



Évaluation formative du programme Voix et leadership des femmes



Rapport d'évaluation

Préparé par la Direction de l'évaluation (PRA)

Affaires mondiales Canada

Mai 2022



Remerciements

La présente évaluation a été guidée par les principes féministes d'inclusion, de participation et de renforcement du pouvoir des femmes. Dans le cadre du processus d'évaluation, de nombreuses personnes ont donné de leur temps pour participer activement et faire entendre leur voix. Merci de votre contribution et de nous avoir permis d'intégrer vos différents points de vue dans ce rapport. Sans votre apport et votre dévouement, cette évaluation n'aurait pas été possible. Nous remercions tout particulièrement l'équipe du programme Voix et leadership des femmes de la Direction de l'égalité des genres pour son soutien continu, les membres du groupe de référence de l'évaluation pour leurs précieuses contributions tout au long du processus d'évaluation, ainsi que les nombreuses organisations de défense des droits des femmes qui ont pris le temps de communiquer avec nous de partout dans le monde. Nous tenons également à remercier les évaluateurs locaux qui ont permis d'aller plus loin et de mieux mettre en contexte les études de cas approfondies, ainsi que Donna Podems, notre conseillère en évaluation féministe, qui nous a fait réfléchir à notre parcours d'évaluation féministe.

Enfin, nous souhaitons également rendre hommage aux femmes de l'Afghanistan, de l'Ukraine et du monde entier qui se battent pour défendre les droits des femmes face aux conflits, à la violence et à la répression. Vous êtes une source d'inspiration pour nous toutes et nous tous.

– L'équipe d'évaluation

Table des matières

4	Acronymes et abréviations	24	Constatations : pertinence et adéquation de la conception et de la mise en œuvre du programme VLF
5	Sommaire exécutif	32	Constatations : harmonisation aux principes féministes
6	Contexte du programme	34	Constatations : premiers résultats
10	Portée et méthodologie de l'évaluation	39	Conclusions
16	Constatations : AMC est « adapté à l'objectif » des programmes féministes et au soutien direct aux ODDF locales	41	Recommandations et considérations
19	Constatations : approche-programme et mise en place du programme VLF	44	Annexes

Acronymes et abréviations

AI	Aide internationale	LBTQI+	Personnes lesbiennes, bisexuelles, transgenres, queers et intersexuées	PMO	Partenaires de mise en œuvre
AMC	Affaires mondiales Canada	LCA	Direction des communications sur le développement	PMOP	Plan de mise en œuvre de projet
APD	Aide publique au développement	MGD	Direction générale du développement social	PRA	Direction de l'évaluation
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)	MGS	Direction de l'égalité des genres	PRD	Direction générale de l'évaluation et des résultats
CEDEF	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	MINE	Ministre du Développement international	RDC	République démocratique du Congo
CEP	Chefs d'équipe de projet	MWDT	Muslim Women Development Trust	REFEDEF	Réseau des femmes pour la protection des droits de l'enfant et de la femme
CRAWN	Community Advocacy and Awareness Trust	NGM	Secteur des Amériques	SCM	Secteur de la planification ministérielle, des finances et des technologies de l'information
DG	Directeur général	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques	SEA	Suivi, évaluation et apprentissage
DME	Sous-ministre du Développement international	OCDI	Olive Community Development Initiative	SGA	Direction des services de conseils financiers pour les subventions et contributions
DPD	Direction générale des opérations d'aide internationale	ODDF	Organisations de défense des droits des femmes	SGD	Direction générale de la gestion des subventions et contributions
DPF	Dirigeante principale des finances	OERF	Outil d'évaluation du risque fiduciaire	SGF	Direction du risque fiduciaire, de la conformité et de la gestion de la fraude
DPI	Direction du processus de programmation et de coordination de l'aide internationale	OGM	Secteur de l'Asie-Pacifique	SGS	Direction des services aux programmes pour les subventions et contributions
EG	Égalité des genres	ONG	Organisations non gouvernementales	SMA	Sous-ministre adjoint
EGM	Secteur de l'Europe, de l'Arctique, du Moyen-Orient et du Maghreb	ONGI	Organisations non gouvernementales internationales	VLF	Voix et leadership des femmes
IMIM	Mécanisme d'invitations multiples à l'initiative du Ministère	OSC	Organisations de la société civile	WGM	Secteur de l'Afrique subsaharienne
KFM	Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement	PAIF	Politique d'aide internationale féministe	WWD	Direction générale de l'Afrique de l'Ouest et du Centre

Sommaire exécutif

L'évaluation formative du programme Voix et leadership des femmes (VLF) a porté sur la période allant de son annonce en juin 2017 jusqu'à mars 2021. L'évaluation avait trois objectifs : établir si, et dans quelle mesure, le fonctionnement d'Affaires mondiales Canada était « adapté à l'objectif » de soutenir le programme VLF en tant que programme féministe ; déterminer si les caractéristiques de conception et les modalités de mise en œuvre du programme VLF étaient pertinentes et appropriées pour répondre aux besoins des organisations de défense des droits des femmes (ODDF) ; et déterminer les progrès réalisés par le programme VLF en vue d'atteindre les résultats.

L'évaluation a révélé que **l'ambitieuse approche-programme de VLF a réussi à faire de la vision féministe de ce programme une réalité** et à assurer la cohésion d'une initiative hautement décentralisée. Les directions responsables de la coordination du programme VLF ont été en mesure de mettre en place « l'échafaudage » nécessaire à l'exécution du programme, et plusieurs solutions et adaptations aux processus et outils de l'organisation ont été élaborées pour que le programme VLF puisse concrétiser ses aspects novateurs. L'approche-programme de VLF a cependant été difficile à appliquer par tous les acteurs concernés, et en particulier la Direction de l'égalité des genres (MGS) qui, pour le programme VLF, a assumé un nouveau rôle, alors que les structures, les ressources et les capacités n'ont été que minimalement rajustées.

L'évaluation a également révélé que, lorsque le programme VLF a été lancé, les **processus et les systèmes ministériels n'étaient pas suffisamment « adaptés à l'objectif »** des programmes féministe et de la prestation d'un soutien direct aux ODDF locales. L'approche globale du Ministère en matière de gestion du risque n'a pas beaucoup changé pour le programme VLF, malgré la propension accrue à prendre des risques, qui était nécessaire pour soutenir les ODDF locales. Les exigences ministérielles en matière de passation de marchés, de diligence raisonnable et de rapports ont été particulièrement difficiles à satisfaire pour les nouveaux partenaires, notamment pour les organisations locales, et les processus de sélection n'ont pas entièrement réussi à intégrer les principes féministes d'inclusion et de transparence. De plus, on n'a pas suffisamment réfléchi à la manière de renforcer la capacité des nouveaux partenaires locaux de mettre en œuvre les projets financés par le Canada.

L'évaluation a montré que le programme VLF était **très pertinent par rapport aux besoins des ODDF locales** dans divers contextes, qu'il contribuait à combler les lacunes en matière de financement et de capacités et qu'il donnait suffisamment de souplesse aux ODDF participantes pour qu'elles puissent se concentrer sur ce qui compte le plus pour leurs communautés. Les projets du programme VLF ont été en mesure d'atteindre une grande diversité d'ODDF, mais ont eu du mal à atteindre les organisations informelles et, dans certains contextes, les organisations LBTQI+.

Malgré un délai limité pour la mise en œuvre des projets (la plupart des projets n'ont commencé qu'au cours de l'exercice 2019-2020) et les perturbations importantes causées par la COVID-19, l'évaluation a relevé des **indications de premiers résultats positifs**. La majorité des projets du programme VLF ont rapidement contribué à renforcer la capacité organisationnelle des ODDF soutenues et l'efficacité de leurs programmes, y compris en réponse à la COVID-19. Il reste cependant à savoir si ces premiers résultats mèneront à une plus grande durabilité des ODDF sur le plan financier. De plus, la consolidation de ces résultats, tout en appliquant des approches féministes, prend du temps, et le calendrier actuel du programme VLF représente un défi de ce point de vue.

Résumé des recommandations

1. Veiller à ce que MGS se voit accorder les mandats, les rôles, les responsabilités, les capacités et les ressources appropriés en lien avec le programme VLF et à ce que les rôles, les responsabilités, les structures, les ressources et les capacités appropriés soient en place au Ministère pour un éventuel programme VLF 2.0.
2. Documenter, diffuser et promouvoir des stratégies efficaces et des pratiques exemplaires pour soutenir et favoriser la durabilité des ODDF dans le cadre du programme VLF et VLF 2.0.
3. Renforcer les capacités des organisations locales et des organisations des pays en développement en tant que partenaires de mise en œuvre d'un éventuel programme VLF 2.0.
4. Explorer des processus et des outils ministériels plus adaptés pour appuyer directement les organisations locales, y compris les processus de programmation et l'approche de gestion du risque pour les subventions et les contributions.
5. Élaborer un processus cohérent et simplifié pour faire approuver les prolongations des projets VLF.
6. Tirer parti des conseils, des outils et des produits d'apprentissage élaborés à ce jour pour favoriser une compréhension commune et une appropriation partagée de l'approche féministe du programme VLF.

Contexte du programme



Contexte

Organisations de défense des droits des femmes – Lacunes en matière de financement et de capacités

Malgré l'augmentation du financement accordé par les donateurs pour l'égalité des genres ces dernières années, très peu de fonds parviennent aux organisations de défense des droits des femmes¹ et encore moins aux organisations dans les pays en développement².

Les donateurs perçoivent souvent les ODDF comme étant risquées et manquant de capacité organisationnelle, étant donné leur expérience limitée dans la gestion d'importants montants de financement. Lorsque les ODDF ont attiré le financement des donateurs, il s'agit souvent de financement à court terme et axé sur des projets, ce qui limite les investissements à plus long terme dans leurs organisations³

48.7 milliards de dollars américains

Somme de l'APD mondiale consacrée à l'égalité des genres et au renforcement du pouvoir des femmes en 2017-2018

459 millions de dollars américains

APD accordée aux institutions et organisations de femmes (gouvernementales et ONG) en 2017-2018¹

198 millions de dollars américains

APD accordée aux ONG œuvrant pour l'égalité des genres en 2017-2018

¹ Aid Focussed on Gender Equality and Women's Empowerment, OECD/DAC, 2020

² Donor support to southern women's rights organizations, OECD/DAC, 2016

³ Moving More Money to the Drivers of Change. AWID and Mama Cash, 2020

Contexte et caractéristiques du programme

Le programme Voix et leadership des femmes (VLF) a été officiellement annoncé en juin 2017 en tant qu'initiative phare de la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) du Canada, qui venait d'être lancée. Le programme VLF a été annoncé comme un engagement initial de **150 millions de dollars sur cinq ans**, de 2018 à 2023, mis en œuvre par Affaires mondiales Canada (AMC).

Le programme VLF englobe **30 projets bilatéraux dans 28 pays**, en plus de **trois projets régionaux** dans les Caraïbes, au Moyen-Orient et en Afrique subsaharienne (voir la carte à l'annexe 1). En tant qu'initiative phare de la PAIF, le programme VLF applique une **approche féministe**, fondée sur trois principes : la participation, l'inclusion et le renforcement du pouvoir.

Le programme VLF a été conçu pour combler les importantes lacunes en matière de financement et de capacités auxquelles sont confrontées les organisations de défense des droits des femmes (ODDF) dans les pays en développement. Il vise à renforcer la capacité organisationnelle et la durabilité des ODDF, à améliorer leurs programmes et leurs activités de plaidoyer et à accroître l'efficacité des réseaux et des mouvements œuvrant en faveur du changement. Les projets du programme VLF ont pour but d'y parvenir en fournissant un **financement direct et un soutien au renforcement des capacités des ODDF locales** et des mouvements locaux qui font avancer les droits des femmes, des filles et des personnes de diverses identités de genre. Le programme VLF devait également explorer les possibilités de sélectionner des organisations locales comme partenaires de mise en œuvre.

Mise en place du programme

Pour concrétiser sa vision féministe, le programme VLF a mis en œuvre une **approche-programme** qui comprend : i) des caractéristiques de conception communes à tous les projets (voir page suivante); ii) une architecture de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) au niveau du programme ; iii) des orientations communes sur les plans technique et opérationnel ; iv) des structures de coordination et de gouvernance.

Parallèlement, comme le programme VLF ne disposait pas de fonds destinés à l'élaboration de programmes, les projets du programme VLF ont été identifiés, financés et gérés par les secteurs géographiques. De ce point de vue, le programme VLF est un **ensemble de projets bilatéraux** rassemblés sous un « cadre » commun. Un agent de projet, appelé chef d'équipe de projet (CEP), est désigné pour assurer la gestion de chaque projet et la liaison avec le partenaire de mise en œuvre.

Jusqu'en février 2021, la Direction générale des opérations d'aide internationale (DPD) et la Direction générale du développement social (MGD) ont agi à titre de coresponsables du programme VLF. Plus précisément, la Direction de la coordination de l'aide internationale (DPI) et la Direction de l'égalité des genres (MGS) se sont partagé la responsabilité de la coordination, de la conduite et de l'orientation globales du programme. Cette responsabilité a été entièrement transférée à MGS en février 2021. MGS était aussi responsable des activités de SEA au niveau du programme. D'autres services du Ministère ont apporté leur soutien au programme VLF, notamment en ce qui concerne la gestion des subventions et des contributions (SGA, SGS, SGF), l'évaluation (PRD) et les communications sur le développement (LCA).

Contexte

Caractéristiques de conception communes aux projets du programme VLF

Bien que tous les projets du programme VLF aient été adaptés au contexte et aux priorités locales, ils présentent tous des caractéristiques communes.



Tous les projets du programme VLF avaient en commun la même **théorie du changement** (voir l'annexe 2), des résultats escomptés pour les trois piliers et des indicateurs de rendement normalisés.



Tous les projets comprenaient **quatre types de soutien** aux organisations de défense des droits des femmes participantes : i) des **subventions de base pluriannuelles** ; ii) des **subventions rapides, souples et réactives** ; iii) un **soutien au renforcement des capacités organisationnelles** ; iv) un **renforcement des réseaux et des alliances**¹



À l'instar de l'ensemble du programme VLF, tous les projets devaient intégrer les **principes féministes** d'inclusion, de participation et de renforcement du pouvoir des femmes dans leur conception, leur mise en œuvre et leur SEA.



Des **exigences budgétaires** particulières ont été appliquées à tous les projets du programme VLF afin d'assurer que le plus de financement possible serait versé aux organisations locales. Plus précisément, chaque projet devait transférer au moins 50 % de ses fonds aux ODDF locales et les coûts de gestion étaient plafonnés à 37 %.



Tous les projets du programme VLF ont été codés comme **EG-03**, ce qui signifie qu'ils visaient à produire des résultats porteurs de transformation en matière de genre.



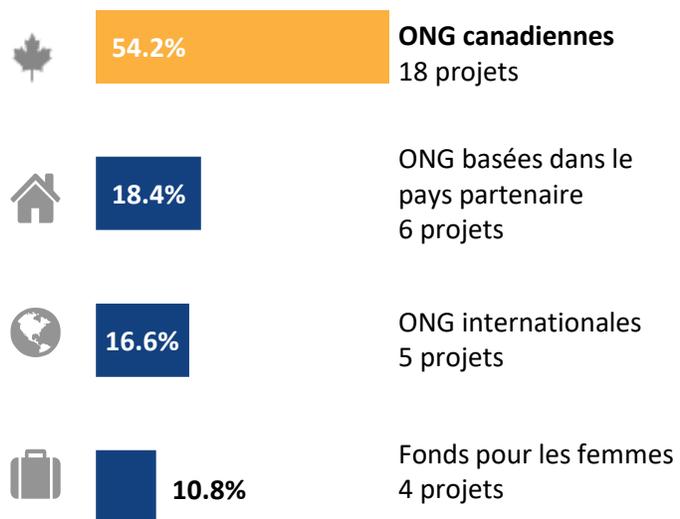
L'**innovation** a été intégrée comme un volet des projets en Afrique occidentale et centrale, avec des activités précises visant à stimuler, à soutenir et à mesurer les innovations. Certains projets dans d'autres régions ont également intégré des activités de soutien à l'innovation.

¹ En Tanzanie, le programme géographique a choisi de financer deux projets VLF, chacun avec un partenaire de mise en œuvre différent. Dans ce cas, les différents volets ont été répartis entre les deux projets, dont un seul accordait des subventions aux ODDF.

Contexte

Les partenaires de mise en œuvre du programme VLF

Les projets du programme VLF sont mis en œuvre par différents types d'organisations : ONG canadiennes, ONG internationales, ONG locales dans les pays de mise en œuvre et les fonds pour les femmes. **La majorité des projets du programme VLF sont mis en œuvre par des partenaires canadiens, plus de 50 % du budget total du programme VLF leur est alloué.**



% de l'engagement total de VLF par type de partenaire de mise en œuvre, sur la base de la valeur budgétisée des projets

Ressources et décaissements

La valeur totale des projets du programme VLF actuellement approuvés est d'environ 179 millions de dollars ¹. Les quatre secteurs géographiques mettent en œuvre des projets du programme VLF : le Secteur des Amériques (NGM), le Secteur de l'Asie-Pacifique (OGM), le Secteur de l'Europe, de l'Arctique, du Maghreb et du Moyen-Orient (EGM) et le Secteur de l'Afrique subsaharienne (WGM). La majorité des fonds (52 %) ont été alloués au Secteur de l'Afrique subsaharienne, conformément aux objectifs établis dans la Politique d'aide internationale féministe.

*Budgété



La valeur des projets du programme VLF varie, allant de 2 millions de dollars (Guatemala) à 10 millions de dollars (Nigéria). Sept projets ont reçu des montants complémentaires pour réaliser des activités en réponse à la COVID-19, principalement sous la forme de subventions d'intervention rapide, souples et réactives, qui se sont montées à environ 3 millions de dollars.

La plupart des projets avaient été mis en œuvre il y a moins de deux ans au moment de la présente évaluation. La plupart des projets (77 %) ont signé leurs accords de contribution en 2019 et ont commencé leur mise en œuvre à la fin de 2019 et au début de 2020. Tous les projets du programme VLF ont connu des retards. Certains pays ont connu de longues phases d'approbation ou de longues négociations relativement au plan de mise en œuvre du projet (PMOP). La pandémie de COVID-19 a entraîné d'autres retards dans la mise en œuvre des projets du programme VLF.

Selon les données disponibles², **33 %**, soit 59 millions de dollars, du montant total prévu au budget pour les projets du programme VLF ont été déboursés à la fin de l'exercice 2020-2021. Le projet moyen du programme VLF a déboursé 32 % de son budget, bien qu'il y ait des variations importantes. À la fin de l'exercice 2020-2021, seuls deux projets (Bangladesh et Afrique du Sud) avaient déboursé plus de 50 % de leur budget. À la fin de l'exercice 2020-2021, les projets du programme VLF avaient fourni du financement à des centaines d'ODDF locales au moyen de subventions pluriannuelles et de subventions rapides, souples et réactives, comme indiqué ci-dessous.



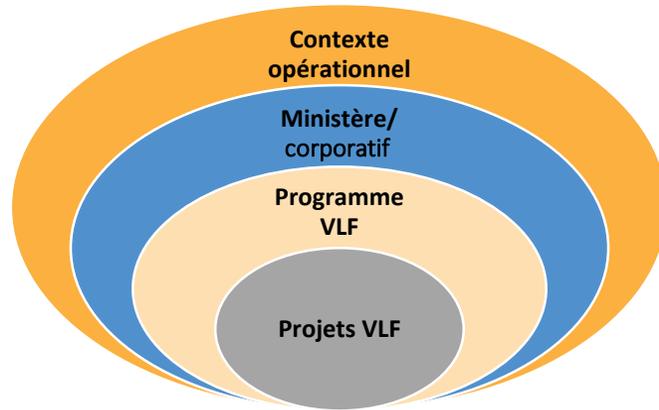
¹ Statistiques fournies par la dirigeante principale des finances, données à jour en date de février 2022. Ne comprend pas les versements supplémentaires liés à la COVID-19. Ce montant comprend les programmes VLF en Côte d'Ivoire et VLF au Moyen-Orient, qui n'étaient pas visés par l'évaluation.

² Ibid. Décaissements calculés jusqu'à la fin de l'exercice 2020-2021.

Portée et méthodologie de l'évaluation



Portée et objectifs de l'évaluation



Une évaluation formative

Une **évaluation formative** est une évaluation visant à améliorer le rendement et à aider un programme à apporter des rajustements afin de mieux atteindre ses résultats. Elle est le plus souvent menée pendant la phase de mise en œuvre d'un programme. Pour cette raison, elle se concentre sur la conception, la mise en œuvre et l'exécution d'un programme ainsi que sur ses résultats préliminaires. Elle permet aussi de cerner les éléments du programme qui fonctionnent bien et ceux qui ne fonctionnent pas. Tout comme le programme VLF lui-même, une évaluation formative est axée sur l'apprentissage et le changement positif.

Portée de l'évaluation

L'évaluation a porté sur le programme Voix et leadership des femmes dans son ensemble, depuis son annonce en 2017 jusqu'en mars 2021 (fin de l'exercice 2020-2021)¹ La recherche était axée sur **trois composantes principales** :

1. **Les structures organisationnelles, les politiques, les systèmes, les processus, les pratiques, les capacités et les ressources d'Affaires mondiales Canada** dans la mesure où ils concernent le programme VLF.
2. **Le programme VLF en tant que programme mondial**, y compris ses caractéristiques de conception globales, les modalités de mise en œuvre, la gouvernance, la coordination, l'orientation et la direction techniques, et les activités de SEA.
3. **Les projets du programme VLF** : 31 des 33 projets² ont été inclus dans la portée de l'évaluation. La moitié d'entre eux ont été sélectionnés pour des études de cas (voir annexe 3).

De plus, l'évaluation a examiné les facteurs et les aspects pertinents dans les contextes opérationnels du programme VLF, notamment au Canada, dans le monde et dans les pays de mise en œuvre.

But et objectifs de l'évaluation

Il s'agissait d'une **évaluation formative**. Elle visait à générer des idées, des constatations, des apprentissages et des recommandations pour Affaires mondiales Canada et les intervenants du programme VLF. Elle avait pour but d'éclairer la prise de décision fondée sur des données probantes en vue d'atteindre les objectifs et de contribuer au partage des connaissances sur la meilleure façon de soutenir les ODDF et leurs mouvements par des programmes féministes à l'avenir. L'évaluation avait trois objectifs :

1. Établir si, et dans quelle mesure, le fonctionnement du Ministère était « adapté à l'objectif » de soutenir les programmes féministes qui profitent directement aux ODDF, en particulier le programme VLF.
2. Déterminer si les caractéristiques de conception et les modalités de mise en œuvre du programme VLF étaient pertinentes et appropriées pour répondre aux divers besoins des organisations et mouvements de défense des droits des femmes, et la façon dont le programme s'est adapté aux difficultés liées à la COVID-19.
3. Déterminer dans quelle mesure les interventions du programme VLF ont permis de progresser vers l'atteinte de résultats et quels facteurs ont soutenu ou entravé les progrès réalisés à ce jour.

¹ La mise en œuvre de la plupart des projets VLF a commencé au cours de l'exercice 2019-2020. Par conséquent, l'évaluation a surtout permis d'évaluer la mise en œuvre des projets et les premiers résultats pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021. La mise en place et la conception du programme VLF, ainsi que la question de savoir si le fonctionnement d'AMC était adapté à l'objectif du programme VLF, ont été évaluées tout au long de la période visée par l'évaluation, soit à partir de l'annonce faite en 2017 jusqu'au 31 mars 2021.

² Le projet VLF en Côte d'Ivoire et le projet régional VLF au Moyen-Orient n'ont pas été inclus dans l'évaluation, car leur mise en œuvre n'avait pas commencé au moment de la conception de l'évaluation.

Approche d'évaluation

Équipe d'évaluation

L'évaluation a été effectuée à l'interne par la Direction de l'évaluation (PRA). L'équipe principale d'évaluation a été soutenue par une conseillère en évaluation féministe et quatre équipes d'évaluateurs locaux au Guatemala, au Nigéria, au Sri Lanka et en Ukraine. Ils ont veillé à l'utilisation d'approches et de méthodes culturellement appropriées et ont contribué à contextualiser les connaissances. Veuillez consulter l'annexe 3 pour obtenir plus de détails.

Les valeurs fondamentales de l'équipe d'évaluation impliquaient un engagement actif en regard de la différence et de la diversité. Les membres de l'équipe avaient des parcours, des expériences et des compétences riches et variés, et ils ont apporté leurs différents points de vue au processus d'évaluation.

Organes consultatifs pour l'évaluation

Trois organes ont joué un rôle consultatif dans l'évaluation et ont assuré la participation et la mobilisation des intervenants de l'évaluation, à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère. Deux d'entre eux étaient des organes de gouvernance existants du programme VLF : le Comité consultatif des DG du programme VLF et le Groupe de coordination du programme VLF. Le troisième organe, le groupe de référence de l'évaluation, a été créé expressément aux fins de l'évaluation; il comprenait des représentants du personnel du Ministère, des partenaires de mise en œuvre et des ODDF.

Approche globale de l'évaluation

L'approche d'évaluation était fondée sur deux théories d'évaluation : l'évaluation féministe et l'évaluation axée sur l'utilisation. L'équipe d'évaluation a été guidée par le principe consistant à « ne pas nuire », étant consciente des rapports de pouvoir inégaux qui existent souvent entre les évaluateurs et les répondants.

L'évaluation a utilisé une approche mixte, s'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives, ainsi que des approches participatives et collaboratives. L'équipe d'évaluation a utilisé différents types de triangulation pour assurer la validité des constatations : triangulation des données, triangulation méthodologique et triangulation des enquêteurs.

L'analyse des données a été systématique et itérative. Les données qualitatives ont été codées à l'aide du logiciel NVivo et les données quantitatives ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives. L'évaluation a eu recours à des séances de réflexion participatives¹ pour faire participer les intervenants à des discussions sur les constatations et les recommandations éventuelles. Cette approche participative a permis de tenir compte de points de vue multiples dans les produits d'évaluation finaux, tout en contribuant à la crédibilité de l'approche d'évaluation.

Questions d'évaluation

L'évaluation s'est concentrée sur trois questions principales, indiquées ci-dessous. L'innovation et la réponse à la COVID-19 ont été abordées en tant que thèmes transversaux. Les questions et sous-questions portaient sur les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence et l'efficacité et, en partie, l'efficacité et la durabilité. Les questions d'évaluation correspondent aux questions d'apprentissage au niveau du programme VLF.

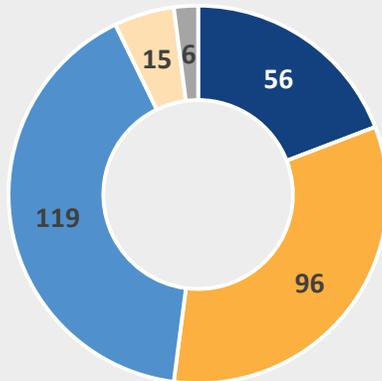
Enjeux d'évaluation	Questions
Adaptation d'AMC à l'objectif des programmes féministes et au soutien direct aux ODDF	1. Comment Affaires mondiales Canada – en tant qu'organisation – a-t-elle mis en pratique les valeurs et les principes féministes pour soutenir le programme VLF, y compris en offrant un soutien direct aux ODDF ?
Pertinence et adéquation de la conception et de la mise en œuvre du programme et des projets	2. Dans quelle mesure les caractéristiques de conception et les modalités de mise en œuvre du programme VLF permettent-elles de combler les lacunes en matière de financement et de capacités des divers types d'ODDF ciblées dans différents contextes ?
Mise en œuvre efficace et progrès vers les résultats	3. Quels sont les premiers progrès réalisés par les projets du programme VLF dans différents contextes pour atteindre les résultats escomptés ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans la mise en œuvre de projets du programme VLF dans différents contextes ?

¹ Les séances de réflexion participatives sont un processus par lequel les participants à l'évaluation aident les évaluateurs à interpréter les données d'évaluation, notamment en aidant à cerner les constatations les plus importantes en fonction de leurs différents points de vue sur le programme.

Une évaluation féministe

Diverses voix ont éclairé l'évaluation

Le diagramme ci-dessous montre la diversité des intervenants consultés par l'équipe principale d'évaluation aux fins de la présente évaluation. Conformément aux principes féministes, l'équipe d'évaluation a mis l'accent sur l'écoute des ODDF participantes, au moyen d'entrevues et de discussions de groupe.



- Personnel d'AMC
- Personnel du partenaire de mise en œuvre
- Représentants des ODDF
- Experts
- Autres donateurs

Intégration d'une optique d'évaluation féministe

Les principes et les approches de l'évaluation féministe ont été intégrés tout au long du processus d'évaluation. Cette façon de faire est conforme à la Politique d'aide internationale féministe et au plan de travail de SEA du programme VLF. L'approche s'est appuyée sur un cadre théorique et académique ¹ et a été appliquée selon un processus pratique, utile et habilitant. Le processus d'évaluation et ses produits visaient à appuyer le changement social et à encourager la réflexion et l'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Une évaluation féministe :

- repose sur trois convictions féministes fondamentales : 1. l'équité devrait exister entre les humains, 2. l'inégalité entre les hommes et les femmes mène à l'injustice sociale 3. les inégalités fondées sur le genre sont systémiques ;
- fournit une façon de penser et de guider une évaluation qui valorise le processus autant que les constatations ;
- encourage les processus de réflexion, de renforcement du pouvoir, de collaboration et de participation qui appuient activement les visées de justice sociale ;
- vise à offrir une tribune aux femmes et aux autres personnes dont la voix n'est pas souvent entendue.

Des exemples de l'intégration des principes féministes dans les différentes phases de l'évaluation sont présentés ci-dessous.

 Conception Les commentaires d'un grand nombre d'intervenants ont été pris en compte lors de la conception.	 Gouvernance Le groupe de référence de l'évaluation comprenait des membres du personnel, des partenaires et des membres d'ODDF.	 Données L'évaluation a utilisé et valorisé différentes formes de données provenant de divers intervenants.
 Analyses approfondies sur le terrain Dirigées par des chercheurs locaux et conçues conjointement avec les intervenants du projet pour correspondre à leurs besoins.	 Séances de réflexion Le processus d'évaluation comprenait des ateliers participatifs et inclusifs sous forme de séances de réflexion.	 Produits d'évaluation Divers produits d'évaluation ont été adaptés aux besoins en matière de connaissances des différents utilisateurs.

¹ Évaluation axée sur les principes de Donna Podems – Cadre d'évaluation féministe (2019), fondé sur les principes féministes de Sharon Brisolaro (2014).

Méthodologie

Six sources de données ont été utilisées pour l'évaluation.

Examen des documents du Ministère et du programme	Entrevues avec des sources clés au sujet du programme VLF	Études de cas : analyses approfondies sur le terrain et analyses au bureau
<p>L'évaluation comprenait un examen des documents d'Affaires mondiales Canada :</p> <ul style="list-style-type: none">Politique d'aide internationale féministe et documents connexes ;documents sur les politiques, systèmes, processus, etc. du Ministère concernant le programme VLF ;documents sur d'autres programmes et initiatives ministériels qui appuient directement les ODDF ;documents liés au programme VLF, p. ex. notes de service, rapports, directives, gabarits, outils, procès-verbaux.	<p>Au total, 81 entrevues semi-structurées, individuelles et en petits groupes, ont été menées auprès d'un échantillon de parties prenantes du programme VLF :</p> <ul style="list-style-type: none">personnel et décideurs actuels et anciens participant directement au programme VLF ou à une fonction de soutien (p. ex. MGS, DPI, SGS, SGA) ;chefs d'équipe de projet (CEP) actuels et anciens du programme VLF à l'AC et sur le terrain ;autres membres du personnel d'AMC (ex. KFM) ;partenaires de mise en œuvre (PMO) ; <p>agents et agentes de suivi des projets.</p> <p>Toutes les entrevues ont été réalisées à l'aide de plateformes virtuelles. Des entrevues supplémentaires ont été menées pour l'analyse contextuelle et pour chaque analyse approfondie.</p>	<p>L'évaluation comprenait des analyses approfondies sur le terrain, ou des études de cas approfondies, de quatre projets VLF : au Guatemala, au Nigéria, au Sri Lanka et en Ukraine. Les analyses approfondies sur le terrain ont été menées par des évaluateurs féministes locaux qui ont effectué la collecte de données dans le pays, notamment des entrevues, des sondages, des discussions de groupe et des examens de documents. Les analyses approfondies sur le terrain ont été élaborées conjointement et mises en œuvre avec les parties prenantes du projet, ont utilisé des méthodes féministes et participatives, et ont inclus une composante de renforcement des capacités et de partage des connaissances.</p> <p>L'évaluation comprenait également des analyses au bureau de 12 projets VLF. Il s'agissait d'études de cas plus limitées menées à distance par l'équipe principale d'évaluation. Les analyses au bureau ont compris des entrevues à distance et des groupes de discussion avec le personnel du Ministère et avec les partenaires de mise en œuvre, 10 discussions de groupe avec certaines ODDF et des examens détaillés des documents de projet.</p>
Examen des documents au niveau du projet	Sondages en ligne	Analyse contextuelle
<p>L'équipe d'évaluation a effectué un examen normalisé et systématique des documents clés de 31 projets VLF, en mettant l'accent sur :</p> <ul style="list-style-type: none">les accords de contribution et les PMOP ;les rapports de synthèse à la direction ;les rapports semestriels et annuels ;les statistiques sur les décaissements fournies par la DPF. <p>Des examens approfondis et adaptés des documents ont été réalisés au sujet des projets sélectionnés pour les études de cas approfondies sur le terrain et au bureau..</p>	<p>L'évaluation a compris deux sondages en ligne : un pour les partenaires de mise en œuvre du programme VLF (28 réponses reçues représentant 26 pays) et l'autre pour les CEP (30 réponses reçues représentant 23 pays).</p> <p>Les sondages ont porté sur des questions comme la conception et la mise en œuvre du programme VLF, les systèmes ministériels, les processus et les exigences d'AMC, l'orientation, le soutien et les exigences au niveau du programme, les relations entre le Ministère et les partenaires de mise en œuvre, les adaptations liées à la COVID-19, et l'intégration des principes féministes et de l'intersectionnalité.</p>	<p>L'équipe d'évaluation a effectué une analyse contextuelle des bonnes pratiques en matière de financement des ODDF selon une approche féministe et une analyse d'initiatives similaires d'autres donateurs, qui a compris :</p> <ul style="list-style-type: none">15 entrevues avec des acteurs du financement selon une approche féministe (fonds pour les femmes, autres donateurs bilatéraux, groupes de réflexion) ;une analyse documentaire de 19 rapports et documents sur le financement selon une approche féministe ;des examens approfondis de cinq programmes d'autres donateurs bilatéraux apportant un soutien direct aux ODDF.

Limites de l'évaluation et mesures d'atténuation

Limites



Restrictions liées à la COVID-19. Les restrictions de voyage en raison de la COVID-19 ont limité la capacité de l'équipe d'évaluation à interagir en personne avec les participants à l'évaluation. Cela a particulièrement limité l'inclusion dans l'échantillon d'évaluation des ODDF ayant une connectivité plus faible ou difficile. Cela a également rendu l'utilisation d'approches participatives particulièrement difficile. L'équipe principale d'évaluation n'a pas été autorisée à se déplacer, et les chercheurs locaux ont aussi été grandement limités dans leurs déplacements et dans leur capacité à tenir des réunions en personne, avec des variations selon les pays. Le pays le plus touché a été le Sri Lanka, où la collecte des données a coïncidé avec un confinement.

Données limitées sur le rendement des projets. La plupart des projets du programme VLF avaient peu de temps pour mettre en œuvre leurs activités, en général moins de deux ans, sans compter les importantes perturbations causées par la COVID-19. Les types de résultats visés par les projets du programme VLF, notamment le renforcement organisationnel, la création de mouvements et les changements de politiques, nécessitent beaucoup de temps pour se concrétiser. Il a été difficile de saisir les changements progressifs qui mèneront à de tels changements à long terme à l'aide des indicateurs communs de rendement des projets du programme VLF. Pour ces raisons, les données sur le rendement étaient limitées pour de nombreux projets.

Demandes concurrentes des intervenants du programme VLF. Le programme VLF avait un vaste plan de SEA avec de nombreuses activités au niveau des projets et du programme. Parallèlement à l'évaluation, les intervenants du programme VLF ont également dû participer à d'autres activités de SEA, notamment l'établissement de rapports sur les projets, les missions de suivi externe et les activités d'apprentissage. Beaucoup de ces activités ont fait appel à des méthodes participatives, conformément à l'approche féministe du programme VLF, qui, de par leur nature, ont tendance à exiger plus de temps pour les personnes concernées.

Mesures d'atténuation



Optimiser l'utilisation des plateformes virtuelles. L'évaluation s'est largement appuyée sur des plateformes virtuelles pour les consultations, la collecte de données et le partage des connaissances, et les approches participatives ont été adaptées à un environnement virtuel. L'équipe d'évaluation a ainsi pu consulter un large éventail d'intervenants. L'évaluation a également maximisé l'utilisation des données existantes, en particulier celles des partenaires de mise en œuvre et des agents et agentes de suivi des projets qui avaient un meilleur accès aux ODDF difficiles à joindre. Les évaluateurs locaux ont utilisé une combinaison de méthodes à distance et en personne, lorsque possible. Leur étroite collaboration avec les intervenants locaux leur a permis de sélectionner les plateformes adaptées à chaque contexte.

Adapter la méthode d'évaluation des résultats. L'équipe d'évaluation a adapté sa méthode pour évaluer les résultats aux premières étapes de la mise en œuvre de nombreux projets et tenir compte des difficultés connexes pour établir des rapports en fonction d'indicateurs communs. Elle a combiné les données disponibles sur le rendement des projets, sur la base d'indicateurs communs, avec des données qualitatives sur les progrès progressifs le long des trois voies de changement complémentaires définies dans la théorie du changement du programme VLF. L'équipe d'évaluation a ainsi pu avoir une compréhension plus juste et plus approfondie des progrès réalisés à ce jour et des facteurs qui ont une influence sur ceux-ci.

Assurer la coordination et l'adhésion volontaire. Pendant la phase d'établissement de la portée, l'équipe d'évaluation a travaillé de près avec MGS et les partenaires pour établir un calendrier des activités de SEA, afin de limiter les chevauchements. Le calendrier de l'évaluation a été prolongé afin d'accorder plus de temps aux consultations et aux séances de réflexion participatives. On a délibérément veillé à ce que toute participation aux activités d'évaluation soit volontaire, y compris dans l'échantillonnage des études de cas, les groupes de discussion et le groupe de référence. L'équipe d'évaluation s'est aussi appuyée sur d'autres données disponibles issues des activités de SEA, afin d'éviter de surcharger les participants.

**Constatations -
AMC est « adapté à
l'objectif » des
programmes
féministes et
au soutien direct
aux ODDF locales**



Capacités, systèmes et processus ministériels

Autres initiatives ministérielles appuyant les organisations de défense des droits des femmes

Le programme VLF fait partie d'un ensemble plus vaste d'initiatives d'AMC à l'appui des ODDF. Parmi les autres initiatives qui offrent différents types et niveaux de soutien aux ODDF, citons le Fonds Égalité, le Fonds canadien d'initiatives locales, le programme d'aide internationale LGBTQ2I et le Plan d'action national du Canada pour les femmes, la paix et la sécurité. Le Canada a également soutenu les ODDF dans leur réponse à la COVID-19 par l'entremise du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour mettre fin à la violence contre les femmes.

Ces efforts combinés ont permis au Canada de se positionner en tant que principal donateur parmi les pays de l'OCDE pour les ODDF et, de plus en plus, en tant que chef de file mondial en matière de politiques. Le Canada est devenu le codirecteur de la Coalition d'action pour les mouvements et le leadership féministes de Génération Égalité en 2020 et a été à l'avant-garde de la création de l'Alliance mondiale pour des mouvements féministes durables, qui a été annoncée lors du Forum Génération Égalité en 2021. Ces initiatives multipartites sont l'occasion pour le Ministère de tirer parti de son soutien aux ODDF et de promouvoir l'apprentissage croisé et le dialogue stratégique sur le financement selon une approche féministe.

Dans la foulée de la PAIF, le programme VLF avait une vision unique et une grande visibilité, et devait servir de catalyseur pour le reste du Ministère. Ce positionnement a toutefois donné lieu à une surveillance accrue, à des contraintes de temps et à des directives qui évoluaient rapidement alors que l'initiative prenait forme.

La PAIF a ouvert de nouvelles possibilités pour les programmes féministes. Le programme VLF a été élaboré pour mettre en pratique les nouvelles priorités stratégiques de la PAIF, en particulier son ferme objectif de mettre plus de moyens financiers à la disposition des ODDF locales. La grande visibilité et la notoriété de l'initiative ont donné une forte impulsion en vue de « faire les choses différemment » au sein du Ministère. Cela a également donné lieu à une surveillance accrue, à des délais serrés et à la nécessité de s'adapter à des directives changeantes à mesure que les détails de la mise en œuvre de la PAIF prenaient forme.¹

Lorsque le programme VLF a été lancé, les capacités, les processus et les systèmes du Ministère n'étaient pas suffisamment adaptés aux programmes féministes et à la prestation d'un soutien direct aux ODDF locales.

Lorsque le programme VLF a été lancé, il y avait plusieurs obstacles à la mise en œuvre de la vision féministe du programme, qui consiste à fournir un soutien direct aux ODDF locales. Ces difficultés, souvent éprouvées pour la première fois, consistaient à concilier le cadre de politiques existant (c.-à-d. la politique du Conseil du Trésor sur les transferts de paiements et les règles ministérielles sur les subventions et les contributions) avec la souplesse et la tolérance au risque accrues nécessaires pour acheminer le plus de soutien possible directement aux ODDF locales.

Au moment de l'élaboration du programme, la capacité globale du Ministère à offrir des programmes féministes était limitée. Plus précisément, la compréhension de la manière dont une approche féministe devrait être appliquée à la conception et à la mise en œuvre des programmes et aux activités de SEA a évolué. La compréhension des répercussions pratiques d'une approche de programmation féministe sur les systèmes, les processus et les méthodes de travail du Ministère était également très limitée. Cela était vrai pour toutes les différentes parties du Ministère ayant un rôle dans le programme VLF, y compris DPI, MGS, les secteurs géographiques, la Direction générale de la gestion des subventions et contributions (SGD) et les cabinets du ministre et du sous-ministre du Développement international. Enfin, le Ministère ne disposait pas d'un document de politique pour fournir une orientation stratégique sur la localisation de l'aide et les attentes liées à la mise en place de partenariats avec des organisations locales.

La volonté de passer rapidement de l'annonce (juin 2017) à la mise en œuvre (le premier groupe de projets du programme VLF devait être approuvé en décembre 2017) a empêché de faire une évaluation systématique des défis existants et des adaptations possibles des systèmes et des outils du Ministère. Elle n'a pas permis non plus d'évaluer les capacités existantes et requises. Ces contraintes ont mené à une approche plutôt ponctuelle et réactive pour relever les défis à mesure qu'ils se présentaient et qu'ils continuaient d'évoluer. Elles ont également exercé des pressions importantes sur les capacités et les ressources existantes des principales directions concernées (c.-à-d. MGS, DPI, SGS/SGA).

¹ Au début de 2018, alors que plusieurs projets VLF étaient déjà en phase de conception avancée, de nouvelles exigences ont été introduites par le cabinet de MINE, notamment pour que l'on mette davantage l'accent sur les fonds pour les femmes et les ODDF locales dans le choix des partenaires de mise en œuvre, ainsi que l'exigence que 50 % du financement global du programme VLF soit alloué à l'Afrique subsaharienne, et que 50 % des fonds des projets aillent directement aux ODDF locales.

Adaptations et défis

« Le programme VLF est une structure féministe cloisonnée dans une organisation qui n'est pas féministe. »

Entrevue avec un partenaire de mise en œuvre

« D'énormes efforts ont été déployés pour adapter les outils (...). Ce sont de bonnes avancées. Mais il ne s'agit pas là d'adopter une approche féministe vis-à-vis le financement. Il s'agit plutôt de modifier les outils existants pour les adapter. »

Entrevue avec un membre du personnel d'AMC à l'AC

« Nous avons un peu étiré les règles et donné plus de souplesse. Il demeure une tension dans nos processus entre des programmes féministes et les résultats exigés. Nous avons mis en œuvre les principes qu'il était possible d'appliquer en fonction de nos obligations »

Entrevue avec un membre du personnel d'AMC à l'AC

Plusieurs solutions et adaptations aux processus et outils du Ministère ont été élaborées pour pouvoir réaliser les aspects novateurs du programme VLF.

DPI, SGD et MGS ont déployé des efforts considérables pour définir et élaborer des solutions normalisées devant être utilisées par les programmes géographiques pour les projets du programme VLF. De nombreuses adaptations ont été apportées aux outils et aux gabarits ministériels afin d'appliquer la vision du programme VLF dans les processus de sélection, les accords de contribution, les plans de mise en œuvre des projets, la gestion du risque et les rapports financiers et sur le rendement. Ces changements ont permis à des éléments novateurs du programme VLF de prendre forme, notamment la possibilité pour les partenaires de mise en œuvre d'accorder, à partir de leur financement, des subventions à des organisations bénéficiaires sélectionnées (« sous-subventionnement ») et la possibilité d'inclure le financement de base comme dépense admissible (c.-à-d. les salaires et les coûts de fonctionnement). Dans plusieurs cas, cependant, ces changements ne sont pas allés assez loin pour correspondre à la vision du programme VLF (p. ex. en ce qui concerne les processus de sélection et la gestion du risque). De plus, certaines de ces adaptations ont alourdi le fardeau des partenaires de mise en œuvre (p. ex. l'établissement de rapports). Pour plus de détails, voir l'annexe 4.

L'approche du Ministère en matière de gestion du risque n'a pas suffisamment évolué dans le cadre du programme VLF, ce qui a limité la capacité d'AMC de financer efficacement les organisations locales de défense des droits des femmes.

Le financement des organisations locales et des organisations de petite taille, soit directement (en tant que partenaires de mise en œuvre), soit indirectement (par le sous-subventionnement), exigeait une tolérance au risque plus élevée que celle avec laquelle Affaires mondiales Canada et le gouvernement du Canada étaient à l'aise. Dans les limites fixées par les politiques en vigueur, certaines solutions novatrices ont été mises en place dans le cadre du programme VLF, notamment, dans le cas de sous-subventionnement, pour lequel il a été convenu de ne pas soumettre les bénéficiaires finaux à une vérification, sauf si une fraude était soupçonnée. L'approche globale de la gestion du risque n'a toutefois pas beaucoup changé pour le programme VLF. Le risque perçu de travailler avec de nouveaux partenaires a mené à certains choix conservateurs dans la sélection des partenaires et à des exigences supplémentaires en matière de rapports financiers pour les organisations ayant une capacité moindre. Les clauses de gestion du risque et de vérification liées au sous-subventionnement ont également entraîné le transfert du fardeau du risque aux partenaires de mise en œuvre. Les partenaires de mise en œuvre n'avaient pas tous les mêmes capacités et la même volonté d'assumer ce risque, ce qui a mené à choisir comme bénéficiaires des ODDF jugées moins risquées.

L'approche choisie pour la sélection des partenaires n'a pas pleinement réussi à diversifier les partenaires de mise en œuvre du programme VLF et à intégrer les principes féministes d'inclusion et de transparence.

L'approche choisie dans l'ensemble pour sélectionner des partenaires pour le programme VLF et le mécanisme utilisé (presque exclusivement à l'initiative du Ministère) visaient à permettre : 1) une plus grande diversité des partenaires de mise en œuvre, 2) une meilleure harmonisation avec la vision féministe du programme VLF, et 3) un délai de sélection plus court par rapport à un appel de proposition ouvert. Le processus de sélection n'a finalement pas permis d'atteindre ces trois objectifs. Dans l'ensemble, le processus de sélection a été perçu comme moins transparent et moins inclusif par les partenaires de mise en œuvre potentiels, il a abouti à l'attribution de plus de la moitié des projets du programme VLF à des ONG canadiennes, et il a connu quelques retards en raison de l'évolution des exigences aux étapes de l'identification des partenaires, de la présentation des demandes et de l'approbation des propositions soumises.

**Constatations :
approche-
programme et mise
en place du
programme VLF**



Approche du programme VLF

Avantages de l'approche-programme de VLF

Selon les résultats du sondage, **93 %** des partenaires de mise en œuvre et **83 %** des chefs d'équipe de projet d'AMC ont considéré que l'approche-programme de VLF était utile ou très utile.

Selon les chefs d'équipe de projet, les partenaires de mise en œuvre et les ODDF participantes, les avantages de l'approche-programme de VLF sont les suivants :

- la possibilité d'apprentissage réciproque et de partage d'informations, de ressources et d'expériences entre les projets ;
- la capacité de présenter l'incidence d'une manière cohérente et qui en dit plus long que des projets individuels ;
- une image de marque plus claire et un positionnement plus solide du Canada en tant que donateur féministe ;
- une orientation claire et des programmes plus clairs sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre les projets féministes ;
- une plus grande motivation pour les partenaires de mise en œuvre et les ODDF participantes, qui pouvaient se considérer comme faisant partie d'un ensemble plus vaste, au-delà de leur propre projet.

Une approche-programme globale a permis de faire de la vision féministe du programme VLF une réalité et d'assurer la cohésion d'une initiative par ailleurs très décentralisée.

L'« approche-programme » du programme VLF comprenait un ensemble de caractéristiques communes à tous les projets et une architecture de programme globale. Avec 33 projets gérés par des programmes géographiques, l'approche-programme a permis un degré élevé de cohésion entre les projets, malgré la nature décentralisée du programme VLF. Comme il s'agissait du premier programme pilote féministe d'Affaires mondiales Canada, cette approche a également permis au Ministère de fournir une orientation claire aux différents projets sur la façon d'appliquer la vision féministe du programme VLF, de leur identification à leur mise en œuvre.

Les intervenants consultés, y compris le personnel d'AMC et les partenaires de mise en œuvre, ont indiqué qu'une approche ambitieuse était nécessaire pour faire en sorte que le Ministère et les projets individuels aillent au-delà des belles paroles pour concrétiser le plus possible ce programme féministe. Ils ont aussi signalé plusieurs autres avantages d'une approche-programme, comme le montre l'encadré.

L'approche-programme de VLF a été difficile à mettre en œuvre en raison de la complexité et de la nouveauté de sa conception et de sa vision, du nombre élevé d'intervenants concernés et de l'évolution du contexte politique.

Le travail visant à mettre sur pied un programme VLF cohérent dans les nombreuses directions concernées a été laborieux et exigeant. En raison du grand nombre de secteurs et de directions intervenant dans le programme VLF, la coordination a demandé beaucoup de temps et de ressources. Cela a particulièrement touché DPI et MGS, en raison de leurs rôles de coordination et d'orientation, mais aussi les chefs d'équipe de projet, qui ont dû composer avec les exigences particulières du programme VLF en plus de leurs responsabilités habituelles en tant qu'agents responsables des projets bilatéraux.

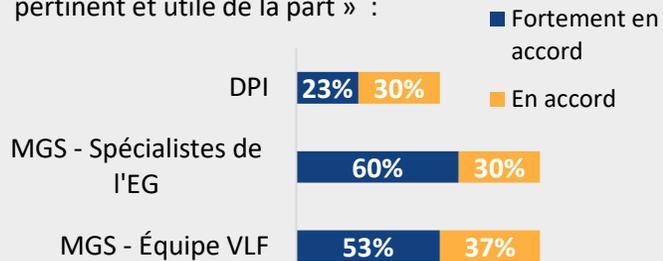
De plus, le programme VLF a dû établir l'ensemble de ses directives, gabarits et outils presque à partir de zéro, car il était le premier programme pilote féministe d'AMC à fournir un soutien direct aux ODDF. Parallèlement, les priorités ministérielles évoluaient à mesure que la PAIF passait du stade de l'annonce à la mise en œuvre. Parmi les intervenants consultés à AMC, il y avait un fort sentiment que le programme était toujours un travail en cours. Un intervenant d'AMC a indiqué « qu'avec le programme VLF, nous fabriquions l'avion pendant qu'il était en vol ». Cela a eu des répercussions sur la rapidité et la clarté des directives fournies et a contribué à plusieurs retards et inefficacités dans les phases initiales du programme (p. ex. l'approbation des propositions, les négociations des accords de contribution, l'élaboration du PMOP). Par exemple, au cours de la phase de sélection, de nouvelles directives étaient sans cesse données au sujet des types de partenaires et des régions cibles, alors que les premières discussions étaient déjà en cours avec les partenaires potentiels, ce qui a mené à certaines corrections de cap. De nouvelles exigences ont également été ajoutées au gabarit d'approbation des propositions et dans les gabarits des accords de contribution (c.-à-d. en ce qui concerne les budgets), alors que certains projets avaient déjà amorcé ces processus.

Direction et orientation du programme

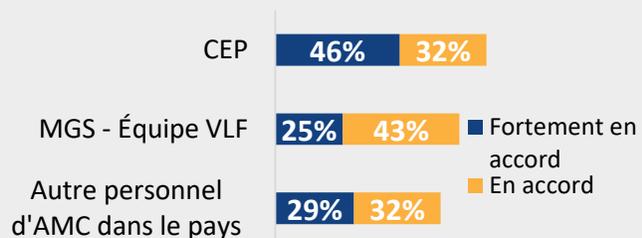
Pertinence et qualité du soutien

Les chefs d'équipe de projet (CÉP) ont été très positifs quant au soutien qu'ils ont reçu de la part de MGS (à la fois les spécialistes de l'égalité des genres [EG] et l'équipe du programme VLF) et légèrement moins positifs quant au soutien reçu de DPI.

« En tant que CEP, j'ai reçu un soutien opportun, pertinent et utile de la part » :



Les partenaires de mise en œuvre étaient généralement positifs quant au soutien et aux conseils reçus des CEP, de l'équipe du programme VLF de MGS et des autres membres du personnel d'AMC dans le pays. Dans quelques cas, les partenaires de mise en œuvre ont estimé que le soutien fourni par les CEP (8 %) et les autres membres du personnel dans le pays (11 %) n'était pas pertinent, opportun et utile.



Le partenariat entre DPI et MGS a été essentiel pour permettre au programme VLF de prendre son envol et de prendre forme en tant que programme féministe et d'établir au sein du Ministère une boîte à outils concernant les programmes féministes et la prestation d'un soutien direct aux ODDF locales.

Les directions DPI et MGS ont toutes les deux beaucoup contribué à concrétiser la vision du programme VLF et à mettre en œuvre son approche-programme. Les témoignages recueillis lors des entrevues montrent que leurs contributions au programme VLF ont été jugées très précieuses par les chefs d'équipe de projet et les partenaires de mise en œuvre. DPI a joué un rôle crucial au début du programme VLF en créant une structure et des outils de coordination. DPI a également assuré une liaison efficace avec les services ministériels pour négocier des adaptations aux systèmes et gabarits existants et a élaboré des directives opérationnelles pour les projets. MGS a fourni une multitude de conseils et d'orientations techniques, en particulier pour appliquer la vision féministe du programme VLF. Le travail acharné et le dévouement de ces acteurs clés ont permis de construire l'« échafaudage » nécessaire à la mise en œuvre du programme VLF. Cela a également mené à la création d'une boîte à outils de conseils opérationnels et techniques, qui a été considérée comme une caractéristique unique du programme VLF.

Les données du sondage et des entrevues montrent que les CEP et les partenaires de mise en œuvre ont, dans l'ensemble, apprécié la qualité générale et la pertinence des orientations données en ce qui concerne l'intégration des principes de programmes féministes dans la conception et la mise en œuvre des projets et dans les activités de SEA. Tant les CEP que les partenaires de mise en œuvre ont jugé les directives et orientations données en matière d'innovation et de communication comme les moins utiles.

Certaines préoccupations ont été soulevées au sujet de l'accessibilité des directives fournies. Les partenaires de mise en œuvre n'avaient pas accès à un site central réunissant les principaux documents d'orientation, puisque le wiki du programme était réservé au personnel d'AMC et que le centre d'apprentissage en ligne du programme VLF n'a été lancé qu'à l'automne 2021. Les nouveaux CEP n'étaient pas non plus pleinement au fait de l'ensemble des directives existantes à leur disposition.

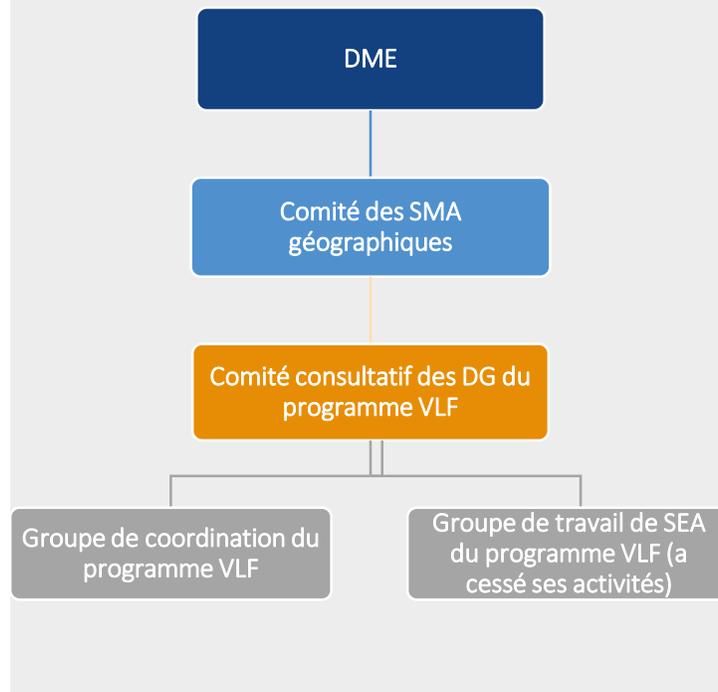
Les chefs d'équipe de projet du programme VLF ont pour la plupart joué leur rôle efficacement, mais pas toujours de manière cohérente, avec les partenaires de mise en œuvre.

Avec un certain degré de variation, les partenaires de mise en œuvre étaient généralement reconnaissants du soutien, de l'ouverture et de la souplesse de leurs CEP, y compris pour s'y retrouver dans les changements et adaptations rendues nécessaires par la COVID-19. On a toutefois constaté un manque de cohérence entre les CEP pour ce qui est de fournir des directives précises (p. ex. sur les dépenses admissibles). Cela n'est pas surprenant étant donné la nature décentralisée du programme VLF.

Les données issues des entrevues et des études de cas montrent qu'il y a eu des variations dans la façon dont les CEP ont compris et adopté les exigences techniques et opérationnelles supplémentaires du programme VLF et son approche féministe. Dans l'ensemble, les CEP ont déclaré que le programme VLF nécessitait une courbe d'apprentissage abrupte pour eux-mêmes et une façon différente d'aborder leur rôle par rapport aux projets plus traditionnels. Pour ces raisons, la rotation fréquente entre les CEP, qui est typique du Ministère, a posé des problèmes propres au programme VLF.

Capacités, gouvernance et coordination

Structure de gouvernance du programme VLF



Le mandat, les capacités et les ressources de MGS ne correspondaient pas bien au rôle dirigeant que cette direction devait jouer dans le programme VLF.

Certes, le programme VLF était très exigeant pour toutes les parties concernées, mais il était particulièrement difficile pour MGS, compte tenu de son mandat, de ses capacités et de ses ressources. Le rôle de MGS dans le programme VLF a dépassé son objectif traditionnel de fournir une expertise et des conseils en matière d'égalité des genres aux programmes et a poussé cette équipe à travailler dans de nouveaux domaines (c.-à-d. les activités de SEA féministes, la coordination du programme). La capacité de MGS a été fortement sollicitée pour répondre aux besoins du programme VLF. Au niveau du programme, une très petite équipe était responsable de l'orientation générale du programme, des activités de SEA et des directives techniques. Au niveau des projets, les projets du programme VLF ont exigé des spécialistes d'EG un effort plus important que les projets habituels. De plus, un important roulement de personnel parmi les gestionnaires de MGS a eu un effet négatif sur l'orientation stratégique et la mémoire organisationnelle. La transition en février 2021, qui a conduit MGS à assumer l'entière responsabilité de la coordination du programme VLF, a imposé un fardeau supplémentaire à cette direction, sans (au moment de la rédaction du présent document) qu'elle obtienne de ressources supplémentaires ou que son mandat soit révisé, notamment en ce qui concerne la liaison et la coordination qu'elle doit assurer avec les secteurs géographiques.

Les structures de gouvernance du programme VLF ont été efficaces pour assurer la coordination au niveau opérationnel, mais elles ont moins bien réussi à assurer un leadership stratégique et l'adhésion des membres de la direction.

Les structures de gouvernance et de coordination du programme VLF ont été mises en place pour assurer la cohésion entre les nombreux acteurs qui interviennent dans ce programme, ainsi que le leadership stratégique et la responsabilisation. Au niveau opérationnel, un groupe de coordination a été créé, comprenant les chefs d'équipe de projet et le personnel de DPI, de MGS et d'autres directions concernées. La coordination au niveau opérationnel a été globalement un succès pour le programme VLF. Le groupe de coordination a joué un rôle très important pour le programme VLF tout au long de ses différentes phases, en réunissant tous les différents acteurs autour de la même table et en servant de plateforme pour échanger des conseils, des outils, des connaissances et des expériences. En revanche, la structure de gouvernance du programme VLF ne favorisait pas pleinement un leadership stratégique efficace. De par sa conception, le programme VLF avait un leadership diffus, DPD et MGD se partageant la responsabilité de VLF en tant que « programme », et les directions générales géographiques ayant la responsabilité finale des projets du programme VLF. Un comité consultatif des directeurs généraux (DG) a été créé pour renforcer la coordination au niveau des DG. Ce comité s'est réuni régulièrement en 2018, mais, une fois les projets approuvés et annoncés, il a été sous-utilisé et n'a pas pleinement joué son rôle stratégique. La rotation des DG a également nui au sentiment d'appartenance et au leadership.

Un autre défi à relever était le manque de participation des gestionnaires des directions géographiques aux structures de gouvernance et de coordination du programme VLF (au-dessous du niveau des DG). Cela a créé un fossé dans la communication entre le niveau plus stratégique et le niveau opérationnel. Cela a également rendu difficile de traduire la vision et l'approche féministes stratégiques du programme VLF dans les priorités et les méthodes de travail des programmes bilatéraux mettant en œuvre les projets du programme VLF. Ces éléments ont mis les chefs d'équipe de projet dans des situations difficiles lorsque les directives du programme VLF étaient en contradiction avec les priorités et approches de leurs propres programmes géographiques.

Suivi, évaluation et apprentissage (SEA)



En février 2019, le Secteur de l'Afrique subsaharienne et MGS ont organisé conjointement un atelier sur les approches féministes en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. L'atelier a eu lieu à Accra, au Ghana, et a réuni plus de 57 participants d'Affaires mondiales Canada et de neuf partenaires de mise en œuvre. L'atelier a permis d'établir une compréhension commune des principes féministes et de ce qu'ils impliquent pour les activités de SEA du programme VLF.

Crédit photo : Affaires mondiales Canada

La stratégie féministe de SEA au niveau du programme était une caractéristique unique du programme VLF qui a créé une cohésion plus forte entre les projets. Cependant, il a été difficile de la mettre en application.

Le programme VLF a élaboré et mis en œuvre une stratégie et un plan de travail féministes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA). Conformément à la stratégie, le suivi et l'évaluation au niveau des projets ont alimenté les rapports ministériels au niveau du programme grâce à des indicateurs communs. La stratégie et le plan de travail de SEA prévoyaient également des possibilités pour les partenaires de faire connaître leurs expériences dans le cadre de plateformes d'apprentissage mondiales et régionales. Un groupe de travail de SEA a été mis en place pour aider à élaborer cette stratégie, mais il a cessé ses activités peu après l'approbation de la stratégie.

Le programme VLF a adopté une approche très novatrice et délibérée du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage féministe qui incarne les principes d'inclusion, de participation et de renforcement du pouvoir des femmes. La stratégie féministe de SEA du programme VLF a créé un sentiment de cohésion et permis au programme VLF de présenter une image cohérente des résultats obtenus.

MGS a travaillé dès le début de l'initiative pour établir une compréhension commune des activités de SEA féministes pour les chefs d'équipe de projet et les partenaires de mise en œuvre au moyen de fiches-conseils, d'ateliers et de directives précises, comme le suivi féministe. MGS a aussi fourni des conseils aux CEP sur la manière de rendre les gabarits et les processus de rapport existants plus féministes, par exemple au moment de la production des rapports sur les résultats pendant la pandémie de COVID-19.

Cependant, il a fallu beaucoup de temps pour élaborer et faire approuver la stratégie, le plan de travail et les outils connexes des activités de SEA, ce qui les a rendus quelque peu déphasés par rapport aux besoins des projets individuels. Les activités d'apprentissage ont dû être réduites et adaptées en raison des ressources limitées disponibles au sein de MGS et des restrictions liées à la COVID-19. Certaines activités d'apprentissage ont mis beaucoup de temps à démarrer ; par exemple, compte tenu des limites des systèmes informatiques d'AMC, le centre d'apprentissage en ligne n'a été lancé par MGS et Oxfam Canada qu'à l'automne 2021, à la suite d'un long processus d'élaboration. L'existence d'une telle plateforme pour établir des liens entre les projets du programme VLF présentait un grand intérêt pour les participants à l'évaluation et aurait été avantageuse dans les premiers jours du programme. En mars 2022, le centre comptait plus de 300 membres, ce qui témoigne de sa pertinence et de son potentiel.

La stratégie, le plan de travail et les outils du programme VLF en matière de SEA étaient aussi très ambitieux. Ils comprenaient un menu exhaustif d'activités et de composantes, avec certains chevauchements possibles. Dans l'ensemble, les CEP et les partenaires de mise en œuvre ont jugé qu'ils constituaient un fardeau. De plus, les exigences propres du programme VLF en matière de rapports, en particulier le rapport sur les indicateurs normalisés, ont alourdi le fardeau des partenaires de mise en œuvre et des ODDF.

Malgré les efforts déployés par MGS à ce jour, les partenaires de mise en œuvre et les ODDF, et dans une moindre mesure les CEP, ont exprimé un grand besoin d'obtenir plus d'éléments d'orientation et de précisions sur les activités de SEA féministes, et plus de possibilités d'apprentissage croisé entre les projets du programme VLF. Parallèlement, ils ont également exprimé le besoin de réduire le fardeau imposé aux partenaires de mise en œuvre et aux ODDF concernant les activités et les demandes de SEA, et de simplifier les exigences en matière de rapports.

Constatations - Pertinence et adéquation de la conception et de la mise en œuvre du programme VLF

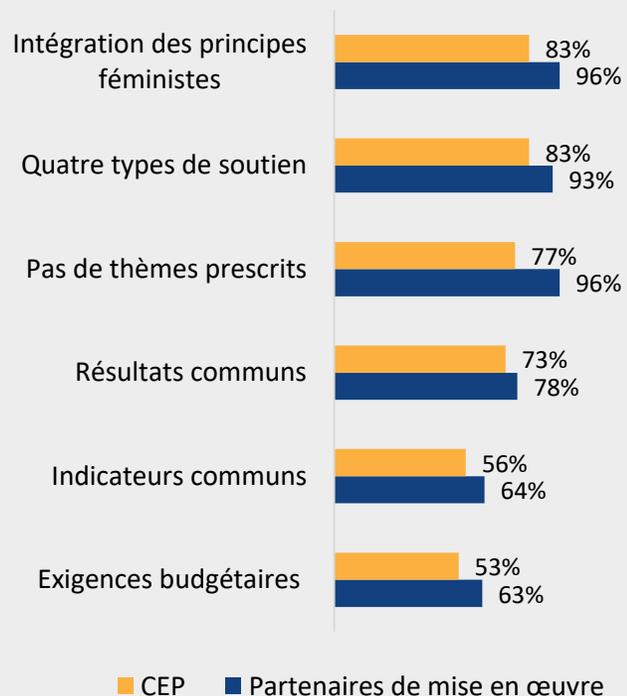


Crédit photo : Equality Fund et
Astraea Lesbian Foundation for
Justice – VLF Caraïbes

Caractéristiques de conception

Points de vue des parties prenantes sur les caractéristiques de conception du programme VLF

Il a été demandé aux répondants du sondage si les différentes composantes de la conception du programme VLF étaient bénéfiques pour leurs projets. La plupart des répondants ont estimé que ces composantes étaient effectivement avantageuses, les opinions étant plus mitigées en ce qui concerne les indicateurs communs et les exigences d'ordre budgétaire.



Les organisations de défense des droits des femmes participantes ont beaucoup apprécié le fait que le programme VLF n'ait pas imposé de priorités thématiques, ce qui leur a permis de se concentrer sur ce qui comptait le plus pour leurs communautés.

Les projets du programme VLF ne prescrivaient pas de priorités thématiques susceptibles de limiter la portée des programmes des ODDF. Il s'agit d'une caractéristique qui a été universellement appréciée par les ODDF ayant pris part aux groupes de discussion et aux analyses approfondies sur le terrain dans le cadre de l'évaluation. Les participants ont exprimé comment leur expérience du programme VLF contrastait fortement avec leurs expériences dans d'autres projets, où ils se sentaient obligés de répondre aux priorités de leur donateur. Le programme VLF a permis à ces organisations de poursuivre leurs programmes existants, d'élargir la portée de leur travail et d'élaborer de nouvelles initiatives répondant aux besoins de leurs communautés. Permettre aux ODDF de définir leurs propres priorités thématiques a contribué à la réalisation des principes féministes d'appropriation et de participation dans le cadre du programme. Les ODDF ont pu définir les priorités de leurs initiatives et de leurs projets respectifs, et répondre à de nouveaux besoins qui apparaissaient dans leurs communautés.

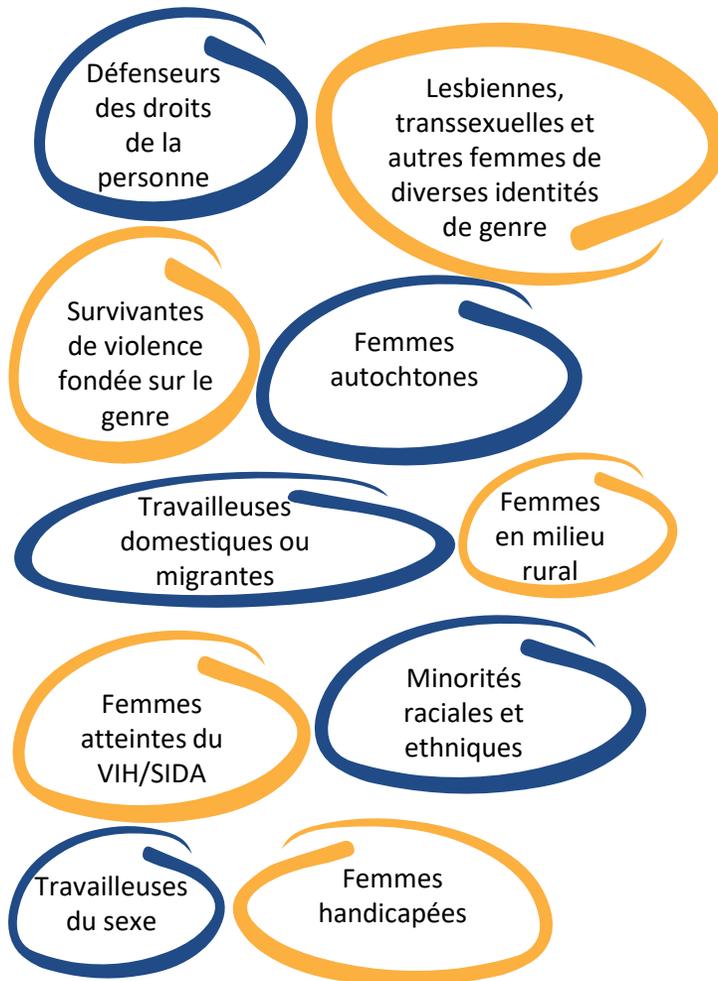
Les quatre modalités de soutien communes à tous les projets du programme VLF ont permis de répondre efficacement aux divers besoins des ODDF en procurant la souplesse voulue pour que les projets puissent être adaptés aux réalités locales.

Tous les projets du programme VLF devaient comprendre quatre types de soutien : financement pluriannuel ; financement d'intervention rapide et souple ; renforcement des capacités organisationnelles ; et renforcement des réseaux et des alliances. Pris ensemble, ces éléments de conception ont permis aux projets du programme VLF de fournir différents types de soutien à un éventail diversifié d'ODDF. La combinaison de ces différents types de soutien dans un seul projet a permis au programme VLF de répondre à des besoins différents, mais souvent simultanés parmi les ODDF.

Malgré ces éléments communs, les projets ont permis une grande flexibilité. Les partenaires de mise en œuvre du programme VLF ont été en mesure de concevoir leurs projets pour répondre aux priorités et aux besoins locaux. Par conséquent, les projets ont adopté un large éventail de modèles d'exécution. Même les caractéristiques de conception communes ont été interprétées de plusieurs manières. Le financement d'intervention rapide et souple et l'aide au réseautage, en particulier, ont été interprétés de diverses façons. Aucun modèle en particulier ne s'est démarqué comme étant le meilleur, différentes approches ayant servi à des fins différentes dans chaque contexte. Voir les annexes 5 et 6 pour obtenir plus de détails.

Répondre aux besoins des ODDF

Les projets VLF ont soutenu des organisations de défense des droits des femmes représentant divers groupes, notamment :



Les projets du programme VLF ont réussi à cibler diverses organisations de défense des droits des femmes représentant les multiples identités des femmes et des personnes de diverses identités de genre.

Les projets du programme VLF ont touché une diversité d'organisations de défense des droits des femmes, reflétant la diversité des identités des femmes. Ils ont également porté sur une grande variété de questions et de thèmes, en fonction des besoins sur place. Dans le cadre des projets, de bonnes pratiques ont été adoptées pour repérer et sélectionner les ODDF participantes. De vastes exercices d'analyse et de recensement ont été menés dans les pays pour comprendre le contexte et les enjeux des ODDF locales. Ces exercices ont servi à éclairer les critères de sélection et le ciblage du financement pluriannuel et du financement d'intervention rapide et souple. Par exemple, VLF au Kenya a compilé une liste complète des ODDF qui se trouve maintenant sur le site Web du projet.

Certains projets ont défini différentes catégories de subventions pluriannuelles compte tenu du fait que les ODDF avaient diverses caractéristiques qui pouvaient limiter leur capacité à obtenir des fonds des donateurs. Par exemple, VLF au Burkina Faso et VLF au Kenya ont défini des catégories de subventions pluriannuelles pour les ODDF nouvelles et établies. D'autres, comme VLF au Guatemala, ont choisi de soutenir de grandes organisations en réseau, qui ont ensuite travaillé avec leurs groupes cibles locaux.

De nombreux projets ont réussi à soutenir de petites et nouvelles ODDF représentant des communautés marginalisées, qui ont compris, dans plusieurs pays, des organisations représentant les femmes transgenres et de diverses identités de genre. Par exemple, VLF dans les Caraïbes a mis en place du financement pluriannuel et du financement d'intervention rapide et souple pour des organisations LBTQI+.

Les projets du programme VLF ont eu du mal à atteindre les organisations informelles et, dans certains contextes, les organisations représentant les femmes handicapées et la communauté LBTQI+.

Les projets du programme VLF ont réussi dans une très forte mesure à atteindre une grande diversité d'ODDF, mais il reste que de nombreux projets ont eu de la difficulté à soutenir les organisations informelles ou non enregistrées. Dans certains cas, cette difficulté était attribuable à des lois locales qui empêchaient les organisations non enregistrées de recevoir des fonds étrangers. Dans d'autres cas, les critères d'admissibilité mis en place par le partenaire de mise en œuvre empêchaient de le faire. Par conséquent, peu de projets du programme VLF ont été en mesure de soutenir des organisations informelles, de sorte que certains groupes de femmes ont été sous-représentés ou exclus, notamment les femmes handicapées. Les groupes représentant la communauté LBTQI+ ont également été exclus dans plusieurs cas, notamment en Afrique subsaharienne, en raison d'une combinaison de facteurs liés aux lois locales, au caractère informel des organisations et à la stigmatisation.

Défis de conception et de mise en œuvre



Le projet VLF en Afrique du Sud est mis en œuvre par Gender Links, une organisation locale de femmes. Au cours du processus de demande de financement pluriannuel, le personnel de Gender Links a aidé les ODDF à élaborer et à soumettre leurs propositions par voie électronique. Cela reflète une approche continue de l'accompagnement et du renforcement pratique des capacités qui a été grandement appréciée par les ODDF. Pour une ONG locale dont les ressources humaines sont limitées, cela s'est toutefois avéré éprouvant.

Crédit photo : Gender Links

La complexité de la conception et des exigences des projets du programme VLF a rendu la gestion difficile pour les partenaires nouveaux ou établis et les agents de projet.

Les projets du programme VLF étaient complexes à gérer tant pour les partenaires de mise en œuvre que pour le personnel d'AMC. Les caractéristiques de conception normalisées et les exigences particulières du programme, combinées aux défis uniques liés au soutien des ODDF dans les pays en développement, ont rendu difficile la gestion des projets.

Les processus d'inclusion, de participation et de renforcement du pouvoir des femmes qui sont au cœur de l'approche féministe du programme VLF à l'égard de la conception et de la mise en œuvre de projets ont, par leur nature même, exigé beaucoup de temps et de ressources de tous les acteurs concernés. Le programme VLF a fourni des orientations détaillées sur la manière de s'assurer que toutes les étapes des projets reflètent ces principes. Les projets du programme VLF ont pour la plupart adopté ces approches avec enthousiasme et efficacité, mais cela a eu un coût. Les défis les plus courants signalés à la fois par les partenaires de mise en œuvre et les chefs d'équipe de projet étaient le respect des échéanciers et la gestion de la charge de travail supplémentaire, en particulier pour les participants ayant des capacités moindres (comme certaines ODDF appuyées par le programme VLF).

Chaque projet comprenait de multiples mécanismes de soutien et de subvention, ainsi que la gestion des relations avec un grand nombre de bénéficiaires. De nombreux projets comprenaient également des intermédiaires locaux, ce qui rendait la situation encore plus complexe. Le projet VLF en Indonésie, par exemple, a accordé des subventions pluriannuelles à cinq ODDF nationales, qui ont à leur tour apporté un soutien au renforcement des capacités de 79 organisations locales. Fournir un soutien adapté à des ODDF nombreuses et diversifiées, et le faire d'une manière qui incarne les principes féministes, a été un défi pour certains partenaires et pour le personnel du Ministère. Assurer une diligence financière raisonnable pour un si grand nombre de bénéficiaires, dont beaucoup n'avaient qu'une expérience limitée de la gestion des fonds de donateurs, était également exigeant pour les partenaires de mise en œuvre du programme VLF. Dans les cas de VLF dans les Caraïbes et de VLF au Myanmar, les partenaires de mise en œuvre ont choisi de restreindre le financement d'intervention rapide et souple aux organismes bénéficiant déjà d'un financement pluriannuel, afin de limiter le fardeau de la diligence raisonnable.

Le programme VLF exigeait qu'au moins 50 % du budget de chaque projet aille directement aux ODDF locales et imposait un plafond aux coûts de gestion. Il s'agissait d'une caractéristique de conception bien intentionnée et conforme aux objectifs du programme. Cependant, le respect de ces exigences tout en fournissant un niveau adéquat de soutien aux ODDF s'est avéré difficile dans certains cas, notamment lorsque plusieurs intermédiaires participaient à des projets du programme VLF avec des budgets relativement plus petits.

Défis de conception et de mise en œuvre



COVID-19 et financement d'intervention rapide et souple

Le mécanisme de financement d'intervention rapide et souple a été un outil essentiel pour répondre à la pandémie de COVID-19. Il a servi à aider les ODDF à distribuer de l'équipement de protection individuelle, à mener des activités de sensibilisation à la santé publique et même à acheter du matériel informatique. Des ODDF en Indonésie ont utilisé leurs subventions pour cultiver des jardins communautaires comme source de nourriture et de revenus.

Ce mécanisme a été envisagé à l'origine comme un outil pour soutenir des initiatives de courte durée qui exercent un effet catalyseur sur l'égalité des genres ou qui visent à aider des ODDF et des militants à contrer des menaces ou à profiter de possibilités. Le recours à un financement d'intervention rapide et souple pour des activités de secours a témoigné de la capacité d'adaptation, mais certains intervenants ont estimé qu'on s'est ainsi éloigné de l'objectif consistant à renforcer l'égalité des genres.

Crédit photo : Hivos Indonésie

Dans la conception du programme VLF, on n'a pas suffisamment tenu compte de la manière de renforcer la capacité des nouveaux partenaires locaux à mettre en œuvre les projets financés par le Canada.

Alors que le programme VLF lui-même est destiné à renforcer les capacités des ODDF locales, les ressources consacrées au renforcement des capacités des nouveaux partenaires de mise en œuvre étaient limitées. Les nouveaux partenaires ont dû composer avec une courbe d'apprentissage importante pour s'adapter aux exigences du Ministère en matière de rapports, aux processus de gestion financière et aux attentes en matière de gestion de projet. Certains partenaires n'avaient pas d'expérience en matière de sous-subventionnement et ont dû établir ces systèmes à partir de zéro, ou ne disposaient pas de systèmes financiers suffisamment solides pour satisfaire aux exigences d'AMC en matière de rapports.

De nouveaux partenaires ont participé à l'activité de renforcement des capacités financières régulièrement tenue par Affaires mondiales Canada, mais il n'y a pas eu de volet consacré au renforcement des capacités pour les nouveaux partenaires de mise en œuvre dans le cadre du programme VLF. Dans bien des cas, les chefs d'équipe de projet sont intervenus pour fournir un soutien et des conseils continus. Cela a exigé des CEP et des partenaires de mise en œuvre plus d'effort et plus de temps, en particulier pendant les phases initiales des projets. Si de nombreux partenaires locaux ont excellé dans la mise en œuvre des projets du programme VLF, ils l'ont fait malgré des défis importants.

Le programme VLF a permis une grande souplesse pour s'adapter et répondre à la pandémie de COVID-19. Toutefois, cela est resté le facteur le plus perturbateur dans la mise en œuvre du programme VLF à ce jour.

La COVID-19 a touché tous les projets, bien qu'à des degrés divers, en raison des mesures de prévention, des restrictions gouvernementales ou des effets du virus sur le personnel des projets, les participants et leurs familles. Pour les projets qui n'en étaient encore qu'à leurs débuts, l'arrivée de la COVID-19 a eu une incidence, entre autres, sur l'achèvement de leurs plans de mise en œuvre de projet (PMOP), la sélection des ODDF participantes et l'évaluation initiale des capacités des bénéficiaires. Pour les projets dont la mise en œuvre avait déjà commencé, la pandémie a entraîné un ralentissement, voire un arrêt temporaire des activités. Le passage à des modes de travail virtuels, tout en permettant la poursuite des activités des projets, a aussi présenté des défis. Les problèmes d'accès à Internet et à l'électricité ont empêché ou réduit la participation de certaines ODDF, notamment dans les régions reculées.

Les intervenants du programme VLF, notamment les CEP, les partenaires de mise en œuvre et les ODDF participantes, ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation et de souplesse tout au long de la pandémie de COVID-19. Plusieurs projets ont modifié leurs activités et leurs échéanciers, modifié leurs stratégies de communication, procédé à des réaffectations budgétaires, facilité l'accès au financement d'intervention rapide et souple et offert un soutien accru à leurs ODDF, notamment par le versement de montants complémentaires expressément liés à la COVID-19. Ces changements ont été rendus possibles par la nature intrinsèquement souple de la conception du programme VLF, par l'ouverture, l'adaptabilité et la souplesse dont ont fait preuve la plupart des CEP, des partenaires de mise en œuvre et des ODDF, ainsi que par les mesures liées à la COVID-19 prises par Affaires mondiales Canada pour simplifier les processus.

Approches en matière de partenariats

Des partenariats efficaces pour exécuter le programme VLF

Parmi les exemples de projets mis en œuvre par des partenaires locaux, on peut citer le projet **VLF en Ukraine**, mis en œuvre par l'organisme **Ukrainian Women's Fund**, et le projet **VLF en Afrique du Sud**, mis en œuvre par **Gender Links**, une ONG locale. Ces partenaires de mise en œuvre locaux, en étant intégrés dans le mouvement féministe local, pouvaient soutenir un groupe extrêmement diversifié de petites ODDF locales. Le succès de ces projets a été rendu possible, entre autres, par la relation très productive établie entre les partenaires de mise en œuvre et les chefs d'équipe de projet, ainsi que par les efforts ciblés déployés pour renforcer la capacité de ces organisations locales à répondre aux exigences d'AMC.

Parmi les exemples d'ONG canadiennes travaillant en étroite collaboration avec des organisations locales, citons les projets **VLF au Kenya** et **VLF au Ghana**, mis en œuvre respectivement par **CARE Canada** et **Plan International**. Ces organisations ont réussi à renforcer la capacité d'agir des principales ODDF locales en tant que partenaires dans la mise en œuvre de projets, en tirant parti de leurs connaissances, de leurs capacités et de leurs réseaux. Dans ces cas, les partenaires de mise en œuvre canadiens ont assumé une partie du fardeau administratif lié à la collaboration avec Affaires mondiales Canada.

Compte tenu des différents contextes dans lesquels les projets du programme VLF ont été mis en œuvre, diverses configurations de partenaires de mise en œuvre canadiens, internationaux et locaux ont été plus à même de concrétiser efficacement la vision du programme VLF consistant à renforcer les ODDF locales et à leur donner plus de moyens d'agir.

Malgré les directives demandant d'envisager divers types de partenaires de mise en œuvre, y compris les organisations locales de défense des droits des femmes et les fonds pour les femmes, plus de la moitié des projets du programme VLF ont été mis en œuvre par des ONG canadiennes ou internationales. Bien que cela puisse sembler en contradiction avec la vision du programme VLF consistant à renforcer les ODDF locales et à leur donner plus de moyens d'agir, notamment en les choisissant comme partenaires de mise en œuvre, la réalité était plus nuancée.

Selon les données issues des entrevues et du sondage, deux facteurs sont déterminants pour la réussite des projets du programme VLF :

- 1) la compréhension des partenaires de mise en œuvre des questions d'égalité des genres dans le pays, ses liens avec les ODDF et les mouvements féministes, et la compréhension des programmes féministes ;
- 2) la capacité des partenaires de mise en œuvre à gérer les projets du programme VLF et à comprendre les exigences d'Affaires mondiales Canada.

Il n'est pas surprenant que l'absence de l'un ou des deux éléments ci-dessus soit considérée comme l'un des principaux obstacles à la réussite des projets du programme VLF.

Les partenaires canadiens plus expérimentés avaient tendance à mieux connaître les exigences d'Affaires mondiales Canada, mais il y a eu des exceptions, notamment parmi les bureaux de certaines ONG internationales et canadiennes établis dans différents pays. Les nouveaux partenaires ont dû composer avec une courbe d'apprentissage importante, mais, dans plusieurs cas, ils ont été en mesure d'apprendre, de s'adapter et de réaliser efficacement leurs projets. Si les partenaires locaux, en particulier les fonds pour les femmes, avaient tendance à avoir un lien plus étroit avec les mouvements féministes dans le pays, ce n'était pas toujours le cas. Certaines ONG canadiennes ou internationales ont pu jouer un rôle important de passerelle avec les mouvements féministes locaux, notamment dans les pays où le mouvement féministe était soit moins développé, soit plus fragmenté. Certains partenaires ont également très bien réussi à intégrer les principes féministes dans leurs programmes et à adapter leurs processus internes en conséquence.

Il n'y a pas de preuve solide qu'un type de partenaire de mise en œuvre était généralement meilleur qu'un autre pour faire avancer la vision d'ODDF plus solides et viables qui se trouve au cœur du programme VLF, tout en étant en mesure de répondre efficacement aux exigences du projet. En fonction des contextes et des ressources disponibles, deux modèles plus efficaces se sont dégagés :

- 1) de solides partenaires locaux de mise en œuvre bénéficiant d'un soutien important du personnel d'AMC (en particulier dans les premières phases du programme) ;
- 2) des partenaires internationaux ou canadiens travaillant en étroite collaboration avec des organisations locales choisies pour la mise en œuvre du projet.

Nouvelles stratégies pour...

Les données d'évaluation n'indiquent pas qu'un seul type de partenaire de mise en œuvre ou de modèle de mise en œuvre soit le plus efficace. La diversité des projets de VLF contribue à la richesse du programme et à son adaptation aux besoins locaux. Cependant, l'évaluation a permis d'observer différentes stratégies qui sont apparues comme plus propices à la concrétisation de différents aspects de la vision du programme VLF et à l'atteinte des objectifs dans différents contextes.

... mobiliser le mouvement féministe

- Tout type de partenaire de mise en œuvre peut incarner des principes féministes.
- Les fonds pour les femmes et les ONG locales ayant de solides parcours féministes pourraient fournir un lien direct avec le mouvement féministe local.
- Les fonds pour les femmes occupent une position unique dans l'écosystème mondial du financement selon une approche féministe, étant liés à la fois aux activistes féministes et aux bailleurs de fonds.

... mobiliser des ODDF diversifiées

- Les partenaires locaux de mise en œuvre pourraient faciliter l'accès à certains groupes marginalisés.
- Les critères de sélection pour l'octroi d'un financement pluriannuel et d'un financement d'intervention rapide et souple pourraient être adaptés afin de permettre à des ODDF plus diversifiées de réussir à y satisfaire.
- Les différents niveaux de bénéficiaires de subventions ont créé des possibilités pour les petites ODDF.
- Le parrainage financier pourrait aider à joindre les ODDF informelles ou non enregistrées.

... favoriser une mise en œuvre efficace

- En général, les ONG canadiennes étaient habituées à travailler dans le cadre des systèmes d'AMC et à répondre aux attentes en matière de rapports. Ce n'était pas toujours le cas pour leurs bureaux établis dans différents pays.
- Plus de temps pourrait être accordé aux nouveaux partenaires pour qu'ils puissent s'adapter à la façon de travailler d'AMC ; un soutien ciblé était nécessaire à leur réussite.

... faire face au conservatisme social

- Les partenaires locaux pourraient aider à définir la terminologie adaptée à un contexte donné, notamment dans les pays où les mentions explicites du féminisme sont mal vues ou suscitent l'opposition.
- La présence d'un partenaire international peut, dans certaines situations, conférer une légitimité et protéger les bénéficiaires locaux d'une surveillance trop étroite.

... travailler dans des États fragiles

- Les ONG internationales étaient parfois les seuls partenaires capables de mener des activités dans ces contextes en raison des exigences d'AMC.
- Des stratégies explicites pour assurer la sécurité et la protection des bénéficiaires pourraient être nécessaires en cas de menaces.
- Une approche fondée sur le principe de « ne pas nuire » pourrait rendre nécessaire de limiter la notoriété des bénéficiaires de subventions.

... mobiliser une société civile forte

- Les ONG internationales et canadiennes pourraient encore avoir un rôle à jouer là où la société civile est solide, mais fracturée.
- La participation des partenaires locaux à la mise en œuvre pourrait renforcer leurs capacités et tirer parti de leurs compétences uniques en leur genre.
- Les projets pourraient viser la création de mouvements dès le début.

Innovation

Initiative du programme VLF pour encourager l'innovation en Afrique de l'Ouest et du Centre

Menée par la Direction générale de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WWD), cette initiative comprenait des projets du programme VLF dans huit pays. Ce projet pilote visait à suivre et à évaluer les activités ou pratiques novatrices mises en œuvre par les projets du programme VLF en vue d'en tirer des enseignements, à mettre à l'essai des innovations pour mesurer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et à diffuser les leçons tirées. Cette initiative a été guidée par des questions d'apprentissage et des indicateurs précis afin de déterminer ce que l'innovation signifie pour les ODDF, comment AMC peut mieux soutenir l'innovation et si le fait de soutenir l'innovation de manière directe mène à de meilleurs résultats. À Affaires mondiales Canada, une équipe spéciale (formée par les CEP du programme VLF) a été créée à cette fin, mais sans disposer de ressources supplémentaires ou qui lui étaient expressément consacrées. L'équipe spéciale a élaboré de manière collaborative plusieurs documents d'orientation, notamment des fiches-conseils sur l'innovation et l'expérimentation, ainsi que le mandat des agents et agentes de suivi des projets dans la région, selon une approche féministe.

Le projet pilote a été perçu comme très hiérarchisé (du haut vers le bas) par les intervenants consultés. Il a aussi été entravé par des contraintes administratives qui ont empêché l'embauche d'un agent de suivi régional qui aurait pu faciliter la collecte de données et l'apprentissage croisé. Chaque projet a réagi en embauchant ses propres agents et agentes de suivi des projets, qui ont commencé la collecte des données pertinentes. À la lumière des données disponibles à ce jour, l'évaluation n'a pas pu démontrer la valeur ajoutée de ce projet pilote par rapport à ses objectifs initiaux.

Malgré ses nombreux aspects innovants, le programme VLF n'avait pas, dans l'ensemble, de stratégie et d'approche explicites en matière d'innovation.

Le programme VLF a été considéré par la plupart des intervenants comme une innovation en soi, en raison de ses caractéristiques de conception, de ses modalités de mise en œuvre et de son approche féministe. Pour cette raison, de nombreux intervenants consultés, y compris les organisations de défense des droits des femmes, ne voyaient pas la nécessité d'avoir des stratégies et des activités d'innovation distinctes.

En tant qu'engagement fondamental prévu dans la PAIF, l'innovation était mentionnée dans la plupart des documents du programme VLF comme un thème transversal et un élément important à intégrer dans tous les projets, mais le programme ne disposait pas d'une stratégie d'innovation explicite et globale. La seule exception est l'initiative visant à encourager l'innovation en Afrique de l'Ouest et du Centre (le projet pilote d'innovation, voir l'encadré ci-dessous), qui a été élaborée et intégrée après le lancement du programme VLF en tant qu'ajout à la conception initiale et qui ne s'appliquait qu'à une seule région. Bien que des directives précises aient été élaborées dans le cadre du projet pilote et communiquées aux autres projets du programme VLF, elles n'étaient pas largement connues et utilisées par les intervenants des projets du programme VLF. La confusion à ce sujet a été exprimée par de nombreux intervenants du programme VLF, y compris les partenaires de mise en œuvre et les organisations de défense des droits des femmes, certains considérant l'innovation comme un concept nébuleux et peu pertinent pour les ODDF locales. En dehors des participants au projet pilote d'innovation, peu de CEP d'AMC et de partenaires de mise en œuvre considéraient l'innovation comme une priorité pour leur projet du programme VLF.

Dans quelques projets du programme VLF, des efforts délibérés ont été déployés pour intégrer l'innovation, mais dans la plupart des cas, on a plutôt choisi de laisser l'innovation se faire naturellement.

Dans certains projets, principalement ceux faisant partie du projet pilote d'innovation, des efforts délibérés ont été déployés pour intégrer l'innovation. Deux tendances se sont dégagées. Dans quelques projets (p. ex. au Ghana et au Sénégal) l'innovation a été intégrée de manière transversale, dans les structures, les processus, les activités, le suivi et l'évaluation. Dans d'autres projets (p. ex. République démocratique du Congo [RDC] et Nigéria), des fonds d'innovation ont été expressément mis en place pour que les ODDF proposent des approches et des projets novateurs. Dans ces cas, le fait de permettre aux ODDF de définir et de proposer elles-mêmes des éléments ou des projets novateurs a été considéré comme un atout. Il est important de noter que, en raison de divers retards dans la mise en œuvre, les activités d'innovation prévues n'avaient pas commencé dans plusieurs projets, y compris dans quelques projets qui visaient à renforcer l'innovation au moyen de fonds consacrés à cette fin (p. ex. Caraïbes, Maroc, Pérou et Soudan du Sud).

Les ODDF consultées ont mentionné de nombreux exemples de la manière dont le programme VLF leur a permis d'intégrer ce qu'elles considéraient comme des innovations dans leurs projets. Il s'agit notamment des nouvelles technologies utilisées pour s'adapter aux restrictions liées à la COVID-19, ainsi que des innovations liées au changement social. Ces innovations se sont principalement faites de façon naturelle, au moyen des différents mécanismes de financement et des activités de renforcement des capacités du programme VLF, et non par des activités d'innovation en tant que telles.

Constatations - harmonisation aux principes féministes



Harmonisation aux principes féministes

Le programme VLF et ses projets ont intégré les principes de programmes féministes à des degrés divers.

L'équipe d'évaluation a dressé une liste de dix principes pour des programmes féministes efficaces à partir d'une analyse contextuelle qui comprenait une analyse documentaire des meilleures pratiques et des orientations des acteurs concernés de l'écosystème mondial du financement selon une approche féministe. VLF en tant que programme et environ la moitié de ses projets (les 16 projets ayant fait l'objet d'une étude de cas) ont été évalués en fonction de ces principes. Au **niveau du programme**, VLF a au moins partiellement intégré **9 des 10 principes**. Le programme n'a eu qu'un faible degré d'harmonisation en termes d'adaptation des systèmes et des processus internes d'Affaires mondiales Canada aux besoins des ODDF locales, en particulier les plus petites d'entre elles. Au **niveau des projets**, on a constaté un degré d'**harmonisation adéquat à l'égard de cinq** des principes, et des niveaux divers d'harmonisation aux cinq autres principes, ce qui s'explique par la diversité des conceptions, des contextes et des intervenants des projets. Voir l'annexe 7 pour une explication plus détaillée des évaluations.

Principe	Harmonisation au niveau du programme	Harmonisation au niveau du programme
1. Transformer les relations de pouvoir inégales ancrées dans les pratiques de financement en assurant un leadership féministe et une participation de la base à la conception et à la mise en œuvre des projets.	Adéquate	Partielle
2. Envisager des stratégies de gestion du risque et d'intervention en cas de crise pour protéger les militantes féministes dans des contextes de violence et d'insécurité.	Adéquate	Partielle
3. Adapter les priorités et les pratiques de financement aux besoins des ODDF et des militantes féministes, et non l'inverse.	Adéquate	Adéquate
4. Choisir les organisations partenaires en fonction de leur attachement aux principes, aux pratiques et aux politiques féministes, de leur capacité à représenter la diversité des mouvements féministes et de leur connaissance du contexte dans lequel le projet doit être mis en œuvre.	Partielle	Adéquate
5. Fournir un financement de base à long terme ainsi qu'un soutien au renforcement des capacités des ODDF et des mouvements féministes, y compris les petites organisations locales et les organisations naissantes.	Adéquate	Adéquate
6. Accepter des cycles d'élaboration de programmes à moyen et long terme et se concentrer sur des résultats stratégiques qui visent un changement sociétal plus important (approche transformatrice).	Partielle	Partielle
7. Adapter les systèmes et les processus au sein de l'institution afin qu'ils soient cohérents avec les principes féministes et qu'il soit viable pour les petites organisations d'adhérer au programme et de continuer à en faire partie (diligence raisonnable, responsabilisation, passation de marchés, évaluations des risques, SEA).	Faible	Partielle
8. Promouvoir la participation d'autres donateurs, notamment par l'entremise d'initiatives multipartites.	Partielle	Partielle
9. S'appuyer sur l'expertise des militants et des acteurs de la société civile ayant un rôle dans l'écosystème du financement selon une approche féministe.	Adéquate	Adéquate
10. Promouvoir le renforcement de mouvements sur une base régionale et au sujet de différents enjeux au moyen de programmes, d'activités de défense des intérêts et de dialogue sur les politiques.	Adéquate	Adéquate

Constatations - premiers résultats



Premiers résultats¹

Pilier 1 - Renforcement institutionnel des ODDF



Point de vue du terrain

Le projet VLF au Bangladesh, mis en œuvre par la Fondation Manusher Jonno, fournit des subventions pluriannuelles à 18 ODDF. L'une d'entre elles est Diner Alo, une organisation qui soutient les membres de la communauté transgenre (*hijra*). Il a été mentionné au cours des discussions de groupe que le soutien du programme VLF a permis à des ODDF comme Diner Alo d'embaucher du personnel, de mieux équiper leurs bureaux et d'affiner les processus organisationnels. Les membres des ODDF sont également devenus plus à l'aise pour participer à des activités en ligne à l'aide d'outils comme Zoom.

Crédit photo : Diner Alo

¹ L'annexe 8 présente les faits saillants des premiers résultats obtenus dans les pays où des analyses approfondies sur le terrain du programme VLT ont été réalisées (Guatemala, Nigéria, Sri Lanka et Ukraine).

La majorité des projets du programme VLF ont rapidement contribué à renforcer la capacité organisationnelle des organisations de défense des droits des femmes soutenues.

Les projets du programme VLF ont contribué à des changements positifs dans les ODDF participantes en ce qui a trait au renforcement de leurs capacités organisationnelles. Ces changements ont contribué à améliorer la gestion et l'organisation des ODDF et, dans une moindre mesure, leur capacité de gérer les risques. Parmi les premiers résultats obtenus dans le cadre de ce pilier, citons les suivants : des documents nouvellement élaborés ou améliorés, notamment des plans stratégiques, des plans de communication, des procédures opérationnelles normalisées, des manuels financiers, des stratégies de ressources humaines, des plans de relève ; une connaissance renforcée de la comptabilité, de la gestion financière et des activités de SEA ; des processus internes plus systématisés (p. ex. l'octroi de subventions) et des structures de gouvernance nouvelles ou améliorées ; l'amélioration de l'accès à la technologie et de son utilisation, et l'amélioration de la capacité de passer au travail virtuel en réponse à la COVID-19 ; des espaces de travail sûrs, mieux équipés et réservés à l'organisation.

Les projets les plus réussis dans le cadre de ce pilier ont combiné des subventions de base pluriannuelles prévisibles avec un renforcement adapté des capacités. Ils ont donné aux ODDF le temps, le financement et les outils nécessaires pour cerner et ensuite traiter les aspects à améliorer au sein de l'organisation. Bon nombre d'ODDF qui ont participé aux groupes de discussion de l'évaluation ont considéré le renforcement organisationnel comme l'une des contributions les plus utiles et uniques du programme VLF. Des organisations plus petites et moins formelles ont exprimé comment le programme VLF leur a permis de prendre des mesures importantes pour devenir plus structurées et confiantes (p. ex. au Bangladesh, en RDC, au Sénégal). Des organisations plus établies ont souligné comment le programme VLF leur a donné l'occasion de réfléchir sur elles-mêmes, leurs forces et leurs faiblesses et les a accompagnées dans les processus de restructuration ou de repositionnement (p. ex. en Indonésie et au Pérou).

Il reste à savoir si ces premiers résultats mèneront à une plus grande durabilité des ODDF sur le plan financier.

Le volet portant sur le renforcement organisationnel du programme VLF était fondé sur l'hypothèse selon laquelle l'augmentation de la capacité organisationnelle et des programmes des ODDF contribuerait à rendre ces dernières plus solides et viables. Grâce à ce renforcement des capacités, on escomptait que les ODDF seraient mieux gérées et mieux en mesure d'atténuer les risques et d'obtenir de nouvelles sources de financement durables et diversifiées. Même si de nouveaux éléments témoignent d'une meilleure gestion des ODDF (comme on l'a expliqué ci-dessus), il n'y avait pas suffisamment de preuves au moment de l'évaluation pour déterminer si elles étaient plus viables financièrement. Quelques premiers exemples de réussite ont été relevés, puisque des ODDF bénéficiant du soutien du programme VLF ont pu obtenir de nouveaux financements de la part d'autres donateurs (p. ex. en RDC, au Ghana, en Indonésie, au Kenya, au Nigéria, au Sénégal et en Afrique du Sud). Dans ces cas-là, les ODDF ont bénéficié d'un soutien pour recenser les possibilités de financement et préparer des propositions afin d'en tirer parti, ainsi que de la crédibilité accrue que confère le financement par un donateur international comme le Canada. Dans les Caraïbes, des mesures visant à établir un fonds à long terme pour les ODDF étaient en cours. Bien que ces exemples soient encourageants, il est trop tôt pour dire si le renforcement des capacités se traduira par un financement accru et durable pour les ODDF participantes

Premier résultats

Pilier 2 - Efficacité des activités et des programmes des ODDF pour faire avancer l'égalité des genres



Point de vue du terrain

Le programme VLF en RDC, mis en œuvre par le Carter Center, soutient des organisations comme le Réseau des femmes pour la protection des droits de l'enfant et de la femme (REFEDEF), qui œuvre pour la protection des droits des enfants et des femmes. Au cours d'une discussion de groupe, le REFEDEF a souligné comment, avec le soutien du programme VLF, les membres du réseau ont mené des actions de défense des intérêts sur un certain nombre de questions, y compris l'augmentation de la participation des femmes à la politique.

Crédit photo : REFEDEF RDC

Le programme VLF a permis aux ODDF participantes de poursuivre, d'étendre ou de renforcer leurs programmes existants et d'en lancer de nouveaux pour promouvoir les droits des femmes, des filles et des personnes de diverses identités de genre, y compris dans les situations d'urgence et en réponse à la COVID-19.

Dans la plupart des pays, les projets du programme VLF ont fourni aux organisations de défense des droits des femmes des fonds pour réaliser diverses interventions en fonction des priorités et des besoins cernés dans leurs contextes et pour leurs groupes cibles. Une combinaison variée de financement pluriannuel et de financement d'intervention rapide et souple a été utilisée par les bénéficiaires pour fournir des services, lancer des campagnes de défense des intérêts et faire de la sensibilisation au sujet d'une grande variété de questions concernant les femmes. Étant donné que le programme VLF a soutenu des ODDF aussi diversifiées et axées sur diverses questions thématiques, il n'est pas possible de généraliser ces résultats.

En réponse à la pandémie de COVID-19, le programme VLF (et en particulier le financement d'intervention rapide et souple) a permis aux ODDF de fournir des secours aux communautés touchées (p. ex. des denrées alimentaires, des produits d'hygiène et sanitaires), de faire mieux connaître les mesures sanitaires et de plaider pour une réponse à la pandémie qui tient davantage compte des femmes auprès de leurs gouvernements. Les ODDF qui ont participé aux groupes de discussion de l'évaluation étaient fières que le soutien du programme VLF leur ait permis de « rester ouvertes » et de continuer à servir leurs groupes cibles pendant la pandémie. La pandémie a mis en évidence l'adaptabilité des ODDF et leur capacité de servir de ressources pour leur communauté.

Il y avait des signes positifs que, en peu de temps, le programme VLF a placé les ODDF locales dans une position leur permettant de devenir des agentes de changement plus efficaces pour leurs communautés et leurs groupes cibles. Le tiers des projets environ ont fait état d'une augmentation de la portée des programmes des bénéficiaires, et il y a eu des exemples notables d'initiatives réussies de défense des intérêts menées par les ODDF soutenues par le programme VLF (p. ex. au Bangladesh, au Guatemala et au Pérou). Certains projets ont aidé les ODDF à acquérir de nouvelles compétences et connaissances pour améliorer leurs programmes. Par exemple, les ODDF sont désormais mieux en mesure de tirer parti des médias traditionnels et des médias sociaux et d'intégrer des approches féministes dans leurs programmes. Enfin, dans plusieurs pays (p. ex. le Bangladesh, la Colombie, la RDC et le Sénégal), le programme VLF a facilité le renforcement des relations des ODDF avec les institutions publiques à différents niveaux. Cela était particulièrement important pour les ODDF locales qui n'avaient pas eu accès aux autorités publiques et aux décideurs auparavant.

Malgré ces tendances positives, certaines difficultés ont limité la capacité des projets du programme VLF à soutenir des résultats transformateurs en matière d'égalité des genres à grande échelle. Dans certains contextes (p. ex. en Ukraine), les ODDF ont indiqué que le montant des subventions était trop faible pour avoir une grande portée ou un effet important. Le calendrier général des projets du programme VLF, et plus particulièrement la durée de la plupart des subventions (moins de deux ans), a aussi nui aux efforts visant à obtenir, à renforcer et à maintenir des résultats transformateurs en matière d'égalité des genres, ce qui soulève d'autres questions quant à la durabilité de ces résultats.

Résultats initiaux

Pilier 3 - Efficacité des réseaux, des alliances et des mouvements de défense des droits des femmes pour faire avancer l'égalité de genre



Point de vue du terrain

Le projet VLF au Kenya est mis en œuvre par CARE Canada/Kenya en collaboration avec quatre partenaires kenyans, dont le Community Advocacy and Awareness (CRAWN) Trust. Dans le cadre du programme VLF, CRAWN a notamment organisé le Women's Economic Forum 2021, qui a attiré plus de 13 000 spectateurs en ligne.

Crédit photo : CRAWN Trust

Le renforcement des mouvements était le pilier le moins clairement défini et celui qui a connu le moins de progrès au cours des premières années de mise en œuvre des projets, malgré quelques premiers résultats positifs.

Il y a eu des variations importantes dans la façon dont les projets du programme VLF ont interprété et abordé la création de réseaux et le renforcement des alliances. Les progrès ont aussi été moins importants pour le pilier 3 que pour les deux autres piliers. Dans une certaine mesure, ce résultat est le fruit de la conception même, car plusieurs projets ont adopté une approche séquentielle : les activités du troisième pilier devaient commencer après celles du premier et du deuxième pilier (et, dans bien des cas, pas au cours des premières années de mise en œuvre des projets qui ont fait l'objet de cette évaluation). Ce pilier a également été considérablement touché par les restrictions liées à la COVID-19, de nombreux événements de réseautage et de création d'alliances ayant été reportés ou annulés (p. ex. au Sri Lanka et en Ukraine). Les répercussions de la COVID-19 sur la création de mouvements se sont fait particulièrement sentir pour les femmes des régions rurales et les autres personnes ayant un accès limité à Internet. Dans quelques cas, la pandémie a aidé les partenaires de mise en œuvre à accélérer les progrès, en utilisant efficacement des plateformes virtuelles (p. ex. en Afrique du Sud) et en se ralliant autour de causes communes liées à la COVID-19 et d'initiatives conjointes de défense des intérêts (p. ex. au Bangladesh, au Kenya et au Mozambique).

Malgré les difficultés, certains résultats positifs commençaient à apparaître dans le cadre de ce pilier. Plusieurs projets du programme VLF ont contribué à renforcer les relations entre les bénéficiaires de subventions de ce programme, les organisations de défense des droits des femmes commençant à travailler davantage en synergie et moins en concurrence les unes avec les autres. Pour ce faire, on a créé des espaces pour établir des liens, y compris de manière informelle et en utilisant des plateformes virtuelles (p. ex. au Burkina Faso, dans les Caraïbes, en Colombie, en RDC, au Sénégal et en Afrique du Sud). Au cours des discussions de groupe, les ODDF ont exprimé leur reconnaissance pour l'occasion qui leur a été offerte de communiquer avec des collègues travaillant à des dossiers similaires et ont été encouragées par les réussites des autres. Au Kenya et au Pérou, le programme VLF a contribué à l'établissement de relations plus positives entre les partenaires locaux de mise en œuvre. Ces relations plus étroites et plus positives pourraient être considérées comme un tremplin vers des mouvements féministes plus efficaces, en particulier dans les pays où le mouvement pour les droits est historiquement fragmenté (p. ex. le Pérou) ou dans des environnements concurrentiels (p. ex. le Kenya et le Sénégal).

Un certain nombre de projets finançaient directement des réseaux de femmes et leur accordaient du soutien pour renforcer leur capacité organisationnelle. Ces projets ont fait état de progrès dans le renforcement des structures des réseaux de défense des droits des femmes et dans l'amélioration de leur efficacité. C'était, par exemple, le cas du Ghana, du Guatemala et de l'Indonésie, où le programme VLF s'est concentré sur le renforcement de réseaux sélectionnés par une combinaison de fonds consacrés à cette fin et d'activités de renforcement des capacités. Les bénéficiaires de subventions et les partenaires de mise en œuvre ont également travaillé en collaboration sur de grandes campagnes de défense des intérêts, élargissant ainsi la portée des voix de ceux qui sont à la base.

Compte tenu de la diversité des approches et des progrès limités réalisés à ce jour dans le cadre de ce pilier, il n'y a pas eu d'indications claires quant aux approches les plus efficaces à adopter pour renforcer les mouvements et les alliances féministes et, de façon plus générale, quant à la question de savoir si des ODDF plus solides et plus efficaces contribuent à renforcer les réseaux. Cet aspect devrait demeurer ciblé dans les activités de SEA du programme VLF à l'avenir.

Leçons et stratégies nouvelles pour renforcer les ODDF

Des données probantes ressortent quant aux stratégies qui s'avèrent efficaces pour renforcer les ODDF, tant sur le plan organisationnel que sur le plan de l'élaboration de programmes.



Renforcement organisationnel

- Les ODDF ont particulièrement bénéficié de la combinaison de fonds consacrés au renforcement des capacités organisationnelles, comme le financement de base pluriannuel, conjugué à un soutien participatif et adapté au renforcement des capacités.
- Lorsqu'ils ont été adaptés aux réalités locales, les outils et processus d'autoévaluation participatifs ont permis aux ODDF de réfléchir à leurs forces et faiblesses et de concevoir des plans d'action en fonction de cette réflexion.
- Les ODDF ont bénéficié d'une offre diversifiée de possibilités de formation et de renforcement des capacités, en fonction des besoins et des priorités qu'elles avaient définis.
- Les ODDF ont bénéficié d'un soutien continu, d'un encadrement individuel et d'un mentorat (même informel).
- Les ODDF ont également bénéficié d'un renforcement des capacités dans le cadre du processus de demande de subvention, lorsque cela était possible (p. ex. en Afrique du Sud).
- Dans quelques pays (p. ex. au Guatemala et au Pérou), l'accent mis sur le renforcement des capacités d'un petit nombre de partenaires locaux de mise en œuvre a permis de démontrer qu'ils ont été renforcés sur le plan organisationnel. Cependant, il y avait moins de données probantes sur le renforcement des capacités organisationnelles qui percole jusqu'aux ODDF locales.



Renforcement de l'élaboration de programmes

- Une combinaison de différents modes de financement, qu'il s'agisse de financement pluriannuel ou de financement d'intervention rapide et souple, a permis aux ODDF de mieux remplir leurs mandats et de répondre aux nouvelles priorités (p. ex. liées à la COVID-19).
- Les ODDF avaient des opinions plus diverses sur la contribution du volet de renforcement des capacités d'élaboration de programmes, avec des variations plus importantes selon les pays et projets.
- Lorsque le renforcement des capacités d'élaboration de programmes était au cœur du projet (p. ex. au Bangladesh, en RDC, au Kenya, au Nigéria et en Afrique du Sud), il était généralement considéré comme une valeur ajoutée. Autrement, les ODDF avaient généralement confiance en leur capacité à mettre en œuvre des programmes lorsqu'elles disposaient du financement nécessaire.
- Pour répondre à l'urgence liée à la COVID-19, certains projets du programme VLF (p. ex. au Sri Lanka) ont modifié leur orientation, passant du renforcement des capacités à la réalisation de projets. Cela a permis aux ODDF de répondre aux besoins urgents, mais il n'est pas certain que ces projets soient en mesure de rattraper le volet du renforcement des capacités.
- Les intervenants consultés ont également souligné qu'il était avantageux de considérer le renforcement des capacités organisationnelles et d'élaboration de programmes comme faisant partie d'un continuum plutôt que de le considérer comme un aspect distinct.

Conclusions



Conclusions

VLF comme programme féministe dans une organisation féministe

L'évaluation a montré que l'ambitieuse approche-programme de VLF a réussi à faire de la vision féministe de ce programme une réalité et à assurer la cohésion d'une initiative hautement décentralisée. DPI et MGS ont été en mesure de mettre en place l'« échafaudage » nécessaire à la mise en œuvre du programme VLF et ont contribué à la création d'une boîte à outils ministérielle pour les programmes féministes et pour le soutien direct aux ODDF locales. Ce travail a été intensif et difficile, en particulier pour MGS, qui a assumé un nouveau rôle sans que les structures, les ressources et les capacités soient rajustées, ou si peu. Le programme VLF a montré que le changement est possible, mais qu'il faut du leadership, du temps et des capacités et des ressources adéquates.

L'évaluation a révélé que l'un des principaux défis auxquels était confronté le programme VLF était que les processus et les systèmes ministériels n'étaient pas suffisamment « adaptés à l'objectif » des programmes féministes et de la prestation d'un soutien direct aux ODDF locales. Le principal obstacle était de concilier le cadre de politiques existant avec la souplesse accrue et la tolérance au risque nécessaires pour soutenir les ODDF locales. L'approche globale de la gestion du risque n'a pas beaucoup changé pour le programme VLF. Cela a mené au transfert du fardeau du risque aux partenaires de mise en œuvre et à certains choix conservateurs dans la sélection des partenaires de mise en œuvre et des ODDF bénéficiaires. Les exigences ministérielles en matière de passation de marchés, de diligence raisonnable et de production de rapports étaient particulièrement difficiles pour les nouveaux partenaires, notamment pour les organisations locales. Enfin, les processus de sélection n'ont pas totalement réussi à intégrer les principes féministes d'inclusion et de transparence.

L'évaluation souligne le fait que, pour l'avenir, il est nécessaire de mettre en place des mesures visant à renforcer les capacités des organisations locales à devenir des partenaires de mise en œuvre efficaces. Il est également nécessaire d'explorer la façon de mieux adapter les systèmes et les processus organisationnels aux programmes féministes et de fournir un soutien direct aux ODDF locales.

Répondre aux besoins des organisations de défense des droits des femmes

L'évaluation montre que le programme VLF a été très pertinent pour les besoins des ODDF locales dans divers contextes, contribuant ainsi à combler les lacunes en matière de financement et de capacités. Cela est attribuable à plusieurs de ses caractéristiques de conception, en particulier la souplesse permise par l'absence de thèmes prédéfinis pour le financement, et la combinaison de différents modes de financement et de soutien. Les projets du programme VLF ont été en mesure d'atteindre une grande diversité d'ODDF, mais ils ont eu du mal à atteindre les ODDF informelles. Des efforts supplémentaires pour atteindre ces groupes pourraient être avantageux à l'avenir.

Malgré un délai limité pour la mise en œuvre des projets et les perturbations importantes causées par la COVID-19, l'évaluation montre des signes de premiers résultats. La majorité des projets du programme VLF ont contribué à renforcer la capacité organisationnelle des ODDF soutenues. Le programme VLF a également permis aux ODDF participantes de poursuivre, d'élargir ou de renforcer leurs programmes existants ou d'en lancer de nouveaux, y compris pour répondre à la COVID-19. Les progrès réalisés en matière de renforcement des réseaux, des alliances et des mouvements de défense des droits des femmes ont été moins constants, et il s'agira d'un aspect qui nécessitera davantage d'attention et d'orientation stratégique à l'avenir.

La consolidation de ces résultats prend toutefois du temps, et le calendrier actuel du programme VLF constitue un défi de ce point de vue. Il faudra explorer les possibilités d'élargissement de projets et les options permettant d'intégrer efficacement les projets dans un éventuel programme VLF 2.0.

De plus, la durabilité de ces changements demeure une préoccupation. En particulier, l'évaluation a permis de trouver peu d'éléments prouvant que des ODDF plus solides seraient aussi financièrement plus viables. Il convient de tenir davantage compte de la durabilité à l'avenir, tant dans les dernières années du programme VLF que dans la conception d'un éventuel programme VLF 2.0.

Recommandations et considérations



Recommandations

1

Capacités, ressources et mandats

a. Au cours des années restantes du programme VLF, MGD devrait s'assurer que son mandat, ses rôles, ses responsabilités, ses capacités et ses ressources, dans la mesure où ils concernent le programme VLF, sont adaptés à l'objectif fixé afin de s'assurer qu'elle dispose des ressources nécessaires et qu'elle est bien placée au sein du Ministère pour continuer à assurer l'orientation et la coordination en matière de programmes pour VLF.

b. En prévision d'un éventuel programme VLF 2.0, MGD devrait travailler avec DPD et les secteurs des programmes d'aide internationale (AI) pour déterminer quels secteurs et quelles directions générales sont les mieux placés pour diriger et coordonner les activités, et quelles structures de gouvernance sont nécessaires pour assurer le leadership et l'intégration stratégique et opérationnelle du programme VLF 2.0 au sein du Ministère. MGD devrait également travailler avec les secteurs des programmes d'AI afin d'obtenir des ressources humaines et financières adéquates pour assurer le leadership et l'intégration stratégique et opérationnelle d'un programme VLF 2.0 au Ministère.

2

Durabilité des ODDF. En consultation avec la Direction des partenariats pour l'égalité des genres (KGAP), les secteurs des programmes d'AI, les partenaires et les ODDF, MGS devrait déterminer et documenter les stratégies efficaces et les meilleures pratiques pour soutenir et favoriser la durabilité des ODDF ; faciliter le partage des connaissances et l'apprentissage réciproque entre les projets du programme VLF sur cette question ; et fournir des conseils précis aux projets du programme VLF existants sur la façon de renforcer cette dimension dans les années restantes de la mise en œuvre des projets. L'équipe du programme VLF de MGS doit également s'assurer que les stratégies efficaces et les meilleures pratiques déterminées serviront à la conception d'un éventuel programme VLF 2.0.

3

Capacités des organisations locales et organisations des pays en développement en tant que partenaires de mise en œuvre d'un programme VLF 2.0. En consultation avec les secteurs des programmes d'AI, DPD et SGD, MGD devrait inclure des mesures particulières et dotées de ressources dans la conception du programme VLF 2.0 afin de renforcer la capacité des organisations locales et des organisations des pays en développement à servir de partenaires de mise en œuvre efficaces pour un programme VLF 2.0.

4

Processus et outils ministériels pour le soutien direct aux organisations locales

a. DPD et SGD, en collaboration avec les secteurs des programmes d'AI et MGS, et conformément à l'initiative de transformation des subventions et des contributions, devraient explorer des solutions pour surmonter les obstacles particuliers aux processus de programmation qui ont une incidence directe sur la capacité du Ministère d'appuyer efficacement les organisations locales, en mettant particulièrement l'accent sur les processus de sélection et de demande, le soutien au renforcement des capacités des nouveaux partenaires, la passation de marchés et les exigences et gabarits pour la production de rapports. Ces solutions doivent s'appuyer sur des consultations avec les partenaires de l'AI. .

b. SGD, en collaboration avec DPD et en consultation avec MGD et les directions générales géographiques, devrait explorer les adaptations et les solutions novatrices qui pourraient être introduites dans l'approche de gestion du risque du Ministère pour les subventions et les contributions et qui permettraient au Ministère de fournir plus facilement un soutien direct aux organisations locales, tout en respectant les principes de gestion responsable des fonds publics énoncés dans les règles ministérielles sur les subventions et les contributions.

5

Prolongations des projets. MGS devrait travailler avec SGS, SGA et les secteurs géographiques pour élaborer une approche cohérente et simplifiée pour l'approbation des prolongations des projets opérationnels du programme VLF, dans les limites des processus et règles existants. Dans la mesure du possible, cela devrait être coordonné avec le déploiement d'un éventuel programme VLF 2.0, afin de permettre une continuité dans le soutien aux ODDF.

6

Orientation. MGS devrait travailler avec DPD et les secteurs de programmes d'AI pour tirer parti de la foule d'orientations, d'outils et de produits d'apprentissage élaborés à ce jour afin de favoriser une compréhension commune et une appropriation partagée de l'approche féministe du programme VLF parmi tous les CEP concernés, leurs gestionnaires, les autres membres du personnel d'AMC qui participent directement au programme VLF et les partenaires de mise en œuvre, notamment en organisant des séances d'intégration et de mise à niveau des nouveaux CEP et de leurs gestionnaires, en tenant à jour le wiki du programme VLF, en rendant les orientations existantes plus largement accessibles aux partenaires de mise en œuvre et en explorant la façon d'intégrer la fonction d'orientation dans les secteurs géographiques concernés.

Considérations



Considérations relatives aux initiatives d'aide internationale horizontales, thématiques et visant des pays multiples

- Étant donné que les initiatives d'aide internationale horizontales, thématiques et visant des pays multiples sont de plus en plus courantes à Affaires mondiales Canada, le Ministère devrait envisager de mener une réflexion sur le positionnement le plus approprié de ces initiatives au sein du Ministère, sur les secteurs et les directions générales les mieux placés pour les diriger et les coordonner, et sur les structures de gouvernance nécessaires pour assurer le leadership et l'intégration stratégique et opérationnelle au sein du Ministère.
- Affaires mondiales Canada pourrait aussi jouer un rôle plus actif en facilitant les échanges, l'apprentissage et la collaboration entre ses partenaires du monde entier. Le Ministère devrait envisager de tirer parti des outils de collaboration virtuelle, qui sont de plus en plus nombreux et mieux connus, afin de créer davantage d'occasions pour les organisations locales de communiquer les unes avec les autres et de faire progresser l'objectif d'égalité des genres et de renforcement du pouvoir des femmes et des filles. Le nouveau centre d'apprentissage en ligne du programme VLF pourrait fournir des leçons utiles pour d'autres plateformes de collaboration.



Considérations relatives aux programmes locaux et au soutien des sociétés civiles locales

- Afin d'appuyer l'orientation de la PAIF, qui consiste à diversifier les partenariats et à collaborer avec les organisations locales, le Ministère devrait mener une réflexion sur ses attentes à l'égard des partenariats avec des OSC non canadiennes, sur les secteurs, directions générales ou directions qui devraient en être responsables et sur les outils stratégiques nécessaires pour définir et orienter les objectifs du Ministère en ce qui concerne la prise en charge locale.
- Les programmes et les initiatives du Ministère visant à renforcer les OSC locales et leurs mouvements devraient explorer les stratégies qui fonctionnent bien pour soutenir les organisations informelles, et pour renforcer les liens et la création d'alliances entre les organisations formelles et informelles.
- Les programmes et les initiatives du Ministère visant à apporter un soutien direct aux OSC locales devraient s'efforcer d'utiliser judicieusement les mesures existantes afin de permettre plus de souplesse dans la gestion du risque fiduciaire, y compris la demande de dérogation des DG. Il s'agit d'un mécanisme qui permet aux DG de passer outre aux recommandations des évaluations du risque fiduciaire.



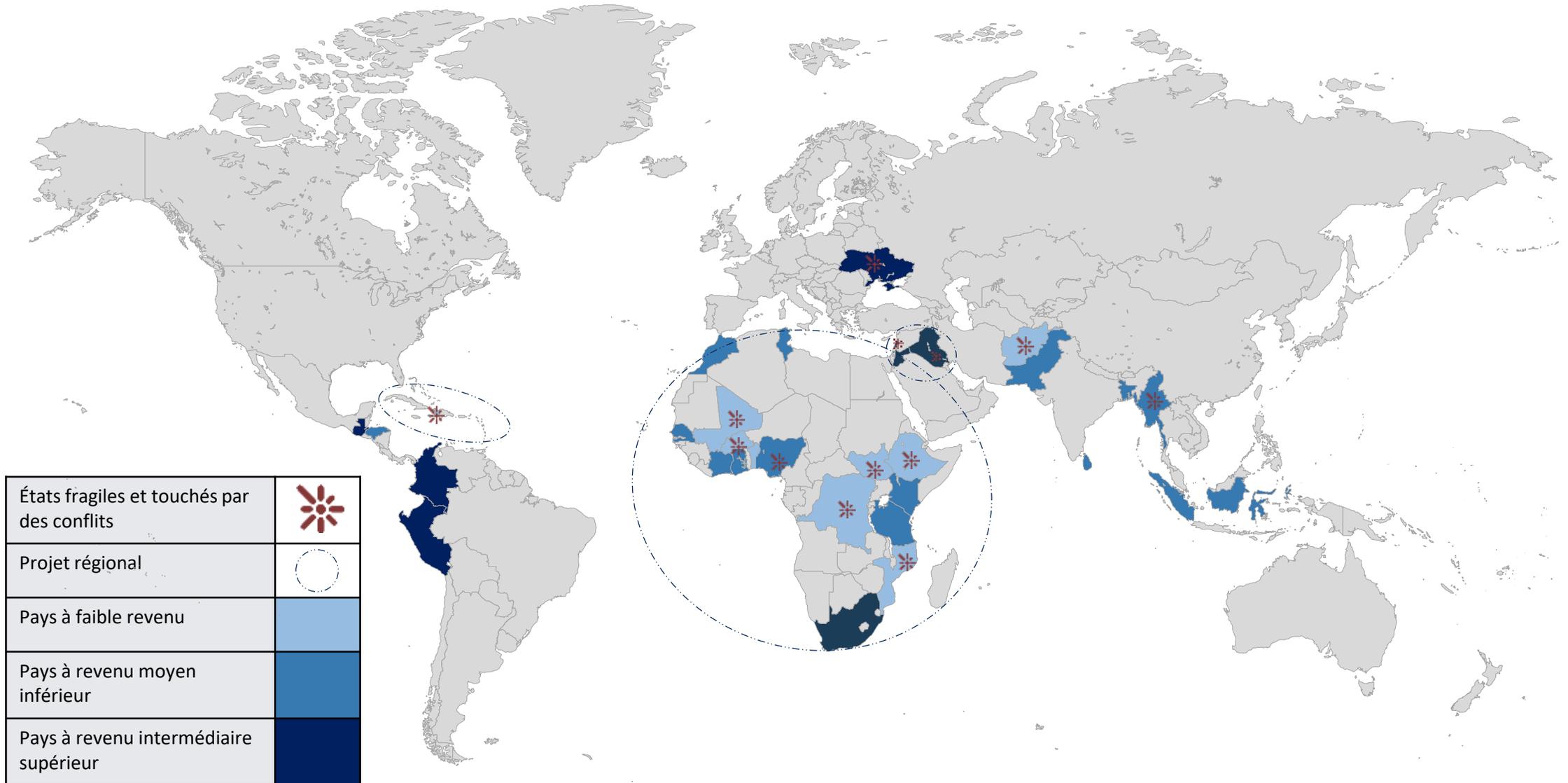
Considérations relatives aux programmes féministes

- Plusieurs initiatives d'AMC contribuent à renforcer la compréhension du Ministère de ce que signifie et exige l'application d'une approche féministe aux programmes d'aide internationale du point de vue d'un donateur bilatéral. Le Ministère devrait s'appuyer sur ces ressources pour continuer à améliorer sa boîte à outils interne pour les programmes féministes ; pour continuer à positionner le Canada comme un donateur féministe de premier plan dans les cadres internationaux ; et pour renforcer la compréhension de la valeur ajoutée ainsi que des limites inhérentes des donateurs bilatéraux dans l'écosystème du financement selon une approche féministe.
- Les approches et processus participatifs, inclusifs et habilitants qui sont au cœur d'une approche féministe de la conception, de la mise en œuvre et des activités de SEA des programmes ont tendance à exiger plus de temps, de ressources et d'investissement de la part de tous les acteurs concernés. Pour inclure efficacement ces types d'approches dans un projet, un programme ou une initiative, il faut les planifier et les prévoir dans le budget dès le départ, et adapter les plans de travail, les échéanciers et les budgets selon les besoins

Annexes

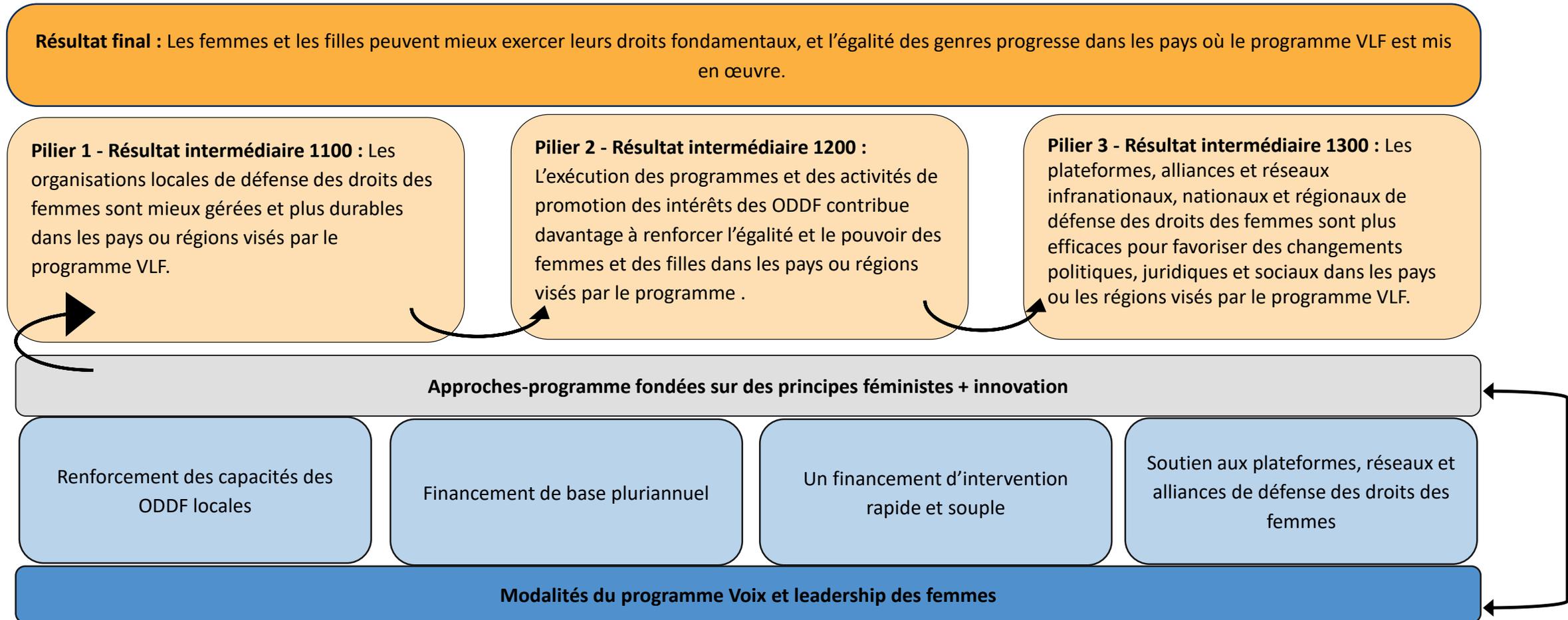


Annexe 1 - Pays ayant des projets du programme VLF



Sources : [FY22 List of Fragile and Conflict-affected Situations, World Bank, 2022](#); [World Bank Country and Lending Groups, World Bank 2020](#)

Annexe 2 - Théorie du changement du programme VLF



Annexe 3 - Échantillon d'études de cas et équipe d'évaluation

Échantillon d'étude de cas

Études de cas	Pays	Partenaires de mise en œuvre
Analyses approfondies sur le terrain	Guatemala	Oxfam Canada
	Nigeria	Action Aid Nigeria
	Sri Lanka	La Fondation pour l'Asie
	Ukraine	Ukrainian Women's Fund
Études de cas à distance	Burkina Faso	Oxfam-Québec
	RDC	Carter Center
	Sénégal	Centre d'étude et de coopération internationale (CECI)
	Afrique du Sud	Gender Links
	Ghana	Plan International
	Kenya	CARE Canada
	Indonésie	Hivos/JASS
	Bangladesh	Fondation Manusher Jonno
	Pérou	Cuso
	Colombie	Oxfam Québec
	Région des Caraïbes	Fonds Égalité/Astraea Lesbian Foundation for Justice
	Maroc	Oxfam Québec

L'équipe d'évaluation

Équipe principale d'évaluation (Affaires mondiales Canada, Direction de l'évaluation)



Silvia Grandi



Colton Brydges



Bénite Mandaka



Sergio Michel Chavez

Évaluateurs locaux

Guatemala : Marisol Garces Vergara

Nigeria : JSA Consulting

Sri Lanka : Chrysalis Consulting

Ukraine : Oksana Potapova, Anastasia Chebotaryova

Conseillère en évaluation féministe

Donna Podems

Autres contributeurs

(Anciens membres de l'équipe PRA)

Samuel Fortin-Lambert, Alexandra Santillana, Anca Serban, Emily Walter.

Annexe 4 - Systèmes et processus ministériels à AMC : solutions et adaptations recensées et défis subsistants pour le programme VLF

	Solutions et adaptations	Défis
Sélection des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes géographiques d'AMC ont été invités à trouver les partenaires les mieux adaptés pour le programme VLF, y compris des partenaires non traditionnels comme les ODDF locales et les fonds pour les femmes. Parallèlement, les partenaires de mise en œuvre sélectionnés devaient avoir la capacité de gérer un grand projet d'AMC. • Les programmes géographiques ont réalisé des analyses approfondies par pays ou par région afin de trouver les partenaires potentiels de mise en œuvre les mieux adaptés. MGS a élaboré des directives précises à cet égard. • À la suite de ces analyses, la plupart des programmes géographiques ont invité un partenaire particulier à présenter une demande par l'entremise d'un mécanisme lancé par le Ministère. Certains ont utilisé un nouveau processus de sélection dans le cadre duquel une liste restreinte de candidats pouvait se présenter, le mécanisme d'invitations multiples à l'initiative du Ministère (IMIM). • Ce mécanisme lancé par le Ministère a été jugé plus rapide qu'un appel de propositions traditionnel et a permis à des intervenants plus diversifiés et nouveaux d'avoir de meilleures chances d'être sélectionnés (s'ils ont été identifiés lors de l'analyse initiale). • Pour rester fidèle à la vision du programme VLF, qui consiste à fournir un soutien direct aux ODDF locales, on a imposé des exigences budgétaires précises à tous les projets du programme VLF au stade de l'approbation, afin de veiller à ce qu'au moins 50 % des fonds des projets aillent aux ODDF et soient dépensés localement. 	<ul style="list-style-type: none"> • La rigueur de l'analyse variait d'un pays à l'autre. • Afin de se conformer à l'évolution des priorités et des orientations de la PAIF, plusieurs modifications ont été apportées aux exigences à mi-parcours (p. ex. la répartition géographique, les indicateurs communs, les exigences budgétaires et les gabarits). Cela a entraîné des retards et des échanges supplémentaires avec les demandeurs aux stades de la proposition et de la note d'approbation. • Dans l'ensemble, le processus de sélection a été perçu comme étant moins transparent et moins inclusif que les appels à propositions plus traditionnels, et globalement non conforme aux principes féministes. • Le nombre de partenaires nouveaux et locaux choisis a finalement été inférieur à ce qui avait été initialement prévu. • Certains intervenants d'AMC consultés ont également souligné le fait que les programmes ne fournissaient pas toujours une documentation suffisante pour effectuer un examen complet de diligence raisonnable dans le cadre d'un projet pilote du processus de l'IMIM
Instruments financiers (accords de contribution)	<ul style="list-style-type: none"> • Afin d'assurer la cohérence entre les projets du programme VLF et de permettre la mise en œuvre des diverses composantes de soutien dans le cadre du programme VLF, DPI a collaboré avec le Secteur S pour élaborer une approche normalisée des accords de contribution à utiliser pour tous les projets du programme VLF. Des gabarits d'accords de contribution et des directives propres au programme VLF ont été élaborés, y compris un nouveau modèle de budget adapté et des exigences en matière de rapports. • Le nouveau gabarit d'accord de contribution comprenait également des clauses nouvelles ou modifiées pour permettre le sous-sous-ventonnement, le financement de base et le renforcement des capacités des partenaires locaux de mise en œuvre en tant que dépenses admissibles, ainsi qu'un état à jour sur la vérification des bénéficiaires finaux. • Les services du Ministère responsables de la passation des marchés et des finances (SGS/SGA) ont affecté des ressources expérimentées afin qu'elles servent de points de contact pour soutenir la mise en œuvre efficace du programme VLF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs équipes différentes d'AMC ont participé à l'élaboration des accords de contribution révisés, ce qui a été long et difficile. • L'évolution des exigences dans le gabarit des accords de contribution a aussi eu des effets sur les CEP et les PMO, qui ont dû continuer à s'adapter alors qu'ils étaient déjà en train de négocier leurs accords de contribution. • Certains des changements apportés à l'accord de contribution ont ajouté d'autres exigences pour les partenaires de mise en œuvre, ce qui a rendu le processus de négociation plus long que d'habitude (notamment en ce qui concerne le budget et les mécanismes de sous-sous-ventonnement).

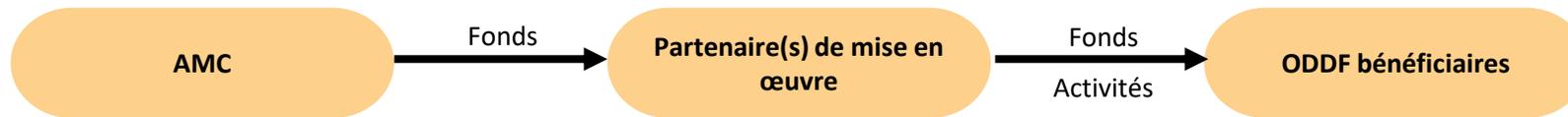
Annexe 4 - Suite

	Solutions et adaptations	Défis
Plan de mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> Il y avait une forte volonté de s'assurer que les processus liés au PMOP reflètent les principes féministes (et qu'ils sont inclusifs, participatifs, habilitants) tout en allégeant, dans la mesure du possible, la charge de travail des partenaires de mise en œuvre et en offrant plus de souplesse. MGS a élaboré des directives précises pour l'examen des PMOP afin d'assurer l'intégration de la vision et de l'approche féministe du programme VLF. 	<ul style="list-style-type: none"> Malgré certaines simplifications apportées au gabarit et aux exigences du PMOP, cela n'a pas beaucoup aidé à simplifier le processus pour les partenaires de mise en œuvre. Au contraire, le fait de rendre le processus du PMOP plus participatif et inclusif, tout en suivant bien la vision du programme VLF, a exigé plus de temps et d'efforts des partenaires de mise en œuvre et de leurs ODDF partenaires. Comme les activités liées au PMOP ont eu lieu avant le début de la mise en œuvre, il y a eu des cas de travail non rémunéré. Le processus du PMOP a été particulièrement difficile pour les nouveaux partenaires et a nécessité un important investissement de temps de la part des CEP et des partenaires de mise en œuvre. Même les partenaires expérimentés ont éprouvé des difficultés en raison des révisions approfondies du PMOP. Ces problèmes ont entraîné plusieurs retards dans le démarrage des projets.
Production de rapports	<p>Dans l'ensemble, les rapports sur les projets du programme VLF ont suivi les processus et les gabarits normalisés d'AMC (rapports de synthèse de la direction, rapports sur les opérations, rapports sur les résultats), mais il y a eu quelques adaptations propres au programme VLF :</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'indicateurs communs au niveau des résultats pour assurer la cohérence des rapports d'un projet à l'autre. Mise en place d'indicateurs d'extrants normalisés et d'exigences et de gabarits précis pour la production de rapports, afin d'assurer le suivi du soutien direct aux ODDF et de compiler l'information pour les rapports ministériels sur la PAIF. Exigences et gabarit de rapports financiers adaptés. 	<ul style="list-style-type: none"> Malgré les bonnes intentions, le fardeau de la production de rapports n'a pas été allégé pour le programme VLF. Les exigences et les gabarits pour les rapports n'ont pas été simplifiés. Au contraire, les CEP et les partenaires de mise en œuvre ont convenu que les exigences en matière de rapports du programme VLF étaient plus lourdes que celles des autres projets et qu'elles accroissaient le fardeau, en particulier pour les nouveaux partenaires de mise en œuvre ayant moins d'expérience au sujet des exigences d'AMC. De plus, les gabarits des rapports et la nécessité de produire des rapports en fonction de nombreux indicateurs quantitatifs n'ont pas permis de rendre compte des réussites des projets en ce qui a trait aux changements qualitatifs progressifs
Risque fiduciaire	<ul style="list-style-type: none"> Le financement direct (en tant que partenaires de mise en œuvre) ou indirect (au moyen du sous-subventionnement) d'organisations locales et de petite taille exigeait une tolérance au risque plus élevée que celle d'Affaires mondiales Canada et, plus largement, du gouvernement du Canada. Une solution novatrice a été adoptée pour le programme VLF : AMC a accepté en principe de ne pas auditer les bénéficiaires finaux, afin d'éviter un fardeau supplémentaire pour les ODDF, mais s'est réservé le droit de le faire en cas de fraude. Par ailleurs, l'approche globale d'AMC en matière de risque et de tolérance au risque n'a pas beaucoup changé pour le programme VLF, et aucun changement n'a été apporté au processus d'évaluation du risque fiduciaire et au modèle d'outil d'évaluation du risque fiduciaire (OERF). 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les nouveaux partenaires d'AMC, le processus d'évaluation du risque fiduciaire a été plus long et plus difficile. Cela a peut-être dissuadé certains programmes de sortir des sentiers battus au moment de déterminer les partenaires de mise en œuvre potentiels. Lorsque de nouvelles organisations étaient invitées à présenter une demande, le processus de l'OERF indiquait souvent un niveau de risque plus élevé. Un risque perçu plus élevé (selon l'OERF) signifiait que les programmes imposaient des exigences plus lourdes en matière de gestion du risque aux partenaires de mise en œuvre du programme VLF (p. ex. la production de rapports), ce qui alourdissait le fardeau des organisations déjà moins solides. Les exigences en matière de vérification et de conformité liées au sous-subventionnement ont transféré le fardeau du risque aux partenaires de mise en œuvre. Certains partenaires de mise en œuvre ont accepté de prendre des risques supplémentaires, tandis que d'autres ont décidé d'adopter une approche plus prudente dans la sélection des bénéficiaires.

Annexe 5 - Comment le programme VLF a-t-il pris forme dans différents pays ?

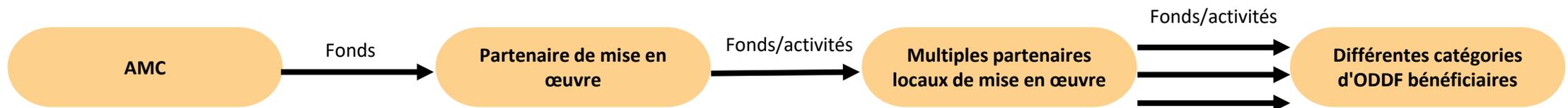
Modèle 1 (p. ex. : Colombie, Afrique du Sud)

Ce modèle a permis d'établir des relations simples et directes entre les partenaires de mise en œuvre et les ODDF. Il mettait l'accent sur la capacité du partenaire et présentait généralement moins de possibilités de participation directe des ODDF dans la conception et la gouvernance des projets.



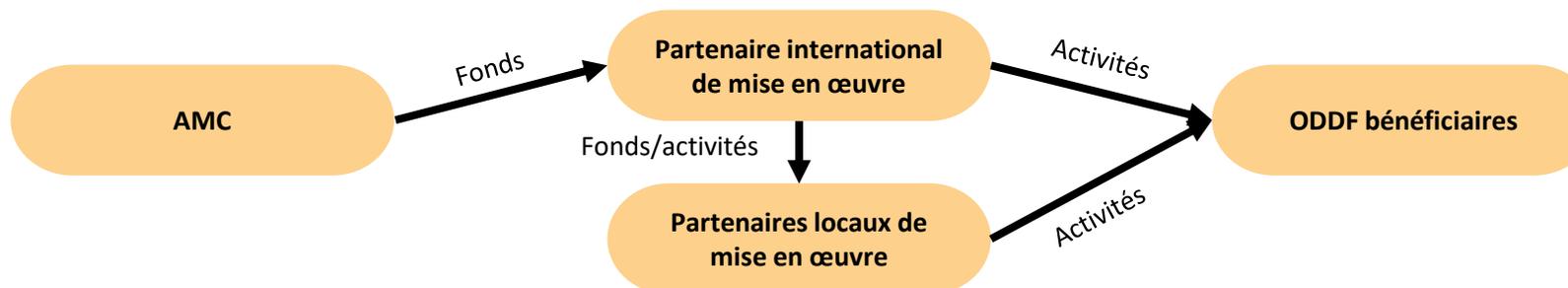
Modèle 2 (par ex. Kenya)

Dans ce modèle, l'inclusion de partenaires locaux ayant des compétences particulières ou des connaissances contextuelles a profité à la fois au projet et aux partenaires locaux. Toutefois, ce modèle était complexe et comportait plusieurs intermédiaires responsables de différents fonds (et les frais de gestion qui en découlaient).



Modèle 3 (Pérou)

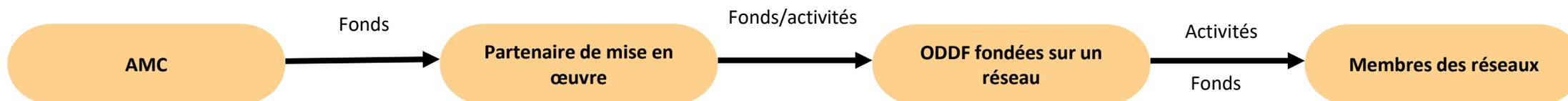
Ce modèle consistait à confier les fonds directement à de grandes ODDF locales qui recevaient le soutien d'un partenaire international. Il y avait moins de fonds disponibles pour les petites ODDF locales. Ces projets se sont appuyés sur les partenaires locaux pour transmettre la formation aux ODDF au sein de leurs réseaux.



Annexe 5 - suite

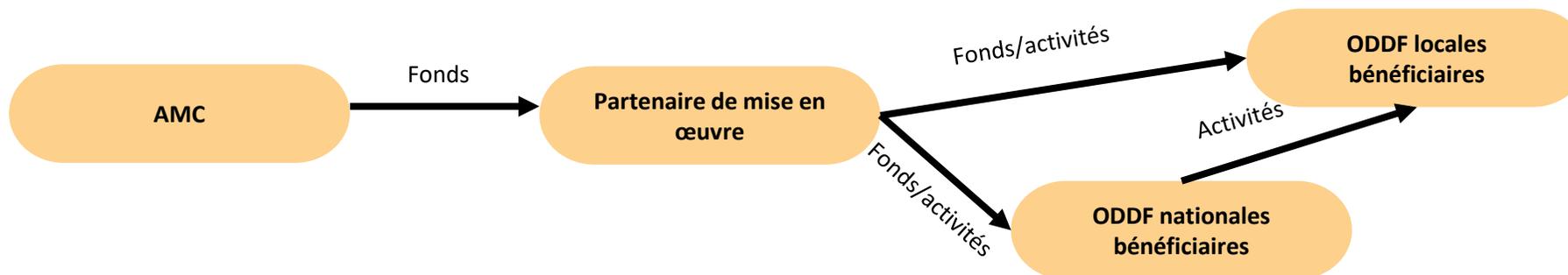
Modèle 4 (p. ex. Indonésie, Guatemala)

Ce modèle consistait à confier les fonds directement à de grands réseaux locaux qui pouvaient travailler à grande échelle et influencer sur les décisions relatives aux politiques au niveau national. Il y avait moins de financement disponible pour les petites ODDF locales, les fonds demeurant dans des réseaux particuliers axés sur les groupes cibles.



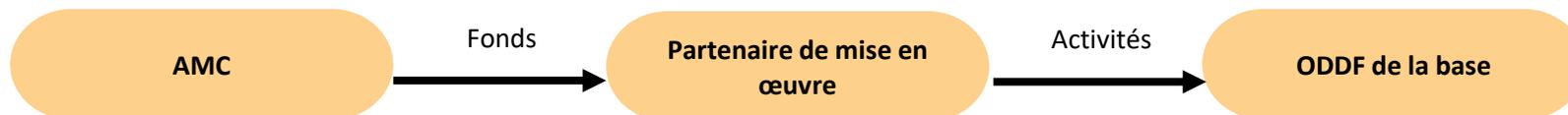
Modèle 5 (p. ex. Éthiopie, Ghana)

Ce modèle a permis de soutenir de grandes ODDF qui pouvaient être présentes à l'échelle nationale et jouer un rôle de premier plan dans le mouvement des femmes, tout en offrant des possibilités de financement aux ODDF locales de petite taille. Les partenaires de mise en œuvre ont dû gérer de multiples partenariats complexes.



Modèle 6 (Tanzanie : ONG Tanzania Gender Networking Programme)

Dans ce modèle, les fonctions d'octroi de subventions sont intégrées dans un projet distinct du programme VLF. Cette approche a permis de tirer parti des compétences particulières du partenaire en matière de renforcement des capacités et de réseautage. Cependant, la capacité de l'ONG d'appuyer les ODDF a été limitée, car elle ne disposait pas d'un mécanisme de subventionnement.



Annexe 6 - Caractéristiques des composantes de soutien direct du programme VLF

Types de financement	Caractéristiques
Financement pluriannuel	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la plupart des projets, les ODDF ont été choisies pour bénéficier d'un financement par l'entremise d'un ou plusieurs appels de propositions ouverts. • Certains projets ont prévu différents niveaux de subventions pluriannuelles en fonction de la taille ou des caractéristiques des ODDF (p. ex. au Burkina Faso et en Éthiopie). • Dans quelques projets, la majeure partie du financement a été versée à de grandes ODDF fondées sur des réseaux, qui avaient été retenues pendant la phase de conception (p. ex. au Guatemala et au Pérou).
Financement d'intervention rapide et souple	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la plupart des projets, le financement d'intervention rapide et souple était versé par l'entremise d'un appel ouvert ; soit l'appel était limité dans le temps, soit les demandes étaient acceptées de façon continue. • Dans certains projets, le financement d'intervention rapide et souple a été conçu pour atteindre des objectifs précis. Par exemple, ce financement a été utilisé dans certains cas comme fonds d'innovation (p. ex. au Nigéria et au Sénégal) ou pour financer des activités de promotion des connaissances et des données probantes (p. ex. au Pakistan). • Quelques projets ont restreint l'accès au financement d'intervention rapide et souple aux organismes qui bénéficiaient déjà d'un financement pluriannuel et étaient censés établir des partenariats avec d'autres ODDF (p. ex. au Myanmar et dans les Caraïbes).
Fonds pour la création de mouvements et d'alliances	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des projets ne comptaient pas de subventions destinées à la création de mouvements ; à la place, les partenaires de mise en œuvre ont mené des activités pour créer et renforcer des alliances. • Certains projets ont fourni un financement direct à des réseaux nationaux ou infranationaux (p. ex. en Afrique du Sud et au Kenya). • Quelques projets ont réservé des fonds auxquels les ODDF pouvaient avoir accès pour financer des activités de réseautage comme des conférences (p. ex. au Bangladesh).

Annexe 7 - Harmonisation du programme VLF et de ses projets avec les principes féministes

Dans le tableau suivant, un bon niveau d'harmonisation avec le principe est indiqué par le terme « adéquate » (en vert). Le terme « partielle » (en jaune) désigne un niveau moyen d'harmonisation avec le principe, en raison soit de quelques lacunes majeures, soit d'une intégration non systématique. Le terme « médiocre » (en rouge) signifie que ce principe n'est pas du tout intégré ou qu'il l'est de manière très superficielle. Compte tenu de la diversité des approches et des contextes dans lesquels le programme VLF est mis en œuvre, les évaluations au niveau des projets sont fondées sur une grille d'évaluation détaillée qui a été appliquée aux 16 études de cas. Une note « adéquate » au niveau des projets signifie qu'au moins 60 % des projets évalués ont intégré un principe de manière adéquate

Principe féministe	Harmonisation au niveau du programme	Harmonisation au niveau du projet
1. Transformer les relations de pouvoir inégales ancrées dans les pratiques de financement en assurant un leadership féministe et une participation de la base à la conception et à la mise en œuvre des projets	Adéquate – Les orientations initiales du programme encourageaient l'inclusion des ODDF dans les principaux organes de gouvernance des projets, comme le comité directeur ou le comité de sélection des subventions, et leur participation active aux processus de gestion et de reddition de comptes. De plus, le programme VLF a encouragé les projets à fonder la phase de conception sur des consultations avec les ODDF, en en faisant une exigence du PMOP.	Partielle – La plupart des projets ont été mis en œuvre par une ONG canadienne ou internationale, ce qui a reproduit une certaine dynamique de pouvoir inégal, mais dans la plupart des cas, les PMO ont déployé des efforts délibérés pour élever les ONG locales ou les ODDF au rang de participants actifs à la conception et à la gouvernance des projets (p. ex. Ghana, Indonésie) ou de partenaires locaux de mise en œuvre (p. ex. Pérou, Kenya). Un processus du PMOP en deux étapes a facilité la participation des ODDF à la phase de conception de certains projets (p. ex. au Bangladesh, au Sri Lanka). Néanmoins, les ODDF locales et de petite taille ont eu peu d'occasions de participer officiellement à la conception et à la gouvernance des projets, même lorsque les organisations locales étaient des partenaires de mise en œuvre.
2. Envisager des stratégies de gestion du risque et d'intervention en cas de crise pour protéger les militantes féministes dans des contextes de violence et d'insécurité.	Adéquate – L'orientation du programme VLF tient compte des facteurs de risque et encourage les stratégies pour y répondre. Dès les premières étapes de l'élaboration du programme, conformément à la politique d'AMC sur le soutien aux défenseurs des droits de la personne, il a été tenu compte des risques pour le militantisme féministe dans un contexte de violence et d'insécurité, ainsi que dans des contextes où le soutien du Canada pourrait exposer les défenseurs des droits de la personne à des menaces en leur donnant de la visibilité.	Partielle – Certains projets visaient à renforcer la capacité de réagir aux catastrophes naturelles ou à la pandémie de COVID-19 dans leur stratégie de gestion du risque (p. ex. Bangladesh et Guatemala), mais peu de projets disposaient des ressources ou outils nécessaires pour protéger les participants des risques éventuels liés à leur participation au programme VLF (p. ex. Indonésie et Pérou). Dans les cas où les projets ciblaient des régions touchées par la violence, il existait des stratégies pour analyser et prévenir les risques éventuels pour les ODDF ; les stratégies d'autodéfense de certaines ODDF ont également été soutenues par des projets (p. ex. en Colombie). Il n'y a pas suffisamment d'information pour déterminer le niveau d'harmonisation avec ce principe dans quatre études de cas.
3. Adapter les priorités et les pratiques de financement aux besoins des ODDF et des militantes féministes, et non l'inverse.	Adéquate – Il n'y a pas de domaines thématiques préétablis dans le programme VLF. Ses modalités de financement souples et ses caractéristiques uniques de conception de programme ont permis aux ODDF d'établir les objectifs sur lesquels elles souhaitent axer leur travail. Bien qu'il existe des variations dans la manière dont les fonds sont versés, le financement d'intervention rapide et souple et le financement de base pluriannuel sont conçus pour s'adapter aux besoins et aux priorités des ODDF.	Adéquate – Dans la plupart des études de cas, les intervenants des projets ont apprécié la souplesse du financement du programme VLF, qui a permis aux ODDF de se concentrer sur leurs propres priorités. Certains projets ont adapté le financement aux ODDF en fonction de leur taille, de leurs besoins et de leurs capacités (p. ex. au Bangladesh et en Colombie), tandis que d'autres ont offert aux participants la possibilité d'établir leurs priorités et de se concentrer sur les questions qui les concernaient particulièrement (p. ex. au Guatemala et en Indonésie).

Principe féministe	Harmonisation au niveau du programme	Harmonisation au niveau du projet
<p>4. Choisir les organisations partenaires en fonction de leur attachement aux principes, aux pratiques et aux politiques féministes, de leur capacité à représenter la diversité des mouvements féministes et de leur connaissance du contexte dans lequel le projet doit être mis en œuvre.</p>	<p>Partielle – Le programme VLF avait des critères appropriés en place pour sélectionner les PMO, mais de nombreuses considérations ont pesé sur le processus de sélection, y compris la gestion du risque et une tendance à utiliser les réseaux déjà connus par AMC. Les directeurs des programmes dans les pays étaient responsables de la prise de décision, et il existait plusieurs mécanismes de sélection. Cela a mené à une distribution sous-optimale parmi les PMO en termes d’harmonisation à ce principe, et par conséquent, moins d’organisations locales et de fonds pour les femmes que prévu ont été sélectionnés. En mars 2021, le programme VLF était mis en œuvre par 21 signataires d’accords de contribution d’AMC : 11 de ces signataires étaient des ONG internationales (ONGI) (y compris canadiennes), 5 étaient des fonds pour les femmes et 6 étaient des ODDF nationales. Certaines des ONGI se considéraient comme des organisations féministes.</p>	<p>Adéquate – Même si seulement le tiers des projets ayant fait l’objet des études de cas sont mis en œuvre par des organisations ouvertement féministes, on a constaté dans toutes les études de cas que les partenaires de mise en œuvre avaient à cœur de comprendre et d’appliquer les principes féministes. De plus, même si seuls quelques projets ont été mis en œuvre par une organisation locale en tant que signataire d’accord de contribution (p. ex. en Afrique du Sud, au Bangladesh et en Ukraine), la plupart des PMO ont une solide connaissance du contexte des régions où les projets du programme VLF ont été mis en œuvre, grâce à leurs bureaux ou à leur personnel dans le pays (p. ex. au Sri Lanka, au Kenya et au Ghana) ou à leurs partenariats avec des ONG ou ODDF locales (p. ex. au Pérou et en Indonésie). Seule une minorité de projets n’ont pas pleinement collaboré avec des ODDF qui représentaient les identités multiples des femmes dans leurs pays ou régions ; ces projets se sont plutôt concentrés sur des groupes de femmes particuliers (p. ex. en RDC, au Guatemala et au Nigéria).</p>
<p>5. Fournir un financement de base à long terme ainsi qu’un soutien au renforcement des capacités des ODDF et des mouvements féministes, y compris les petites organisations locales et les organisations naissantes.</p>	<p>Adéquate – Le volet axé sur le renforcement des capacités du programme VLF est une valeur ajoutée du programme qui a soutenu le mandat central des ODDF au moyen de multiples outils d’évaluation des capacités. Le programme a également fourni un soutien de base et durable aux ODDF au moyen d’un financement de base pluriannuel et a permis un certain soutien de base par un financement d’intervention rapide et souple, afin d’adapter le travail des ODDF au contexte de la pandémie.</p>	<p>Adéquate – La plupart des projets ont permis aux petites ODDF de demander un soutien, certains projets ciblant particulièrement les petites organisations ou les organisations naissantes (p. ex. en RDC, au Ghana et au Kenya). Dans deux études de cas seulement, le soutien financier direct aux petites ODDF était très limité, voire inexistant, mais elles pouvaient recevoir un soutien indirect par l’entremise d’activités de renforcement des capacités ou de réseautage (Indonésie, Pérou). La plupart des projets ont offert un soutien de base pluriannuel à leurs bénéficiaires, avec des variations importantes dans la mesure où les coûts de base sont couverts. Dans quelques cas, le financement d’intervention rapide et souple est aussi devenu un instrument pour financer le soutien de base, notamment par l’achat d’équipements pour aider les ODDF à s’adapter au travail dans le contexte de la pandémie (p. ex. dans les Caraïbes et au Sénégal). Dans la plupart des projets, les ODDF bénéficiaires de subventions ont reçu un soutien continu pendant plus de trois ans dans le cadre de tranches de financement pluriannuelles, mais dans deux études de cas, les ODDF participantes devaient présenter une nouvelle demande de soutien chaque année (Caraïbes et Ukraine).</p>
<p>6. Accepter des cycles d’élaboration de programmes à moyen et long terme et se concentrer sur des résultats stratégiques qui visent un changement sociétal plus important (approche transformatrice)</p>	<p>Partielle – Le programme VLF se concentre sur les résultats stratégiques, mais utilise des indicateurs normatifs pour assurer une démarche d’ensemble. Cela a limité la possibilité de tenir compte des résultats inattendus, qui caractérisent les processus de transformation. De plus, les cycles d’élaboration de programmes devaient être cohérents avec les résultats stratégiques visés par le programme.</p>	<p>Partielle – La majorité des projets ont fait état de la promotion de politiques de haut niveau sur les questions d’égalité des genres ; dans ces projets, un soutien substantiel a généralement été apporté soit aux grandes ODDF, soit à des réseaux nationaux d’ODDF. Il n’y a eu que quelques exceptions où il y avait un lien minimal entre les efforts en matière d’élaboration de programmes de chaque ODDF et les objectifs stratégiques plus généraux (p. ex. au Sri Lanka). Les retards dans les activités de renforcement des mouvements, notamment les efforts de réseautage et de représentation collective, en raison en partie de la COVID-19, rendent difficile l’évaluation du potentiel de transformation de la plupart des projets à ce jour.</p>

Principe féministe	Harmonisation au niveau du programme	Harmonisation au niveau du projet
<p>7. Adapter les systèmes et les processus au sein de l'institution afin qu'ils soient cohérents avec les principes féministes et qu'il soit viable pour les petites organisations d'adhérer au programme et de continuer à en faire partie (diligence raisonnable, responsabilisation, passation de marchés, évaluations des risques, SEA)</p>	<p>Médiocre – Malgré plusieurs efforts et certaines adaptations apportées aux processus et aux systèmes de l'organisation, les rajustements apportés aux systèmes de l'organisation (p. ex. diligence raisonnable, passation de marchés, rapports) n'ont pas facilité les processus pour les ODDF ou les PMO. Il y avait des exigences de conformité lourdes pour les PMO, un manque de souplesse dans les négociations concernant des questions fondamentales comme les exigences d'audit, et une aversion pour les relations « risquées » qui empêchaient d'atteindre les petites organisations tout en facilitant l'acheminement des fonds au moyen des ONGI (voir également le principe féministe 4).</p>	<p>Partielle – Plus de la moitié des projets reproduisaient des mécanismes très formels et complexes, avec un lourd fardeau en matière de rapports et de diligence raisonnable pour les ODDF bénéficiaires de subventions. Cela s'est avéré particulièrement difficile pour les petites ODDF, ce qui, dans certains cas, a fini par les exclure de l'accès au financement du programme VLF. Certains partenaires de mise en œuvre ont déployé des efforts considérables pour adapter leurs exigences internes en matière d'établissement de rapports et de diligence raisonnable afin de mieux atteindre les petites ODDF (p. ex. dans les Caraïbes, au Ghana, au Kenya et au Nigéria).</p>
<p>8. Promouvoir la participation d'autres donateurs, notamment par l'entremise d'initiatives multipartites</p>	<p>Partielle – En tant que programme, VLF ne favorise pas la participation multipartite, mais il a été utilisé par AMC pour encourager la participation d'autres donateurs, notamment au moyen de cadres comme l'Alliance mondiale multipartite pour des mouvements féministes durables.</p>	<p>Partielle – La plupart des projets du programme VLF ont indirectement contribué à accroître la visibilité et la capacité des ODDF à recevoir des fonds d'autres donateurs, mais seuls quelques projets avaient mis en place des stratégies pour mettre en relation les participants avec d'autres donateurs ou pour trouver des occasions pour que d'autres donateurs soutiennent les bénéficiaires (Afrique du Sud, Caraïbes, Ghana, Kenya et Ukraine). Dans deux des études de cas (Colombie et Sri Lanka), il y avait très peu d'informations sur la manière dont les responsables des projets ont interagi avec d'autres donateurs.</p>
<p>9. S'appuyer sur l'expertise des militants et des acteurs de la société civile ayant un rôle dans l'écosystème du financement selon une approche féministe.</p>	<p>Adéquate – Le programme VLF a été conçu à partir de vastes consultations avec les acteurs de la société civile, y compris les organisations féministes, et il y a eu des consultations régulières avec des experts de l'écosystème de financement selon une approche féministe depuis le lancement du programme. Il n'y a pas de représentation des ODDF dans la structure de gouvernance actuelle au niveau du programme (structure traditionnelle).</p>	<p>Adéquate – Dans la plupart des études de cas, les acteurs concernés du mouvement féministe dans leurs pays respectifs ont participé à la conception, à la gouvernance ou à la mise en œuvre des projets du programme VLF. Si, dans certains cas, leur participation a été plus visible, notamment lorsque les projets ont été mis en œuvre par des OSC féministes de longue date, dans d'autres cas, il y avait au moins une certaine forme de conseils d'experts sur les programmes féministes.</p>
<p>10. Promouvoir le renforcement de mouvements sur une base régionale et au sujet de différents enjeux au moyen de programmes, d'activités de défense des intérêts et de dialogue sur les politiques.</p>	<p>Adéquate – Le programme VLF soutient les initiatives de renforcement de mouvements qui font entendre davantage les voix des ODDF et des réseaux à l'échelle nationale, régionale et internationale, et il facilite l'établissement de réseaux et d'alliances parmi les différentes ODDF, ainsi que le renforcement de mouvements féministes.</p>	<p>Adéquate – La plupart des projets ont fait état d'une collaboration accrue entre les ODDF participantes. Des expériences d'apprentissage précieuses ressortent des activités du programme VLF qui rassemblent des intervenants de différents projets, comme les grappes régionales. L'effet de la COVID-19 a été considéré par quelques projets comme un facteur retardant les activités de renforcement de mouvements (p. ex. en Colombie et au Ghana).</p>

Annexe 8 – Analyses approfondies sur le terrain : faits saillants des premiers résultats



Analyse approfondie au Guatemala

Faits saillants des premiers résultats



Avec le soutien du programme VLF, l'organisation Tz'ununija' s'est mobilisée pour dénoncer le racisme et la violence contre les femmes autochtones au Guatemala.

Crédit photo : [Tz'ununija'](#).

Le projet VLF au Guatemala, mis en œuvre par Oxfam Canada, a aidé le mouvement des femmes autochtones Tz'ununija' à renforcer sa structure organisationnelle et son travail. Le projet a financé l'équipe de Tz'ununija', qui était composée d'agents de liaison territoriaux de chaque département (province) et du personnel du programme à son bureau central dans la capitale, Guatemala. Il a également renforcé son identité et son positionnement politique en tant que mouvement par l'entremise d'activités de campagne, de formations internes et de travail en alliance.

L'une des tâches essentielles de Tz'ununija' est son action visant à éradiquer la violence envers les femmes autochtones. Le projet VLF au Guatemala a apporté une contribution considérable en fournissant des ressources pour le personnel chargé de l'accompagnement juridique et psychosocial, pour des campagnes de dénonciation de la violence et du racisme et pour l'élaboration de rapports parallèles sur la violence envers les femmes autochtones dans le cadre de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. De plus, l'approche du projet a permis à Tz'ununija' d'approfondir ses connaissances et ses stratégies de lutte contre la violence envers les femmes.

Les femmes leaders locales et les dirigeants de Tz'ununija' ont grandement apprécié l'appui apporté par le projet afin de donner aux organisations de femmes autochtones plus de moyens d'agir pour mener à bien leur travail :

- 84 % des femmes interrogées considèrent que le projet les a aidées à soutenir les femmes victimes de violence.
- 79 % ont estimé que le projet les a aidées à analyser le racisme et la discrimination dont elles sont victimes en tant que femmes autochtones.
- 74 % ont estimé que le projet a soutenu leur capacité de dialogue avec les autorités communautaires, à la fois en favorisant des approches et des outils pour aborder ces interactions.
- 79 % ont indiqué que le projet a contribué au renforcement des alliances, plateformes ou réseaux auxquels participent les organisations membres de Tz'ununija'.

« Le projet contribue beaucoup au renforcement de divers aspects ou axes de travail du mouvement. En ce qui concerne la violence envers les femmes, il contribue aux efforts menés dans les départements où il n'avait pas été possible d'atteindre les personnes concernées avec précision, en aidant à normaliser les processus que le mouvement a mis en place. Dans le domaine de la participation et des activités de défense des intérêts des femmes, il a contribué à créer des conditions propices pour aborder la situation de la violence et à assurer le suivi des processus de rédaction de rapports parallèles adressés au système des Nations Unies. » Entretien avec une dirigeante du Consejo Menor de Tz'ununija'

Analyse approfondie au Nigéria

Faits saillants des premiers résultats



L'Olive Community Development Initiative (OCDI) est l'un des bénéficiaires de la subvention du programme VLF au Nigéria. L'OCDI a milité avec vigueur pour la lutte contre la violence envers les femmes dans l'État de Kwara. Avec le soutien du programme VLF, l'OCDI a organisé des manifestations devant l'Assemblée de l'État de Kwara, demandant aux dirigeants locaux d'adopter la loi sur l'interdiction de la violence contre les personnes.

Crédit photo : [OCDI](#)

Le projet du programme VLF mis en œuvre par ActionAid Nigéria compte une centaine d'organisations de défense des droits des femmes parmi ses bénéficiaires.

Les résultats de l'étude de cas ont montré que le soutien apporté aux ODDF allait au-delà de l'aide financière. La stratégie employée par les partenaires de mise en œuvre au Nigéria visait à renforcer la capacité organisationnelle et d'élaboration de programmes des organisations de défense des droits des femmes. Cette stratégie de renforcement des capacités comprenait une formation professionnelle et des activités de développement organisationnel, de mobilisation des ressources, de gestion des programmes et la gestion financière, entre autres. L'aide financière semblait être un moyen de parvenir à une fin, les organisations bénéficiaires recevant des ressources financières pour mettre en œuvre leurs capacités renforcées.

Les organisations bénéficiaires commençaient à montrer des signes d'amélioration de leur gestion et étaient sur la voie de leur durabilité. Sur les 54 organisations bénéficiaires interrogées, 43 étaient d'accord pour dire que leurs organisations avaient utilisé les fonds du programme VLF pour accéder à d'autres financements. Il y avait également des données probantes importantes indiquant que les organisations ont renforcé la portée et l'efficacité de leurs programmes, notamment en ce qui concerne la violence fondée sur le genre. Les ODDF et les réseaux participants ont fait état d'une capacité accrue d'offrir des programmes de qualité grâce aux subventions pluriannuelles et au soutien au renforcement des capacités dont ils ont bénéficié dans le cadre du projet VLF au Nigéria. L'étude de cas a également observé certaines tendances d'amélioration de la gestion se traduisant par des programmes novateurs, par exemple, par l'utilisation de différents types de médias.

Le projet VLF au Nigéria était une plateforme intéressante pour des activités de défense de droit coordonnées à l'échelle nationale. Un groupe WhatsApp a réuni tous les bénéficiaires et leur a donné l'occasion de mettre en commun leurs expériences, y compris les stratégies d'activités de défense pour la mise en œuvre des politiques. Par extension, l'équipe chargée de l'étude de cas a observé une solidarité transnationale lorsque des organisations bénéficiaires du programme VLF ont collaboré avec des organisations de défense des droits des femmes non bénéficiaires du programme VLF dans le cadre d'activités de défense des intérêts, par exemple pour l'adoption du projet de loi sur l'interdiction de la violence contre les personnes.

« En tant qu'organisation, VLF nous a aidés à construire notre réseau et à mettre en place tous les systèmes de contrôle interne nécessaires pour nous permettre de croître. Grâce au mentorat d'ActionAid Nigéria, nous avons pu créer des postes de direction, ce qui n'était pas le cas au départ. Cela s'est fait au moyen d'élections. De plus, nous avons pu obtenir des locaux à bureaux. De même, en ce qui concerne les subventions, VLF nous a ouvert des portes, et nous avons reçu trois autres subventions d'autres donateurs depuis lors. Nous y sommes parvenus en l'espace de deux ans seulement d'inscription. » Participant à la collecte des résultats

Analyse approfondie au Sri Lanka

Faits saillants des premiers résultats



Le programme VLF au Sri Lanka soutient des ODDF comme Social Welfare Mandram (SWM), une petite organisation communautaire qui œuvre auprès des femmes travaillant dans les plantations. Grâce à sa subvention pluriannuelle, SWM forme des sociétés de femmes dans 10 plantations, dans le but de soutenir environ 300 femmes.

Crédit photo : Asia Foundation

Le projet VLF au Sri Lanka, mis en œuvre par la Fondation pour l'Asie, a apporté un soutien financier à 26 ODDF dans le cadre du volet de financement pluriannuel.

Le soutien du programme VLF a permis à de nombreuses ODDF de poursuivre et d'enrichir leurs propres mandats. Elles ont eu l'occasion et la capacité de travailler dans leur domaine, de tirer parti des relations et d'élargir la portée géographique et la mise en œuvre des projets existants. Par exemple, l'organisation Praja Diriya Padanama (PDP) travaille avec des travailleuses du sexe depuis 2007. Avec le soutien du programme VLF, PDP a été en mesure de continuer à donner des moyens d'action aux travailleuses du sexe et à sensibiliser les représentants du gouvernement, y compris la police du Sri Lanka, aux besoins et aux droits des travailleuses du sexe.

Certaines organisations ont élargi leur portefeuille de programmes en mobilisant de nouveaux groupes cibles et intervenants. Le soutien du programme VLF a fourni des occasions cruciales à certaines ODDF pour entreprendre un travail qui leur était inconnu ou poursuivre un travail qui n'aurait pas été financé par des mécanismes de financement traditionnels. Par exemple, le Muslim Women Development Trust (MWDT) a déterminé le besoin vital de sensibilisation et d'échange de connaissances au sein de la communauté musulmane, étant donné la marginalisation et la stigmatisation croissantes de la communauté à la suite des attentats du dimanche de Pâques 2019. Le financement du programme VLF a permis à MWDT d'effectuer ce travail malgré les sensibilités et les suspicions qu'il soulèverait.

« Si nous demandons de l'argent pour éduquer les femmes sur des points du Coran, une organisation sera-t-elle prête à faire un don ? Certaines personnes peuvent penser : Est-ce que c'est quelque chose qui favorise la religion ? Mais vraiment, grâce à ce projet, lorsque nous avons [proposé] un projet comme celui-ci, lorsque nous avons expliqué [ce que nous voulions faire] à [la Fondation], elle a été la première organisation et le premier projet qui nous a donné [l'occasion] de réaliser [ce projet]. » Entretien avec l'organisation participante MWDT

« Nous avons été en mesure d'étendre notre intervention existante dans des zones géographiques difficiles. Nous avons également trouvé de nouveaux leaders communautaires qui peuvent poursuivre ce travail. Il [le financement du programme VLF] a également soutenu la responsabilité financière de nos organisations en leur permettant d'engager un comptable qualifié à temps plein. » Organisation WDC participante pendant l'exercice des séances de réflexion.

Analyse approfondie en Ukraine

Faits saillants des premiers résultats

En s'appuyant sur les constatations de l'étude de cas approfondie, l'Ukrainian Women's Fund a travaillé avec le consultant local de PRA pour mener une série de dialogues dans le cadre desquels les ODDF définissent ce que le féminisme, l'intersectionnalité et d'autres concepts clés signifient pour le mouvement des femmes dans leur pays.

Compte tenu de la situation actuelle en Ukraine, et pour préserver la sécurité des participants, nous n'avons pas mis de photo du projet dans ce rapport.

Le projet VLF en Ukraine est mis en œuvre par l'Ukrainian Women's Fund (UWF), une organisation locale membre du Prospera International Network of Women's Funds. L'UWF travaille également avec deux organisations locales, l'International Renaissance Foundation et La Strada Ukraine, qui soutiennent les efforts de renforcement des capacités.

Les premières subventions accordées dans le cadre du projet VLF en Ukraine ont coïncidé avec le début de la pandémie de COVID-19, et le financement d'intervention rapide et souple accordé au titre du projet a permis aux ODDF de fournir un soutien immédiat à leurs groupes cibles, ainsi que de soutenir leurs propres équipes et leur personnel. Ces premières initiatives de réponse rapide comprenaient une formation à l'utilisation des outils en ligne, le soutien en matière de santé mentale pour les femmes en situation de crise, ainsi que le bien-être et le rétablissement du personnel des ODDF après une période de réponse intense à la COVID-19.

L'étude de cas approfondie s'est largement concentrée sur le thème des relations et de la définition d'une identité pour le mouvement des femmes ukrainiennes. Les résultats ont montré que l'UWF a déployé des efforts considérables pour élargir et approfondir ses relations avec une variété de partenaires partout au pays, afin de positionner le projet pour représenter et soutenir efficacement le mouvement des femmes. Bien qu'il y ait peu de résultats à signaler à ce stade précoce, ces efforts d'établissement de relations ont permis à VLF en Ukraine d'atteindre un groupe diversifié et inclusif d'ODDF. Les bénéficiaires comprenaient la communauté rom, des organisations LBTQI+, des organisations de travailleurs du sexe et des femmes handicapées. Il s'agissait d'une valeur ajoutée majeure pour le projet, et une plus grande attention à la diversité et à l'inclusion renforçait elle-même le mouvement des femmes en Ukraine.

Les résultats de l'étude de cas ont également mis en évidence l'utilité de la collaboration avec les fonds locaux pour les femmes comme l'UWF, car ils sont profondément ancrés dans le mouvement féministe local et se considèrent comme des participants actifs plutôt que de simples partenaires de mise en œuvre. Cela a été illustré par les activités de défense des intérêts de l'UWF concernant la convention d'Istanbul sur la lutte contre les violences faites aux femmes. L'UWF a collaboré avec des représentants du gouvernement et a mené des activités de sensibilisation auprès des ODDF locales, servant d'intermédiaire pour mettre en place une campagne de sensibilisation à l'échelle nationale.

« Je travaille dans ce domaine depuis plus de 20 ans, et je ne m'étais pas rendu compte jusqu'à maintenant de certains des préjugés de notre communauté, comme l'homophobie. Grâce au partenariat avec des organisations LBTI, j'ai eu la chance d'en apprendre davantage sur leur combat, et de comprendre que c'est notre combat à tous et que nous devons constamment vérifier nos préjugés. »

Participant à un groupe de discussion représentant une organisation rom établie