert, Samantha McGavin, et Beth Woroniuk du Groupe de travail sur les droits des femmes, et de Shannon Kindornay, du Conseil canadien pour la coopération internationale.

© Conseil canadien pour la coopération internationale
et Groupe de travail sur les droits des femmes, 2020

Citation :

Groupe de travail sur les droits des femmes et Conseil canadien pour la coopération internationale. (2020) *Analyse de l'expérience des organismes de la société civile par rapport au programme Voix et leadership des femmes*. Ottawa : Conseil canadien pour la coopération internationale et Groupe de travail sur les droits des femmes.

Conseil canadien pour la coopération internationale

39, avenue McArthur, Ottawa, Ontario, K1L 8L7

© Conseil canadien pour la coopération internationale et Groupe de travail sur les droits des femmes, 2020

Numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance : 11883 0439 RR0001

Numéro d'incorporation en société : 034565-2

RÉSUMÉ DIRECTIF

Voix et leadership des femmes est un élément phare de la politique d'aide internationale féministe du Canada. Cette initiative novatrice et visionnaire d'Affaires mondiales Canada (AMC) fournit un soutien et du financement aux organismes de promotion des droits des femmes au moyen de projets spécifiques aux pays et aux régions gérés par des organismes de la société civile. Des projets sont en cours dans trente pays et régions et apportent un soutien de 174 millions \$.

Ce document présente une analyse du processus de dépôt des projets de Voix et leadership des femmes. Les observations et les recommandations ont été élaborées à partir d'un sondage et d'un atelier réalisés par le Conseil canadien pour la coopération internationale et le Groupe de travail sur les droits des femmes.

RÉUSSITES

Les organismes participants ont souligné ce qui suit :

- Voix et leadership des femmes est un bel exemple de mise en œuvre de la politique d'aide internationale féministe du Canada. L'initiative comble un besoin fondamental du secteur en affectant des ressources institutionnelles aux organismes de promotion des droits des femmes et en rehaussant leurs capacités.
- En poursuivant son objectif de soutenir les organismes locaux de promotion des droits des femmes, Voix et leadership des femmes répond aux besoins particuliers de ces organismes.
- L'initiative rend compte de la volonté d'AMC de s'investir dans des approches de financement qui respectent des principes féministes, permettant ainsi aux organismes de promotion des droits des femmes d'identifier leurs propres priorités et approches.
- Elle accorde de l'importance à la recherche, de sorte que le secteur puisse établir un corpus de données sur l'efficacité des organismes de promotion des droits des femmes.
- Tout au long du processus de dépôt des projets, le personnel d'AMC a été d'un grand secours pour les organismes présentant des propositions.

ÉCUEILS

Les organismes ont aussi fait remarquer que :

- La communication, la transparence et la cohérence d'AMC au cours du processus de dépôt des projets auraient pu être meilleures.
- La nature des consultations pour les programmes d'un pays à l'autre était inégale. À certains moments, le processus d'identification des partenaires de mise en œuvre potentiels était très rigoureux. À d'autres occasions, le choix des partenaires de mise en œuvre aurait pu être éclairé par des consultations plus approfondies avec des organismes canadiens, des bailleurs de fonds à vocation féministe et des organismes locaux de promotion des droits des femmes.

- Plusieurs organismes ont dû composer avec de nouvelles exigences de financement apportées au processus de dépôt des projets en cours de route. Le processus de demande a aussi exigé considérablement plus de ressources que d'autres processus auparavant.
- Les pratiques d'établissement de contrats et de partenariats d'AMC ne respectaient pas toujours les principes féministes. Cela occasionne des problèmes dans la phase de mise en œuvre, surtout en ce qui concerne la conformité.
- Par moments, les organismes de l'hémisphère Sud étaient placés en concurrence directe avec des organismes non gouvernementaux canadiens.

RECOMMANDATIONS

Recommandations à l'intention d'Affaires mondiales Canada :

- Continuer à tenir régulièrement des discussions à l'interne sur les approches féministes, et à investir dans l'apprentissage et le renforcement des capacités sur ce sujet.
- Veiller à ce que les projets d'aide aux organismes de promotion des droits des femmes ainsi que les cadres de suivi des projets soient dorénavant éclairés par la consultation de fonds à vocation féministe, d'activistes, de réseaux et d'organismes de promotion des droits des femmes de tous les horizons ainsi que par des organismes canadiens et leurs partenaires.
- Établir un processus ouvert, transparent et inclusif de dépôt des projets accessible à une grande diversité d'organismes, dont les organismes de soutien aux femmes de l'hémisphère Sud ainsi que les organismes non gouvernementaux canadiens pratiquant la diversité.
- S'assurer que l'ensemble des unités d'AMC mettent en application des principes féministes qui se concrétisent dans les

projets et modalités contractuelles ainsi que dans la gestion globale du programme Voix et leadership des femmes jusqu'à la conclusion des projets.

- Continuer à financer les organismes de promotion des droits des femmes et travailler étroitement avec les organismes de la société civile pour apprendre des expériences passées et rajuster les prochaines approches.

Recommandations à l'intention des membres du Conseil canadien pour la coopération internationale et du Groupe de travail sur les droits des femmes :

- Collaborer avec AMC pour que les principes féministes se concrétisent dans les projets et modalités contractuelles en partageant l'expertise sur les projets féministes et l'information sur la réalité vécue par les organismes de promotion des droits des femmes.
- Continuer à faire progresser la question des approches féministes dans les programmes concrets pour établir une compréhension commune des concepts et passer de la parole aux actes.

INTRODUCTION

En juin 2017, le gouvernement du Canada a annoncé la mise en œuvre du programme Voix et leadership des femmes en tant qu'initiative phare de la *Politique d'aide internationale féministe du Canada* (connu par son acronyme en anglais, FIAP). Il a été créé pour répondre aux besoins des organismes locaux féminins qui s'efforcent de promouvoir les droits des femmes et l'égalité des genres dans les pays en développement. Ce programme novateur et stratégique fait figure de modèle partout dans le monde. Ses objectifs, qui consistent à aider ces organismes à développer leurs capacités et à trouver des sources de financement plus durable, sont des priorités sur lesquelles les mouvements de femmes attirent l'attention depuis quelque temps déjà. Au moment d'écrire ces lignes, le gouvernement du Canada s'était [engagé](#) à fournir 174 millions \$ pour financer 32 projets dans 30 pays ou régions. Un investissement de taille.

Il importe de noter que chaque projet Voix et leadership des femmes est coordonné par un programme-pays ou programme-régional séparé d'AMC. Il y a eu des différences importantes dans la façon de recruter les partenaires de mise en œuvre. À certaines occasions, il y a eu des appels ouverts. À d'autres occasions, certains organismes ont été invités seuls à déposer un projet, ou ont été invités avec d'autres à déposer un projet.

En mai 2019, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) et le Groupe de travail sur les droits des femmes (connu par son sigle en anglais, WRPG) ont sollicité, au moyen d'un sondage en ligne, le point de vue d'organismes quant à leur expérience de dépôt des projet de Voix et leadership des femmes. Ce

SOURCES DES DONNÉES

- » Sondage bilingue en ligne
- » Atelier de validation
- » Point de vue des groupes ne pouvant assister à l'atelier de validation transmis sous forme écrite

rapport analyse les réponses obtenues, et a été finalisé par suite d'un atelier de validation qui a réuni des membres du CCCI et du WRPG le 8 mai 2020. Certains membres ont aussi fait parvenir leurs commentaires par écrit.

Les conclusions tirées de l'analyse font état des nombreuses réussites jusqu'à présent, mais aussi d'écarts entre les visées féministes du programme et les activités réalisées. Les répondants au sondage ont indiqué que les processus de dépôt de projet et de consultation pourraient être améliorés. Ils ont aussi commenté les aspects positifs du processus de dépôt de projet, ainsi que l'apport du programme Voix et leadership des femmes dans la promotion des objectifs de la FIAP. Bien que ce rapport porte surtout sur le processus de dépôt de projet, il est clair que certaines des difficultés posées durant le processus de dépôt de projet ont également eu des répercussions sur la phase de mise en œuvre. Nous souhaitons approfondir la recherche ultérieurement pour tirer des leçons détaillées de la mise en œuvre du programme.

Le Conseil canadien pour la coopération internationale et le Groupe de travail sur les droits des femmes ont jugé important de rendre compte des expériences vécues par les organismes et des enseignements tirés, car Voix et leadership des femmes est un programme phare de la FIAP. Ce programme, et la FIAP dans une plus large mesure, poursuivent des objectifs louables que la société civile appuie fortement. Pour veiller à ce que Voix et leadership des femmes atteigne son plein potentiel, et dans l'esprit des principes féministes, les organismes ont jugé utile de cerner les aspects qui profiteraient d'une réflexion et d'un dialogue avec AMC. Les enseignements tirés pourront aider à formuler les prochains appels de propositions et à éclairer les décisions au sujet des projets visés par le programme au cours des quatre prochaines années.

MÉTHODOLOGIE

Les conclusions et recommandations de ce rapport sont basées sur les résultats d'un sondage mené du 13 mai au 12 juin 2019. Le sondage a été présenté en anglais et français. Il comportait 43 questions au sujet du programme Voix et leadership des femmes, notamment sur le processus de présentation des projets, les ressources requises pour déposer une proposition, le niveau d'encadrement et de soutien reçu de la part d'AMC et l'expérience vécue par les organismes quant aux ententes de contribution (négociations, ajustements postérieurs au dépôt des projets, etc.). Le sondage incluait des questions ouvertes pour donner l'occasion aux répondants d'indiquer les difficultés particulières qu'ils ont vécues et de donner leur point de vue sur le programme. Les questions du sondage figurent à l'annexe 1.

Celui-ci a été distribué aux membres du CCCI figurant dans le répertoire des contacts et à la liste de distribution du WRPG. Il a aussi été distribué à l'échelle internationale en vue d'inclure des organismes non canadiens dans la réflexion au sujet de cette nouvelle initiative, surtout des organismes ayant déposé une proposition ou qui travaillent dans des pays où Voix et leadership des femmes est présent. Chaque organisme a été invité à consulter son personnel en interne pour soumettre une seule réponse commune. Les résultats individuels des sondages ont été traités de façon confidentielle et seulement quelques membres du personnel du CCCI ont eu accès aux données non anonymes.

Les réponses obtenues peuvent refléter davantage l'expérience vécue par les grands organismes du fait qu'ils composent la majorité des répondants. Au total, 27 organismes ont répondu au sondage et 14 y ont répondu en entier. On ne sait pas clairement pourquoi un grand nombre de répondants ont commencé à répondre au sondage et ont laissé tomber en cours de route. Cela peut être attribuable au fait que des répondants souhaitaient garder l'anonymat ou qu'ils ont jugé que les questions subséquentes ne s'appliquaient pas à leur situation (parce qu'ils n'ont pas déposé de proposition dans le cadre du programme, par exemple). Cependant, compte tenu de la richesse des commentaires qualitatifs, le CCCI et le WRPG ont convenu qu'il était toujours approprié, sur le plan de la méthodologie, de préparer un rapport des résultats cumulés et des tendances générales.

L'expérience vécue par les grands organismes ne reflète pas nécessairement celle des organismes de petite taille ou de taille moyenne. Pour remédier à cette lacune, les organismes de petite taille ou de taille moyenne, en particulier, ont été encouragés à participer à l'atelier de validation du 8 mai 2020 pour vérifier et valider les observations devant figurer dans le rapport.

CONCLUSIONS

Voix et leadership des femmes est une occasion bienvenue de soutenir les organismes de promotion des droits des femmes.

Les répondants ont indiqué que Voix et leadership des femmes est une occasion stratégique. Il se démarque d'autres programmes d'AMC et mesures de bailleurs de fonds internationaux en raison de son intention explicite de soutenir les organismes de promotion des droits des femmes.

Dans l'ensemble, cette initiative suscite l'enthousiasme des répondants. Ils jugent que Voix et leadership des femmes démontre l'engagement d'AMC envers la mise en œuvre de la FIAP, y compris dans la recherche de nouveaux moyens de soutenir les organismes et les mouvements de promotion des droits des femmes. L'idée consistant à jumeler des organismes canadiens avec de petits organismes locaux de promotion des droits des femmes pour développer les capacités locales et partager les risques a été bien accueillie par certains. D'autres auraient préféré que l'on attache plus d'importance à l'identification d'organismes de l'hémisphère Sud dirigés par des femmes en tant que partenaires principaux de mise en œuvre.

Voix et leadership des femmes comble une importante lacune du secteur.

Les organismes faisant la promotion des droits des femmes sont nettement sous-financés bien qu'ils constituent l'un des meilleurs véhicules pour réaliser l'égalité des genres et la paix durable. Voix et leadership des femmes est l'un des quelques programmes à travers le monde qui crée des changements organisationnels durables et qui consolide les structures et pratiques institutionnelles. En ce sens, ce programme contribuera certainement au renforcement des mouvements féministes et de promotion des droits des femmes à travers le monde.

« Nous saluons l'attention portée envers les organismes de promotion des droits des femmes et nous pensons qu'Affaires mondiales Canada a fait preuve d'un grand leadership à cet égard. L'architecture de Voix et leadership des femmes a permis de tenir compte des nuances contextuelles dans le processus de préparation des propositions. Par exemple, dans certains contextes, on s'attarde plus particulièrement à la violence faite aux femmes et aux filles autochtones. »

Voix et leadership des femmes est le reflet d'une volonté de s'investir dans du financement davantage orienté vers les principes féministes.

Voix et leadership des femmes est l'un des premiers programmes panministériels ayant mandaté le financement flexible réactif de la société civile de l'hémisphère Sud dans la conception de ses activités, accordant ainsi plus de place à la créativité et à la spécificité du contexte que la plupart des autres programmes financés par des fonds publics. Cela permet aux organismes de définir leurs approches et priorités et montre du respect pour les partenaires, ceux-ci comprenant mieux que nous le contexte dans lequel ils évoluent. Plusieurs organismes pensent qu'ils ont été en mesure d'ancrer leur proposition dans la réalité locale qui reflète les besoins des femmes et des organismes de promotion des droits des femmes dans les pays partenaires.

Voix et leadership des femmes représente une occasion peu commune de rassembler un corpus des données et des pratiques exemplaires en faveur des organismes de promotion des droits des femmes.

Les organismes sont reconnaissants envers Voix et leadership des femmes parce qu'il accorde de l'importance à la recherche. À l'heure actuelle, les données quantitatives sur l'impact des organismes de promotion des droits des femmes sont limitées en raison de l'absence d'investissements adéquats dans la compréhension de leur rôle. Il s'avère donc essentiel de recueillir les données probantes pour les soutenir en finançant la recherche et en effectuant un suivi et une évaluation systématique de leurs accomplissements.

Les organismes qui ont reçu un soutien à la phase des propositions ont apprécié le niveau d'orientation reçu de la part d'AMC.

La majorité des répondants au sondage ont indiqué avoir été bien guidés par AMC durant le processus entourant les propositions. Par exemple, un organisme a indiqué que sa relation avec la mission locale avait été très positive, qu'il avait eu l'occasion de rencontrer les délégués et qu'il a reçu des commentaires détaillés après le refus de sa proposition.

La communication au cours du processus de dépôt des projets aurait pu être meilleure.

De nombreux répondants ont indiqué qu'AMC a apporté des changements au processus de dépôt des projets en cours de route. Certains ont noté que les critères et les cadres de travail ont évolué au cours du processus; par exemple, un nouveau gabarit pour le budget et de nouveaux indicateurs ont été fournis. Selon des répondants, ces changements n'ont pas été expliqués suffisamment et ont été introduits sans avertissement. Bien des participants ont trouvé difficile de comprendre pourquoi ces changements ont été faits. Une communication claire avec les partenaires canadiens et internationaux aurait minimisé l'impact des changements sur le processus de dépôt des projets.

Les projets Voix et leadership des femmes dans les pays auraient pu être éclairés par des consultations plus approfondies avec des organismes canadiens, des bailleurs de fonds à vocation féministe et des organismes locaux de promotion des droits des femmes.

Les participants ont indiqué que la recension des organismes de promotion des droits des femmes était imparfaite dans certains pays. Il ne fait pas de doute que cet exercice est difficile dans certains pays compte tenu de la dynamique et du caractère parfois informel des organismes de promotion des droits des femmes et mouvements féministes. Certains procédés étaient très robustes et certains autres semblaient incomplets et expédiés rapidement, de sorte que des participants ont douté de la capacité d'AMC de comprendre pleinement les organismes de promotion des droits des femmes et les priorités établies dans leur contexte. À certaines occasions, AMC n'a pas consulté les bailleurs de fonds à vocation féministe (membres de [Prospera](#), réseau international de bailleurs de fonds à vocation féministe) avant de lancer un appel de propositions, malgré qu'ils font partie d'un créneau et qu'ils connaissent bien le panorama national et régional des organismes de promotion des droits des femmes. La moitié des répondants ont indiqué que leur organisme et leurs partenaires locaux n'ont pas été adéquatement consultés. Les participants ont

souligné l'importance de pouvoir compter sur un processus inclusif, non surchargé sur le plan bureaucratique ni caractérisé par une approche descendante, ces approches étant contradictoires avec l'approche féministe qui met en valeur l'inclusivité et la participation.

Le manque d'information au sujet des projets Voix et leadership des femmes – tant pour le secteur du développement international canadien que pour de nombreux pays où des projets sont mis en route – ont engendré de la frustration pour bon nombre d'organismes.

Certains répondants ont évoqué le manque de transparence et de communication de la part d'AMC, y compris les missions canadiennes et le siège social. Les répondants auraient aimé accéder à de l'information sur la structure des projets Voix et leadership des femmes, soit sur leur élaboration, sur les consultations ayant éclairé leur conception et sur les critères des invitations (lorsque le dépôt des projets se faisait par invitation seulement). Les critères et l'application de principes féministes semblaient varier grandement d'un pays à l'autre. Compte tenu de l'absence d'information officielle de la part d'AMC, celle-ci a circulé dans le secteur par le bouche-à-oreille. Cela s'est produit principalement dans les organismes bénéficiant d'un accès privilégié soit par la solidité de leurs relations de plaidoyer ou parce qu'ils avaient été invités à déposer un projet. Le fait de mener des activités de défense des droits des femmes financées par AMC dans un pays se dotant d'un projet Voix et leadership des femmes n'a pas automatiquement permis d'obtenir plus d'information ou un engagement plus poussé par les responsables de la conception du programme. La majorité des répondants auraient aimé qu'on les invite à proposer un projet Voix et leadership des femmes dans des pays particuliers, mais ce ne fut pas le cas.

L'information sporadique et incomplète communiquée tranche avec d'autres processus d'AMC tels que les appels ouverts organisés par la Direction générale des partenariats pour l'innovation dans le développement. La Direction publie sur le site Web d'AMC toute l'information nécessaire et tous les organismes (peu importe leur taille et leur emplacement) ont accès aux mêmes renseignements.

Certains répondants pensent que les grands organismes canadiens et ceux qui ont établi de bonnes relations étaient privilégiés.

Des répondants ont exprimé des préoccupations sur l'attribution de projets sans mise en concurrence à de grands organismes canadiens menant déjà des projets de défense des droits des femmes, ayant une expérience de l'octroi de subventions à des organismes locaux de la société civile (ne faisant pas nécessairement la promotion des droits des femmes) et ayant une capacité démontrée de gérer d'importantes subventions et d'assurer la conformité. Certains répondants ont obtenu une invitation à déposer une proposition parce qu'ils avaient insisté pour être inclus. De petits organismes ont indiqué que de grands organismes jouissent d'un accès privilégié au financement et que bon nombre d'entre eux ont été invités à soumettre de multiples propositions de projets.

Bien qu'il y ait des raisons légitimes d'exploiter les relations établies, cette façon de faire réduit grandement les occasions d'innover et est contraire à l'approche féministe inclusive. L'approche féministe tient compte des relations de pouvoir asymétriques dans les pays et entre les parties concernées. L'aversion pour le risque généré par la collaboration avec de nouveaux partenaires engendre un processus qui place en opposition les relations « de l'intérieur » et « de l'extérieur ». On observe aussi une dichotomie entre non seulement les grands et les petits organismes, mais aussi entre les organismes de promotion des droits de femmes du Canada et d'ailleurs, ces premiers étant plus susceptibles d'avoir établi des liens avec AMC.

Le processus de dépôt des projets et la négociation des contrats exigent des ressources considérables.

Compte tenu des objectifs de Voix et leadership des femmes, plusieurs organismes ayant déposé une proposition ont travaillé étroitement avec des partenaires locaux pour concevoir des projets à caractère participatif. Cela a engendré toutefois des coûts réels. Certains organismes basés au Canada ont indiqué que l'élaboration de leur proposition avait nécessité l'apport de jusqu'à 10 membres du personnel et qu'il a fallu plus de 226 heures non admissibles à

un remboursement pour la rédiger. En plus de déployer des ressources humaines au Canada, les répondants ont indiqué que les organismes locaux avaient engendré des coûts additionnels, certains ayant affecté entre cinq et dix personnes à la préparation de la proposition et ayant consacré plus de 75 heures non admissibles à un remboursement.

Les organismes basés au Canada ont indiqué avoir consacré plus de 10 000 \$ dans l'élaboration de la proposition. Certains y ont consacré entre 80 000 \$ et 100 000 \$, somme considérable même pour un grand organisme. De petits organismes canadiens et des ONG nationales présentes dans l'hémisphère Sud, qui disposent de moins de ressources pour rédiger une proposition, sont ainsi désavantagés malgré la qualité de leurs activités sur le terrain.

Le caractère laborieux des négociations contractuelles (plus d'aller-retour qu'en temps normal, changements apportés en cours de route, demandes de renseignements aux fins des ententes de contribution qui devraient normalement être transmis avec les plans de mise en œuvre des projets) a fait en sorte que davantage d'heures non admissibles à un remboursement ou à un financement ont été consacrées à Voix et leadership des femmes par rapport à d'autres programmes. Une approche féministe reconnaît la valeur de ce travail en minimisant les heures non payées le plus possible, tant pour les organismes canadiens que pour les partenaires locaux. Un processus de négociation allégé et raccourci et une transition plus rapide vers la mise en œuvre auraient allégé la charge temporelle de certains organismes.

Les répondants ont fait état d'un manque de clarté, de cohérence et de souplesse dans le processus de dépôt des projets.

Certains répondants ont eu des expériences positives quant à l'encadrement offert par AMC. D'autres, cependant, ont affronté des difficultés dans la préparation de leur proposition. En voici des exemples :

- La définition de ce qui constitue un « organisme de promotion des droits des femmes » n'était pas toujours claire. Le

« Après une éternité, les agents des contrats et des finances d'Affaires mondiales Canada se sont finalement entendus. Affaires mondiales Canada ne saisit pas que ses contrats ne sont PAS féministes, bien que ses agents pensent le contraire parce qu'ils ont modifié quelques clauses. »

manque de précision cohérente a empêché certains organismes d'avoir une participation dans les propositions en tant que partenaires locaux.

- Le processus lié au budget a présenté des difficultés, en particulier les changements apportés en cours de route au gabarit et les limites imposées par le format. Un répondant a indiqué que le budget était difficile à établir parce qu'AMC exige que 50 % du financement soit consacré à un organisme partenaire. Cela a fait en sorte que des organismes ont dû payer de leur poche les coûts restants en pigeant dans leurs subventions de fonctionnement, privilégiant ainsi les grands organismes internationaux non gouvernementaux qui disposent de tels fonds et excluant les autres.
- Une autre difficulté citée associée au budget concerne la division entre la gestion des activités et leur coût. Travailler avec de nouveaux partenaires exige d'assurer un accompagnement assidu, de développer les capacités et d'apprendre, mais les contraintes imposées au budget ne tiennent pas compte de ces dépenses élevées au Canada. Bien que l'intention était de permettre aux organismes de promotion des droits des femmes d'obtenir plus de financement direct, il est probable que certains organismes de mise en œuvre aient dû retirer eux-mêmes leur proposition

en raison de leurs capacités réduites s'ils n'ont pas pu couvrir ces dépenses par un budget autre que celui de Voix et leadership des femmes.

- Les instructions sur la « théorie du changement » figurant dans la documentation pertinente au dépôt des projets manquaient de clarté. Plus de précisions à ce sujet auraient été utiles.
- Dans l'ensemble, les répondants au sondage ont jugé que l'interprétation des exigences par AMC manquait de cohérence. Des organismes qui ont présenté plus d'un projet Voix et leadership des femmes ont dû concevoir des projets complètement différents et ont souvent reçu des réponses et des directives différentes d'AMC pour des régions et des pays différents.

Les obligations contractuelles ont parfois compliqué la transposition des principes féministes de Voix et leadership des femmes dans la pratique.

Les répondants ont indiqué que le programme imposait des exigences lourdes quant à la conformité, comportait un processus de négociation peu flexible par rapport aux éléments importants tels que l'audit et avait une aversion pour les risques associés aux petits organismes et regroupements citoyens. Plusieurs participants ont indiqué que les membres du personnel d'AMC affecté au programme, aux finances et aux affaires contractuelles ne semblaient pas sur la même longueur d'onde. La flexibilité semblait dépendre du niveau de sympathie des agents plutôt que d'une approche convenue et systémique. Des répondants ont trouvé que la réticence à financer certains projets et organismes était en partie attribuable à des frictions entre ces derniers et AMC. Comme Voix et leadership des femmes est né d'un engagement stratégique et qu'il est conforté par une politique substantielle (la FIAP), il aurait fallu mieux encadrer chaque unité d'AMC au sujet des priorités programmatiques continues dans le cadre des processus contractuels

et autres. Malheureusement, le manque d'uniformité a continué à imposer des défis lors de la mise en œuvre des projets, surtout sur le plan de la conformité.

En plus de compliquer le processus de dépôt des projets et de prolonger les négociations, le manque de flexibilité associé à la conformité s'est répercuté sur les activités programmées. Les exigences liées à la conformité font en sorte que les organismes ne peuvent pas toujours travailler avec des organismes de promotion des droits des femmes plus petits, mus par des mouvements citoyens, non enregistrés ou difficiles à atteindre. Cela a sans aucun doute nui aux objectifs et à la finalité du programme.

Les répondants souhaitent que le processus de sélection et les échéanciers soient plus transparents.

Les participants ont évoqué des problèmes quant au processus de sélection des organismes canadiens ou de l'hémisphère Sud. Le manque de clarté des critères de sélection a, à certaines occasions, engendré des tensions et des divergences entre les organismes prestataires qui ont entaché les liens de collégialité établis entre plusieurs d'entre eux et les ont forcés à se faire concurrence plutôt qu'à collaborer.

Certains répondants ont émis des critiques quant au délai de réception des commentaires sur les projets proposés. Les candidats ont fait état de longs délais dans la communication des approbations, soit entre 8 et 12 mois à compter du dépôt des projets. Un répondant a indiqué qu'il n'avait su qu'à la toute fin du processus que le budget du programme pour le pays visé avait été considérablement diminué, raison pour laquelle sa proposition n'a pas été retenue. Certains répondants ont jugé que les organismes canadiens avaient bénéficié d'un meilleur processus de communication que les organismes locaux ou internationaux de l'hémisphère Sud.

Outre ces problèmes, les répondants ont souligné le manque de transparence au sujet de la distribution des fonds. En raison des

longues périodes d'attente entre la préparation des propositions et la distribution des fonds (deux ans selon un répondant), des organismes locaux de promotion des droits des femmes ont été recrutés rapidement mais ont dû attendre longtemps avant de commencer leur travail. Pour les organismes dont le budget est restreint, les longues périodes d'attente entre le temps investi au départ et les capacités accrues occasionnées par le financement compliquent les choses. De plus, l'attente prolongée a occasionné un surcroît de travail à la phase de mise en œuvre du projet compte tenu de l'évolution du contexte. Plusieurs partenaires des organismes de promotion des droits des femmes ont été contrariés par le long délai de la mise en œuvre après qu'ils aient mené de vastes consultations.

L'information et l'encadrement sur le suivi, l'évaluation et les apprentissages selon les principes féministes étaient incomplets.

Les participants ont noté qu'il n'existait pas, au moment du sondage, de lignes directrices sur le concept de suivi, d'évaluation et d'apprentissage selon les principes féministes; ils pensent que de telles lignes directrices devraient être élaborées en collaboration avec des organismes à vocation féministes, des spécialistes du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage selon les principes féministes et des organismes de promotion des droits des femmes. Cela s'est répercuté jusque dans la phase de mise en œuvre.

Certains répondants se sont aussi montrés perplexes face à l'utilisation d'indicateurs prescriptifs, car ces indicateurs n'ont pas été élaborés en consultation avec des organismes de promotion des droits des femmes. Bien qu'il y ait des avantages à la mise en application d'indicateurs standardisés (la capacité de comparer les enseignements tirés entre les contextes et la mise en application d'une approche consolidée et stratégique dans les projets, par exemple), les indicateurs standardisés ont créé une tension entre le respect de la conformité et la prestation d'activités spécifiques au contexte.

Certains répondants ont proposé la création d'une communauté de praticiens (ou la

participation d'une communauté existante telle que celle de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale [AQOCI]) pour élaborer des cadres de suivi et d'évaluation qui soient conformes aux principes féministes. D'autres ont suggéré de soumettre les indicateurs à un processus de consultation. Depuis que le sondage a été distribué, une communauté de pratique a été établie. Celle-ci regroupe plusieurs organismes basés au Canada de mise en œuvre des projets Voix et leadership des femmes.

Par moments, les organismes de l'hémisphère Sud étaient placés en concurrence directe avec des organismes non gouvernementaux canadiens ou internationaux.

Le processus concurrentiel, qui a souvent dressé les uns contre les autres des organismes de l'hémisphère Sud et des organismes canadiens, a été difficile pour plusieurs raisons. D'abord, les règles du jeu étaient inégales, car les organismes canadiens ont tiré profit de relations établies avec AMC et d'une meilleure compréhension de son processus de financement. De plus, le processus a engendré un biais politique et des tensions dans le secteur. Certains organismes nationaux de promotion des droits des femmes ont pensé qu'ils se devaient d'appuyer certains projets et partenaires plutôt que d'autres. Si l'objectif est véritablement de consacrer plus de fonds aux organismes de promotion des droits des femmes, un système devrait être mis en place pour que ces organismes puissent appuyer les projets qu'ils désirent et maximiser leur chance d'obtenir du financement.

CONCLUSION

Voix et leadership des femmes est une initiative bienvenue et l'on apprécie grandement les intentions féministes qu'elle poursuit. En raison du caractère novateur et indispensable du programme, le secteur espère Voix et leadership des femmes sera reconduit et élargi, et il est impatient de voir les résultats de ces investissements dans les mouvements féministes et de promotion des droits des femmes. Il espère également que d'autres programmes semblables seront instaurés, et que le gouvernement continuera à investir de façon soutenue dans l'égalité des genres, les organismes de promotion des droits des femmes et les mouvements féministes.

Cependant, l'expérience des organismes de la société civile par rapport à la première mouture du programme soulève des points de vue mitigés. Les répondants comprennent la difficulté, pour AMC, de passer d'une approche centrée sur les droits des femmes à un autre axée sur les principes féministes (inclusion, équité, transparence, accessibilité) compte tenu de la lenteur à laquelle les bureaucraties appliquent des changements. Tous espèrent que Voix et leadership des femmes sera un catalyseur de changement social dans les

« Malgré les accrocs, il s'agit d'une excellente initiative. Chacun souhaite que ce soit un succès. »

pays ciblés et une ressource inestimable pour renforcer les organismes de promotion des droits des femmes, de même qu'une expérience d'apprentissage utile pour AMC concernant ses processus institutionnels. Le CCCI et les organismes membres du WRPB traversent leur propre processus d'apprentissage et de transformation organisationnelle en raison de la FIAP, sachant qu'ils ne peuvent prétendre à promouvoir l'égalité des genres sans transposer eux-mêmes les valeurs féministes dans leur travail. Nous entendons collaborer avec AMC pour nous soutenir mutuellement et apprendre de l'expérience de l'autre alors que nous poursuivons cette transformation.

RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS À L'INTENTION D'AFFAIRES MONDIALES CANADA :

Continuer à tenir régulièrement des discussions à l'interne sur les approches féministes et à investir dans l'apprentissage et le renforcement des capacités sur ce sujet.

Le lancement de la politique d'aide internationale féministe du Canada a suscité beaucoup d'enthousiasme et des occasions fréquentes d'apprentissage sur les approches féministes à AMC. Aujourd'hui, comme il est prévu d'élaborer un livre blanc sur la politique étrangère féministe du Canada, le besoin se fait sentir de poursuivre un développement analytique et de préciser comment les concepts de cette politique se recourent de manière cohérente dans l'ensemble des unités d'AMC. L'articulation d'approches claires, holistiques et féministes est une démarche continue qui doit être alimentée par des discussions internes systématiques, des apprentissages et le développement des capacités en raison du roulement de personnel et de la transition fréquente des effectifs. Le Ministère doit prêter plus d'importance aux analyses et processus féministes, y compris dans les unités responsables des processus contractuels et administratifs.

Veiller à ce que les projets d'aide aux organismes de promotion des droits des femmes ainsi que les cadres de suivi des projets soient dorénavant éclairés par la consultation de fonds à vocation féministe, d'activistes, de réseaux et d'organismes de promotion des droits des femmes de tous les horizons ainsi que par des organismes canadiens et leurs partenaires.

Au moment de mettre au point de nouveaux programmes, AMC doit mener des consultations concrètes et cohérentes avec les partenaires potentiels et les bénéficiaires ciblés au sujet de l'élaboration des programmes, du processus de dépôt des projets, des critères de suivi et d'évaluation et des résultats escomptés. Le processus de consultation doit respecter les pratiques exemplaires en matière de participation des parties concernées et s'assurer d'être opportun, ouvert et inclusif, transparent, bien informé et itératif¹ et conforme à la *Politique du Canada des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale : une approche féministe*.² Permettre aux organismes canadiens et de l'hémisphère Sud de façonner les cadres de suivi et d'évaluation est conforme à l'approche féministe du développement international qui met en valeur la collaboration et l'expertise des personnes les plus concernées (« rien sur nous sans nous »). Les priorités spécifiques aux pays doivent systématiquement être établies en fonction d'un travail exploratoire des mouvements de femmes locaux et de consultations avec des organismes domestiques de promotion des droits des femmes.

1 Pour de plus amples renseignements au sujet des pratiques exemplaires, voir https://ccic.ca/wp-content/uploads/2019/04/Effective_Engagement_Canada.pdf (en anglais).

2 Voir https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/civil_policy-politique_civile.aspx?lang=fra

Établir un processus ouvert, transparent et inclusif de dépôt des projets qui soit accessible à une grande diversité d'organismes, dont les organismes de soutien aux femmes de l'hémisphère Sud ainsi que les organismes non gouvernementaux canadiens pratiquant la diversité.

Les processus et objectifs féministes doivent permettre de transférer le pouvoir et le contrôle des ressources à des organismes de l'hémisphère Sud. En fixant le processus et les critères de dépôt des projets, AMC doit vérifier si des organismes à vocation féministe de l'hémisphère Sud (qui ne sont pas ses partenaires habituels) pourraient être considérés comme des partenaires de mise en œuvre du programme.

AMC doit travailler avec des organismes canadiens et de l'hémisphère Sud pour uniformiser le processus de dépôt des projets et penser à quoi pourrait ressembler un processus de sélection axé sur les principes féministes. Cela inclut différentes sources de financement pour des organismes de taille diverse, des fonds pour consolider les points forts et les modèles des organismes féministes mondiaux dont le travail porte sur des thèmes clés ainsi que des fonds distincts destinés aux organismes locaux de promotion des droits des femmes. Le quart des répondants au sondage qui ont indiqué avoir déposé un projet savaient sans l'ombre d'un doute qu'ils étaient en concurrence avec un organisme national ou local à vocation féministe. Les organismes de l'hémisphère Sud ne devraient pas être placés en concurrence directe avec des organismes non gouvernementaux canadiens ou étrangers. Pour l'Indonésie, il y a deux volets séparés (national et international). Ce modèle a été jugé positif et digne d'être reproduit, car il uniformise les règles du jeu et donne aux organismes de l'hémisphère Sud de meilleures chances d'obtenir et de gérer du financement. Les répondants aimeraient aussi pouvoir créer davantage de propositions pour des pays et régions multiples.

Un processus de communication clair doit constituer la norme, tout comme la publication de renseignements sur les budgets requis, les processus et critères de sélection et les cadres d'évaluation pour chaque appel de propositions.

Des efforts considérables doivent être faits pour publiciser les occasions de financement par AMC chez les organismes locaux de promotion des droits des femmes ou de l'hémisphère Sud et pour encadrer adéquatement tous les candidats qui élaborent un projet.

Il serait utile de tenir des discussions sur les façons de minimiser les investissements massifs que font les organismes dans l'élaboration de propositions lorsqu'ils ont peu de chance d'être retenus. Par exemple, plutôt que de diminuer les investissements requis au moyen d'invitations à déposer qui ciblent un nombre restreint d'organismes, AMC pourrait inviter les candidats à déposer de brèves notes conceptuelles. Il poursuivrait le processus avec un nombre réduit de candidats qui seraient invités à déposer un projet contenant de l'information sommaire, les précisions étant fournies au stade consécutif à l'approbation. Ce sont là des exemples dont on pourrait tirer profit et qui proviennent du gouvernement même. Par exemple, lorsque Femmes et Égalité des genres Canada s'appelaient encore Condition féminine du Canada, ce ministère a lancé un appel de propositions qui proposait un support financier modeste destiné aux organismes afin qu'ils élaborent leur proposition. Certaines fondations plus progressistes ont aussi adopté cette façon de faire.

Des commentaires détaillés sur les lacunes des propositions devraient être fournis aux candidats non retenus, cela dans un souci de transparence et de responsabilisation et pour favoriser la conscientisation des organismes demandeurs et le développement de leurs capacités.

Collaborer avec tous les secteurs d'AMC pour assurer que les principes féministes se concrétisent dans les projets et modalités contractuelles ainsi que dans la gestion globale des organismes de promotion des droits des femmes jusqu'à la conclusion des projets.

Les répondants ont évoqué diverses complications au sujet des ententes de contribution et des échanges avec les agents responsables des contrats et de l'audit. Les

processus et pratiques liés aux ententes de contribution pourraient être améliorés pour assurer que la conformité soit harmonisée aux principes féministes. En particulier, le processus lié à l'audit a été cité comme un point de friction.

Il importe de mettre au point une approche unifiée à AMC pour que les exigences du programme Voix et leadership des femmes soient bien comprises et communiquées uniformément par tout le personnel du Ministère. Cela assurerait l'uniformité du travail par le personnel affecté aux contrats ou au programme et par les dirigeants du programme. Une communication systématique et en temps opportun soulignant la nécessité d'appliquer des principes féministes et souples devrait être assurée avec tout le personnel affecté aux contrats. Cela assurerait le respect de l'esprit du programme. Ce processus pourrait s'accompagner d'un suivi et de formations systématiques pour que de tels principes s'enracinent. Encore là, on pourrait tirer profit d'autres exemples provenant du gouvernement même. Par exemple, le ministère de la Défense nationale a mis en place, dans l'ensemble du Ministère, une approche à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). Une équipe spécialisée collabore avec toutes les unités pour qu'elles appliquent une démarche unifiée respectueuse des principes féministes.

AMC tient depuis un certain temps déjà un dialogue avec la société civile au sujet des questions opérationnelles. La mise en application des recommandations avance péniblement. Bon nombre de ces recommandations réduiraient considérablement les points de friction et assureraient l'uniformité des procédures contractuelles et des principes du programme. Ce dialogue pourrait éclairer un processus de refonte en interne disposant de toutes les ressources nécessaires et misant sur un potentiel politique. Il devrait être entrepris dans une optique féministe pour ainsi élargir les périmètres et l'ampleur d'une telle refonte.

Continuer à financer les organismes de promotion des droits des femmes et travailler étroitement avec les organismes de la société civile pour apprendre des expériences et rajuster les prochaines approches.

Le Canada peut continuer à promouvoir son leadership mondial sur les droits des femmes en se livrant à un processus de conscientisation et à un dialogue continu avec la société civile. En modifiant les prochains appels de proposition pour qu'ils reflètent les enseignements tirés, AMC peut devenir un leader non seulement en matière de financement de l'égalité des genres, mais aussi de respect des valeurs féministes mises de l'avant. La mise en œuvre de la FIAP a un caractère transformationnel, tant sur le plan des programmes financés que de la structure et des processus d'AMC et des organismes de la société civile canadienne. Cette transformation est plus rapide lorsque nous soutenons la création d'espaces de pratique réflexive et que nous nous engageons à y investir temps et ressources.

POUR LES MEMBRES DU CCCI ET DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES DROITS DES FEMMES :

Collaborer avec AMC pour que les principes féministes se concrétisent dans les projets et modalités contractuelles en partageant l'expertise sur les projets féministes et l'information sur la réalité vécue par les organismes de promotion des droits des femmes.

Depuis le lancement de la politique d'aide internationale féministe du Canada, bien des gains ont été réalisés par AMC sur le plan politique. Il reste néanmoins du travail à accomplir pour que ce travail se transpose dans les pratiques du programme (audit, consultation, appels de proposition, contrats, budgets, etc.). Les organismes de la société civile doivent traiter des questions,

des approches et des solutions à caractère féministe quand ils abordent les problèmes opérationnels avec AMC et d'autres organismes du secteur.

Continuer à faire progresser les discussions sur les approches féministes dans les programmes pour favoriser la compréhension des concepts féministes et passer de la parole aux actes.

Compte tenu de la quantité d'interprétations sémantiques des approches féministes, l'approfondissement des implications pratiques de ce concept s'avère nécessaire. Les organismes de la société civile basés au Canada pourraient mettre en place des espaces d'apprentissage qui réunissent des organismes de promotion des droits des femmes de l'hémisphère Sud, des activistes féministes et des collègues d'AMC. Des études de cas qui expliquent précisément comment ces principes sont mis en pratique pourraient faire progresser la discussion.

ANNEXE 1

La liste des questions du sondage figure ci-dessous.

Question number	QUESTION	POSSIBLE ANSWER
1	Questions sur le profil	Nom de l'organisme, titre du répondant et courriel
2	Type d'organisme	<ul style="list-style-type: none"> • ONG internationale • Organisation canadienne • Organisation enregistrée dans un pays éligible à l'APD • Autre
3	Comment décririez-vous le travail de votre organisation en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes et des filles?	<ul style="list-style-type: none"> • C'est l'objectif exclusif de mon organisation • C'est l'une des questions sur lesquelles mon organisation travaille
4	Combien d'employés rémunérés votre organisation compte-t-elle?	<ul style="list-style-type: none"> • Petite (10 et moins) • Moyenne (11 à 29) • Grande (plus de 30)
5	Quel est le revenu annuel approximatif de votre organisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Très petit (0 \$ - 500 000 \$) • Petit (500 000 \$ - 1 000 000 000 \$) • Moyen (1 000 001 \$ - 5 000 000 \$) • Grand (5 000 001 \$ - 10 000 000 000 \$) • Très grand (10 000 001 \$ et plus)
6	Avez-vous été invité à répondre à l'appel de propositions d'Affaires mondiales Canada sur Voix et leadership des femmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
7	Auriez-vous aimé être invité à répondre à un appel de propositions pour un pays ou une région en particulier, mais ça ne s'est pas produit?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
8	Si vous avez établi des partenariats avec des organisations de défense des droits des femmes dans des pays spécifiques : vous ont-elles contacté pour obtenir des informations sur Voix et leadership des femmes dans ce pays?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Incertain • s.o.

9	Si vous avez établi des partenariats avec des organisations de défense des droits des femmes dans des pays spécifiques : Savent-elles comment accéder au financement de Voix et leadership des femmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Incertain • s.o. • Le programme n'a pas encore été lancé • Il n'est pas possible pour ces organisations d'accéder aux fonds Voix et leadership des femmes. Fournir plus d'information
10	Si vous avez fait une demande de financement à Voix et leadership des femmes, savez-vous combien d'autres organisations étaient en concurrence avec votre organisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
11	Étiez-vous en compétition avec une organisation de femmes nationale ou locale?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Incertain
12	Avez-vous soumis une ou plusieurs propositions?	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune proposition soumise • 1 proposition soumise • Oui, plusieurs propositions ont été soumises
13	Veuillez indiquer [l'intérêt] national/régional de la (des) proposition(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
14	Avez-vous élaboré et soumis la proposition en collaboration avec d'autres?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
15	Combien de personnes ont participé directement à la préparation de la proposition (ou des propositions - en moyenne) au Canada et à l'étranger?	<p>Les catégories s'appliquent tout autant aux organismes canadiens qu'à ceux de l'étranger</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 à 4 • 5 à 10 • 11 à 20 • plus de 21
16	Combien de temps (en heures-personnes) estimez-vous que votre organisation (au Canada) [a] investi dans la préparation de la proposition (ou des propositions en moyenne)?	<ul style="list-style-type: none"> • 37,5 à 75 heures • 75 à 100 heures • 151 à 225 heures • plus de 226 heures
17	Combien d'argent estimez-vous que votre organisation et vos partenaires internationaux ont investi dans la préparation de votre (vos) proposition(s)?	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement

18	Avez-vous mené une consultation dans le pays avec vos partenaires sur la ou les propositions?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
19	Avez-vous reçu un encadrement d’Affaires mondiales Canada à l’étape de la proposition?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
20	Quels aspects de la demande de proposition ont été les plus difficiles à remplir pour vous?	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
21	Quels renseignements ou conseils auriez-vous aimé recevoir d’Affaires mondiales Canada, mais que vous n’avez pas reçus ou auxquels vous n’avez pas pu avoir accès?	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
22	Une ou plusieurs propositions ont-elles été retenues?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Incertain - nous n’avons pas encore été informés • Nous avons été informés de manière informelle que oui, mais cela n’a pas été officiellement annoncé • Nous avons été informés de manière informelle que non, mais nous n’avons jamais reçu de confirmation officielle à cet effet • Oui Veuillez indiquer le nombre de propositions retenues
23	Si oui, quel est le montant de financement que vous avez reçu pour le(s) projet(s) au total?	<ul style="list-style-type: none"> • 0 à 3 000 000 \$ • 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$ • 5 000 001 à 10 000 000 \$ • 10 000 001 \$ et plus
24	Si oui, veuillez indiquer comment le financement a été réparti	<ul style="list-style-type: none"> • 60 % organisations de défense des droits des femmes / 40 % mise en œuvre des projets • 70 % organisations de défense des droits des femmes / 30 % mise en œuvre des projets • Les expériences varient par [pays]. Veuillez donner des détails
25	Si oui, avez-vous dû réviser votre (vos) proposition(s)?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui, révisions mineures • Oui, révisions importantes • Aucune révision
26	Si vous n’avez pas encore reçu de décision, Affaires mondiales Canada vous a-t-elle transmis des informations sur un délai réaliste pour communiquer sa décision?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non

27	Combien de temps avez-vous dû attendre entre la soumission de votre proposition et le moment où vous avez appris qu'elle avait été retenue?	<ul style="list-style-type: none"> • 5 mois • 6 mois • 7 mois • 8 mois • 9 mois • 10 mois • 11 mois • 12 mois • Nous n'avons toujours pas été informés. Veuillez également sélectionner le nombre de mois depuis votre envoi
28	Combien de mois avez-vous attendu entre la confirmation de l'acceptation de votre proposition et la signature d'un accord de contribution?	<ul style="list-style-type: none"> • 5 mois • 6 mois • 7 mois • 8 mois • 9 mois • 10 mois • 11 mois • 12 mois • Autre, veuillez préciser
29	Avez-vous eu à faire face (ou faites-vous face) à des défis au cours des négociations de l'accord de contribution?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
30	Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle été apte à négocier des conditions mieux adaptées à la souplesse et à la réactivité dont ont besoin les organisations de défense des droits des femmes sur le terrain?	<ul style="list-style-type: none"> • Les répondants ont indiqué une réponse correspondant à un pourcentage
31	Commentaires :	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
32	Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle dû modifier des éléments de la conception du programme après soumission de la demande?	<ul style="list-style-type: none"> • Les répondants ont indiqué une réponse correspondant à un pourcentage
33	Commentaires :	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
34	L'objectif initial de la VLF était d'offrir aux organisations de défense des droits des femmes un financement souple. À votre avis, dans quelle mesure les exigences du programme ont-elles été adaptées à cette vision?	<ul style="list-style-type: none"> • Les répondants ont indiqué une réponse correspondant à un pourcentage

35	Les exigences d’Affaires mondiales Canada en matière d’octroi de subventions et de soutien aux organisations de défense des droits des femmes sont-elles différentes de celles des initiatives antérieures (c.-à-d. avant la politique d’aide internationale féministe du Canada)?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Incertain
36	Recevez-vous un financement [autre que du programme] Voix et leadership des femmes d’Affaires mondiales Canada pour des programmes d’égalité des genres dans un pays disposant d’un programme Voix et leadership des femmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Si oui, dans quel(s) pays? • Non
37	Si oui, avez-vous l’impression que votre organisation et/ou vos partenaires locaux ont été suffisamment consultés dans la conception du programme Voix et leadership des femmes de ce pays?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Pas d’opinion • Les expériences varient par [pays]. Veuillez donner des détails
38	Si oui, avez-vous l’impression que la société civile locale ou le(s) mouvement(s) de femmes de ce pays ont été suffisamment consultés et que leurs perspectives et priorités ont été intégrées dans la conception du programme Voix et leadership des femmes de ce pays?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Les expériences varient par [pays]. Veuillez donner des détails
39	Y a-t-il d’autres préoccupations ou défis concernant le programme Voix et leadership des femmes que vous aimeriez soulever?	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
40	Y a-t-il des expériences positives du programme Voix et leadership des femmes que vous aimeriez partager?	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
41	Quelles recommandations spécifiques avez-vous pour permettre d’améliorer les procédures d’Affaires mondiales Canada quant à l’élaboration d’initiatives futures visant à soutenir les organisations de défense des droits des femmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
42	Avez-vous d’autres commentaires à formuler?	<ul style="list-style-type: none"> • Question à développement
43	Seriez-vous disposé à partager les leçons apprises sur le processus de Voix et leadership des femmes avec d’autres groupes de la société civile, dans le cadre d’une activité de renforcement des capacités du Groupe de travail sur la défense des droits des femmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non