

Evaluation intermédiaire du projet « Féministes en Action » 2021-2023

Rapport final– Juin 2024

Produit par Eval4change : Ada Bazán, Klára Hellebrandová et Arnaud Laaban



Table des matières

LISTE DES ACRONYMES.....	4
INTRODUCTION.....	5
Objectifs et périmètre	5
Déroulé.....	5
PARTIE 1 – RÉCIT DU PROJET	7
Le consortium : genèse et composition	7
Le projet Féministe en Action : une suite logique des synergies créées lors de Women7	7
Une négociation longue et laborieuse	9
Le déroulé du projet : moments forts et défis rencontrés	11
Un démarrage rapide et des apprentissages nombreux	11
Se rendre visibles pour être plus écoutées	12
Des défis dus à la suspension de la coopération française au Mali, au Burkina Faso et au Niger	13
Ligne de temps du projet.....	14
Les changements visés par le projet (reconstitution)	15
Premier bilan intermédiaire en chiffres	17
Canaux de financement	17
Membres du consortium	18
Géographie des financements.....	20
Typologie des organisations et actions ciblées.....	21
Zoom sur des cibles particulières	22
PARTIE 2 – ANALYSE EVALUATIVE.....	24
Capacité à atteindre les OSC féministes	24
Un projet qui parvient globalement à cibler son cœur de cible : les organisations féministes.	24
Un soutien effectif aux OSC les moins structurés malgré les défis posés	27
L’inclusion des fonds féministes : un facteur clé de succès	28
Adéquation des canaux et modalités de financement.....	30
Un canal 1 flexible et efficace pour toucher le cœur de cible de Féministes en Action.....	30
Les canaux 2 et 3 : des modalités complémentaires dont la valeur ajoutée diffère.....	32
Les règles de gestion : un défi relevé en partie par les organisations féministes	33
La déclaration d’intégrité : une exigence externe au consortium mais qui met en porte-à-faux ses membres	35
Un effort important sur les formats (contrats, rapports) et la communication externe, à doubler d’un accompagnement oral.....	36
Architecture du programme.....	37

Un objectif général pertinent et une logique d'intervention globalement cohérente avec les actions de terrain et le cadre du FSOF	37
Un système d'indicateurs de suivi robuste	38
Des indicateurs de changement et de résultats à revoir	39
Fonctionnement du consortium.....	41
Un déséquilibre entre canaux et type d'organisations au sein du consortium.....	41
Un rôle de cheffe de file à préciser	42
Des besoins importants de renforcement de capacités au sein des organisations du consortium	43
Resultats et Effets du projet pour les organisations féministes	45
Des effets transformatifs sur les capacités administratives et financières des OSC récipiendaires obtenus avec effort	45
Un effet « label » pour postuler à de nouveaux financements	48
Une mise en réseau qui a suscité une dynamique collective particulièrement forte en Amérique Latine.....	49
Un empowerment des OSC qui reconnaissent leurs capacités de plaidoyer et se découvrent féministes pour certaines	52
Des effets encore fragiles chez les OSC récipiendaires en raison de la durée des financements et de l'incertitude sur la pérennité du fonds	53
Resultats et Effets du projet pour le consortium	55
Un renouveau des partenariats pour les ONG du consortium, des effets plus variables pour les partenariats des fonds féministes.....	55
Des effets durables au niveau des OSC du consortium	56
PARTIE 3 – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	58
Conclusions générales	58
Recommandations.....	62
ANNEXES	66
Annexe 1 – Bibliographie.....	66
Annexe 2 – Liste des entretiens / ateliers.....	66
Annexe 3 – Matrice d'évaluation	69
Annexe 4 – Résultats de l'enquête sur les effets.....	71

LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
APD	Aide Publique au Développement
CAD	Comité d'Assistance au Développement
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CNDSI	Conseil national pour le développement et la solidarité internationale
COFIL	Comité de pilotage de l'étude
ECSI	Education à la Citoyenneté et à la solidarité internationale
EF	Expertise France
FEA	Féministes en Action
FFMed	Fonds pour les Femmes en Méditerranée
FSOF	Fonds de Soutien aux Organisations Féministes
GT	Groupe de travail
IPBF	Panaretugri Initiative for the Well-being of Women
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (France)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectif de développement durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
SDD	Solution de Développement Durable
XOESE	Fonds pour les Femmes Francophones

INTRODUCTION



OBJECTIFS ET PERIMETRE

L'évaluation intermédiaire du projet « Féministes en Action » intervient près de trois ans après le début du projet et deux après le démarrage effectif des financements aux organisations féministes. Couvrant la période 2021-2023, elle poursuit plusieurs objectifs :

- ▽ **Un objectif d'apprentissage et de capitalisation**, alors que Féministes en Action est le premier consortium financé au titre du FSOF, l'un de ceux cherchant à atteindre directement les OSC féministes les plus fragiles et celui ayant le périmètre thématique le plus large (les autres sont construits en général autour d'une thématique d'intervention). Le consortium constitué, avec la présence d'ONG internationales et de fonds des « Suds » est lui aussi inédit.
- ▽ **Un objectif stratégique et prospectif**, avec une réflexion portant à la fois sur les changements visés et l'architecture globale du projet alors que le projet devrait disposer de nouveaux fonds à mettre en œuvre après 2023. L'évaluation doit notamment permettre d'**accompagner une réflexion** sur les objectifs du cadre logique du Projet dans l'optique d'une **redéfinition** afin d'assurer **la cohérence avec les objectifs réellement visés** par le Projet et les indicateurs prévus difficilement renseignables.
- ▽ **Un objectif de redevabilité**, tourné avant tout vers les sociétés civiles féministes que Féministes en Action cherche à renforcer. Il s'agit de s'assurer que l'action menée apporte une valeur ajoutée (« do not harm ») et que les conditions de mise en œuvre sont cohérentes avec les valeurs féministes promues tout en tenant compte des exigences d'un bailleur de fonds publics.

Il convient de rappeler que l'évaluation porte sur le projet Féministes en Action, les dispositifs financiers mis en œuvre, le fonctionnement du consortium, et non sur les résultats de l'action des OSC financées via les fonds intermédiés.

DEROULE

L'évaluation a reposé sur la triangulation de l'information provenant d'une revue documentaire approfondie, de l'analyse des données sur les financements, d'entretiens avec les membres du consortium, et d'entretiens et ateliers avec les organisations ayant été soutenues financièrement. 3 visites terrains impliquant l'organisation, notamment, d'un atelier collectif, ont été organisés : au Bénin (avec la présence d'OSC béninoises et togolaises), en Tunisie et au Salvador. Les entretiens à distance ont aussi permis d'interroger des OSC du Guatemala, du Honduras, de Colombie, du Cambodge, du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire, de Mauritanie, de la RDC.

Au total, plus de 50 OSC féministes (plus d'un quart des OSC récipiendaires) ont été rencontrées en entretien ou en atelier (plus d'une centaine de personnes au total) et 114 ont répondu à l'enquête (plus de la moitié des OSC récipiendaires). Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a aussi pu échanger en entretien et en atelier avec les parties prenantes du projet des organisations membres du consortium en France et dans les zones couvertes par les visites terrain et les entretiens à distance.

Le schéma suivant résume les principales activités menées dans le cadre de l'évaluation :

Phase 1 - Cadrage

- Réunion de lancement
- Bilan chiffré des fonds intermédiés / OSC bénéficiaires
- Entretiens de cadrage avec les membres du consortium
- Atelier avec les membres de consortium sur les « changements souhaités »
- Rédaction du récit du projet
- Elaboration de la note de cadrage
- COPI 1 - Présentation de la note de cadrage
- Ajustements

Livrable : Note de cadrage

Phase 2 – Collecte de données

- Préparation des instruments de collecte de données
- Terrain Tunisie et Maghreb
- Terrain Salvador et Amérique Latine
- Terrain Bénin et Afrique de l'Ouest
- Entretiens complémentaires (partenaires / consortium)
- Rédaction du rapport d'étape (synthèse ppt)
- COPI 2 – Présentation du rapport d'étape

Livrable : Synthèse des premiers constats sous format PPT

Phase 3 – Analyses et recommandations

- Rédaction du rapport provisoire
- COPI 3 - Présentation du rapport provisoire et atelier sur les recommandations
- Analyse de l'enquête quanti
- Ajustements et finalisation du rapport et de la synthèse
- Restitution élargie (consortium et partenaires institutionnels)
- Restitution élargie (OSC bénéficiaires, toutes les parties prenantes de l'étude)

Livrables : Rapport final provisoire, Rapport final et synthèse

PARTIE 1 – RÉCIT DU PROJET

LE PROJET

S'ENGAGER AUX CÔTÉS DES ORGANISATIONS QUI PASSENT À L'ACTION



Avec un budget global de 15 millions d'euros répartis sur 4 ans, Féministes en Action soutient aujourd'hui les organisations indépendantes des Suds dans leur lutte pour un monde vraiment égalitaire.

ELLES ÉTAIENT UNE FOIS

Dossier de présentation de FeA

LE CONSORTIUM : GENESE ET COMPOSITION

Le projet Féministe en Action : une suite logique des synergies créées lors de Women7

Le projet Féministes en Action (FeA) est né en réponse à l'appel à projet lancé par AFD dans le cadre du Fonds de soutien aux Organisations Féministes (FSOF), instrument clé de l'engagement de la France auprès des organisations féministes et de sa diplomatie féministe. Il s'agissait du premier appel organisé dans le cadre du FSOF, centré sur les thématiques de Droits à la Santé Sexuelle et Reproductive (DSSR), de l'accès aux droits, d'autonomisation économique et de lutte contre les violences basées sur le genre. Le projet FeA a ainsi « essuyé les plâtres » en termes d'intermédiation financière et de ciblage des organisations féministes au titre du canal 1 du FSOF.

Ce faisant, il a aussi ouvert le chemin pour les autres projets en consortium financés par le FSOF dont beaucoup ont cherché à tenir compte des leçons de l'expérience de Féministes en Action. En effet le FSOF prévoit l'assouplissement des règles notamment en ouvrant la possibilité de financer des OSC

non formalisées dans leurs pays – ce qui peut être le cas de certaines OSC féministes soit par choix politique, soit en raison des difficultés administratives pour obtenir un statut, soit en raison des risques pesant sur la société civile. Cet assouplissement, inédit, se heurte toutefois à un cadre normatif complexe lié aux règles européennes en matière de la lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme, et est difficile à mettre en œuvre dans les contextes d’intervention des petites OSC féministes.

Le consortium Féministes en Action s’est formé à l’initiative des organisations de solidarité internationale CARE France, Oxfam France et EQUIPOP qui s’étaient rapprochées à l’occasion du Women 7 organisé en France en 2019. A l’occasion de ce sommet, des fonds féministes avaient également pu jouer un rôle important dans les actions de plaidoyer aux côtés des trois organisations citées. A la lumière des synergies créées, leur participation dans Féministes en Action a été dès le début conçue comme fondamentale pour être cohérente avec la logique même du plaidoyer. Il s’agit de dépasser les asymétries de pouvoir Nord-Sud, en cohérence avec les objectifs du FSOF – cibler des petites OSC traditionnellement éloignées des bailleurs institutionnels. Tenant compte des recommandations formulées par FRIDA - le fonds de soutien aux jeunes féministes – les organisations ont logiquement souhaité intégrer au sein de consortium des Fonds féministes du Sud. C’est d’abord **le Fonds pour les Femmes en Méditerranée (FFMed** - basé en France et soutenant les organisations de femmes et féministes du bassin méditerranéen), puis **l’IPBF (l’Initiative Pananetugri pour le Bien-Être des Femmes**, basée au Burkina Faso), partenaire d’Equipop, qui soutient le leadership des femmes et mène parallèlement des actions de plaidoyer pour faire avancer les droits des femmes dans la même région, et enfin **XOESE (Fonds pour les Femmes Francophones, basé au Togo)** qui offre un soutien financier aux initiatives de femmes dans les pays francophones d’Afrique de l’Ouest, qui rejoignent le consortium.

La grande diversité au sein du consortium FeA – deux bureaux nationaux de grandes OSC internationales (CARE et Oxfam), une OSC moyenne basée au Nord, un fonds féministe basé au Nord, deux fonds féministes basés au Sud, chacune avec des thématiques, des modalités ou encore des logiques partenariales spécifiques - a représenté un grand atout malgré les défis en termes d’articulation que peut poser ce type de consortium. Les atouts résident notamment dans l’expérience des unes et des autres : tandis que les OSC internationales connaissent et ont une expérience importante des dispositifs et des exigences des bailleurs tels que l’AFD, les Fonds féministes ont l’expérience de la distribution de fonds auprès des petites organisations selon des modalités adaptées.

« On n’a pas la même taille, ni la même capacité mais nos avis comptent à parts égales (...). Au sein de consortium, on a mis en place un système assez équilibré »

Membre du Consortium

Chacun des membres du consortium dispose également d’une expérience particulière quant aux publics visés : les Fonds féministes et Equipop sont habitués à travailler avec des organisations de femmes et féministes tandis que CARE et Oxfam travaillent davantage avec des organisations **féminines** composées majoritairement ou dirigées par des femmes mais sans s’identifier dans les luttes féministes. Ainsi, tenant compte de la définition large d’une « organisation féministe » de la part du FSOF – organisation se revendiquant féministe ou œuvrant pour la mise en œuvre des droits des femmes - le consortium a décidé, d’une part, de s’appuyer sur les logiques partenariales existantes, chaque membre du consortium mobilisant ses partenaires connus ou des organisations gravitant autour de ses partenaires, et ; d’autre part, de faire un travail d’identification au sein de la société civile

de chaque pays concerné pour tisser de nouveaux partenariats. Pour ce travail, les organisations se sont appuyées sur le mapping (cartographie) réalisé par Egae.

« Cela nous a permis de continuer à travailler avec nos publics habituels, nous n'avons pas obligé IPBF à travailler avec les organisations féminines et CARE par exemple n'a pas été obligé de travailler avec les organisations féministes activistes qui ne font pas partie de ses partenaires habituels »

Membre de Consortium

Enfin, dès l'élaboration de la Note de Projet, un travail sur la structuration du consortium a été mené. Certains rôles ont ainsi été spécifiquement assignés à des membres du consortium : CARE cheffe de file du projet et point focal communication de FeA, Oxfam du plaidoyer, Equipop de la capitalisation ou encore FFMeD de l'accompagnement et de la médiation auprès des autres fonds féministes. Ces rôles ont été distribués notamment en fonction des expertises et expériences des membres du consortium. Cependant, ils sont souvent complétés par d'autres membres comme c'est le cas de plaidoyer, qui bien que porté par Oxfam, est également développé par les autres membres du Consortium.

Une négociation longue et laborieuse

Si le projet a officiellement démarré en janvier 2021, avec, en février, l'embauche de la coordinatrice du projet au sein de CARE, l'organisation qui a assumé le rôle de cheffe de file du consortium, les négociations avec l'AFD ont été longues et laborieuses. En effet, la convention a dû être négociée article par article afin de trouver un équilibre entre le ciblage du projet (et du FSOF) - des organisations et associations féministes et féminines traditionnellement à la marge des financements publics et internationaux (peu structurées en matière de suivi administratif et financier) - et les exigences de l'AFD en termes de gestion financière, administrative et de reporting. Il convient de rappeler que pour les services de l'AFD chargés de l'instruction, la direction des opérations (DOE) rebaptisée SDD (Solutions pour le Développement Durable), ce projet est aussi inédit par son ciblage et son portage. Ces négociations ont pris plus de six mois et ce n'est alors qu'en août 2021 que le projet est finalement signé avec l'AFD. Parallèlement aux négociations avec l'AFD, le consortium qui s'était déjà constitué a profité de cette période pour travailler sur l'élaboration du manuel de procédures, mener des discussions sur la stratégie et la programmation, établir et affiner les objectifs et les méthodes et les modalités de distribution des fonds.

De même, entre août 2021 et mars 2022, le cabinet de conseil Egae, recruté par FeA, a réalisé une cartographie des associations féministes. Celle-ci a permis d'identifier les associations et organisations dans les pays couverts par le projet, ainsi que leurs principaux enjeux, défis et besoins

« On a beaucoup travaillé ce dossier pour alléger au maximum le processus mais cela reste lourd. On a quand même réussi à rétrocéder des fonds à une structure non structurée en association, c'était une première pour l'AFD et pour notre structure. C'est encore difficile, rien n'est très simple. »

Membre du Consortium

Finalement, le premier versement de la part de l'AFD n'a été effectué qu'à la mi-décembre 2021 après la négociation des différentes clauses suspensives. Si le consortium a pu bénéficier de la rétroactivité des dépenses engagées jusque-là, seules les organisations CARE ou Oxfam disposaient de la trésorerie suffisante pour engager certaines des dépenses transverses. En revanche, le retard dans le versement a été difficile pour les fonds féministes qui avaient pu commencer à informer leurs réseaux au moment de l'octroi et dont la planification a pu être perturbée par cette attente. Le premier appel à manifestation d'intérêt, à destination des OSC féministes d'Afrique, a finalement été lancé en parallèle de ce versement, dès décembre 2021.

« Les négociations (avec l'AFD) n'ont pas été faciles, il y a eu beaucoup de choses qu'on avait réussi à obtenir mais il fallait également lâcher certaines choses. Entre autres, et je le regrette mais il fallait lâcher quelque chose, c'était accepter d'ouvrir un compte dédié au projet. Ça a complexifié la gestion. Aujourd'hui, pour les nouveaux consortiums ce n'est plus le cas je crois ».

Membre du Consortium

LE DEROULE DU PROJET : MOMENTS FORTS ET DEFIS RENCONTRES

Un démarrage rapide et des apprentissages nombreux

En surmontant les difficultés initiales, dues notamment aux longues négociations avec l'AFD ainsi qu'au retard dans le 1^{er} versement – ce qui a mené à une « année blanche » en termes de financement d'OSC féministes, l'octroi des premières subventions aux OSC féministes est intervenu en janvier 2022. Cet octroi est validé par les **Comités d'attribution des Subventions (CAS)**, constitué de l'ensemble des membres du consortium, à la suite de la diffusion d'**Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) restreints** auprès d'OSC qui ont pu être accompagnées pour préciser leurs besoins. En effet, l'un des principes fondateurs du consortium qui travaille à partir d'une approche féministe – et plus globalement du FSO – est d'éviter la mise en concurrence entre OSC féministes. Ces comités qui se sont enchaînés régulièrement depuis janvier 2022 ont pour but de valider les dossiers présélectionnés par les différents membres du consortium à l'issue d'échanges intenses. Des débats ont pu surgir, notamment quant à l'identité et caractère féministe de certaines associations candidates à la subvention. Ces échanges et débats ont mené à environ une demi-douzaine de dossiers d'OSC repoussés à une session suivante de CAS pour compléments d'information demandés par les membres du consortium ce qui a augmenté leur qualité.

« De façon générale nous n'avons pas eu recours à de grands ajustements conceptuels. On sait qu'on fonctionne différemment mais on se retrouve sur les principes. En revanche, il y a des débats qui surgissent lors des Comités d'attributions à partir des cas concrets, notamment lorsqu'il y a des demandes présentées par les organisations qui ne sont pas exclusivement ou majoritairement dirigées par les femmes. Ça nous a amené à débattre sur ce que c'est finalement une OSC féministe »

Membre du Consortium

Le retard dans le démarrage effectif du projet a eu un impact sur les budgets qui ont dû être repensés. De même, les décaissements auprès des OSC récipiendaires ont été dans certains cas affectés par les difficultés rencontrées par certains membres du Consortium. Il a fallu ajuster ou éclaircir certains aspects de son fonctionnement une fois les fonds octroyés.

La mise en œuvre du projet a constitué un processus d'apprentissage pour toutes les parties prenantes : si les fonds féministes n'avaient pas d'expérience préalable de relations avec des bailleurs tels que l'AFD et de leurs règles très exigeantes en matière de redevabilité, les organisations internationales ont appris d'elles comment redistribuer les fonds auprès d'organisations féministes dont les réalités remettent en question les mécanismes habituels. Cela a amené le consortium à revoir tant les relations que les règles communes qui doivent être suffisamment formalisées pour être lisibles mais en même temps suffisamment souples pour être opérationnelles face aux réalités vécues tant par les membres de consortium que par les OSC soutenues. A titre d'exemple on peut citer les documents « intermédiaires » fabriqués par les Fonds pour faciliter les rapports notamment financiers des OSC.

Ce processus d'apprentissage prend aussi la forme d'une démarche de capitalisation pilotée par Equipop. Si au début une grande démarche de capitalisation transversale avait été envisagée, les

organisations du consortium ont opté pour un cadre plus individuel dans un premier temps. Chaque fonds féministes (IPBF, FFMed et XOESE) est engagé dans une démarche de capitalisation sur leurs effets tandis que les OSC internationales se concentrent sur la capitalisation d'actions de transformation sociale soutenues au titre des canaux 1 et 2 et sur les démarches d'accompagnement des OSC. Les travaux sont en cours et ils font désormais l'objet de discussion dans un cadre collectif. **Par exemple, en Amérique Latine, CARE et Oxfam ont conjointement organisé un évènement autour de la capitalisation. Celui-ci a permis de rassembler - virtuellement et en présentiel - des organisations récipiendaires de différents pays d'Amérique Centrale et d'Amérique du Sud. Il s'agit d'une expérience fortement appréciée par les organisations ainsi que par les bureaux de CARE et d'Oxfam qui y ont participé. Il s'agit d'une bonne pratique à reproduire et élargir car en raison du manque de moyen la rencontre présentielle organisée au Guatemala a dû se limiter à une seule journée.**

Se rendre visibles pour être plus écoutées

Au-delà des activités de financement et d'apprentissage, le projet a aussi soutenu la structuration d'actions de communication et de plaidoyer pour renforcer la visibilité des OSC féministes et du projet.

« Être membre du consortium a été une grande opportunité pour nous. Nous restons une petite organisation en Afrique de l'Ouest. Nous n'avons pas reçu beaucoup au sein du consortium mais l'aspect financier n'est pas tout. On a besoin d'apprendre beaucoup. Féministes en Action a été un espace de formation et d'apprentissage. On a eu de la visibilité. »

Membre du consortium

La communication représente un investissement important pour le consortium. Avec des objectifs ambitieux, le projet s'est doté d'un site internet en trois langues. Elaboré avec l'agence de communication qui avait précédemment accompagné l'élaboration de l'identité visuelle et du logo du projet, le site lancé dès novembre 2022 cherche à « présenter le projet au monde » tout en mettant en avant les organisations sur le terrain et créant du contenu qui parle directement des activités du projet. Ce site est accompagné par les réseaux sociaux tels que Instagram ou Facebook alimentés régulièrement pour partager les actualités du projet.

Le plaidoyer, mené tant par les membres du consortium que par les OSC soutenues, est au cœur même du projet. Ainsi, en janvier 2023 les partenaires – à l'exception de XOESE – se sont rencontrés pour une semaine de plaidoyer à Paris, en mobilisant des militantes féministes issues des organisations soutenues par FeA. Il s'agissait d'un moment fort pour se faire entendre et être écoutées par les différentes autorités, institutions et partenaires (le Sénat, l'Assemblée nationale, la ministre de la Francophonie, Coordination SUD, etc.). La délégation des militantes a porté des messages de plaidoyer à tous niveaux : Présidence, ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, Assemblée Nationale, AFD... Elles ont pu co-construire ces messages via le volet plaidoyer du projet piloté et coordonné par Oxfam, mais également transmettre des messages propres à chaque délégation. Elles ont aussi milité pour la pérennisation du FSOF et la simplification des modalités de reporting. Cette semaine de plaidoyer a effectivement renforcé la visibilité des OSC féministes et celle du projet lui-même. Elle a, entre autres, suscité l'intérêt d'une journaliste de RFI qui a réalisé un reportage au Cameroun quelques

mois après la venue de la délégation en France. Ce reportage a été diffusé dans le cadre de l'émission 8 milliard de voisins - en collaboration avec le bureau CARE au Cameroun- en juin 2023¹.

« En janvier on a fait un plaidoyer pour alléger les contraintes. C'est toujours difficile pour ces organisations (soutenues par FeA) de le remplir : l'exigence de justificatifs par exemple. »

Membre du Consortium

De même, en juillet 2023, l'ensemble du Consortium, sauf Oxfam, a participé à la conférence Women Deliver sur les Droits à la santé sexuelle et reproductifs (l'une des plus importantes rencontres des mouvements et initiatives féministes au monde), un espace d'apprentissage et d'empowerment collectif, ainsi que de connexion avec d'autres organisations féministes. Cette conférence a été l'occasion pour les militantes de se retrouver à nouveau autour de messages communs et de renforcer leurs liens.

Des défis dus à la suspension de la coopération française au Mali, au Burkina Faso et au Niger

Comme beaucoup d'autres projets, Féministes en Action a été affecté par la détérioration des relations diplomatiques entre la France et le Mali, puis le Burkina Faso et enfin le Niger. Au Mali, la France a annoncé l'arrêt de toute APD tandis que la junte au pouvoir a annoncé la fermeture des OSC recevant des financements français. Cet arrêt a pénalisé à la fois Féministes en Action mais aussi les organisations maliennes dont 5 d'entre-elles n'ont pu obtenir le financement alors qu'elles avaient été sélectionnées par le comité. Ceci a représenté un « coup dur » pour le projet : les organisations avaient déjà été informées que les dossiers étaient approuvés et il a fallu tout arrêter alors même qu'elles avaient pu prendre en compte ces financements dans leur planification.

« Fin novembre 2022, c'est l'arrêt pur et dur des subventions au Mali. On a dû stopper les financements et annuler 5 décisions d'attribution lors d'un comité début octobre. C'est terrible car ces organisations avaient tout préparé, elles avaient été informées que c'était bon. »

Membre du Consortium

Au Niger et au Burkina Faso, la France a d'abord annoncé l'arrêt de sa coopération bilatérale en réaction aux coups d'Etat militaires dans les deux pays avec toutefois des aménagements. Dans le flou pendant plusieurs mois sur la possibilité de poursuivre ou non le financement de nouvelles organisations au Niger et au Burkina Faso, Féministes en Action, comme de nombreux autres projets, attendait des précisions à ce sujet. Lors du CNDSI du 12 mars 2024, la secrétaire d'Etat Chrysoula Zacharopoulou a ainsi expliqué que cette suspension ne s'appliquerait pas aux actions humanitaires ou au soutien aux organisations des droits humains. Les organisations féministes n'ont pas été

¹ <https://www.rfi.fr/fr/podcasts/8-milliards-de-voisins/20230609-cameroun-le-combat-pour-l-autonomie-financi%C3%A8re-des-femmes?ref=li>

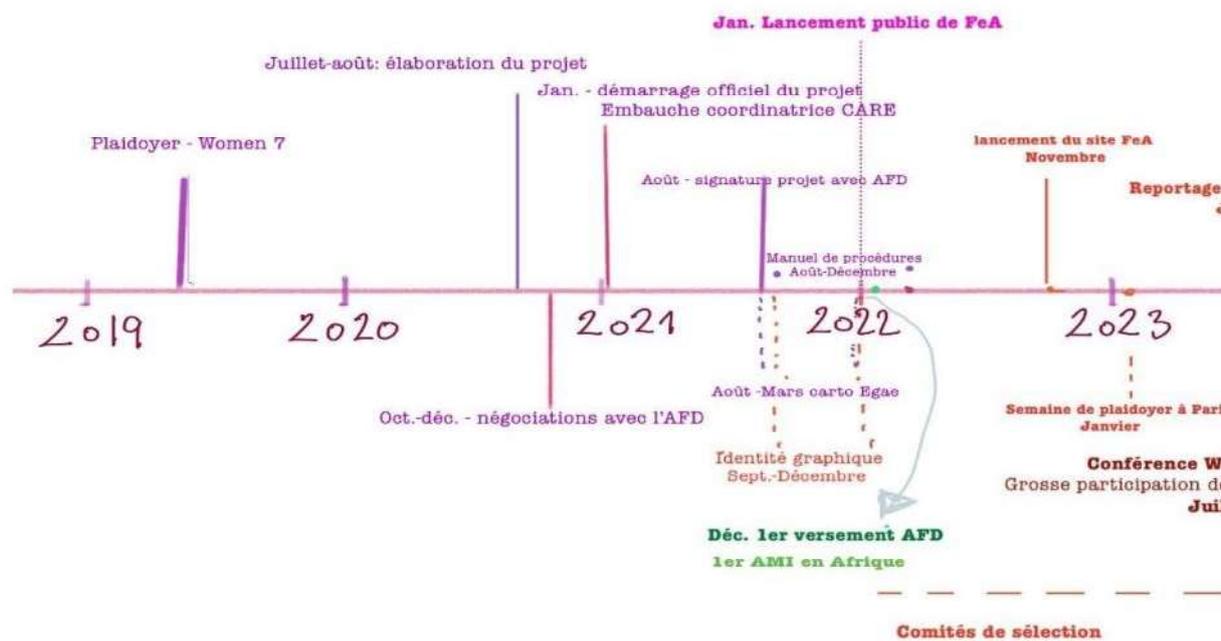
nommément désignées mais les discussions tendent à confirmer qu'elles bénéficieront de cette exemption. Toutefois, la secrétaire d'Etat a également rappelé que le MEAE anticipait une évolution similaire à celle du Mali avec une interdiction totale de tout financement français à craindre dans les prochains mois.

« Pour le moment on attend. Des organisations ont reçu des premières tranches mais n'ont pas eu les suivantes. Peut-être que nous serons obligés de trouver des solutions palliatives. Il y a des contrats RH, de consultance en cours et ce n'est pas facile de les casser. »

Membre du Consortium

Ligne de temps du projet

Le schéma ci-dessous résume les moments forts de la préparation puis de la mise en œuvre de Féministes en Action :

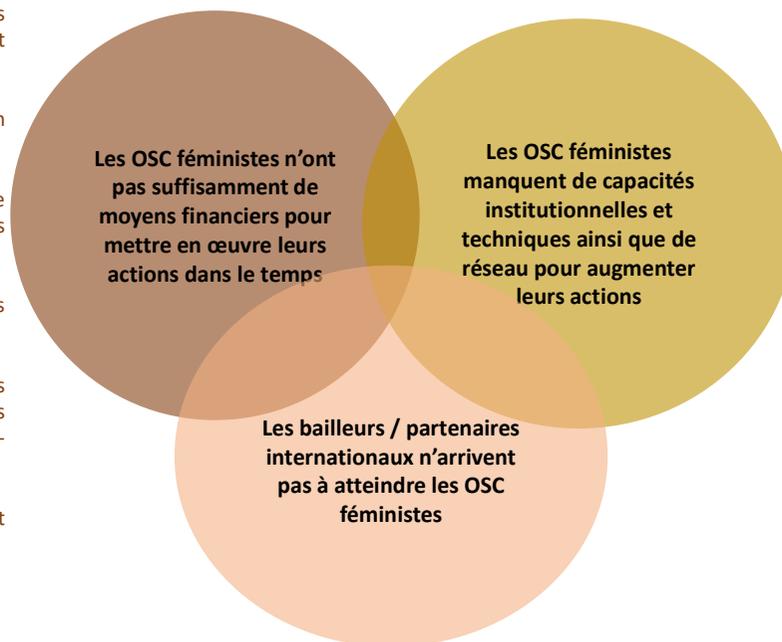


LES CHANGEMENTS VISES PAR LE PROJET (RECONSTITUTION)

Lors d'un atelier organisé avec les membres du consortium, nous avons cherché à définir la vision des besoins et des changements mise en œuvre à travers Féministes en Action. Selon ses membres, Féministes en Action est une réponse à un diagnostic initial partagé résumé ci-dessous :

Le diagnostic initial

- Les OSC éprouvent globalement beaucoup de difficultés à financer leurs actions et surtout leur fonctionnement alors qu'elles ont peu de fonds propres.
- Certaines fondations, accordent des financements non restrictifs mais les volumes restent limités.
- Miroir des inégalités produites par le système patriarcal, les OSC féministes ont peu ou pas de fonds propres pour agir.
- Les financements nationaux restent rares à moins d'occuper un rôle d'opérateur d'un service public.
- Les petites OSC féministes ne se sentent pas toujours légitimes pour demander des financements internationaux ou même des financements allant au-delà de micro-subventions.
- Elles n'ont parfois pas de statut légal, ce qui peut constituer une barrière au financement institutionnel.



- Les OSC manquent de capacités / compétences pour répondre aux exigences administratives et financières de financements institutionnels internationaux
- Les OSC manquent parfois d'outillage pour mener des actions auprès de publics particuliers, à l'intersection de plusieurs systèmes d'oppression, pour mettre à l'échelle leurs actions, pour sécuriser leur fonctionnement et leurs membres...
- Les OSC ont du mal à se mettre en réseau, par manque de contacts, de temps, de moyens financiers pour se déplacer, ou en raison des risques sécuritaires auxquels les féministes font face dans certains contextes.

- Les bailleurs peuvent éprouver des difficultés à identifier les OSC féministes et ne connaissent pas toujours les réseaux féministes
- La pratique de l'appel à projets est souvent peu adaptée pour de petites OSC avec une faible expérience de formulation de projets. Elles se retrouvent exclues des projets sélectionnés au profit d'OSC plus grosses et rompues à l'exercice mais rarement féministes et de base.
- Les règles d'éligibilité peuvent exclure d'emblée les OSC féministes (montants minimums, cofinancements demandés, statut légal...)
- Les conditions de redevabilité narrative et financière peuvent être difficiles à assumer pour les OSC féministes peu habituées au financement institutionnel.

En réponse à ce diagnostic le projet Féministes en Action mobilise plusieurs leviers d'action pour contribuer à trois changements clés :

Les changements visés et les leviers pour y parvenir

Levier: La montée en charge opérationnelle

En recevant des fonds supérieurs à ce dont elles ont l'habitude, les OSC féministes peuvent développer des actions plus structurantes, avec une démarche holistique et multisectorielle. Elles gagnent en expérience et peuvent développer des expertises spécifiques.

Levier: la reconnaissance

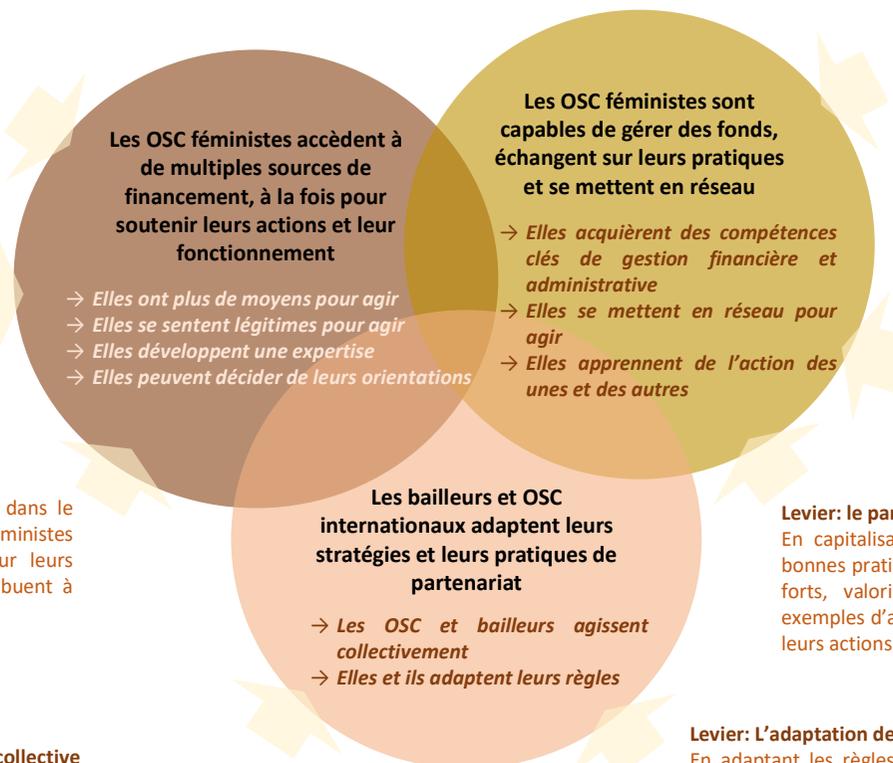
Parce qu'elles se sentent légitimées en tant que récipiendaires de fonds institutionnels internationaux, souvent pour la première fois, les OSC féministes et leurs membres se sentent plus légitimes pour agir, peser sur des questions de société, et solliciter de nouveaux financements.

Levier: la flexibilité

En bénéficiant d'une grande flexibilité dans le contenu des subventions, les OSC féministes récupèrent un pouvoir de décision sur leurs orientations et leurs actions qui contribuent à leur empowerment organisationnel.

Levier: L'action collective

En formant un consortium d'OSC sud-sud-nord, ces dernières accèdent à des fonds plus importants pouvant ensuite être redistribués et peuvent bénéficier des synergies entre elles: mise en commun de partenaires, construction de dynamiques communes d'apprentissage et de plaidoyer, partage des bonnes pratiques...



Levier: La montée en compétences administratives et financières

En étant accompagnées pour postuler puis gérer des fonds institutionnels internationaux, les OSC féministes renforcent leurs capacités de gestion administrative et financière et leurs capacités de formulation/gestion de projets. Elles peuvent désormais multiplier les demandes de financement, y compris institutionnels.

Levier: la mise en réseau

En se rencontrant et en faisant face à de mêmes défis comme la gestion des fonds, les OSC féministes sortent de leur solitude et apprennent à travailler ensemble en développant une sororité institutionnelle. Elles peuvent former des collectifs et monter des actions communes de plaidoyer et de transformation sociale.

Levier: le partage des bonnes pratiques

En capitalisant leurs expériences et en échangeant leurs bonnes pratiques, les OSC féministes identifient leurs points forts, valorisent leur expertise, et se nourrissent des exemples d'autres OSC. Elles renforcent et enrichissent ainsi leurs actions.

Levier: L'adaptation des règles

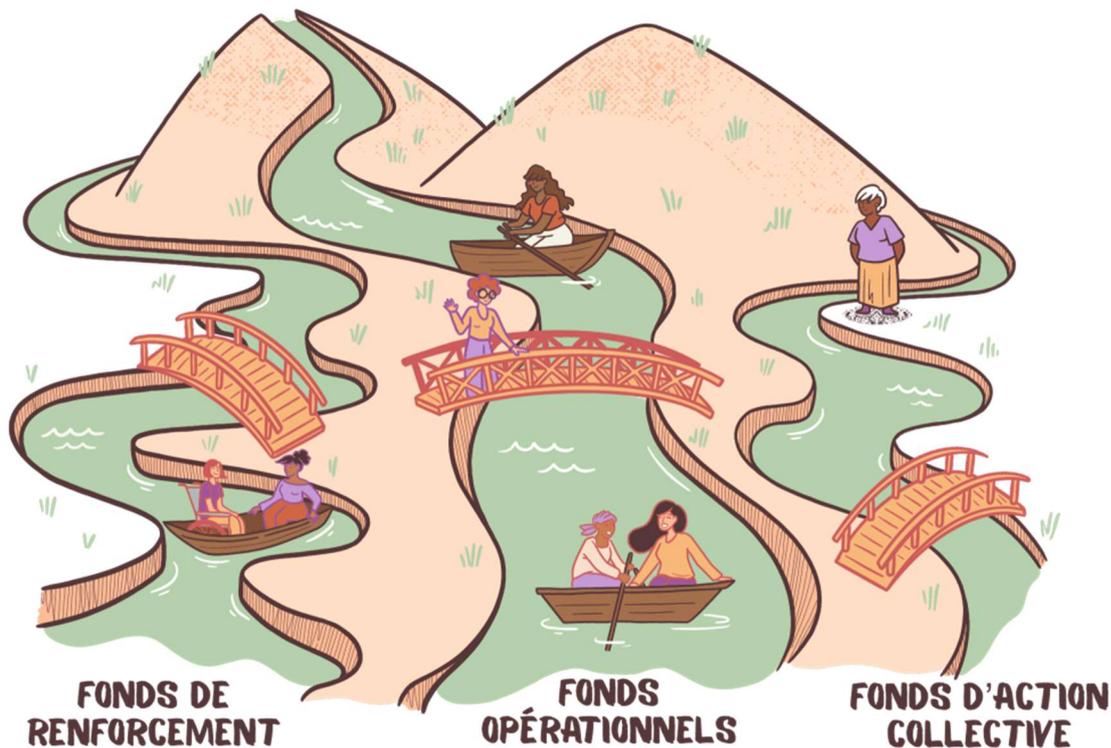
En adaptant les règles de financement pour permettre le soutien aux dépenses de fonctionnement et/ou à des OSC sans statut légal, les OSC internationales et les fonds féministes sont en mesure de financer des OSC féministes qui n'ont pas l'habitude des financements internationaux.

PREMIER BILAN INTERMEDIAIRE EN CHIFFRES

Canaux de financement

7,4 millions d'euros ont été distribués via 272 financements accordés à 239 OSC féministes jusqu'ici (4,2 millions d'euros en 2022, 3,2 en millions d'euros sur les 8 premiers mois de 2023) entre le démarrage officiel de Féministes en Action en janvier 2022 et fin 2023.

Ces fonds sont accordés via 3 canaux de financement :



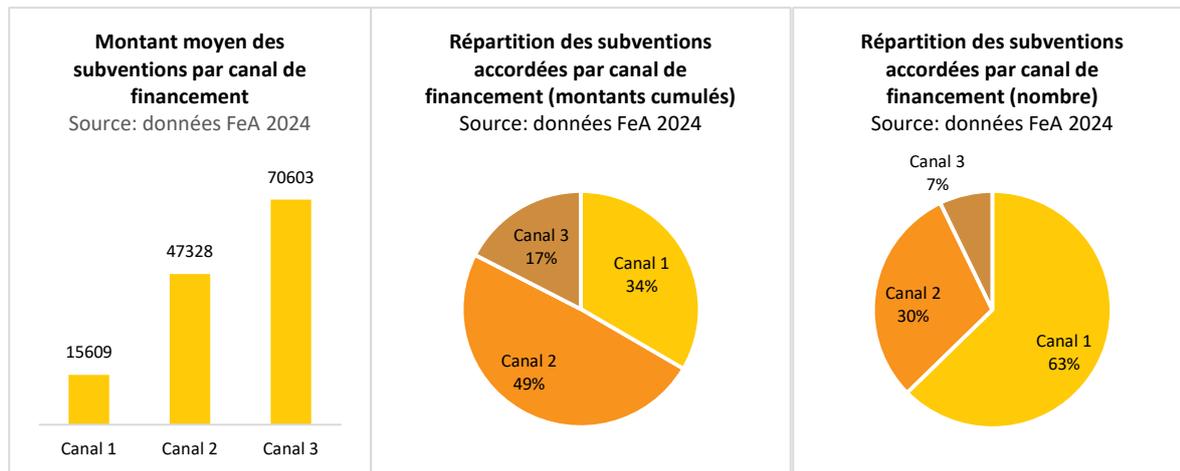
Canal 1	Canal 2	Canal 3
Fonds de renforcement renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et techniques des Suds par des financements annuels entre 5 000 et 20 000 €.	Fonds opérationnel financement de projets opérationnels sur les thématiques DSSR, VBG, renforcement économique et accès aux droits, par le biais de subventions pluriannuelles entre 30 000 et 250 000 €.	Fonds d'action collective appui au plaidoyer national ou régional via des subventions pluriannuelles entre 50 000 et 250 000 € attribuées à des consortia d'OSC en une seule fois, et en décalage du lancement des canaux 1 et 2.

Le canal 1 (fonds de renforcement) est le principal canal d'acheminement des fonds en nombre de subventions accordées puisqu'il concentre 63 % des subventions accordées pour 33% du volume total de financement. Le montant moyen accordé est de 15 609 EUR, en cohérence avec le ciblage du fonds (de 5 000 à 20 000 EUR).

Le canal 2 (fonds opérationnel) est le principal canal d'acheminement des fonds en volume puisque les subventions accordées représentent 49% du total financé (pour 30% du nombre de subventions accordées). Le montant moyen est de 47 328 EUR, ce qui reste dans la fourchette basse en termes de

financement (qui peuvent aller jusqu'à 250 000 EUR), le choix ayant été fait de limiter les enveloppes pour soutenir un plus grand nombre d'OSC.

Le canal 3 (fonds d'action collective) regroupe seulement 7 % des subventions accordées pour 17 % du volume total des financements. Le montant moyen est plus élevé, 70 603 EUR, mais reste là encore dans la fourchette basse en termes de financement par rapport à ce qui était possible (subventions qui peuvent aller jusqu'à 250 000 EUR), là aussi le choix ayant été fait de soutenir un plus grand nombre de dynamiques collectives.



Par ailleurs, le canal 1 constitue le mode d'acheminement le plus flexible et le plus innovant. Il permet en effet de mobiliser **plusieurs types de soutien : des financements de projets, des financements de fonctionnement et des financements mixtes** (projet et fonctionnement). Les financements de fonctionnement constituent une innovation par rapport aux fonds en cascade classiques contenus dans des programmes d'ONG financés par l'AFD. L'analyse montre que la part des subventions de fonctionnement ou mixte atteint 42 % en moyenne avec de grandes disparités géographiques : elles sont la norme au Moyen Orient tandis qu'elles représentent moins de la moitié des subventions du canal 1 ailleurs. Si ces subventions ont une durée limitée dans le temps - 11,5 mois en moyenne, tous canaux confondus, avec une fourchette allant de 3 à 24 mois - elles peuvent être reconduites. 24% des financements accordés tous canaux confondus correspondent à des renouvellements (soit un taux de renouvellement des financements accordés de l'ordre de 32%).

Membres du consortium

Le consortium de Féministes en Action rassemble 6 organisations de nature, histoire et origines géographiques différentes, rassemblées autour des objectifs du projet :

 <p>CARE FRANCE</p> <p>Depuis 40 ans, l'ONG lutte contre l'extrême pauvreté et défend l'accès aux droits fondamentaux en visant un impact durable. Premières touchées par les inégalités, les femmes et les filles sont au cœur des actions de CARE France.</p>	 <p>OXFAM FRANCE</p> <p>Fondée en 1988, l'ONG lutte contre la pauvreté et les inégalités à travers des campagnes de mobilisations citoyennes et des actions humanitaires et de développement. Au sein du réseau Oxfam international, présent dans 70 pays, Oxfam France mène un travail d'information, d'alerte et de pression citoyenne.</p>	 <p>EQUIPOP</p> <p>ONG luttant pour la santé et les droits des femmes dans le monde. Equipop intervient principalement en France et en Afrique de l'Ouest francophone. Depuis 2011, l'association combine la mise en place de projets expérimentaux, la mobilisation sociale et politique et le renforcement des actrices de changement.</p>
 <p>LE FONDS POUR LES FEMMES EN MEDITERRANEE</p> <p>Ce fonds féministe agit pour l'ancrage du mouvement des femmes dans les pays du bassin méditerranéen depuis 2008. FFMed soutient et fédère les militantes et les associations féministes en offrant des espaces d'échange et en portant leur voix auprès des institutions.</p>	 <p>L'INITIATIVE PANANETUGRI POUR LE BIEN-ETRE DE LA FEMME</p> <p>Née en 2011 au Burkina Faso, l'IPBF contribue à ce que la place des femmes soit reconnue dans les domaines juridiques, socio-économiques et culturels. Le fonds féministe soutient également le développement d'initiatives novatrices menées par des organisations de femmes et de jeunes filles dans une dizaine de pays africains.</p>	 <p>LE FONDS POUR LES FEMMES FRANCOPHONES</p> <p>Basée au Togo, cette fondation féministe mobilise des ressources financières, matérielles et humaines pour décupler l'impact des actions engagées en faveur des droits des femmes et des filles, leur empowerment économique ainsi que l'égalité entre les sexes. Créée en 2015, elle étend aujourd'hui son champ d'action dans une dizaine de pays francophones du Sud.</p>

Parmi elles, on retrouve deux types d'organisations :

- **Des ONG internationales ou membres de réseaux internationaux** comme CARE France (cheffe de file), Oxfam France et Equipop, habituées à mener des programmes et projets de solidarité internationale financés par l'AFD. Ces trois organisations, dont le siège est basé à Paris, représentent 91 % du volume de financement accordé (jusqu'à septembre 2023) et 82 % du nombre total de subventions accordées.

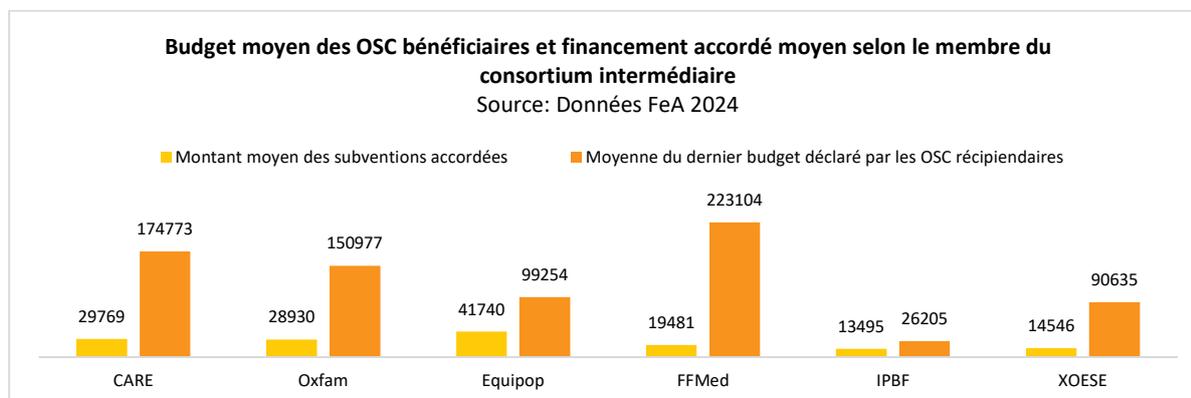
- **Des fonds féministes**, basés au Burkina Faso (pour IPBF) et au Togo (XOESE), ou bien basé en France mais avec une action exclusivement tournée vers le pourtour méditerranéen (FFMed). Ces trois fonds représentent 9 % du volume de financement accordé (jusqu'à septembre 2023) et 17 % du nombre total de subventions accordées.

Membre du consortium	Montant total attribué en EUR (2022-2023)	Nombre de subventions accordées
CARE	2 907 546	98
Oxfam	2 150 521	46
Equipop	1 920 035	76
FFMed	389 625	20
IPBF	175 438	13
XOESE	160 003	12

Les membres du consortium ne s'adressent pas tous à la même typologie d'organisations. IPBF s'adresse à des petites OSC (moins de 30 000 EUR de budget en moyenne), XOESE et EQUIPOP à des OSC d'envergure moyenne (90 000 -110 000 EUR de budget en moyenne) tandis que CARE et Oxfam s'adressent à des OSC un peu plus grandes (entre 160 000 et 200 000 EUR de budget en moyenne). FFMed, bien que s'adressant d'habitude à des organisations très petites à moyennes, a choisi délibérément dans cette première expérience avec l'AFD de limiter le nombre. En parallèle, FFMed finance dans la région des petites organisations avec des fonds en provenance de bailleurs plus flexibles sur les questions de redevabilité.

Par ailleurs, **les membres du consortium ne contribuent pas à la même hauteur aux budgets annuels des organisations bénéficiaires.** La taille des OSC féministes soutenues par FFMed est très diverse, ainsi les financements accordés pour certaines OSC (les plus grandes) ne représentent que 10 % des derniers budgets déclarés, mais pour les plus petites (50% d'OSC) représentent 50, 70 voire 100% de

leur budget annuel, 16 à 18 % pour CARE, Oxfam et XOESE. En revanche, ils s'élèvent à respectivement 41 % et 51 % des derniers budgets déclarés pour les OSC bénéficiaires de fonds via Equipop et IPBF.

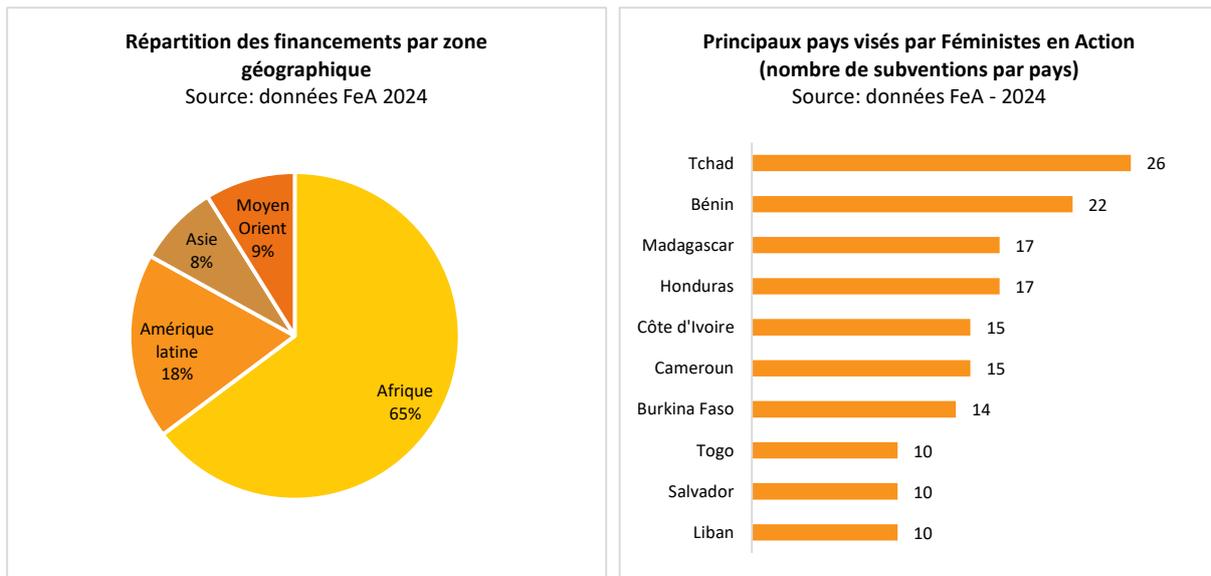


En matière de canaux de financement, il existe aussi des différences notables. Tel que prévu, les trois fonds féministes n'ont accordé des financements qu'au titre du canal 1 (fonds de renforcement) tandis que les ONG CARE, Oxfam et Equipop ont bien utilisé les trois canaux, dans des proportions toutefois diverses. Au sein du canal 1, tous les membres du consortium ont accordé deux types de financement : projet et fonctionnement, mais avec des différences notables d'une organisation à l'autre : trois subventions sur quatre accordées par Oxfam étaient des financements de « projet » contre seulement près de la moitié pour CARE. Par ailleurs, XOESE, CARE et surtout IPBF ont aussi proposé des financements mixtes (projet et fonctionnement).

Enfin, tous les membres du consortium assurent un accompagnement au montage de dossier de subvention aux organisations qui le demandent, dans des proportions cohérentes avec leur portefeuille de financement.

Géographie des financements

La distribution géographique des financements montre **une concentration sur l'Afrique avec 65% des financements et 64% du nombre de subventions accordées**. Cette concentration apparaît alignée sur les objectifs de priorisation géographique de l'APD française en vigueur au moment du démarrage de Féministes en Action. Toutefois, la liste des pays prioritaires de l'APD françaises (principalement situés en Afrique) a été abrogée par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement - CICID de 2023, qui recommande désormais d'utiliser les listes de pays prioritaires de l'OCDE. A noter que le montant moyen des subventions accordées ne varie pas beaucoup d'une région à l'autre (moins de 5% de variation par rapport à la moyenne de 28 320 EUR de financement par subvention).



9 pays (sur 33 hors actions régionales) concentrent 57 % des financements accordés, dont huit en Afrique, un au Moyen-Orient et deux en Amérique Centrale. Deux pays se détachent en termes de financement et de nombre de subventions : le Tchad et le Bénin.

A noter que **le Burkina Faso, le Mali et le Niger, trois pays avec lesquels l'aide bilatérale française a été suspendue, représentaient 16% du financement accordé sur la seule année 2022** (sans compter les actions à visées régionales). Pour le Mali, l'arrêt a été total à partir de novembre 2022 alors que les financements d'origine française ont été interdits par la junte au pouvoir². Plusieurs organisations qui avaient été sélectionnées par Féministes en Action n'ont ainsi pas pu recevoir leurs fonds. Pour le Burkina et le Niger, il s'agit pour le moment d'un arrêt des nouveaux financements ne remettant pas en cause le versement des tranches au titre des financements déjà accordés, ni le rôle d'intermédiation d'IPBF, pour le moment.

Typologie des organisations et actions ciblées

L'étude de cartographie réalisée par EGAE avait permis de mettre en exergue plusieurs chiffres clés pour **caractériser les sociétés civiles féministes et leurs besoins** : 64,4 % ont un budget inférieur à 50 000 EUR, 57 % ne bénéficient d'aucun financement institutionnel, 62 % ont moins de 3 salariés.

Les données financières consolidées sur les subventions montrent que **40% des OSC récipiendaires de fonds de Féministes en Action ont un budget inférieur à 30 000 EUR et 67% un budget inférieur à 100 000 EUR** (soit le budget d'une petite structure avec quelques salarié.es), soit des chiffres relativement proches de la photographie d'EGAE alors même qu'il pouvait paraître très ambitieux de capter des très petites OSC compte tenu des règles de redevabilité associées à des financements internationaux. La présence d'IPBF semble avoir joué un rôle dans l'atteinte de cette répartition : 12 des 13 OSC financées via IPBF avaient un budget inférieur à 50 000 EUR.

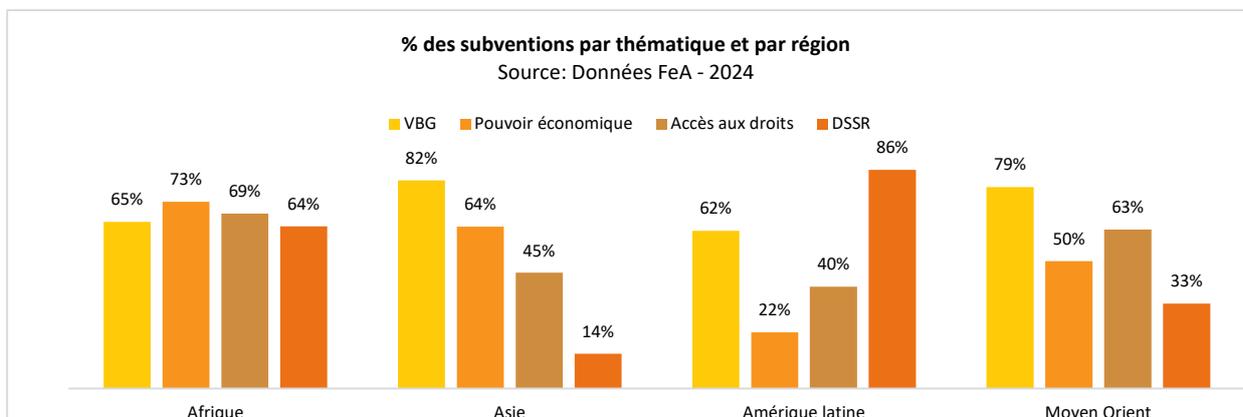
Par ailleurs, si le budget annuel moyen tourne autour de 150 000 EUR, **les différences sont notables d'une région à l'autre** et dépassent largement les différences de niveau de vie ou de salaire : de 75

² <https://information.tv5monde.com/afrique/mali-interdiction-des-ong-financees-par-la-france-quelles-consequences-1444685>

000 EUR en moyenne environ pour les OSC africaines à plus de 500 000 EUR pour celles du Moyen-Orient. **De même, le budget moyen varie beaucoup selon l'ONG redistributrice au sein du consortium** : de 26 000 EUR environ pour IPBF à près de 200 000 EUR environ pour Oxfam. Ces volumes dépendent aussi des pratiques préalables des OSC du consortium : les trois fonds féministes, habitués à distribuer des financements de montant limité (quelques milliers d'euros) ont choisi de se limiter au canal 1. Oxfam, Equipop ou CARE ont davantage l'habitude de rétrocéder des montants plus importants à leurs partenaires dans le cadre de financements de projets ou de conventions programme. Les comparaisons de données sont donc limitées par ces différences de pratiques entre OSC membres du consortium.

39 subventions accordées par Féministes en Action concernent des organisations ne disposant pas d'un enregistrement officiel, soit 12% du total, une part qui peut monter à 30% en Amérique Latine. Celles-ci ont un budget moyen de 35 000 EUR environ, avec cependant des exceptions puisque les collectifs féministes en Amérique Latine ont des budgets plus importants (entre 50 000 et 200 000 EUR environ) et peuvent être adossés à des organisations enregistrées.

En termes de thématiques d'intervention, les OSC d'Amérique Latine sont particulièrement actives en matière de droits et santés sexuels et reproductifs (92 % de subventions accordées en Amérique Latine se focalisent sur cette thématiques) tandis qu'ailleurs les OSC sont d'abord actives en matière de lutte contre les violences basées sur le genre (jusqu'à 88 % des subventions en Asie). Les OSC sont moins nombreuses (en proportion) à agir en matière d'accès aux droits (54 %) et d'empowerment économique (52 %). Par ailleurs, la plupart des OSC agissent dans plus d'un domaine, ce qui peut être l'indice d'une approche holistique de leurs interventions.



Zoom sur des cibles particulières

Nous avons analysé spécifiquement les données relatives aux organisations présentant des caractéristiques spécifiques : celles dont la gouvernance est exclusivement composée de femmes, dont le niveau d'action est local, ou qui n'ont pas de statut légal.

Nous n'observons **pas de différences significatives entre les OSC dont la gouvernance est exclusivement composée de femmes (63 % du total) et celles qui sont majoritairement composées de femmes (36 % du total)**, que ce soit en termes de budget des OSC, d'accès aux financements nationaux et internationaux (celles dont la gouvernance est composée majoritairement d'hommes

sont trop peu nombreuses pour les inclure dans la comparaison). Elles sont en revanche davantage susceptibles de ne pas avoir de statut légal (17 % n'en ont pas contre 3 % pour les OSC qui sont dirigées majoritairement par des femmes).

De même, **nous n'observons pas de différences significatives entre les OSC agissant à l'échelle locale (51 % du total) et les OSC agissant à l'échelle nationale (61%) et internationale (8%)**— une même OSC pouvant agir à plusieurs échelles), en dehors des canaux de financement mobilisées. Les OSC agissant à l'échelle locale mobilisent davantage le canal 1 (70 % d'entre-elles sont financées via ce canal contre environ la moitié des OSC agissant à l'échelle nationale et internationale) et relativement moins le canal 2, ce qui apparaît logique étant donné le caractère flexible du canal 1 et son ciblage avec des subventions limitées à 20 000 euros sur 12 mois.

En revanche, **la question du statut** (12 % des subventions accordées concernent des OSC qui ne sont pas enregistrées auprès des autorités) **semble constituer une variable plus structurante dans la typologie des structures et des financements**. Les OSC qui n'ont pas de statut légal reçoivent comparativement beaucoup moins de financements nationaux publics et privés³ (19 % des subventions accordées à des OSC sans statut légal en reçoivent contre 55 % pour celles allant aux OSC avec un statut légal) alors même que les trois quarts d'entre elles reçoivent des financements internationaux. Comme vu précédemment, elles ont aussi des budgets bien plus faibles (35 000 EUR en moyenne) et privilégient logiquement le financement via le canal 1 (84 % des subventions accordées à des OSC sans statut légal sont financées via le canal 1 contre 58 % pour celles qui vont à des OSC ayant un statut légal) et relativement moins le canal 2.

Il est important à noter que XOESE, partenaire du consortium, était elle-même dépourvue de reconnaissance légale au Togo jusqu'en juillet 2023 (demande introduite pourtant auprès des autorités togolaises en 2017 mais restée jusque-là sans réponse). L'intégration (rarissime) d'un membre du consortium sans statut juridique dans un projet de l'AFD n'a été acceptée par le bailleur qu'après de longues négociations avec le chef de file, en amont de la signature de la Convention et assortie de clauses très contraignantes telles que plusieurs audits financiers par an

³ On entend ici par financement nationaux pas seulement les financements institutionnels nationaux mais des financements d'organismes publics ou privés implantés dans le pays où est basé l'OSC. Il est très peu probable qu'une OSC dépourvue de reconnaissance légale dans son pays reçoive un financement public de la part d'une autorité de ce pays.

PARTIE 2 – ANALYSE EVALUATIVE



Photos des travaux en atelier

CAPACITE A ATTEINDRE LES OSC FEMINISTES

Un projet qui parvient globalement à cibler son cœur de cible : les organisations féministes

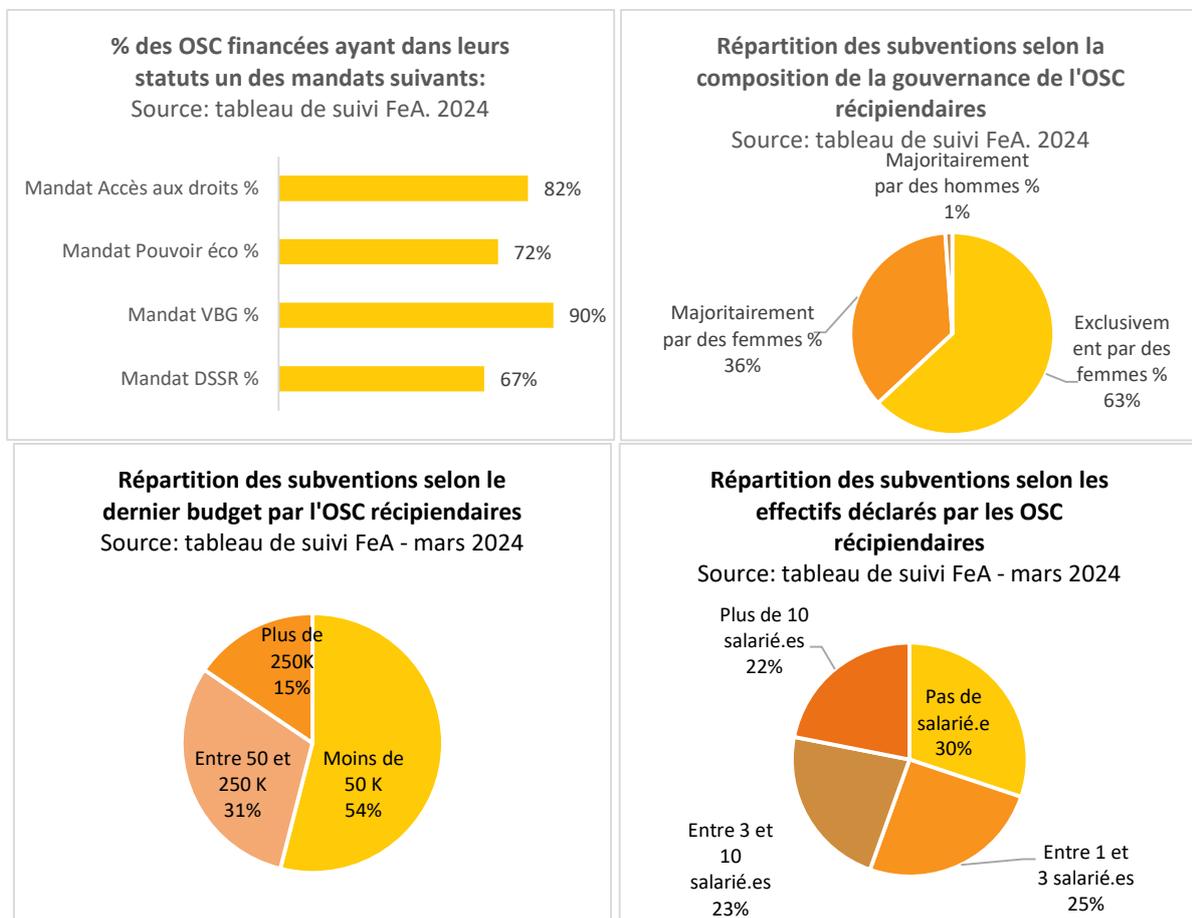
Le défi majeur de Féministes en Action est d'arriver à atteindre les OSC féministes, notamment les OSC créées récemment et/ou peu habituées à être financées par des bailleurs internationaux et/ou dirigées par des jeunes. D'où la présence de fonds féministes dans le consortium qui disposent d'une connaissance plus fine des écosystèmes féministes et de contacts préétablis.

Après deux ans de mise en œuvre, le bilan est positif. D'après les données récoltées :

- 99% des financements vont à des OSC dont la gouvernance est exclusivement féminine (63%) ou majoritairement féminine (36%). D'après nos observations, le premier indicateur constitue un bon « proxy » pour identifier les OSC féministes.
- 100% des subventions accordées visent l'une des quatre thématiques (ou leviers d'empouvoirement) : accès aux droits, lutte contre les violences basées sur le genre (VBG), droits sexuels et reproductifs (DSSR) ou pouvoir économique. 75% des subventions visent plus d'une thématique, traduisant une démarche holistique qui est souvent l'un des marqueurs de l'approche féministe.
- 85% des OSC récipiendaires ont un budget inférieur à 250 000 EUR. Un peu moins de la moitié (41%) ont un budget inférieur à 30 000 EUR. Cet indicateur permet de se rendre compte que

la plupart des OSC ne seraient pas éligibles à des financements bailleurs tels que le dispositif I-OSC de l'AFD.

- 78% des OSC récipiendaires ont des effectifs salariés de 10 personnes ou moins. 30% n'ont même aucun.e salarié.e. Il s'agit également d'un indicateur significatif.
- ⇒ **68% des subventions sont allés à des OSC remplissant les critères précédents** (gouvernance exclusivement ou majoritairement féminine, au moins une des 4 thématiques d'empouvoirement visée, budget inférieur à 250 000 EUR par an et 10 salariés au plus) et peuvent correspondre à la cible des OSC féministes relativement petites n'ayant peu ou pas accès des financements internationaux.
- ⇒ **19% des subventions sont allés à des OSC particulièrement petites et féministes** (gouvernance exclusivement féminine, au moins deux thématiques d'empouvoirement visées, budget inférieur ou égal à 50 000 EUR et 3 salarié.es maximum), sachant que ces OSC ne peuvent être soutenues que via le canal 1.



Les entretiens et ateliers réalisés sur le terrain et à distance tendent à montrer que **les chiffres sur la part des OSC féministes sont probablement sous-estimés**. Les ateliers menés avec les équipes des OSC récipiendaires dans les trois pays visités ont été particulièrement éclairants à ce sujet. En effet, ceux-ci ont démarré par une animation spécifique. Les participant.es étaient invité.es à indiquer ce qui aurait changé dans leur vie personnelle et professionnelle si elles et ils étaient né.es de l'autre sexe. Le but de cette animation était d'analyser le niveau de compréhension du système de genre (se rendre compte des discriminations/privileges sur le parcours, liés au système social construit autour de l'identité de genre) et l'appropriation de valeurs et combats féministes (défense des droits

notamment). Elle a permis de se rendre compte qu'en Tunisie et au Salvador, l'ensemble des OSC financées par Féministes en Action peuvent être considérées comme des organisations féministes. Les participant.es ont réalisé des analyses approfondies sur la situation politique dans leurs pays respectifs, la position conservatrice et antidémocratique de leurs gouvernements et de leur impact dans la vie des femmes et des filles, ainsi que des personnes dissidentes du genre en situation de vulnérabilité. Elles ont pu aussi faire part de leurs connaissances situées⁴ sur les impacts dans leur quotidien personnel et professionnel du système de genre. En outre, les activités menées dans le cadre de FeA ont permis de rassembler des organisations, les mettre en contact et favoriser des échanges. En participant à certaines activités de renforcement des capacités sur des thématiques liées au genre et aux droits des femmes, certaines organisations qui ne se définissaient pas comme féministes ont été amenées à reconsidérer leur position en s'appropriant une terminologie née en occident.

"FeA nous a renforcées et a réaffirmé ce que nous avons fait pendant tout ce temps - là, nous avons dit "ah alors nous sommes féministes" parce qu'au Guatemala, dans les communautés, nous ne parlons pas de féminisme - la cosmovision Maya parle de la dualité et de la complémentarité, mais nous avons compris ce que le féminisme propose et nous nous sommes reconnues en tant que féministes".

Membre d'une OSC soutenue par FeA

Le constat est plus nuancé au Bénin alors que l'atelier a réuni l'ensemble des OSC soutenues au Togo et au Bénin représentées en général par une directrice ou une coordinatrice et une ou un responsable financier (voir encadré ci-dessous).

Zoom sur... la difficulté à déterminer si une OSC est féministe

Lors de l'atelier mené au Bénin, en présence des OSC béninoises et togolaises bénéficiaires de financement de Féministes en Action via CARE, Equipop, IPBF et XOESE, les discussions ont révélé des différences d'approche importantes.

Pour rappel, la note de cadrage du FSOE définit les OSC féministes comme celles « *qui ont pour objectif d'agir en faveur de l'égalité de genre et de transformer durablement les rapports sociaux fondés sur le genre, et particulièrement celles dont la mission principale est la défense et la promotion des droits effectifs et l'émancipation des femmes et des filles* ».

Si l'ensemble des organisations présentes s'identifiaient comme « féministes », certaines prises de parole (notamment de la part des quelques hommes présents dans la salle mais pas que) ont montré que la compréhension du système de genre n'est pas totalement acquise : difficulté à assumer le terme « égalité » - qui se réfère à l'égalité d'accès aux droits - (certain.es lui préfèrent le terme « équité »), discours sur comment « aider plus les femmes » (plutôt que défendre/garantir leur droit de façon égalitaire à celle des hommes), critique des organisations et espaces « non mixtes » ... Certaines personnes, notamment des militantes féministes et trans, ont ainsi confié en privé être réticentes à participer à des espaces collectifs non strictement féministes et militants car elles ne s'y sentent pas « safe » en raison de ce type de commentaires.

A l'inverse, certaines organisations remettent en cause le caractère féministe des organisations militantes car elles ne mèneraient pas suffisamment d'actions de transformation sociale, sur le terrain, à destination des femmes en situation de vulnérabilité. Elles les renomment « organisations

⁴ L'approche intersectionnelle prend en compte l'expérience et la connaissance située, c'est-à-dire les expériences et les connaissances produites par la position particulière sur le réseau des systèmes d'oppression et d'identité.

féminines » et considèrent qu'elles ne s'adressent qu'à un public de classes aisées, tournées vers l'international, sans logique de solidarité. Pour elles, le combat féministe est inséparable d'une action de terrain dans les quartiers populaires ou les zones rurales avec un discours et une ambition « réalistes » au regard du contexte socio-culturel. Enfin, certaines organisations peuvent avoir un discours résolument féministe sans pour autant utiliser le terme « féministe », ou du moins sans l'inscrire dans leurs statuts du fait de la criminalisation des organisations féministes ou LGBTQI+ dans certains pays et/ou des risques de « backlash » dans des contextes peu favorables.

Ces exemples montrent la complexité à définir avec des critères objectifs les organisations féministes et les organisations qui ne le seraient pas, ou celles qui inscriraient leur action dans une transformation du tissu social sur le long terme et celles qui ne le feraient pas.

Ils montrent aussi le besoin de travailler à la fois sur :

- Le renforcement de capacités sur la compréhension du système de genre, l'approche par les droits, et les combats féministes, et
- Le renforcement de capacités sur la transformation sociale : l'enjeu de cibler les populations vulnérables, le montage d'actions/projets et la gestion du cycle projet...

Un soutien effectif aux OSC les moins structurés malgré les défis posés

La particularité de Féministes en Action est de **permettre le financement d'OSC peu structurées** : créées récemment, avec peu ou pas de moyens et pas toujours un statut légal (ou en attente d'un retour des autorités).

- Ainsi 32 financements (sur 265 soit 12% du nombre total de subventions) ont été accordés à 25 OSC (13%) ne disposant pas d'un statut légal, principalement via le canal 1 (27 subventions). Cela concerne toutes les géographies du projet (Moyen-Orient, Amérique Latine, Afrique de l'Ouest...).
- 143 financements (53% du nombre total de subventions) ont été accordés à des organisations ayant déclaré un budget inférieur ou égal à 50 000 EUR (avant subvention). Près d'une vingtaine ont même déclaré un budget inférieur à 2 500 EUR. Cela signifie donc que le financement accordé par Féministe en Action est le premier ou l'un des tous premiers financements obtenus.
- 30 financements (11% du nombre total de subventions) ont été accordés à des organisations créées depuis 2020, c'est-à-dire des organisations très jeunes, venant à peine d'être créées.

Ce ciblage a été fait à partir de règles du FSOF et grâce à l'adaptation par les ONG du consortium de leurs règles internes. Certes, les règles du FSOF permettent en théorie de financer des OSC n'ayant pas de statut légal et offraient une grande souplesse dans l'éligibilité des dépenses. Mais il a fallu adapter les règles internes des ONG du consortium, calquées sur les exigences habituelles des bailleurs internationaux. **Les négociations ont été importantes en interne au sein des ONG.** Si leurs stratégies prévoient d'appuyer davantage les OSC locales, « grassroots », elles n'avaient pas nécessairement les contacts préalables alors que leurs normes de gestion pouvaient les exclure. Par exemple, Equipop ne travaillait pas avec des OSC n'ayant pas de statut légal, tandis que CARE n'avait pas l'habitude de travailler avec des organisations dont les budgets sont aussi limités. **Elles ont dû faire évoluer leurs pratiques et leurs règles internes**, ce qui a été évalué comme très positif tant par les responsables de

Féministes en Action que par les directions rencontrées. Finalement, les membres du consortium ont donc réussi produire une trame de contrat avec les OSC permettant ainsi une relative souplesse quant à l'existence juridique de la structure, l'existence d'un compte au nom de l'association (possible de faire des versements à un compte individuel), ou les virements bancaires (possible de passer par des solutions de paiement mobile par exemple), avec certaines règles de traçabilité et de bonne gestion.

« J'ai beaucoup aimé aussi la possibilité pour des OSC récemment constituées de se présenter. Libertas par exemple, n'avait pas de siège ni de compte bancaire. Jamais CARE n'aurait financé cette OSC. Mais FeA nous a demandé de donner la possibilité de postuler et de leur apprendre à grandir. C'était une des plus belles expériences, que j'ai eu et Libertas est devenue une pépite. On les a accompagnés à avoir un siège, un compte bancaire... Si toutes les grandes organisations pouvaient permettre aux petites de faire le pas, on améliorerait les dynamiques de développement. Il faut bien que quelqu'un commence quelque part ! Il faut donner l'opportunité. »

Ex coordinatrice locale de Féministes en Action au Bénin

“Ce n'était pas facile en interne, les règles sont strictes et exigeantes et les toutes petites organisations ne pouvaient pas y répondre. Ce que nous avons fait c'est emmener la comptable du bureau avec nous sur le terrain. Elle a pu connaître les organisations, et elle a compris qu'elles ne pouvaient pas remplir les exigences. Ça a fonctionné parce qu'après elle a été plus ouverte à chercher des alternatives. Ce projet est très important pour nous (Oxfam) en interne, il y a eu beaucoup d'apprentissage sur les partenaires communautaires qu'on veut viser en priorité”

Coordinatrice locale de Féministes en Action au Salvador

Par ailleurs, **ce ciblage nécessite aussi un accompagnement important, presque quotidien**, pour former les équipes de ces petites organisations aux règles de comptabilité, à l'archivage des justificatifs, à l'élaboration de TdR, à la rédaction de rapports narratifs et financiers... Or, il ne serait pas réaliste ni souhaitable de ne soutenir que ces OSC qui demandent, pour les membres du consortium, un travail d'accompagnement conséquent peu ou pas comptabilisé dans le budget du projet. Ayant des moyens limités, FFMed a ainsi choisi de soutenir une moitié d'OSC féministes de petite taille, peu structurées, peu financées et une moitié d'OSC plus établies avec des budgets bien plus conséquent, demandant un temps d'accompagnement moindre. Par ailleurs, la participation de ces organisations féministes peu structurées à des espaces de renforcement et d'échanges en présence d'OSC plus établies leur permet de bénéficier de contacts utiles et leur apporte une reconnaissance importante.

L'inclusion des fonds féministes : un facteur clé de succès

La particularité de Féministes en Action, par rapport aux autres consortiums composés uniquement des ONG, est d'avoir inclus, dans le consortium, trois fonds féministes : FFMed, spécialisé sur le bassin méditerranéen, IPBF, basé au Burkina Faso, centré sur l'Afrique de l'Ouest, et XOSE basé au Togo, centré sur l'Afrique francophone et Haïti.

Le FFMed travaille, depuis sa création (2008), sur l'ancrage du mouvement féministe dans les pays du bassin méditerranéen. Depuis quinze ans le FFMed, cartographie, rencontre et soutient (à travers des fonds souples pour le fonctionnement qui varient entre 5000 et 10000 euros/an) une diversité d'organisations féministes dans tous les pays du bassin méditerranéen. IPBF (2020) et XOESE (2015) bien que plus jeunes, ont également une connaissance approfondie du mouvement féministe africain,

notamment des petites associations et collectifs qui sur le terrain apportent leur soutien aux femmes et filles dans une diversité des situations de vulnérabilité (handicap, déplacement forcé pas la violence ou la précarité, mères célibataires, victimes de violences, etc.).

Les fonds féministes connaissent le fonctionnement des OSC et collectifs féministes et leurs contraintes. Ces organisations, souvent très petites, parfois sans existence légale, réalisent un travail militant, rarement rémunéré, porteur de risques, avec des capacités administratives limitées pour répondre aux exigences des agences de coopération et/ou des projets de solidarité internationale.

Une des valeurs **ajoutées des fonds** dans le consortium est donc **la connaissance de ces petites OSC ou collectifs féministes qui échappent aux dispositifs de financement formel** des bailleurs institutionnels. De plus, les fonds féministes disposent d'une expérience et connaissance des financements souples et de la redistribution des fonds qui répondent aux besoins divers des OSC féministes est également une expérience et connaissance des Fonds féministes.

Le focus sur le bassin méditerranéen dans la phase de collecte a montré que **la connaissance de la diversité du mouvement féministe que FFMed possède a été mise au service du projet FeA et a joué un rôle essentiel** au moment de structurer le **canal 1**. Les trois fonds et particulièrement FFMed (présent dès le début des discussions à l'inverse de IPBF et XOESE) ont plaidé et négocié au sein du consortium pour que le canal 1, soit souple et puisse financer le fonctionnement des OSC féministes dans toute leur diversité : aussi bien de frais de transport, de loyer, des frais d'avocats, des frais administratifs et de personnel, etc. Leur expertise et leur légitimité a aussi servi de point d'appui pour les équipes des trois ONG afin de négocier des règles plus souples en termes de gestion administrative et financière . Le consortium via l'ONG cheffe de file CARE a ainsi pu obtenir la possibilité de transférer des subventions par d'autres moyens que sur un compte bancaire de l'OSC, d'alléger la déclaration d'absence d'inscription sur les listes de sanctions financières des prestataires et fournisseurs des OSC (même si l'obligation a été maintenue), l'imputation dans le rapport financier annuel des avances faites aux OSC et non de leur consommation des subventions, possibilité de préfinancements, allègement des procédures LAB-FT etc.

« Les bailleurs de fonds ont tendance à ne pas penser aux fonds pour la gestion des associations, ils se focalisent sur les actions, [notre association] avait besoin d'un fond flexible qui aide à gérer les frais de gestion » membre d'une OSC récipiendaire

Enfin, la présence des fonds féministes est une reconnaissance et une valorisation du rôle de militance et de la force des réseaux de ces dernières qui arrivent à soutenir les petites associations féministes dans des conditions souvent difficiles (ex : Palestine).

Il convient de noter que la présence d'ONG internationales a aussi eu un effet bénéfique pour les fonds : outre la structuration de leurs procédures en s'appuyant sur l'expérience de ces ONG, elles ont pu obtenir des financements auxquels ils n'avaient pas accès précédemment grâce à l'expertise de ces ONG en la matière et à l'effet de levier possible en termes de mobilisation financière. Elles ont aussi pu piloter des dynamiques transversales (ex : plaidoyer, capitalisation), ce qui n'aurait pas été possibles pour les fonds limités, limités en moyens humains et en capacités (notamment sur les dynamiques d'apprentissage).

« IPBF seule, aura du mal à mobiliser des ressources auprès de l'AFD car ce ne sont pas des conditions que nous pouvons remplir facilement » Entretien Fonds Féministe

ADEQUATION DES CANAUX ET MODALITES DE FINANCEMENT

Un canal 1 flexible et efficace pour toucher le cœur de cible de Féministes en Action

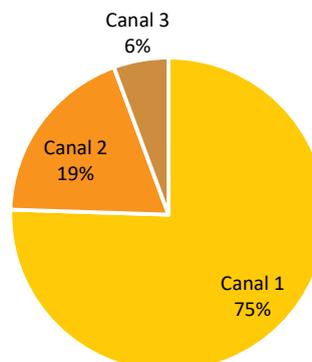
Le canal 1, qui permet des financements annuels de 5000 EUR à 20 000 EUR pour soutenir le fonctionnement des organisations, leurs actions de terrain ou les deux, **s'est avéré le plus efficace pour atteindre les organisations féministes** qui ont peu d'accès aux financements internationaux / institutionnels : 75% des subventions accordées à des OSC avec un budget inférieur ou égal à 50 000 EUR l'ont été via le canal 1. Plusieurs facteurs l'expliquent :

- **Le canal 1 est la modalité de financement retenue par les trois fonds féministes** (FFEM, IPBF, XOESE) qui, avant même le début de Féministes en Action, avaient un portefeuille étoffé de partenaires composés de petites organisations féministes dans leurs zones d'intervention.
- **La flexibilité quant aux dépenses éligibles** est tout particulièrement pertinente pour les organisations féministes et des petites organisations et mouvements féminins. Elle permet de résoudre des besoins concrets et immédiats des organisations tels que la constitution d'un siège social (notamment au Bénin et au Togo), l'appui juridique pour déposer des statuts, la réalisation d'audits et appuis externes imposés par l'Etat pour continuer à opérer (Salvador), l'achat de matériel informatique, le paiement de transport des femmes en danger, le paiement des avocat.es qui les défendent... Au total 69 subventions ont soutenu exclusivement ou en partie les dépenses de fonctionnement des OSC.
- **La flexibilité quant aux modalités de virement des financements** là aussi a permis de soutenir des OSC n'ayant pas de statuts ou de comptes bancaires et de centrer les contrôles sur la traçabilité des dépenses.
- **Les modalités d'identification et d'accompagnement des organisations** : le fait de ne pas recourir à des appels à projets publics et ouverts mais de cibler les organisations déjà connues par les membres du consortium, permet d'éviter l'engorgement du fonds et une sélection qui favoriserait les organisations les plus structurées et expérimentées en matière d'obtention de financements. L'accompagnement à la rédaction des demandes de financement est clé pour permettre aux organisations de bien cibler leurs besoins et les formuler selon le format attendu, c'était le cas des petites OSC féministes. Certaines organisations interrogées n'en ont pas bénéficié – faute de connaissance de la possibilité par les OSC. Pourtant, les dossiers de montage de projet l'indiquent bien, mais il est probable qu'une information orale et de proximité eut été nécessaire.

« Il est plus facile trouver des fonds pour les projets, mais pas pour le fonctionnement, or nos actions dépendent principalement des fonds souples de fonctionnement » atelier collectif mission terrain Tunisie

“Nous avons mené des actions pour soutenir les organisations (communautaires), mais elles ont été très ponctuelles. Le canal 1 de FeA nous

Subventions accordées à des organisations ayant un budget inférieur ou égal à 50 000 EUR par canal de financement
Source: tableau de suivi FeA. 2024



donne une vision plus complète. C'est un canal qui devrait exister dans tout processus - une stratégie permettant aux organisations de se développer et de se positionner, car pour beaucoup, ce n'est pas possible et elles restent invisibles. Il est donc très important qu'il (le canal 1) ne soit pas trop exigeant, par exemple, de soutenir quelqu'un en termes de communication, de gestion du bureau, etc. Le fait de ne pas avoir été conditionné, par exemple en engageant une communicante pour l'organisation et non pour le projet, est une expérience que j'aimerais souligner. » Coordinatrice locale de Féministes en Action, Amérique Latine

L'accompagnement par les membres du consortium est clé, non seulement au moment du montage, mais aussi durant la durée du financement, notamment en matière de gestion comptable et financière pour faire face aux exigences d'un bailleur institutionnel comme l'AFD (ex : gestion des factures / justificatifs, enregistrement des dépenses, rédaction de rapports narratifs et financiers...). Les missions de terrain et les entretiens réalisés, en présentiel ou à distance, avec les organisations récipiendaires et les membres du consortium, ont également mis en évidence l'importance et le rôle clé des personnes qui ont accompagné la mise en œuvre du projet. En effet, les responsables du projet au niveau local (chargée du projet, coordinatrices locales), sensibles, formées et expérimentées dans les thématiques et des principes féministes, ont joué un rôle fondamental tant dans l'accompagnement de proximité des organisations et collectifs récipiendaires comme à l'intérieur de leurs organisations. Car elles ont fait le pont entre les besoins et dynamiques des organisations féministes et féminines et les organisations, notamment les grandes organisations internationales telles que CARE ou Oxfam qui ont l'aspiration de travailler avec les organisations communautaires et d'en faire les protagonistes principales, mais en même temps ont des règles et exigences internes trop strictes pour ce type d'organisation et les défis qu'elles rencontrent. Dans ce sens, le projet FeA est riche de leçons apprises et des bonnes pratiques.

Un exemple de flexibilité de Féministes en Action : les virements bancaires

Pour des questions de traçabilité et de risque financier, les transferts bancaires au nom d'une association sont privilégiés dans le cadre de Féministes en Action. Or, certains gouvernements antidémocratiques et conservateurs (ex : El Salvador, Algérie...) surveillent les flux bancaires pour identifier les OSC et les militant.es et prendre ensuite des mesures à leur encontre. D'autant plus dans les pays qui restreignent la réception de fonds venus de l'étranger.

« FFMed a relevé que les transferts bancaires aux OSC sont délicats dans les pays du bassin méditerranéen, et particulièrement en Algérie où ils attirent l'attention des autorités. De nombreuses précautions doivent être prises dans ce domaine. » CR de COPIL

Dans ce contexte, la flexibilité apportée par Féministes en Action est cruciale. Les versements des tranches peuvent s'effectuer via d'autres canaux tels que des applications mobiles ou des solutions de transferts internationaux non bancaires. Ils peuvent être versés au nom de l'association, mais aussi au nom d'une personne responsable de l'association, dès lors qu'il est possible d'assurer la traçabilité des fonds et de respecter les règles comptables et financières.

Cependant, plusieurs limites ont été relevées concernant ce canal :

- **La durée du financement apparaît trop courte** par rapport à l'ambition de renforcer ces organisations. Il s'agit d'ailleurs de la première recommandation émise par les OSC qui ont répondu à l'enquête. De facto, une partie importante (32% des OSC bénéficiaires du canal 1 en 2022) ont été refinancées au moins une fois. Cette durée est liée d'une part à la durée limitée du financement de l'AFD (3 ans initialement, réduite à 2 ans et demi avec le retard du premier versement) et à la prudence souhaitée pour une première expérience de ce type (limiter aussi les risques aussi pour les OSC récipiendaires le temps de monter en compétences sur la gestion administrative et financière). A l'avenir un financement pluriannuel (sous condition) pourrait être envisagé, a minima pour les OSC déjà financées sur la première phase, afin de permettre aux organisations d'avoir une meilleure visibilité sur leurs ressources et de mettre en œuvre des stratégies d'intervention plus ambitieuses.
- **La modalité de soutien aux dépenses de fonctionnement n'apparaît pas suffisamment connue.** Beaucoup d'organisations de petite taille choisissent de concentrer le financement sur des actions de terrain malgré la possibilité affichée de financer des dépenses relevant du fonctionnement. Plusieurs hypothèses peuvent être émises : certaines organisations peuvent considérer – à tort - que solliciter un financement pour d'autres dépenses que celles liées à des projets pourrait les disqualifier. D'autres priorisent les actions de terrain sur les besoins de leur propre organisation en l'absence de moyens mobilisables par ailleurs ou par méconnaissance des enjeux de renforcement institutionnel.
- **Les dynamiques d'échanges sont inégales d'une région à l'autre.** Si les OSC féministes récipiendaires en Amérique Latine ont su se mettre en réseau et former leur propre collectif « Feministas en Accion », les rencontres ont été plus rares entre OSC africaines récipiendaires.

Il est important que le canal 1 soit pérennisé à l'avenir, en maintenant la possibilité d'accorder des financements entre 5000 et 20 000 EUR par an. La durée pourrait être revue à la hausse – deux à trois ans - pour les OSC qui le souhaitent et peuvent présenter une demande justifiant cette durée. Il serait aussi judicieux de mettre l'accent dans la communication et l'accompagnement sur l'importance de consolider les capacités des organisations.

Les canaux 2 et 3 : des modalités complémentaires dont la valeur ajoutée diffère

Le canal 3 qui soutient des actions collectives – jusqu'à 250 000 EUR pour deux ans s'est lui aussi avéré pertinent. En effet, il a permis de soutenir plusieurs dynamiques collectives de plaidoyer ou de mobilisation citoyenne tout en favorisant la mise en réseau des organisations et en renforçant le leadership collectif. Dans ce sens, il contribue pleinement à la structuration et au renforcement des sociétés civiles féministes. Au total ce sont donc 19 projets portés par des collectifs de plusieurs OSC – avec une cheffe de file- qui en ont bénéficié. Parmi elles, 14 ont aussi bénéficié d'un financement du canal 1, ce qui témoigne également de la complémentarité entre ces deux modalités de financement. Cependant, la réalité des moyens peut interroger puisque les financements se sont élevés à 75 000 EUR en moyenne, bien loin du plafond théorique de 250 000 EUR. Toutefois, il s'agit d'actions collectives de plaidoyer qui peuvent être relativement moins coûteuse que des projets de terrain d'envergure.

Le canal 3 est un exemple et un modèle pour le bureau national (un exemple qui implique l'adaptation de notre structure administrative et financière), cela a été un défi mais nous avons travaillé avec les

organisations qui nous ont informé tout au long (s'asseoir ensemble, examiner la meilleure façon de satisfaire les exigences sans punir les organisations, etc.) ce qui nous a beaucoup aidés à répondre au rythme du terrain. Responsable locale de Féministes en Action, Amérique Latine

En revanche, **la plus-value du canal 2** par rapport à des canaux plus classiques de financement (I-OSC, FSPI/PISCCA) **n'apparaît pas claire**. Il vise à financer des actions de terrain d'OSC féministes, souvent plus solides que sur le canal 1 et disposant pour certaines d'entre elles d'expériences de financement international (relevant d'autres coopérations bilatérales ou de fondations). 76 organisations ont ainsi été financées, via une subvention moyenne de 47 300 EUR environ et un budget moyen déclaré (avant subvention) de 268 000 EUR environ. Toutefois, parmi elles, 27 organisations avaient un budget inférieur ou égal à 50 000 EUR, ce qui montre un réel effort pour ouvrir le canal à des OSC plus petites, mais interroge sur la pertinence d'un financement « projet » aussi important par rapport au budget de ces structures.

Par ailleurs, le schéma partenarial s'apparente à celui du dispositif I-OSC (notamment dans sa modalité « projet multipays »), mais avec des moments égaux ou plus faibles, des règles de gestion qui semblent parfois plus strictes (selon certains entretiens, mais nous ne sommes pas en mesure de le vérifier). Or, cette durée n'apparaît pas adaptée pour développer des dynamiques de transformation sociale d'ampleur. Le risque est donc de soutenir des actions limitées dans leur ambition et ne pouvant être pérennisées, pour un coût de gestion in fine importante. Pour autant il peut être pertinent de soutenir des OSC plus structurées ou d'accompagner leur passage à l'échelle, en complément d'instruments financiers plus classiques. Le canal 2 pourrait ainsi évoluer vers un canal 1 « augmenté », avec des financements mixtes (fonctionnement et projet) de 30 000 EUR à 50 000 EUR par an. Ceci d'autant plus que les contextes politiques dans l'ensemble des régions d'intervention de FeA rendent les organisations féministes, y compris des organisations historiques, vulnérables et les exposent au risque de persécution ou de fermeture. Ceci est par exemple le cas des organisations au Salvador où le gouvernement impose des règles administratives et financières de plus en plus strictes et n'hésite pas à menacer les organisations de clôture et ses membres d'assumer la responsabilité au niveau pénal. Or, satisfaire ces exigences implique de disposer d'une expertise légale et financière de haut niveau (audit interne régulier par exemple) ce qui devient trop lourd pour des organisations féministes et de droits des femmes, y compris pour celles qui sont relativement solides et sont historiquement ancrées au niveau local et national.

Les règles de gestion : un défi relevé en partie par les organisations féministes

Si les financements sont loués pour la flexibilité des dépenses éligibles, les modalités de reporting et de gestion comptable et financière ont constitué un défi pour un grand nombre d'OSC, particulièrement soutenues via le canal 1 mais pas uniquement.

Ces exigences administratives et financières proviennent à la fois des règles de l'AFD et des procédures internes à chaque organisation du consortium canalisant les fonds. En effet, le contrôle des pièces justificatives et du respect des procédures est effectué par les partenaires par qui transitent les fonds en référence aux règles que se sont elles-mêmes données les OSC récipiendaires. Celles-ci portent notamment sur les procédures en matière d'achat (justificatifs obligatoires, factures devant comporter certaines informations, seuils déclenchant la demande de plusieurs devis...). Dans certains cas, notamment dans le cas des fonds gérés par EQUIPOP et CARE, les procédures internes peuvent tout aussi voire plus exigeantes que celles de l'AFD. Les organisations et leurs bureaux locaux ont en

effet tendance à s'aligner sur les règles de leur bailleur le plus exigeant comme l'Union Européenne ou USAID. A l'inverse, les fonds féministes sont perçus comme moins exigeants en termes de formalisme, notamment par les organisations qui ont pu bénéficier de financements via des partenaires différents du consortium.

Comme nous le verrons dans la partie « effets », **ces exigences ont permis** à une partie des OSC – lorsqu'elles ont été suffisamment accompagnées - de **franchir un cap en termes de qualité de gestion**, ce qui leur ouvre la porte d'autres financements institutionnels. Cependant, elles peuvent aussi mettre en risque les OSC : risques de ponctionner leurs faibles fonds propres en cas de problème d'éligibilité de certaines dépenses / certains justificatifs ; risques d'attirer l'attention des autorités si des canaux trop rigides de financement sont utilisés. Par ailleurs, elles peuvent aussi décourager certaines organisations de redemander des financements malgré un rôle et une action pertinente (bénéficiaires via le canal 2), notamment celles habituées à bénéficier de fonds externes relativement importants et plus flexibles (ex : fondations anglo-saxonnes). Parmi les points cristallisant les commentaires, on retrouve :

Le besoin de justificatifs au premier euro dépensé. Dans certains contextes, particulièrement en zone rurale ou dans les quartiers populaires, l'économie informelle est la norme et il peut être très difficile de disposer de justificatifs ou factures. Par ailleurs, même quand il est possible d'obtenir des factures, celles-ci ne répondent pas toujours aux critères de qualité des comptables des organisations du consortium – qui font un contrôle de premier niveau – qui peuvent avoir tendance à s'aligner sur les normes les plus strictes face à des audits dont le niveau d'exigence peut aussi être aléatoire.

Le besoin de disposer de plusieurs devis. Selon les règles internes à l'ONG ou au fonds au sein du consortium, le seuil déclenchant le besoin de plusieurs devis ou d'une passation de marché diffère en fonction des règles internes propres à chaque organisation. De même, le niveau d'exigence quant aux TdR peut varier. Comme il s'agit de dépenses potentiellement importantes pour le budget des OSC, le manque de rigueur dans l'application de ces règles peut rapidement déboucher sur une exclusion des dépenses réalisées pesant sur les fonds propres (souvent très limités) d'associations déjà fragiles.

Le besoin de produire des rapports narratifs et financiers. Là encore, les pratiques et niveaux d'exigence sont variables. La difficulté vient surtout du manque d'expérience en la matière de certaines OSC, du temps pour les rédiger et du délai pour le faire. Certaines OSC féministes rapportent aussi des demandes de reporting à la dernière minute, effectuées avec une communication très verticale peu en adéquation avec l'esprit du projet. Pourtant les règles et les plannings figurent dans les conventions signées entre les OSC récipiendaires et l'ONG ou le fonds partenaire. Mais il est possible que les éléments figurant dans les contrats soient peu appropriés par les petites OSC féministes qui de plus sont peu expérimentés aux formats de rapports demandés.

Ces exigences entraînent un besoin fort d'accompagnement de la part des responsables comptables et financiers des OSC et fonds du consortium. Or, surtout au sein des membres du consortium, ces personnes ne sont pas toujours habituées à cette posture d'accompagnant.e ni à travailler avec des organisations beaucoup moins structurées. Il peut donc en résulter une communication parfois verticale ou maladroite. Dans ce sens, les coordinateur.rices et chargé.es du projet ont joué un rôle très important, notamment lorsqu'ils et elles avaient précédemment une expérience de travail avec les organisations communautaires et féministes et un engagement professionnel et personnel en la matière. C'est le cas pour la plupart des coordinatrices rencontrées lors des missions de terrain. Les coordinateur.rices effectuent un travail de plaidoyer au sein de leurs organisations, et du consortium, pour assouplir les règles et prendre en compte les réalités des organisations féministes et féminines locales, notamment des plus jeunes et éloignées des capitales. Ainsi, **Féministes en Action a aussi été**

un levier pour transformer les règles de gestion administrative et financière des OSC du consortium et d'y introduire plus de flexibilité. CARE Bénin notamment y voit un levier pour travailler avec une nouvelle cible d'organisations bien identifiée dans la stratégie de CARE mais pour lesquelles les règles de l'organisation n'étaient pas adaptées. Du côté des fonds féministes, il n'a pas été facile de mettre en place les procédures adéquates alors qu'ils sont habitués à des règles beaucoup plus souples. Pour pallier les exigences du projet, ils ont mis en place des mécanismes qui facilitent le décaissement et demandent aux OSC d'arrêter plus tôt les dépenses afin d'avoir le temps nécessaire de réaliser le rapport financier. Mais ces exigences obligent les OSC à jongler avec le temps entre deux décaissements relativement longs et des exigences administratives relativement lourdes pour réaliser les dépenses, pour une durée de financement qui apparaît globalement trop courte.

« FeA c'est très compliqué car les procédures sont trop compliquées pour ce qu'on a l'habitude de faire. Bizarrement on a eu des financements de l'UE beaucoup moins compliqués... Il a fallu mettre en place tout un système de décaissement pour les petites OSC... » Membre d'un fonds féministe

“En interne ça n'a pas été facile, les exigences sont très grandes et déconnectées des réalités des organisations avec lesquelles on travaille. Comment leur demander tous ces justificatifs et procédures alors qu'une partie d'entre elles ne disposent même pas d'un ordinateur. (...) pour que les comptables comprennent, nous les avons emmenées avec nous sur le terrain, ça a beaucoup aidé, lorsqu'elles ont vu les réalités, elles ont commencé à être plus ouvertes à chercher des options plus souples”. Coordinatrice locale de Féministes en Action, Amérique Latine

La déclaration d'intégrité : une exigence externe au consortium mais qui met en porte-à-faux ses membres

Outre les règles de gestion comptable et financière – finalement en partie appropriées par les organisations-, **l'une des difficultés principales rencontrées par les organisations membres du consortium a été l'exigence d'une déclaration sur l'honneur** de non-appartenance à un groupe terroriste. Cette exigence s'applique aux fournisseurs des OSC récipiendaires (au-dessus de certains seuils). Or, dans la pratique ce n'est pas toujours évident : dans certains pays, des groupes armés placés sur la liste des organisations terroristes de l'UE contrôlent de facto toutes les instances gouvernementales et toute l'économie (ex : Hezbollah au Liban, Hamas en Palestine) rendant difficile le respect strict des règles. Par ailleurs, cette exigence peut apparaître douloureuse pour les personnes devant la signer : il peut s'agir de militant.es (ex : avocat.es ou formateurs.rices) menacé.es ou victimes de ces groupes auxquels on leur demande de ne pas appartenir . Elle introduit de la suspicion dans les relations partenariales. Souvent présentée comme anecdotique, elle suscite une opposition de principe de personnes pouvant se sentir offensées par cette demande. Elle semble ainsi en contradiction avec les valeurs féministes et la philosophie bienveillante tant du projet que du FSOF en général. C'est d'ailleurs pour cela que le consortium représenté par CARE a négocié pour alléger au maximum cette déclaration, sans pour autant parvenir à suspendre son application.

« Cette exigence est quasi impensable pour les associations de la région. Dans les contextes méditerranéens, les personnes ne veulent pas signer. Ça crée des situations d'incompréhension, les associations qui défendent les femmes victimes de violence et demandent aux avocats de signer qu'ils ne sont pas terroristes, c'est très difficile. »

Membre d'un fonds féministe

Un effort important sur les formats (contrats, rapports) et la communication externe, à doubler d'un accompagnement oral

L'une des premières préoccupations du consortium a été de produire des formats de documents contractuels et de redevabilité avec :

- Un cadre global, pour garantir une certaine cohérence quel que soient les canaux de financement et les OSC ou fonds intermédiaires
- Des ajustements possibles pour prendre en compte les règles spécifiques à chaque OSC ou fonds du consortium
- Un effort sur les formats pour qu'ils soient les plus simples et lisibles possibles.

Il nous est difficile d'apprécier comment ces outils ont été déclinés par chaque membre du consortium – et parfois par chaque bureau terrain ou partenaire des membres du consortium – au regard des informations récoltées sur le terrain.

Néanmoins, **les outils communs consultés apparaissent relativement simples et faciles à comprendre** (modèle de contrat, modèle de rapport technique). Un effort a été fait pour les rendre les plus accessibles et les plus clairs possibles.

En Amérique latine, ces outils ont semblé bien adaptés aux capacités des OSC et à leur contexte, celui d'un durcissement des règles administratives et comptables à l'égard de la société civile. Par exemple, le format des rapports a bien cadré le reporting technique des OSC, une pratique qu'elles ont pu étendre à d'autres projets financés par d'autres bailleurs.

En Afrique de l'Ouest, les entretiens ont pu montrer que **ces outils ne sont pas totalement appropriés**. Par exemple, alors que les contrats précisent bien le rythme des rapports techniques et financiers et les échéances associées, ce qui permettaient aux OSC féministes d'anticiper ces moments clés, certaines d'entre-elles ont fait état de demandes trop tardives de reporting et avec trop peu de délai (pourtant cohérentes avec les dates des contrats), occasionnant une charge de travail importante, sur un temps court ; difficile à absorber. Il apparaît donc nécessaire, pour les équipes d'accompagnement des OSC et fonds du consortium, de ne pas se limiter à « l'écrit » dans les contrats ou les mails, et de proactivement, par téléphone ou what's app, rappeler systématiquement aux OSC féministes les échéances et les formats associés (pratique déjà observée sur un certain nombre de géographies).

Concernant la communication externe sur Féministes en Action, incarnée notamment par son site web et sa charte graphique, celle-ci apparaît claire et accessible. L'information est facile à lire, l'arborescence claire, les données et documents publiés témoignent d'une volonté de transparence importante, tandis que les images et la charte graphique mettent en avant des concepts tels que l'empowerment, la lutte sociale, l'action collective. Cette communication externe traduit bien les valeurs féministes du consortium et évite les clichés « Nord-Sud » avec un Nord prescripteur et un Sud récepteur.

ARCHITECTURE DU PROGRAMME

Un objectif général pertinent et une logique d'intervention globalement cohérente avec les actions de terrain et le cadre du FSOF

L'objectif général de Féministes en Action *“Soutenir les organisations féministes dans leur diversité pour qu'elles puissent devenir progressivement une force de changement en faveur des droits des femmes, de l'égalité des sexes et de l'empouvoirement des femmes, des filles et des communautés marginalisées à l'échelle mondiale”* met l'accent sur l'empouvoirement organisationnel des organisations féministes. Il s'agit en effet d'un enjeu primordial qui fait écho aux éléments du diagnostic réalisé en 2021 (Egae) qui a pu mettre en avant la fragilité du tissu associatif féministe dans les différents pays couverts par Féministes en Action. Or, cette fragilité en termes de moyens, de capacités de gestion, ou encore de contacts a eu une incidence directe sur la qualité et la portée de leurs actions, et in fine sur les combats féministes.

L'objectif spécifique explicite le levier d'action pour répondre à ce besoin : *“Renforcer les capacités organisationnelles, financières et techniques des organisations féministes des pays des Suds, notamment celles qui ne peuvent accéder à des ressources de financement conventionnel, pour leur donner les moyens d'agir aux niveaux local, régional et international”*. Il met aussi l'accent sur l'inclusion des OSC les plus fragiles et/ou exclues des circuits de financement institutionnel.

Si le chemin logique avec les résultats 1 et 2 est facile à retracer, il l'est moins pour le résultat 3 que se concentre sur le plaidoyer et la mise en réseau : *“Les organisations féministes se mettent en réseau, créent des alliances pour favoriser les apprentissages, valoriser les savoir-faire et porter des actions de plaidoyer.”*

Tant l'objectif général que l'objectif spécifique apparaissent cohérents avec le cadre stratégique du FSOF et son changement 1 qui concerne tout particulièrement le rôle des OSC : *“Les organisations féministes de la société civile ciblées, traditionnellement éloignées des financements, sont soutenues et renforcées durablement par le FSOF dans leurs activités et leurs capacités techniques, administratives et financières grâce à une approche inclusive, agile et adaptée à leurs besoins. Le FSOF soutient les organisations féministes de la société civile, dans toute leur diversité, avec une attention particulière pour les mouvements de jeunes féministes, en reconnaissant leur rôle d'actrices des transformations sociales, économiques et politiques”*⁵. La principale limite concerne l'approche “agile” au regard des exigences en termes de gestion financière ou encore de criblage qui constitue une problématique, pas uniquement pour Féministes en Action, mais pour l'ensemble des financements du canal 1 du FSOF (les fonds intermédiés) impliquant des rétrocessions à des petites OSC peu structurées. Dans ce cadre de financement contraint, Féministes en Action constitue d'ailleurs plutôt un exemple de réussite et a d'ailleurs servi d'inspiration aux règles mises en place dans les consortia formés ultérieurement.

Nous observons globalement une forte cohérence entre ces objectifs / résultats attendus et les actions effectivement mises en œuvre dans le cadre du projet, quel que soit le canal ou l'organisation du consortium par qui transitent les fonds. Des modalités de financement aux modalités d'accompagnement, celles-ci répondent bien aux changements visés. Cette cohérence - des actions de

⁵ <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2022-01-04-10-36/fonds-soutien-organisations-feministes-fsof-cadre-strategique-redevabilite.pdf>

terrain aux objectifs globaux du FSOF à travers Féministes en Action - montre que le projet a bien réussi à opérationnaliser l'ambition du FSOF - nonobstant les différentes difficultés évoquées.

Cependant, un enjeu important déjà mentionné semble manquer dans ce cadre logique : celui de renforcer les structures intermédiaires (c'est-à-dire les OSC par qui transitent les financements), et particulièrement les fonds féministes dans leurs capacités d'intermédiation / suivi-évaluation / apprentissage, et les ONG du consortium dans leurs capacités en termes de pensée féministes (notamment les bureaux locaux et les fonctions support). Or, pour contribuer durablement au renforcement du tissu associatif féministe, il faut aussi que les acteurs qui les soutiennent aient la capacité de le faire de manière pertinente (connaissance des milieux et des combats féministes) efficace (capacités à cibler les OSC et à gérer des petites subventions) et même de passer à l'échelle (financer plus d'OSC notamment via le canal 1). Cet enjeu n'est pas non plus évoqué dans le cadre stratégique du FSOF et c'est un point qui avait été souligné dans l'évaluation intermédiaire du FSOF réalisée en 2022 par la même équipe⁶.

Un système d'indicateurs de suivi robuste

Pour suivre les financements et pouvoir disposer de quelques données de base, le consortium a élaboré un tableau de bord avec des indicateurs récoltant des données sur les financements (montants, canaux, dates...), sur la nature des actions menées par l'OSC (thématiques, publics ciblés, types d'actions...), sur les caractéristiques des structures (dernier budget, caractère féminin de la gouvernance, statut légal...).

La collecte de données se fait à partir, d'une part, des informations indiquées par les OSC candidates dans leur demande de subvention, et, d'autre part, via le traitement des décisions des Comités d'attribution de subvention et enfin via les remontées des informations par partenaires dans les notes trimestrielles et rapports annuels (suivi de l'accompagnement et renforcement de capacité des OSC). La tenue du tableau de bord est assurée par le chef de file qui consolide et actualise les données.

Ce tableau de bord apparaît très utile pour analyser les OSC récipiendaires et notamment vérifier la cohérence des cibles avec les objectifs par Féministes en Action et le FSOF. Il est tenu à jour régulièrement, après chaque octroi, ce qui permet un bon suivi de la mise en œuvre.

Le bilan chiffré issu de ce tableau – effectué notamment à l'occasion des rapports annuels – gagnerait à être communiqué aux OSC récipiendaires dans un format simple (ex : double page) afin qu'elles puissent voir plus facilement à quoi servent les questionnaires qu'elles remplissent.

Il s'agit dans tous les cas d'une bonne pratique pouvant être remontée et partagée au niveau du FSOF alors que le suivi-évaluation des financements constituait un enjeu d'amélioration au moment du rapport intermédiaire d'évaluation du FSOF. L'expérience préalable de certains membres du consortium en matière de suivi-évaluation et d'apprentissage a certainement été un facteur clé pour établir ce système de suivi.

⁶ <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2022-01-04-10-36/fonds-soutien-organisations-feministes-fsof-cadre-strategique-redevabilite.pdf>

Celle-ci pourrait s'enrichir à l'avenir d'indicateurs complémentaires, sur les effets / résultats, pour mesurer l'empouvoirement des organisations et leur évolution, tirés de l'enquête qui a coconstruite dans le cadre de la présente évaluation avec le consortium.

Des indicateurs de changement et de résultats à revoir

Les indicateurs définis au niveau de l'objectif général du projet apparaissent en décalage avec ce tableau d'abord et plus largement avec la réalité du projet et de ses effets potentiels. Ils avaient été définis au moment de la réponse à l'AMI et le choix avait été fait de reprendre des indicateurs généraux des ODD.

Or, l'objectif général « *Soutenir les organisations féministes dans leur diversité pour qu'elles puissent devenir progressivement une force de changement en faveur des droits des femmes, de l'égalité des sexes et de l'empouvoirement des femmes, des filles et des communautés marginalisées à l'échelle mondiale* » met l'accent sur plusieurs éléments importants qu'aucun indicateur des ODD ne permet de rendre compte :

- L'objet de la transformation, ce sont les « organisations féministes » et les indicateurs doivent se concentrer sur cette cible.
- La transformation recherchée est de « devenir une force de changement en faveur de... », c'est-à-dire un empouvoirement des organisations, et les indicateurs de changement et résultats doivent rendre compte de celle-ci.
- L'enjeu ne porte donc pas sur les changements en matière de « droits des femmes, d'égalité des sexes et d'empouvoirement des femmes » - même s'il faut vérifier que les organisations œuvrent bien dans ces domaines-.

Les indicateurs définis pour l'objectif général comme « *Proportion de femmes âgées de 15 à 49 ans prenant, en connaissance de cause, leurs propres décisions concernant leurs relations sexuelles, l'utilisation de contraceptifs et les soins de santé procréative (indicateur 5.6.1 des ODD)* », calqués sur des indicateurs associés aux ODD, ne sont donc pas pertinents parce qu'ils ne permettent pas d'apprécier cet empouvoirement des organisations féministes. Sans tenir compte de la faisabilité de la collecte de ce type d'information, le risque est aussi de s'approprier les résultats et effets des organisations féministes alors même que le lien avec Féministes en Action ne peut être établi, ce qui serait contraire aux valeurs féministes.

En vue du rapport final d'exécution du projet, il est recommandé d'adopter d'autres indicateurs, davantage centrés sur les enjeux de renforcement des OSC bénéficiaires.

Dans le cadre de cette évaluation, une première réflexion a été initiée en interne à ce sujet. Celle-ci a notamment permis de cadrer la mise en place d'un questionnaire portant spécifiquement sur les effets et articulé autour de la théorie du changement proposé cela nécessitera un renforcement des capacités de ces parties prenantes. (voir Partie 1).

Du point de vue de l'évaluation, plusieurs indicateurs clés tirés de ce questionnaire pourraient constituer des indicateurs utiles pour la mesure des objectifs spécifiques / généraux et pour la mesure des résultats tels que :

Les OSC féministes sont une force de changement si...	Objectifs généraux / spécifiques	Résultats
1. Elles ont les moyens pour agir	% des OSC déclarent que leurs moyens financiers ont augmenté très / assez significativement depuis 2021	% des OSC considère avoir amélioré leur capacité à rédiger des demandes de financement depuis 2021
2. Elles ont les capacités administratives et financières pour gérer ces moyens	% des OSC déclarent que leurs capacités de gestion ont augmenté très / assez significativement depuis 2021	% des OSC ont défini un manuel de procédure depuis 2021
3. Elles ont une stratégie claire	% des OSC déclarent avoir plus de clarté sur leur stratégie et leurs objectifs depuis 2021	% des OSC ont revu leur stratégie / projet associatif depuis 2021
4. Elles agissent collectivement	% des OSC déclarent mener beaucoup / un peu plus d'actions dans un cadre collectif	% des OSC ont rejoint au moins un collectif depuis 2021
5. Elles font entendre leur voix	% des OSC déclarent mener plus d'actions de plaidoyer depuis 2021	% d'OSC déclarent avoir renforcé leurs capacités de plaidoyer depuis 2021
6. Elles se sentent légitimes	% des OSC déclarent se sentir plus légitimes en tant qu'OSC féministe / de défense des droits des femmes depuis 2021	% d'OSC dont des membres ont été invitées en tant qu'expertes à des événements / réunions depuis 2021
7. Elles agissent dans un environnement favorable	% des OSC considèrent que le soutien de FeA a été important/fondamental face aux risques externes	% des OSC qui ont mis en place des actions en matière de sécurité depuis 2021

FONCTIONNEMENT DU CONSORTIUM

Un déséquilibre entre canaux et type d'organisations au sein du consortium

Les relations Nord -Sud sont historiquement caractérisées de rapports de pouvoir . **Le consortium, bien qu'il partage une vision et des règles de fonctionnement communes, et que les relations entre ses membres soient bonnes, n'est pas dénué d'asymétries.** Ainsi, les 6 membres du consortium n'ont pas tous le même poids financier dans celui-ci. **Les trois fonds féministes, dont deux sont du Sud (FFMed, IBPF, XOESE) ne représentent que 9% du volume de financement** quand les trois ONG du Nord (CARE, Equipop, Oxfam) concentrent 91%. Cela s'explique en partie par leur focus exclusif sur le canal 1 qui octroie des financements plus limités (jusqu'à 20 000 EUR maximum), souhaité par ces mêmes fonds qui découvrent les règles associées à un nouveau bailleur. Mais cette répartition s'explique aussi par la différence de taille - en termes de budget annuel – entre les ONG du Nord et les fonds.

Ce déséquilibre – résultat d'un contexte externe – peut renforcer plusieurs asymétries, aussi liées à des facteurs contextuels, et produire des rapports de pouvoir parfois invisibles au sein du consortium : asymétrie dans la relation au bailleur – les trois fonds n'ont pas d'expérience préalable de travail avec l'AFD - ; asymétrie dans les capacités de gestion – FFMed n'avait pas de manuel de procédures avant Féministes en Action quand XOESE n'avait pas encore obtenu la validation de ses statuts , asymétrie dans le pilotage des axes transversaux (coordination générale, plaidoyer, capitalisation) réalisé par les trois ONG, et donc asymétrie dans la prise de parole des représentantes des fonds lors des réunions de coordination (voir comptes-rendus du comité de pilotage). Les membres du consortium parviennent malgré tout à surmonter ces déséquilibres ou asymétries, notamment à l'occasion des actions de plaidoyer, avec une vraie complémentarité entre organisations en dépit des différences de moyens.

Toutefois, les entretiens ont montré que certains sujets avaient du mal à être abordés au sein des comités d'attribution des fonds tels que la possibilité de refuser de financer une organisation parce qu'elle n'apparaîtrait pas "féministe". Par exemple, plusieurs fonds ont le sentiment que certaines organisations proposées, particulièrement en Afrique subsaharienne, n'ont ou n'avaient pas un caractère féministe au moment de la revue de leur demande de financement. Dans certains cas, les dossiers ont été reportés au comité suivant, le temps de demander des précisions ou réorientations aux OSC concernées. Pour autant, personne n'a exercé son droit de "veto" jusqu'à présent, par crainte surtout de perturber le fonctionnement du consortium et les bonnes relations humaines établies ou de s'immiscer dans les stratégies partenariales des autres membres du consortium. Ce ressenti n'est pas lié aux relations interpersonnelles, mais plutôt aux asymétries évoquées entre organisations qui peut inhiber, même inconsciemment, certaines prises de parole. En effet, ce ressenti met en évidence la complexité de l'approche féministe elle-même et du fait que son appropriation – notamment au niveau des structures – est un processus progressif et graduel.

« Lors des comités d'attribution de projets, il n'y a pas toujours la confiance, ni l'espace pour discuter facilement de ce qui n'est pas féministe parmi les demandes de financement » Membre d'un Fonds Féministe

Pour autant, lors des réunions auxquelles nous avons participé, la coordinatrice s'assure bien que les représentantes des fonds s'expriment sur chaque sujet si elles ne l'avaient pas fait jusqu'ici et valorise leurs apports. Les décisions sont aussi prises par consensus et chaque organisation dispose de facto d'un "droit de veto" sur les orientations, décisions ou les termes utilisés.

A l'inverse, au sein du consortium, les fonds féministes disposent d'un avantage par rapport aux ONG du consortium que ces dernières valorisent beaucoup : c'est elles qui ont l'habitude de financer les OSC féministes, avec une vision féministe de l'appui souple aux OSC, et qui ont les contacts permettant de cibler plus facilement ces catégories d'organisations.

A l'avenir, il apparaît important de réduire certaines de ces asymétries, ce qui passe notamment par un renforcement du canal 1, un élargissement de l'action des fonds aux canaux 2 et 3, un renforcement des moyens d'accompagnement des fonds féministes, des plans spécifiques de renforcement de capacités des fonds féministes, et enfin une clarification de la fonction de coordination du consortium (voir paragraphe suivant). Il ne sera pas possible d'arriver à une égalité stricte mais il est important de montrer une « intention ».

Un rôle de cheffe de file à préciser

La figure de cheffe de file – imposée par les TdR et classique dans le milieu du développement - introduit un schéma de pilotage dont le but est d'être plus efficient, avec une organisation et une personne centralisant le dialogue technique avec l'AFD, dans ce cas précis CARE. L'attribution de ce rôle à CARE est logique dans la mesure où l'OSC avait une expérience préalable de la gestion de fonds importants attribués par l'ex DOE de l'AFD. Mais ce schéma - indépendamment des personnes ou organisations qui assurent le rôle de cheffe de file - n'est pas toujours cohérent avec les valeurs féministes car il peut mettre à mal la logique d'horizontalité et de leadership collectif et introduire un déséquilibre de pouvoir dans la relation au bailleur. Nous avons en effet pu constater dans le cadre de l'évaluation le caractère collégial du pilotage du consortium, chaque réunion rassemblant des représentantes des différentes organisations / fonds. Les décisions sont prises collectivement, par consensus. Les relations au sein du consortium ont été qualifiées de « *formelles, agréables* » lors des entretiens avec les coordinations du projet au sein des fonds féministes, bien que la différence de taille, de capacité de gestion et du financement attribué des membres du consortium soit importante.

« CARE en tant que chef de file c'est elle qui en contact avec l'AFD, et nous transmet les demandes de l'AFD et lui transmet les nôtres » Coordinatrice d'un fonds féministe

Cependant, deux écueils sont à noter :

Le lien de la coordinatrice avec CARE : indépendamment des bonnes relations individuelles il peut exister pour les partenaires un certain flou autour du positionnement de la coordinatrice de Féministe en Action puisqu'elle représente le consortium, l'anime, mais en même temps représente CARE (où est perçue comme représentant Care) et répond hiérarchiquement (en théorie) à CARE. A l'avenir, il pourrait être utile de détacher davantage le rôle de coordination du consortium et celui de participation au nom de CARE : adresse mail de type pernom.nom@feministesenaction.org, participation d'une personne de CARE aux réunions qui ne soit pas la coordinatrice... Pour autant, la proximité de la coordinatrice avec les bureaux de terrain de CARE qui mettent en œuvre le projet lui permet aussi de disposer d'un regard situé sur Féministes en Action, non déconnecté de la réalité des OSC et des chargés de projet de terrain, ce qui est particulièrement utile.

La représentation du consortium dans le dialogue avec l'AFD : celle-ci est principalement assurée par la coordinatrice, dans un souci d'efficacité (éviter de démultiplier les réunions et les temps de présence). Les réunions avec l'AFD font l'objet d'une préparation collective en amont et d'un débrief (écrit et/ou oral) en aval valorisés par les autres membres du consortium. Pour autant, certains

partenaires, notamment les fonds féministes, ont l'impression que le pouvoir de négociation avec l'AFD (en réalité très limité) appartient à CARE du fait de son rôle de cheffe de file et du poids de l'organisation dans le milieu de la solidarité internationale et dans le projet en particulier (46% du total des financements accordés aux organisations féministes ont transité par CARE). Pour lever les ambiguïtés, la représentation du consortium dans les espaces de dialogue avec l'AFD pourrait à l'avenir être partagée avec une autre personne ou organisation (idéalement un des fonds féministes). La logique de binôme conviendrait d'ailleurs mieux à la réalité collégiale du pilotage du consortium.

Dans tous les cas, il apparaît important de mettre à plat les modalités d'exercice du rôle de cheffe de file : les avantages et inconvénients liés à chaque option ou changement. Il est probable que le modèle actuel soit maintenu avec quelques modifications, mais il est important que cela puisse résulter d'une décision collective et appropriée.

Des besoins importants de renforcement de capacités au sein des organisations du consortium

Si Féministes en Action prévoit bien d'accompagner et de renforcer les capacités des organisations féministes soutenues financièrement, le projet n'a pas prévu de budget spécifique pour le renforcement pour les membres de son consortium, bien qu'un point focal ait été nommé pour cette dimension (FFMed).

Or, **il est vite apparu que les trois fonds féministes n'avaient pas la même capacité de gestion administrative et financière que les ONG internationales du consortium.** Certains n'avaient pas nécessairement de manuel de procédures, ou même de statut juridique validé - dans le cas de XOESE. Leurs équipes sont limitées et leurs capacités d'accompagnement le sont également. Par exemple, FFMEd dispose d'une salariée à plein temps pour assurer la coordination de Féministes en Action. IPBF dispose d'une salariée à plein temps (coordinatrice) et d'une autre à 50% (chargée financière) pour Féministes en Action et XOESE d'une salariée à 40%. Par ailleurs, le temps d'accompagnement n'a pas toujours été bien budgété dans le projet (notamment pour IPBF). De fait, les fonds féministes, à l'image du tissu féministe soutenu par Féministes en Action, ont également un besoin d'empouvoirement institutionnel avec un soutien accru à leur fonctionnement et à la montée en compétences de leurs équipes.

Il eut donc été utile de considérer la consolidation institutionnelle et organisationnelle des fonds comme un objectif du projet. D'autant que les fonds appartiennent aux écosystèmes féministes des pays visés par Féministes en Action et qu'ils s'inscrivent dans un temps plus long que le projet. Le renforcer peut donc avoir des effets bénéfiques à long terme sur le tissu féministe. A ce titre, le consortium pourrait réaliser un travail de plaidoyer pour que l'appui de fonctionnement aux fonds féministes des Suds puisse être valorisé dans l'enveloppe redistribuée aux OSC féministes.

« Les ressources allouées en termes de financements et de ressources humaines à la coordination, au niveau national et régional, ont été insuffisantes. Le travail et le temps ont été sous-estimés et nous avons dû utiliser d'autres fonds du bureau ». Bureau local d'une ONG, Amérique Latine

Le besoin de renforcement de capacités ne touche pas uniquement les fonds féministes. Certes, CARE, Equipop, et Oxfam sont davantage habituées à gérer des financements de bailleurs institutionnels de l'AFD et leurs process internes ont été calibrés pour répondre à leurs exigences. Néanmoins, ces

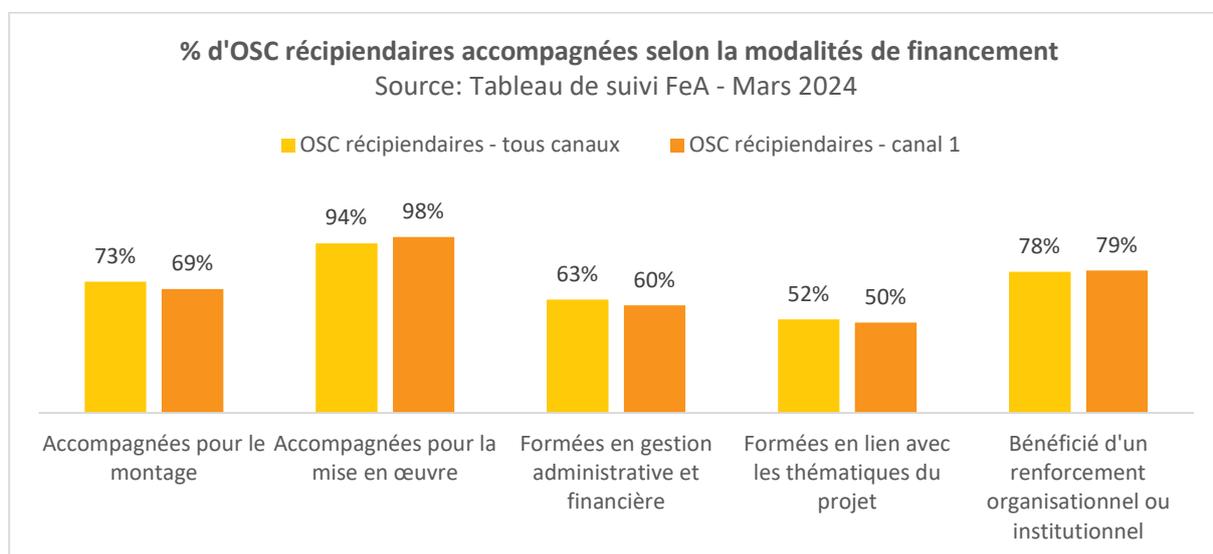
organisations peuvent aussi avoir des besoins de renforcement de capacités en matière de sensibilisation à l'approche de genre intersectionnelle, de connaissance des combats féministes (en dehors de la France), ou d'appui à des petites OSC. Si les coordinatrices de Féministes en Action au sein de chaque organisation sont déjà formées et sensibilisées, ce n'est pas nécessairement le cas de toutes les personnes amenées à interagir avec les associations féministes comme les responsables administratifs et financiers (RAF), les responsables de communication, ou encore les directions. Les diverses capitalisations et études menées dans le cadre de cette première phase de Féministes en Action peuvent constituer une bonne base pour élaborer des actions de renforcement visant les enjeux cités.

RESULTATS ET EFFETS DU PROJET POUR LES ORGANISATIONS FEMINISTES

Des effets transformatifs sur les capacités administratives et financières des OSC récipiendaires obtenus avec effort

Au total, la quasi-totalité des OSC récipiendaires ont été accompagnées pendant la mise en œuvre de leur projet et 73% dès la phase de montage, ce qui montre la prépondérance de cette dimension dans Féministes en Action – même s’il peut exister des différences importantes de pratiques dans l’accompagnement entre membres du consortium.

63% des OSC ont été formées en gestion administrative et financière. Le taux est quasi similaire (60%) pour le canal 1, un chiffre positif mais qui pourrait être amélioré au regard des exigences liées aux financements en la matière et des capacités limitées d’un certain nombre d’OSC récipiendaires.



Cet accompagnement, couplé à des modalités de financement dans le canal 1 permettant de soutenir des dépenses de fonctionnement, a eu un effet très positif sur les capacités de gestion administrative et financière des OSC féministes.

Selon l’enquête, 89% des OSC féministes ont vu leurs capacités de gestion financière et administrative augmenter depuis 2022 (dont 30% pour qui elles ont « fortement augmenté »). 95% considèrent que Féministes en Action a contribué à cette évolution, dont 66% de manière fondamentale ou importante.

Ces chiffres sont corroborés par les entretiens et ateliers. A titre d’exemple, les OSC rencontrées lors de la mission du terrain au Salvador, notamment celles du canal 1 parmi lesquelles figurent des OSC qui ont obtenu leur enregistrement légal pendant le projet, ont témoigné d’un renforcement important au niveau de leurs capacités de gestion, au niveau projet mais aussi au niveau de leur association. Les constats ont été similaires lors de l’atelier mené au Bénin en présence des OSC récipiendaires béninoises et togolaises. Dans les deux cas, l’accompagnement des fonds féministes ou des ONG a été très apprécié, de même que la mise en réseau ou les échanges avec des organisations plus expérimentées ou plus « grassroots ».

Ce renforcement des capacités institutionnelles des organisations a pu être possible via :

- Le soutien à des dépenses de fonctionnement : pour payer le personnel, pour acheter du matériel (informatique notamment), pour régler des frais administratifs obligatoires, pour solliciter des appuis techniques (notamment en matière de gestion financière).
- Les activités de renforcement de capacités (formations) et d'accompagnement, notamment en matière de gestion financière et administrative. La plupart des ONG et fonds du consortium ont, en effet, mis en place ce type d'activités. Elles n'ont pu avoir lieu de manière globale à l'échelle du projet Féministes en Action en raison des pratiques différenciées de gestion entre membres du consortium. L'accompagnement de proximité et à partir des valeurs féministes a joué d'ailleurs un rôle fondamental, d'où l'importance du rôle des coordinatrices et chargées de projet, elles-mêmes féministes et avec une compréhension profonde et située des enjeux que les organisations féministes ou de femmes rencontrent dans chacun des pays, ainsi que des thématiques féministes plus généralement.
- La réalisation de diagnostics organisationnels / la revue des projets associatifs dans le cadre de l'accompagnement de certaines organisations membres du consortium comme CARE : les organisations concernées ont pu identifier leurs forces / faiblesses et mettre en place des stratégies pour renforcer leurs capacités institutionnelles. Plusieurs d'entre-elles ont d'ailleurs expliqué qu'il s'agissait de l'activité la plus utile au sein de Féministes en Action, plus encore que le financement, même si rares sont celles qui avaient identifié ce travail plus interne comme un levier de leur développement.

Les effets ont été particulièrement sensibles pour les OSC du canal 1, notamment celles qui avaient peu l'habitude de bénéficier de fonds institutionnels et qui avaient été créées récemment. Ces dernières ont franchi un premier cap en matière de gestion : ouvrir un compte bancaire, apprendre à enregistrer les dépenses et à conserver les justificatifs, à écrire des rapports financiers et narratifs, à déposer des statuts... Ces changements sont perceptibles tant au niveau des organisations qu'au niveau des personnes qui les animent.

“Le projet Féministes en Action a représenté pour nous un renforcement à tous les niveaux, tant au niveau personnel qu’institutionnel et administratif. Il nous a permis de tisser de nouvelles alliances et renforcer les existantes, coordonner les efforts” OSC récipiendaire

“Le projet nous a apporté de l’empowerment. On a pu construire des ponts et renforcer les liens entre les organisations plus petites mais également entre les plus anciennes et grandes auprès desquelles nous avons beaucoup appris”. OSC récipiendaire

“Pour nous le projet a été une grande opportunité de réfléchir sur l’importance de travail que nous réalisons, de nous spécialiser sur certaines thématiques mais également d’analyser nos besoins dont le self-care”. OSC récipiendaire

Enfin, dans des contextes de répression de la société civile, notamment des OSC féministes, les exigences en termes de gestion financière et administrative de Féministes en Action ont contribué à aider les organisations à répondre aux exigences de leurs gouvernements respectifs. Le Guatemala, le Salvador ou le Honduras (jusqu'aux dernières élections) ont connu ces dernières années une forte régression démocratique, ce qui a multiplié les obstacles pour les OSC. Celles-ci doivent par exemple s'enregistrer auprès du ministère de l'Intérieur, enregistrement soumis à des normes de plus en plus strictes de traçabilité des financements et des justificatifs comptabilité, d'audits réguliers, d'enregistrement des membres de la gouvernance – entre autres. Ces règles sont beaucoup plus strictes que celles de Féministes en Action, que les subventions transitent par CARE ou Oxfam.

Toutefois, certaines OSC s'interrogent encore sur la complexité des procédures au regard des montants accordés et de la réalité des organisations féministes (enjeu de coût/bénéfice). Si elles ont bénéficié par le passé de financements significatifs d'autres bailleurs privés (ex : fondation), ce qui peut être le cas sur le canal 2 notamment, il n'est pas certain qu'elles sollicitent de nouveau un financement via Féministes en Action. Ces cas restent néanmoins très marginaux.

Zoom sur les formations réalisées dans le cadre de Féministes en Action

Dans le cas des fonds féministes, deux types de formations sont proposées aux OSC : i) des formations administratives afin de répondre aux exigences du projet, réalisées souvent à distance, et ii) des formations thématiques sur le(s) féminisme(s), le patriarcat, les masculinités patriarcales, etc. « *afin d'assurer la relève* » comme l'explique une coordinatrice. Ce type de formation se réalise en présentiel. Le FFMed organise des temps de formation/échange « d'intelligence collective » et, dans le cadre du projet FeA, a appuyé des rencontres stratégiques qui sont à la base de la création du collectif « Front d'égalité pour les droits des femmes – FEDF » en Tunisie. Ce collectif -rencontré lors de la mission de terrain- a l'objectif de sensibiliser et former la société civile à la pensée féministe. En effet, les OSC rencontrées lors de la mission terrain en Tunisie, sont féministes, elles portent des analyses approfondies sur la situation politique en Tunisie, la position conservatrice et antidémocratique du gouvernement et son impact dans la vie des femmes et des filles, ainsi que des personnes dissidentes du genre en situation de vulnérabilité. Par ailleurs lors des entretiens avec d'autres OSC soutenues par les fonds féministes dans différents pays d'Afrique (région Sahel et subsaharienne) celles-ci affirmaient « *Nous sommes féministes, l'asso est féministe* »... « *Nous sommes formées pour répondre à beaucoup de questions dans les clubs de pairs. es éducatrices* » conscientes et fortes de leurs connaissances situées elles sont mises au service d'autres femmes et filles dans des situations de vulnérabilité.

« Pour travailler, elles (travailleuses du sexe) ont identifié de travailleuses de sexe déjà sensibilisées, on les forme pour devenir paires éducatrices ». OSC récipiendaire de Côte d'Ivoire

Dans le cas des ONG du consortium, plusieurs types de formations ont été organisées autour du renforcement des compétences en matière de gestion administrative et financière (CARE notamment) à l'image de celles proposées par Oxfam au Salvador. L'ONG a proposé différents types de renforcement des capacités, à la demande et selon les nécessités des OSC accompagnées. Ainsi, d'une part, les OSC ont bénéficié des formations au niveau administratif et financier assurées par Oxfam via la mobilisation de spécialistes externes qui ont pu répondre aux besoins spécifiques des OSC. D'autre part, des formations thématiques ont été organisées à travers des échanges et des modules proposés par les organisations du Canal 2 dont ont pu bénéficier les organisations du canal 1. Ces espaces formatifs et d'échanges ont été très appréciés par l'ensemble des organisations car elles se sont toutes senties renforcées à différents niveaux.

En Amérique latine, CARE a testé une modalité intéressante de renforcement probablement à capitaliser. L'organisation a généré des espaces collectifs de renforcement de capacité gérés par les organisations elles-mêmes, notamment par le réseau appuyé dans le cadre du canal 3 qui avait une solide expérience du renforcement des capacités. Ces sessions organisées sous forme virtuelle et présenteielle ont été très appréciées et ont eu des effets importants sur les organisations qui y ont participé tant au niveau de la compréhension des enjeux et principes féministes qu'au niveau de la cohésion de groupe et de la mise en réseau au niveau national et régional.

“Il s'agit d'un très petit fonds, mais nous avons coordonné des actions avec des femmes de différents pays. Nous sommes donc également motivées et renforcées par les expériences d'autres camarades. Il s'agissait des échanges virtuels et d'un atelier en présentiel pour préparer notre participation au

10e anniversaire de Montevideo au Chili. Les participantes venaient de différents pays. C'était un atelier très enrichissant parce qu'il y avait 3 groupes : 1) plaidoyer, 2) langage, 3) communication. Cela nous montre que nos actions doivent être très bien planifiées et organisées et que le fait d'assumer des responsabilités nous aide à renforcer nos actions au niveau interne et national" OSC récipiendaire du Guatemala

Un effet « label » pour postuler à de nouveaux financements

Selon l'enquête, pour 88% des OSC féministes, leurs moyens financiers et humains ont augmenté depuis 2022 (dont 13% fortement augmenté). 97% considèrent que Féministes en Action a contribué à cette évolution, dont 58% de manière fondamentale ou importante. Deux tiers environ (63%) des répondantes ont obtenu de nouveaux financements, en plus de Féministes en Action, ce qui pourrait traduire un effet de levier du projet.

Les effets précédemment cités concernant les capacités financières et administratives des OSC récipiendaires ont un impact important sur les capacités de mobilisation de nouveaux financements.

Elles sont désormais davantage en capacités de gérer comptablement les dépenses, elles ont pu revoir leur organigramme, ouvrir un compte, déposer des statuts, apprendre à rédiger un rapport financier... Autant d'exigences qui sont assez courantes chez la plupart des bailleurs institutionnels. C'est d'ailleurs pour cette raison que certaines organisations comme CARE au Bénin ont choisi de ne pas simplifier outre-mesure les procédures mais plutôt d'amplifier l'accompagnement : pour que les OSC soient en mesure de solliciter et gérer d'autres financements une fois que celui de Féministes en Action prendra fin.

Le financement de Féministes en Action – et le fait qu'il provienne d'un bailleur institutionnel – a pu jouer **un rôle de « label » pour les OSC dans la mobilisation de financement auprès d'autres bailleurs**. Pour les autres financeurs potentiels, c'est le gage de soutenir une OSC ayant certaines capacités de gestion administrative et financière. C'est particulièrement vrai pour les petites OSC dont les budgets restaient très limités jusqu'ici.

Il a aussi pu jouer **un rôle de « bouée de sauvetage »** pour un certain nombre d'OSC, notamment celles œuvrant dans des pays marqués par une répression accrue de la société civile. Les OSC s'y retrouvent en effet confrontées à la fois à une baisse des financements (publics notamment) et à des dépenses de fonctionnement accrues pour remplir les nouvelles exigences administratives ou faire face à des procès. Dans plusieurs cas, en Tunisie et en Amérique Centrale, certaines OSC féministes auraient fermé sans le soutien de Féministes en Action. Au-delà des aspects financiers, le soutien de Féministes en Action est aussi une marque de soutien politique et de confiance très appréciée dans ces contextes.

« ATFD⁷ n'avait plus de bailleur qui finance les frais de fonctionnement de ses 4 centres d'écoute pour les femmes en situation de vulnérabilité, ATFD ne pouvait plus prendre en charge les frais juridiques de FVV dans l'obtention de leurs droits auprès de tribunaux » atelier collectif mission terrain Tunis

Enfin, il agit comme **un détonateur dans la confiance des OSC dans leurs capacités à nouer de nouveaux partenariats**. Plusieurs OSC, les plus petites notamment, estimaient que la plupart des

⁷ Pourtant l'association tunisienne des femmes démocrates ATFD est une association féministe historique tunisienne elle fait partie, et est à la base de l'évolution du cadre légal pour les droits des femmes, notamment sur la loi 58 -2017 pour l'élimination de tout type de discrimination et violence contre les femmes et les filles. Elle membre de la « dynamique féministe ». Cela montre bien la remise en cause dont souffrent les OSC féministes.

appels à projets de bailleurs institutionnels leur étaient inaccessibles faute de capacités suffisantes pour gérer les fonds. L'expérience de Féministes en Action et les progrès en matière de gestion financière et administrative a pu leur montrer qu'elles en étaient capables, leur ouvrant ainsi de nouvelles perspectives.

Une mise en réseau qui a suscité une dynamique collective particulièrement forte en Amérique Latine

La mise en réseau des OSC récipiendaires a constitué une dimension importante de Féministes en Action. Celle-ci a notamment été incarnée par les actions de plaidoyer soutenues par le projet et les membres du consortium (dans le cadre de Féministes en Action – et notamment du canal 3 ou en articulation avec Féministes en Action).

Finalement, 89% des OSC féministes déclarent dans l'enquête mener davantage d'actions conjointement avec d'autres organisations (dont 41% beaucoup plus). 95% considèrent que Féministes en Action a contribué à cette évolution, dont 65% de manière fondamentale ou importante. 56% ont notamment rejoint un nouveau collectif ou réseau depuis 2022.

De la mise en réseau à un plaidoyer commun à un évènement international : zoom sur la Convention de Montevideo

Au niveau de CARE Amérique Latine, la stratégie de travailler l'axe de plaidoyer a permis la mise en réseau d'une grande partie des OSC appuyées au niveau d'Amérique Latine à travers les trois canaux. Il s'agit d'une bonne pratique qui mérite d'être capitalisée car elle a permis de réaliser un processus de mise en réseau avec une perspective intersectionnelle, d'approfondissement et de formations de la thématique des droits sexuels et reproductifs et de l'incidence politique au niveau international, à partir des axes choisis et le leadership des organisations elles-mêmes. Il s'agissait d'un processus graduel qui a permis de renforcer chacune des organisations participantes, y compris les bureaux de CARE.

A partir des rencontres virtuelles, le premier pas a été de partager les expériences de plaidoyer. Ceci a permis de rendre compte du fait que toutes les organisations avaient déjà la capacité de plaidoyer même si à des niveaux différents. Ensuite, à travers de l'engagement d'une consultante féministe, les opportunités politiques de plaidoyer selon les agendas des droits des femmes ont été identifiées pour pouvoir mener des actions de plaidoyer ensemble, apprendre à le faire ensemble et à renforcer les relations. Ainsi, les organisations ont choisi de s'engager à participer au 10e anniversaire de la Convention de Montevideo sur la Population et le Développement⁸ en novembre 2023 à Santiago de Chile. Les organisations ont été représentées par une délégation de Féministes en Action composée de représentantes de la majorité des OSC soutenues par CARE Amérique Latine. A partir d'une préparation collective intense une feuille de route d'incidence a été coconstruite et systématisée par un réseau soutenu dans le cadre du canal 3 de FeA. Tout ce processus a représenté un apprentissage important à différents niveaux tant pour les OSC récipiendaires interviewées comme pour les bureaux locaux de CARE. Cela a aussi fortement contribué à la mise en réseau entre ces organisations dont la diversité (organisations féministes de jeunes, de femmes en situations de handicap, organisations féminines indigènes, LGBTIQ etc.) a été appréciée et a constitué une valeur ajoutée du projet car a permis rendre la perspective intersectionnelle concrète et opérationnelle.

⁸ <https://www.cepal.org/es/noticias/paises-conmemoraran-decimo-aniversario-la-adopcion-consenso-montevideo-poblacion-desarrollo>

« Il y a des positions politiques différentes, des discussions, etc. mais les organisations ont déclaré que le processus avait été très enrichissant - parce que les intersectionnalités sont devenues évidentes. Ça a permis de réaliser qu'il y a des partenaires qui sont parfois encore plus mal loties - par exemple l'agenda des femmes handicapées, des femmes indigènes - une expérience d'apprentissage très forte. Pour CARE cela nous laisse de nombreuses leçons apprises sur la façon de continuer à travailler en partenariat, en réseau, avec des agendas nationaux et régionaux afin que l'articulation soit un mécanisme qui nous aide à renforcer le plaidoyer ». Bureau local de CARE, Amérique Latine

En effet, cette action collective a été très appréciée et a eu des effets importants et probablement durables à plusieurs niveaux. Néanmoins, si les OSC interviewées ainsi que les bureaux locaux de CARE ont démontré la valeur ajoutée du processus collectif à travers les trois canaux, l'asymétrie au niveau des ressources allouées a pu créer des inégalités et par conséquent aller contre les valeurs et principes politiques de féminisme.

“Le financement en fonction des canaux est à double tranchant - nous (les OSC) sommes soutenues par des canaux différents [avec des montants différents] mais nous nous retrouvons toutes au même endroit (ex. Santiago de Chile) - dans ce cas, il y a eu un conflit autour des canaux. Pour aller au Chili, toutes les organisations ont dû débloquer des fonds provenant de leur subvention. Comme recommandation, il faudrait repenser le fonctionnement des canaux. Si nous avons un objectif commun, il faut prévoir des ressources pour les plus petites, sinon ce n'est pas équitable.” OSC récipiendaire, canal 3, Amérique Latine

Si les activités autour du plaidoyer collectif ont été très appréciées et ont eu un effet important au niveau des OSC et au niveau de leur capacité d'incidence politique, comme l'ont soulevé tant les OSC récipiendaires que les équipes du projet, il s'agit d'un processus qui doit être pensé à moyen-long terme. En effet, sans continuité, le réseautage et notamment la capacité d'impact des OSC féministes au niveau de leurs pays et au niveau régional, ne pourra pas être durable car le processus nécessite d'être davantage ancré.

« L'intention est de faire une tournée des militantes féministes - pour positionner ce qui a été fait, pour montrer quels sont les défis. (...) il y a beaucoup d'attentes et d'inquiétudes parce que la viabilité financière est très faible. Pour l'instant, nous n'avons pas de moyen de le faire ; et il est nécessaire de soutenir ces agendas collectifs - pour que le positionnement devienne de plus en plus intersectionnel, pour que les mécanismes de responsabilité en termes de droits humains et droits des femmes soient connus en profondeur. Elles [les OSC féminines et féministes] ont fait l'école - certaines n'avaient pas connaissance des documents et accords internationaux, elles ont été surprises cela montre que nous devons continuer à avancer vers des demandes régionales - pour que les États rendent compte des engagements qu'ils ont pris - c'est donc une autre dimension du plaidoyer - pour faire un audit social » OSC récipiendaire (canal 3), Amérique Latine

Outre la participation à des événements internationaux, les fonds féministes organisent des espaces de rencontre entre OSC tel « *le forum de femmes francophones* », mais également les « *camps FeA* » qui sont des moments forts de formation inclusive organisé par XOESE « *Au-delà du financement, on a pu créer une vraie communauté* ». FFMed a également organisé des formations d'intelligence collective dont le but était la mise en réseau des OSC soutenues. En effet, les OSC soutenues par les fonds

féministes se sont senties moins isolées dans leur action.

UNE DÉLÉGATION INTERNATIONALE DE MILITANTES PRÉSENTES À PARIS POUR FAIRE AVANCER LA DIPLOMATIE FÉMINISTE FRANÇAISE

Le 8 avril 2024

Du 22 au 28 avril, une délégation de sept représentantes d'organisations féministes, partenaires de l'initiative "Féministes en Action" sera présente à Paris pour rencontrer les responsables politiques français. Cette délégation reprendra le flambeau des militantes qui étaient présentes en janvier 2023. Souvenez-vous, elles avaient parcouru la capitale pour rappeler l'importance de soutenir les organisations féministes de terrain.

A lire : TRIBUNE. Il faut soutenir les organisations féministes africaines

Extrait des actualités de Féministes en Action - <https://feminaction.fr/delegation-feministe/>

Les actions de plaidoyer ont aussi été l'occasion de rapprocher des organisations plus aguerries avec des organisations de base plus récentes. Au Salvador par exemple, la stratégie du bureau local d'Oxfam qui accompagne les OSC récipiendaires a été de mettre en contact les OSC financées par le canal 1, pour la plupart de très petites OSC avec peu d'expérience avec des financements, et des OSC financées dans le cadre du canal 2, ces dernières étant des OSC féministes avec un historique important et beaucoup d'expérience. Cette collaboration a permis aux OSC du canal 1 de grands apprentissages et une forte visibilité. Pour les OSC du canal 2, cela leur a permis d'être plus proches du terrain - notamment hors de la capitale - des communautés. Ce rapprochement a été très apprécié par l'ensemble des organisations (canal 1, 2 et 3) car il a permis de partager des expériences non seulement entre les différentes générations mais également entre les organisations de différentes régions faisant face à des enjeux différents.

"Le projet a intégré beaucoup de jeunes et ça a permis de réaliser un travail coordonné entre les jeunes et des femmes plus adultes. Ça a été un apport très important y compris pour nous comme organisation [soutenue via le canal 2], notamment pour faire des alliances avec les organisations qui sont de l'autre côté. Parce que ça nous a permis de nous rapprocher d'autres organisations, de réaliser un partage des connaissances et savoirs." OSC récipiendaire du Salvador

Enfin, le canal 3 qui soutient des dynamiques collectives a offert des opportunités de réseautage et d'action commune non seulement au niveau national mais également international. Ceci a permis la mise en contact et la collaboration des organisations féministes et féminines très diverses qui ont mené un processus de plaidoyer politique international avec la perspective intersectionnelle. Selon les témoignages des OSC qui y ont participé, il s'agit d'une expérience unique et très enrichissante car elles n'ont habituellement pas l'expérience de travailler ensemble à travers leur diversité. Ceci contribue par ailleurs au renforcement du mouvement féministe au niveau national et régional et est un exemple de comment les mouvements sociaux peuvent contribuer à des objectifs communs.

"Féministes en Action a réussi quelque chose que très peu de réseaux réussissent : nous maintenir ensemble pour un objectif commun. Ceci n'est pas facile à cause des rivalités, des agendas etc. mais FeA y est parvenu en s'appuyant sur la sororité. L'approche intersectionnelle a été évidente dans le projet : il y avait des sage-femmes indigènes qui n'ont pas une posture claire sur l'avortement, les féministes LGBTIQ+, des femmes en situation de handicap, des jeunes etc. Nous, les organisations et les réseaux, apprenions des positions politiques des autres et il y avait un respect pour la différence. Avoir intégré des femmes sourdes au sein de ce réseau a été une réponse à une dette historique du féminisme." Réseau récipiendaire du canal 3, Amérique Latine

Un empowerment des OSC qui reconnaissent leurs capacités de plaidoyer et se découvrent féministes pour certaines

Les organisations rencontrées et interviewées en Amérique Latine (Salvador, Guatemala, Colombie, Honduras), en Afrique (Mauritanie, Côte d'Ivoire, RDC, Bénin et Burkina-Faso) ont témoigné d'un processus de renforcement du pouvoir d'agir à différents niveaux. En effet, la participation au projet leur a permis de valoriser et rendre visible des pratiques et actions qu'elles ne valorisaient pas auparavant notamment dans le champ de l'influence et du plaidoyer. Pour celles qui menaient déjà des actions de plaidoyer, le soutien financier et l'accompagnement dans le cadre de Féministes en Action a permis d'augmenter l'envergure des actions, de mener des actions dans un cadre collectif – notamment à travers le canal 3, et de progresser dans leurs capacités techniques de plaidoyer.

D'après l'enquête, 89% des OSC féministes mènent davantage d'actions d'influence et de plaidoyer depuis 2022 (dont 44% beaucoup plus). Plus de deux OSC sur trois (68%) considèrent avoir renforcé leurs capacités de plaidoyer depuis 2022. 91% considèrent que Féministes en Action a contribué à cette évolution, dont 58% de manière fondamentale ou importante.

“Avec FeA on mène des actions de plaidoyer sur les droits des femmes handicapées au Burkina-Faso. Il y a des textes et des lois qui existent mais qui ne sont pas appliquées, pour cela on fait des campagnes de sensibilisation, pour faire connaître ces droits...” OSC récipiendaire

A travers les activités collectives et de mise en réseau des organisations récipiendaires tant au niveau national qu'international, les petites organisations féministes et de droits de femmes ont commencé à se rendre compte que leurs actions menées auprès des gouvernements locaux, des institutions (de santé, éducatives) locales, régionales ou nationales sont en effet des actions de plaidoyer. Elles ont donc commencé à les valoriser en tant que telles et ont développé, dans certains cas, des systèmes de suivi-évaluation pour améliorer leur stratégie de plaidoyer.

« Un autre enseignement de FeA pour nous a été le renforcement du plaidoyer - les façons dont nous pensons au plaidoyer. C'est avec FeA que nous nous sommes rendu compte que nous avons déjà de l'expérience dans le plaidoyer : i) à partir des communautés avec le travail mené avec les conseils municipaux en alliance avec les institutions locales, ii) les institutions de santé au niveau de l'État, iii) le Congrès de la République lorsque nous avons participé à l'action de plaidoyer concernant la loi sur la rémunération des sage-femmes. » OSC récipiendaire Amérique Latine

De même, à travers les formations thématiques, les échanges avec d'autres organisations et l'acquisition des outils d'analyse de leurs propres actions, certaines associations et organisations de droits des femmes et féminines ont renforcé, voire découvert, leur identité féministe. Autrement dit, si elles ne se reconnaissaient pas féministes auparavant, avec FeA elles découvrent que leurs principes de fonctionnement et valeurs et les thématiques qu'elles défendent sont effectivement des valeurs féministes et s'y reconnaissent.

« Il y a eu un empowerment très marquant des organisations, à tous les niveaux, elles se sont rendu compte de la valeur de leurs actions et pour beaucoup se sont identifiées avec les valeurs féministes »
Bureau local d'ONG membre de consortium

« Nous nous sommes dit "oh, alors nous sommes féministes" parce que dans les communautés, nous ne parlons pas de féminisme (...) mais nous avons compris ce que le féminisme propose et nous nous

sommes reconnues comme féministes (...). Après les ateliers collectifs - au sein de notre organisation - nous avons partagé ce que nous avons appris et fait une analyse comparative - avec le Conseil d'administration - et là nous avons vu que nous sommes dans le féminisme intersectionnel. Le projet a été très bien accepté malgré le fait que notre vision du monde soit différente - nous avons le sentiment de faire partie des processus féministes et de toutes les luttes au niveau national, international et mondial ». OSC récipiendaire, Amérique Latine

Par ailleurs les OSC les plus jeunes, notamment celles du canal 1, ont été formées aux droits humains et aux droits sexuels et reproductifs à travers les formations assurées par les membres du consortium ou par des institutions mobilisées via des conventions comme la Flacso (Faculté latinoaméricaine de sciences sociales). Ces organisations formées rapportent avoir été renforcées, tant au niveau de la connaissance du féminisme, qu'au niveau de leurs capacités internes. Elles ont aussi pu construire de nouvelles collaborations ou alliances au-delà de Féministes en Action : avec d'autres OSC, des institutions étatiques ou locales, au sein de leur propre communauté...

"Nous sommes un collectif de femmes, nous défendons la source d'eau dans notre communauté. Elle est menacée par plusieurs acteurs, y compris les entreprises multinationales. Les hommes ne nous écoutaient pas, nous étions seules. Mais nous nous sommes renforcées. Dernièrement, les jeunes femmes de la communauté ont commencé à s'intéresser à ce qu'on fait et ont commencé à participer. C'est très bien, parce qu'avant nous étions que les femmes plus âgées et nous avons besoin que la nouvelle génération continue. Les hommes voient maintenant que nous nous sommes renforcées et doivent nous écouter". OSC récipiendaire, Amérique Latine

Finalement, le projet FeA a apporté aux OSC de la visibilité auprès des institutions locales et d'autres OSC, « le financement de l'AFD valorise les OSC, les institutions nous prennent au sérieux » et une réelle reconnaissance en tant qu'experte de l'approche de genre.

D'après l'enquête, 92% des OSC féministes se sentent plus reconnues depuis 2022 (dont 64% beaucoup plus). 72% des OSC féministes ont été contactées par de nouvelles organisations pour apporter leur expertise et 58% ont été invitées en tant qu'expertes à des événements, ce qui traduit une reconnaissance par la société civile et/ou les autorités de leur contribution au changement social et de leur expérience/expertise féministe. 66% participent désormais à des espaces collectifs auxquels elles n'avaient pas accès avant. Elles considèrent à 92% que Féministes en Action a contribué à cette évolution, dont 58% de manière fondamentale ou importante.

Des effets encore fragiles chez les OSC récipiendaires en raison de la durée des financements et de l'incertitude sur la pérennité du fonds

Du côté des OSC récipiendaires, le soutien de Féministes en Action a répondu à des besoins importants et parfois urgents, notamment pour les OSC les plus petites et les plus fragiles. La souplesse du canal 1 pour des OSC de petite taille, pour lesquelles la subvention représente parfois 70% voire le 100% de leur budget annuel, a pu répondre aux besoins divers des OSC : dans le renforcement de l'équipe technique à travers l'embauche du personnel formé, dans la fidélisation des personnes bénévoles via le paiement de frais de transport) que, dans l'amélioration des conditions de travail et d'accueil des publics via la location d'un lieu adapté (par exemple pour recevoir le public - les femmes, les filles, les personnes non binaires dans les centres d'écoute en Tunisie).

Toutefois, **les financements octroyés par Féministes en Action sont de courte durée** : un an pour le canal 1, jusqu'à deux ans pour les canaux 2 et 3. Dans les faits, selon le tableau de bord de Féministes

en Action, 32% des OSC du canal 1 (40 organisations) ont bénéficié d'un nouveau financement d'un an, ce qui porte la moyenne du financement à 2 ans. Mais cela reste peu pour les OSC, surtout face à la complexité des transformations sociales auxquelles elles contribuent. Par ailleurs, les processus de consolidation institutionnelle à l'œuvre au sein des organisations féministes récipiendaires, grâce à l'appui flexible de Féministes en Action, prend aussi du temps, plus que les deux années envisagées. Dans l'enquête, La durée constitue la caractéristique rassemblant le moins d'avis très positifs (51%).

Cette limite est d'autant plus importante que la pérennisation des financements n'est pas assurée. Alors qu'un refinancement de type « top-up » est envisagé par l'AFD en 2024, celui-ci n'apparaît pas encore assuré. L'absence de perspectives au-delà de 2024 ne facilite pas la visibilité sur le fonds Féministes en Action tant pour les organisations du consortium que pour les organisations féministes récipiendaires qui ne peuvent donc pas se projeter, même à un horizon d'un an, avec Féministes en Action. Cette limite sur la visibilité n'est pas propre à Féministes en Action : elle touche globalement tout le FSOF qui avait été annoncé initialement comme une initiative de trois ans. Le FSOF a finalement été reconduit en 2023 pour une période de cinq ans.

A titre de comparaison, le dispositif I-OSC de la division OSC de l'AFD permet des logiques de financement par phases de 3 ans avec un cycle total pouvant aller jusqu'à 9 ans. Ce schéma est de nature à favoriser les actions de plus long terme de transformation sociale et de renforcement organisationnel.

RESULTATS ET EFFETS DU PROJET POUR LE CONSORTIUM

Un renouveau des partenariats pour les ONG du consortium, des effets plus variables pour les partenariats des fonds féministes

Féministes en Action a été l'occasion de consolider des partenariats existants ou de nouer de nouveaux partenariats. Il convient de distinguer deux situations :

Dans le cas des fonds féministes, la relation partenariale est antérieure au projet, ils soutenaient des OSC qui font partie de leur réseaux (FFMed), ou qu'ils connaissaient de près ou de loin (XOESE et IBPF) avant que le projet FeA commence. Ainsi, le ciblage des OSC par les fonds féministes est déjà un indicateur de confiance et de reconnaissance de l'action de l'OSC et de l'OSC vis-à-vis du fonds. Avec Féministes en Action, les trois fonds ont néanmoins pu augmenter le volume de financement qui est passé ainsi d'une moyenne située entre 5000 et 10 000 euros à une moyenne située entre 10 et 15 000 euros voire un peu plus, mais avec bien plus d'exigences principalement administratives et financières. Par ailleurs, la nature même du canal 1 que les fonds féministes utilisent (renforcement des OSC, renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et techniques des OSC), implique non seulement d'avoir des liens de confiance, mais aussi de créer également de liens d'appui et d'accompagnement auprès des OSC. Les fonds féministes organisent dans leurs réseaux des espaces de rencontres, d'échanges et de formation qui facilitent la construction des liens de sororité entre les OSC elles-mêmes et avec les fonds féministes aussi.

« Les OSC féministes savent et font ce qu'il faut pour mieux accompagner les femmes et filles en situation de vulnérabilité, notre rôle est de les appuyer pour le faire ». Coordinatrice de fonds féministe

Dans ce contexte, l'impact sur la qualité du partenariat entre les OSC bénéficiaires et les fonds est dual d'un côté, les OSC ont pu recevoir de nouveaux financements et pour des volumes supérieurs avec un accompagnement plus important des fonds - surtout pour les plus petites - et des réunions régionales avec d'autres OSC qui ont été très appréciées. D'un autre côté, la complexité accrue en termes d'exigences financières et comptables et les règles sur le criblage ont pu donner lieu à des réactions fortes. Afin de combler les lacunes des petites OSC féministes, les Fonds ont dû apporter plus d'accompagnement et de formation dans le cadre de ce projet. Certaines ont toutefois réussi à monter en compétences et valorisent le chemin parcouru malgré les difficultés. D'autres en revanche sont plus critiques et, si elles conserveront bien leur partenariat avec le fonds en question, il n'est pas certain qu'elles sollicitent à nouveau un financement dans le cadre de Féministes en Action.

Dans le cas de CARE, EQUIPOP et OXFAM, la situation est différente dans la mesure où Féministes en Action a pu permettre de **développer des liens de partenariat avec de nouvelles typologies d'organisations** quel que soit le canal de financement : organisations communautaires de base, petites associations féministes, association LGBTIQ+ (dans le cas d'Equipop, CARE), collectifs de femmes... Pour identifier ces organisations, ces ONG ont pu s'appuyer sur les contacts de partenaires antérieurs, sur ceux des fonds féministes présents au sein du consortium, sur les associations identifiées lors du mapping régional (Amérique Latine). Dans le cas de CARE, l'atelier réalisé avec les OSC béninoises et togolaises bénéficiaires a montré que Féministes en Action avait été un levier pour bâtir des relations avec de nouvelles organisations qui dépasseront probablement la temporalité du projet. Si les procédures de redevabilité ont été reconnues comme complexes, la qualité de l'accompagnement a été fortement valorisée et plusieurs associations ont fait part d'une forte montée en compétences en

la matière et d'un sentiment de fierté à cet égard. Dans le cas de CARE en Amérique Latine, l'accompagnement au niveau national et régional (assuré par CARE Equateur et CARE Guatemala) a été fortement apprécié par l'ensemble des organisations, associations et réseaux interviewés. Les organisations et réseaux ont valorisé l'accompagnement de proximité avec des principes féministes, le respect de la liberté de décision et de priorisation des thématiques et besoins. Dans le cas d'OXFAM, la mission sur le terrain où nous avons pu rencontrer une grande majorité des OSC accompagnées dans le cadre du canal 1, 2 et 3 a montré une grande satisfaction avec l'accompagnement de la part de la coordinatrice et chargée du projet. Cet accompagnement a cherché à minimiser les possibles lourdeurs du processus, entre autres, en plaidant au sein de l'organisation (OXFAM) pour l'assouplissement des règles internes. L'horizontalité et la connaissance en profondeur - de la part de la coordinatrice et de la chargée du projet - des enjeux et de l'écosystème féministe au niveau national ainsi que le respect des principes et des valeurs féministes dans toutes les relations a été un facteur clé de cette réussite. Quant à Oxfam Honduras, les entretiens menés à distance ont également montré un haut niveau de satisfaction vis-à-vis l'accompagnement. Néanmoins les organisations ont été demandeuses de plus d'espaces d'échanges entre les organisations récipiendaires tant au niveau national qu'international, notamment en comparaison avec ces espaces générés par Oxfam Salvador et CARE au niveau de l'Amérique Latine.

“ L'accompagnement a été très complet, parmi les activités, il y a eu des ateliers, des discussions, elles nous ont conseillé sur différents aspects - nous avons lancé des processus d'inclusion à la fois en interne et en externe, des choses spécifiques ont été incluses pour les femmes souffrant de handicaps physiques et moteurs. Si nous avons besoin de conseil ou d'aide nous avons toujours pu contacter Oxfam et elles nous ont appuyé”. OSC récipiendaire Amérique Latine

“La coordinatrice a joué un rôle très important, elle a généré une très bonne atmosphère ce qui a permis de créer une ambiance de sororité. Elle s'est complétée avec l'autre coordinatrice qui a beaucoup d'expérience (au niveau de plaidoyer) et une vision politique mature, c'était très intéressant, elles ont formé une bonne équipe. Nous devons pérenniser ces modèles de coordination” OSC récipiendaire Amérique Latine

Enfin, le doute concernant la possibilité ou non de poursuivre les financements au Burkina Faso et au Niger a été levé. En octobre 2023 l'AFD a donné l'autorisation pour les projets FSOF dont Féministes en Action de poursuivre les financements au Burkina Faso et au Niger Il est cependant important de préparer plusieurs scénarios au Burkina Faso où se situe le siège d'IPBF, si jamais les financements français étaient interdits (comme au Mali, scénario qui n'est pas improbable) et/ou s'ils étaient utilisés pour poursuivre les OSC – afin de limiter les effets sur les OSC.

Des effets durables au niveau des OSC du consortium

Dans le cas des fonds féministes, participer au consortium du projet FeA a représenté une réelle opportunité à plusieurs niveaux :

- i) au niveau du financement : soutenir et renforcer les OSC avec des financements souples plus importants (passer de 5000 – 10000 euros à 20000 euros/an en moyenne).
- ii) au niveau des apprentissages administratifs et financiers pour répondre aux exigences du bailleur (revue des règles comptables), élaborer les instruments nécessaires, tel un manuel de procédures (pour XOESE)
- iii) et au niveau du modèle d'accompagnement : penser à se doter d'un système de suivi évaluation adapté aux OSC féministes.

« Les apprentissages de la gestion des fonds importants d'un bailleur exigeant, seront mis en exécution lors de demandes de nouveau financement aux bailleurs tout aussi exigeants que l'AFD, voire l'UE par exemple » Coordinatrice d'un fonds féministe.

Dans le cas des organisations membres du consortium notamment les bureaux locaux d'Oxfam et de CARE le projet a eu un impact important en interne sous forme d'apprentissage, de leçons apprises et de bonnes pratiques concernant le partenariat plus horizontal avec les organisations communautaires et le financement des petites organisations féminines et féministes. FeA a donc été l'occasion de mettre en pratique les principes de la localisation de l'aide.

"FeA permet d'avancer de manière plus sûre dans la stratégie de localisation des organisations locales en intégrant l'équité de genre (plan stratégique 2030). Au niveau national, (notre bureau a contribué à la) construction de rapports alternatifs pour le pays (plaidoyer Montevideo) ce qui a permis de renforcer les relations avec l'écosystème féministe au niveau national. Les projets des OSC sélectionnées ont pu contribuer aux rapports et les socialiser (également avec d'autres fonds du bureau)." Bureau local d'une organisation membre de consortium, Amérique Latine

De même, au niveau de l'Amérique Latine, le projet a encouragé des relations et une coopération plus proche non seulement entre les bureaux d'une même organisation mais également entre les organisations CARE et Oxfam et leurs bureaux nationaux respectifs, ce qui a par ailleurs mené à l'organisation de l'événement conjoint autour de la capitalisation réalisée au Guatemala auquel ont participé tant des organisations appuyées par Oxfam comme les organisations appuyées par CARE.

"La relation - la coordination - la promotion d'une pratique plus ouverte entre CARE et Oxfam n'était pas explicitement exprimée dans le document (du projet FeA), mais il s'agissait d'une action qui a eu lieu de fait : travailler ensemble mais aussi mettre en commun les ressources. Ça a permis de multiplier les connaissances et d'ouvrir plus d'espaces pour les organisations qui, en fin de compte, sont des actrices qui promeuvent le changement dans toute la région". Responsable du projet, Amérique Latine

Par ailleurs, FeA a été une opportunité pour les bureaux locaux d'explorer de nouvelles manières de nouer des relations partenariales avec les OSC partenaires et de reconsidérer leur rôle pour que les relations de pouvoir soient plus équitables et horizontales. Elles ont cherché à travers l'accompagnement à rendre les OSC protagonistes et leur offrir un appui auprès des institutions étatiques par exemple, auxquelles elles ont difficilement accès. Cette expérience a été beaucoup appréciée car il y a souvent une volonté au sein des ONG d'aller vers ce type d'organisations de base et militante, mais les règles internes constituent souvent un frein trop important.

"C'est (FeA) une expérience d'apprentissage très précieuse pour nous. (Traditionnellement, au niveau de notre organisation internationale) la tendance est d'avoir des attentes très élevées vis-à-vis de nos partenaires, en termes de redevabilité - mais ce n'est pas nécessaire pour les petites organisations. Nous plaçons la barre très haut mais nous devons prendre des risques et atténuer les règles en étant beaucoup plus proche des OSC locales et en les accompagnant, puis en s'assurant que nous répondons aux normes élevées, de sorte que nous n'avons pas de problème avec les bailleurs". Bureau local d'une ONG

"(FeA nous a permis de) travailler sur un pied d'égalité avec les OSC locales et non de les contrôler. Cela a été un partenariat équitable - y compris un transfert de pouvoir . C'est un défi que nous considérons comme très positif car c'est ce que nous voulons faire et FeA nous a permis de commencer à apprendre à le faire" Bureau local d'une ONG

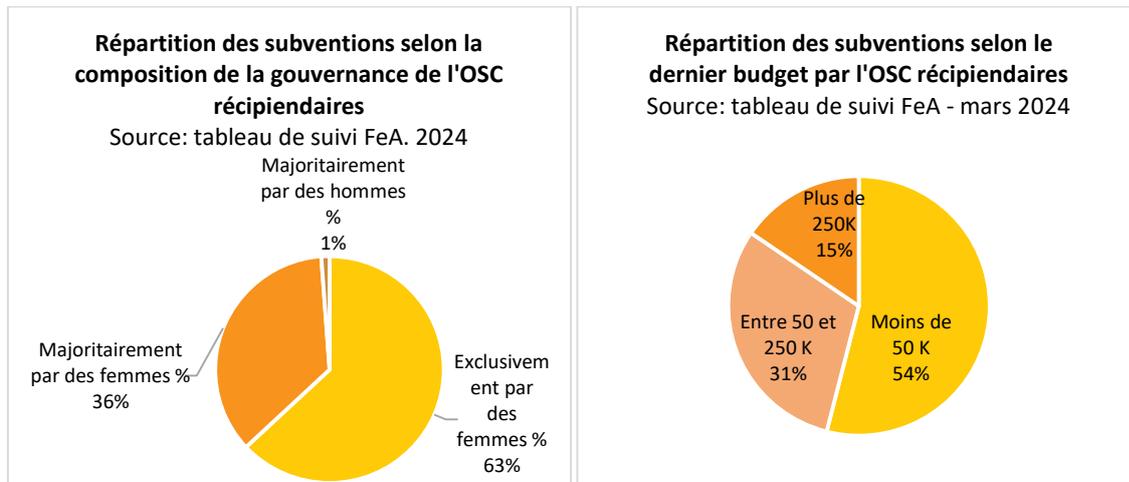
PARTIE 3 – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions générales

Un ciblage réussi des petites OSC féministes traditionnellement éloignées des financements institutionnels

Le projet Féministes en Action a relevé le défi du FSOF : celui de soutenir des OSC féministes, traditionnellement éloignées des financements institutionnels. Au moins 68% des subventions ont été accordées à des OSC cumulant plusieurs critères permettant d'approcher cette définition, un chiffre probablement fortement sous-estimé au regard des enseignements des visites de terrain. D'autant que les OSC féministes plus établies peuvent présenter des fragilités importantes.

En négociant avec l'AFD, mais aussi en interne au sein de chacune des trois ONG du consortium, les coordinatrices du projet et les équipes des bureaux locaux impliquées dans le projet sont parvenues à passer de la « théorie » (prévue par le FSOF) à la pratique en construisant un modèle de financement « flexible ». Celui-ci permet de disposer d'une assiette de dépenses souple comprenant le soutien possible à des dépenses de fonctionnement (canal 1), avec des règles de redevabilité/reporting un peu plus adaptées à la typologie des organisations ciblées, mais si elles constituent un défi important pour nombre d'OSC et peuvent varier selon les canaux et les membres du consortium.



Le projet s'est révélé finalement pertinent, particulièrement le canal 1, pour sa flexibilité, le canal 3, pour sa dimension « action collective », les actions de renforcement de capacités jugées très utiles, ou encore l'accompagnement rapproché par les membres du consortium. Dans un contexte de diminution du soutien financier aux OSC féministes et de harcèlement administratif dans certains pays, le dispositif a pu constituer une vraie « bouée » de sauvetage dans plusieurs pays. D'ailleurs 94% des OSC féministes interrogées dans l'enquête souhaitent à nouveau solliciter Féministes en Action si le financement est renouvelé.

Pour autant les défis étaient nombreux, à la fois vis-à-vis de l'AFD comme en témoigne le temps de conventionnement, et vis-à-vis des services de gestion administrative et financière des trois ONG du consortium, dont il a fallu faire évoluer les pratiques pour permettre le financement de petites OSC parfois sans statut et avec une expérience limitée des exigences bailleurs.

Malgré tout, les exigences administratives et financières d'un financement institutionnel, même simplifiées, restent relativement lourdes pour des petites OSC peu habituées à gérer ce type de financement mais qui ont utilisé cette expérience pour progresser. L'accompagnement a joué un rôle clé pour qu'elles puissent se former et s'approprier les procédures, ce qu'un certain nombre d'OSC ont réussi à faire. En revanche, l'obligation, même simplifiée, de faire signer à leurs fournisseurs/partenaires une déclaration d'absence de sanctions liées au terrorisme (obligation induite par les financements AFD), a été très mal reçue de la part de militant.es pouvant être la cible de ces mouvements.

Une complémentarité forte entre membres du consortium

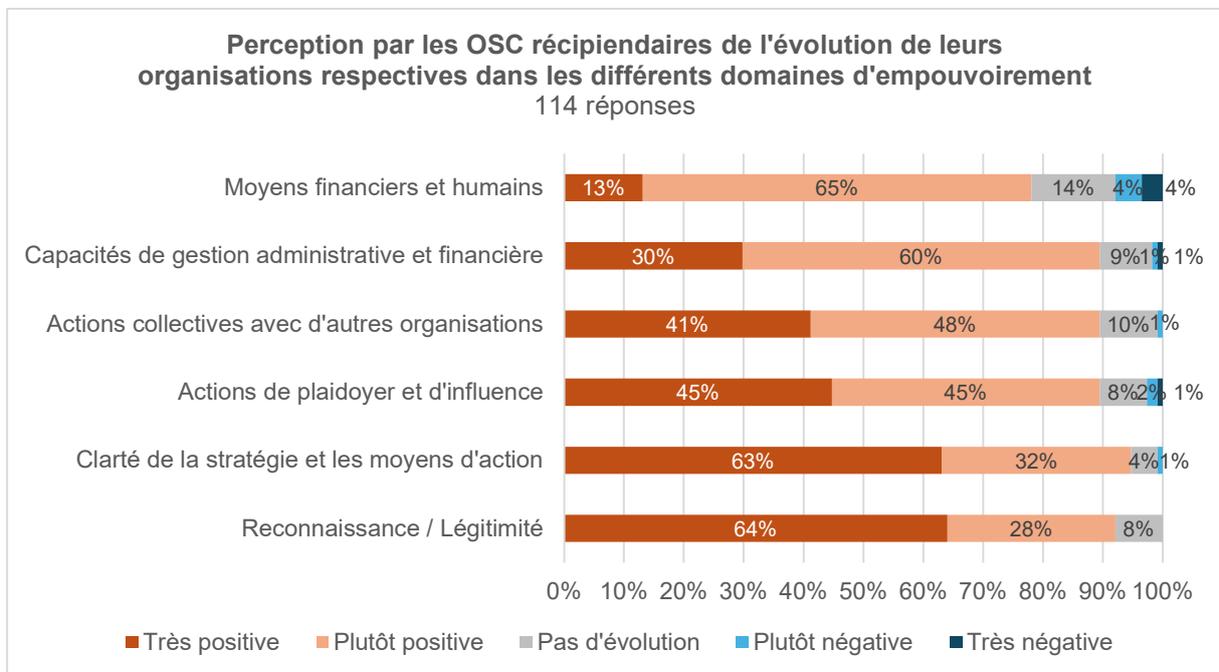
La présence des trois fonds féministes a été clé à la fois pour la mobilisation de leurs réseaux d'OSC féministes, pour leur connaissance des besoins et pratiques de ces OSC, et pour canaliser une partie des financements. Cela ne s'est pas fait sans mal car les fonds n'étaient pas non plus habitués à gérer des financements de l'AFD. Le cas de XOESE a constitué un défi particulièrement important, le fonds n'était pas encore officiellement enregistré au Togo. Le fonds a pu in fine canaliser une partie des fonds, mais au prix de règles complexes (audits très rapprochés) qui ont pu être assouplies avec l'obtention d'un statut légal. La présence des trois ONG a aussi été fondamentale : plus habituées à gérer les financements de l'AFD, elles ont fait profiter les fonds de leur expérience en la matière. Elles ont aussi pu partager leur expérience en matière de renforcement institutionnel et les fonds s'en sont inspirés (accompagnement de CARE en tant que cheffe de file pour l'élaboration des plans de passation de marchés, la révision des rapports financiers, le soutien dans le cadre des audits, le criblage des prestataires et fournisseurs etc.). Elles ont enfin pu piloter les dynamiques transversales, notamment de plaidoyer, à laquelle les fonds féministes ont pu prendre part malgré leurs moyens limités.

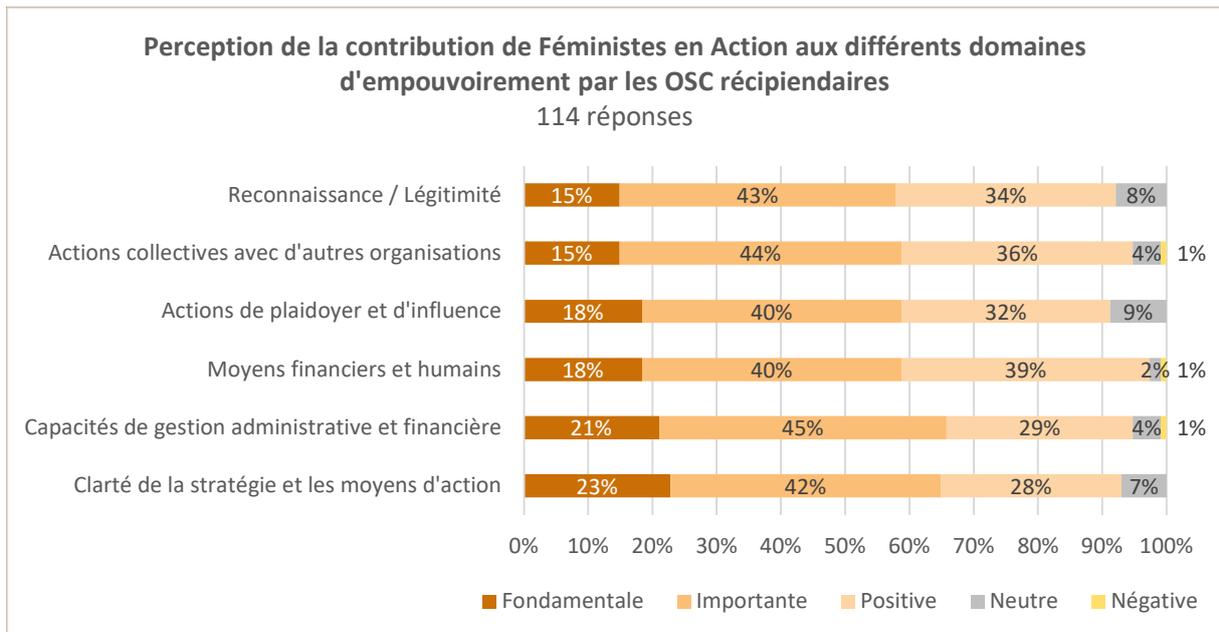
Le projet a aussi pu s'appuyer sur une formulation adéquate, avec un objectif central pertinent qui vise l'empouvoirement des organisations féministes. Les canaux de financement apparaissent complémentaires (petits fonds flexibles, fonds pour les actions collectives de plaidoyer, fonds plus importants pour les activités/projets), même si le canal 2 pourrait s'éloigner de la logique « projet » pure et prévoir aussi le financement de dépenses de fonctionnement à l'image du canal 1. Le projet bénéficie d'un bon système de suivi avec des indicateurs permettant d'apprécier la nature des organisations récipiendaires, de suivre les financements et les activités d'accompagnement. En revanche, les indicateurs de changements semblent en décalage avec l'objectif central du projet puisqu'ils mesurent des effets attribuables aux actions des OSC récipiendaires et non à Féministes en Action. Ils doivent évoluer pour mieux refléter l'objectif général de Féministes en Action.

Si le consortium a plutôt bien fonctionné avec une vraie complémentarité entre organisations et une ambiance de travail positive entre coordinatrices.eurs, il n'est pas exempt d'asymétries liées aux poids différenciés des organisations dans le consortium, aux différences d'effectifs, ou aux règles propres à la gestion de programmes conséquents de solidarité internationale (ex : règle impliquant de disposer d'une seule cheffe de file). Il est important d'explicitier ces asymétries – pour qu'elles ne donnent pas lieu à des malentendus sur les intentions-, de bien clarifier le positionnement de la coordinatrice par rapport à son organisation d'origine et de partager le rôle de représentation dans le dialogue avec le bailleur (partage qui pourrait empouvoier davantage les fonds féministes par exemple). Par ailleurs, les besoins de renforcement des capacités tant des trois fonds féministes que des trois ONG n'ont pas été anticipés. Concernant les fonds féministes, ils manquent significativement de moyens humains pour répondre aux besoins d'accompagnement des OSC qu'ils appuient, d'où une enveloppe financière pour financer les OSC féministes finalement limitée (les trois fonds représentent 11% du budget total

de Féministes en Action) alors que cette dimension a été fortement sous-évaluée dans le projet, conséquence aussi des arbitrages à réaliser pour sanctuariser 50% de budget redistribué aux OSC féministes (les fonds féministes n'étant pas considérés comme des cibles mais comme des intermédiaires). Ils peuvent aussi avoir besoin de renforcement de capacités en matière de gestion financière ou de suivi-évaluation. Concernant les trois ONG du consortium, leurs bureaux nationaux ont aussi manqué de moyens pour assurer l'accompagnement, même s'ils ont pu en mobiliser – sur fonds propres ou via d'autres financements – pour y répondre. Leurs équipes – notamment les fonctions support- ont aussi besoin d'être renforcées en matière d'approche féministe et/ou de connaissance des spécificités des OSC féministes et de l'histoire des luttes féministes dans les contextes locaux. La capitalisation sur les pratiques d'accompagnement féministe initiée après l'évaluation permettra de systématiser et formaliser des bonnes pratiques qui pourront être partagées en interne.

Des effets notables, dans la plupart des dimensions d'empouvoirement des organisations, mais qui restent fragiles





Les effets sont notables à plusieurs niveaux :

Sur les capacités de gestion administrative et financière des OSC. Malgré les difficultés, une partie importante des OSC rencontrées ont beaucoup progressé dans leur capacité à assurer leur comptabilité, à respecter les règles concernant la justification des dépenses et le lancement de devis/marchés, ou encore à rédiger des mémoires techniques et financiers.

Sur la croissance des moyens financiers et humains des OSC. Le fait d'être financé par des fonds institutionnels a pu faciliter la recherche de financement pour certaines OSC (« effet label ») et ouvrir de nouvelles portes. D'autres expliquent également ne plus s'auto censurer et postulent à des appels à projets qu'elles n'envisageaient pas auparavant. Enfin, les OSC ont aussi progressé dans leur capacité à rédiger des demandes de financement.

Sur la stratégie des OSC et de leurs approches : celles-ci ont pu profiter de l'accompagnement au renforcement institutionnel pour revoir leur stratégie, leurs modes d'actions.

Sur la mise en réseau des OSC, à la fois dans le cadre des actions de renforcement, mais aussi dans le cadre des actions de plaidoyer (financées via le canal 3 ou non). Ces effets en matière de mise en réseau sont particulièrement visibles en Amérique Latine où une dynamique collective entre OSC récipiendaires d'Amérique du Sud et Centrale a pu émerger et déboucher sur des actions concrètes de plaidoyer.

Sur les capacités de plaidoyer. Les OSC assument davantage leur rôle en la matière parce qu'elles ont davantage confiance dans leurs capacités. Certaines, qui ne se réclamaient pas des mouvements féministes auparavant, ont aussi découvert que leurs combats correspondaient aux combats féministes et s'identifient désormais au féminisme. D'autres ont amplifié leurs actions et renforcé leurs capacités de plaidoyer.

Les effets restent toutefois fragiles au niveau des OSC récipiendaires en raison de la durée des financements, trop courte alors que l'empouvoirement, même au niveau des organisations et non des individus, est un processus de transformation sur le long terme. Cette durée trop courte est aussi la conséquence d'une incertitude forte sur la continuité ou non des financements du projet alors que prend fin une phase que toutes considèrent comme « expérimentale » ou « pilote ».

Des effets importants au niveau du consortium à consolider

Au niveau du consortium, les effets apparaissent plus durables. Les trois ONG ont adapté leurs règles et pratiques pour travailler avec une nouvelle typologie d'OSC qu'elles pouvaient avoir du mal à atteindre auparavant. Dans ce sens, Féministes en Action a été un levier pour concrétiser des stratégies de localisation de l'aide. Elles ont aussi noué de nouveaux partenariats avec ces mêmes OSC qui pourraient se poursuivre même sans renouvellement du financement de Féministes en Action (à condition de trouver d'autres sources de financement). Pour les fonds féministes, les effets sont ambivalents. D'un côté les financements ont permis de consolider des partenariats avec des OSC féministes en mobilisant des moyens accrus. D'un autre côté, la complexité des règles a pu tendre certaines relations partenariales. Elles ont néanmoins pu apprendre à gérer des fonds de la coopération, monter en compétences sur la gestion administrative et financière, ce qui ouvre la porte à une augmentation de l'enveloppe transitant par ces derniers.

Recommandations

Recommandation 1 - Pérenniser le mécanisme de financement Féministes en Action, particulièrement les canaux 1 et 3. Alors que Féministes en Action est arrivé, au prix de nombreux efforts, à incarner l'ambition du FSOF, il serait dommage de ne pas capitaliser sur ces acquis. Par ailleurs, le manque de visibilité sur la durée des financements accordés – lié directement au manque de visibilité sur le financement de Féministes en Action – limite les effets transformatifs du projet. Plusieurs options pourraient être envisagées :

- Le refinancement du fonds via SDD (canal 1 du FSOF), soit avec un nouvel AMI lancé par l'AFD, soit en déposant directement une nouvelle demande de financement, à l'initiative du consortium (modalité possible). Cette option apparaît la plus simple puisqu'elle permet une continuité directe au projet, mais elle n'offre pas de gage sur le long terme, au-delà de 3 ans.
- L'institutionnalisation du fonds par l'AFD (ex : Fonds Minka) avec une gestion déléguée de l'intermédiation et de l'accompagnement des OSC à des fonds féministes / ONG féministes. Cette solution se justifie par le caractère universel de Féministes en Action (toutes les thématiques sont visées, toutes les géographies prioritaires) et le fait que le projet concrétise l'ambition du FSOF de toucher les petites OSC féministes. Elle offre la meilleure perspective de long terme, mais la délégation de la gestion risque de passer par un appel d'offre et d'autres fonds ou ONG que celles de Féministes en Action – qui ont accumulé une expérience fondamentale – pourraient être sélectionnées, avec une perte de tous les apprentissages de la première phase.
- Le dépôt d'un projet spécifique au guichet I-OSC centré sur le canal 1. Plus simple à gérer pour les OSC financées, il permet le financement de logiques de consortium (via les CPP). Cependant ce mécanisme de financement est plus limité en volume, avec un cofinancement qui n'est pas à 100%. Il apparaît aujourd'hui aussi relativement « bouché » avec de nombreux AMI déposés actuellement en « pause ». Il pourrait néanmoins être mobilisé en complément de Féministes en Action sur des enjeux de renforcement de capacités, d'accompagnement ou de plaidoyer collectif.

Etant donné le caractère stratégique de Féministes en Action pour le FSOF, il serait important d'avoir des discussions de haut niveau avec le bailleur (l'AFD). Des discussions pourraient aussi être entamées

avec d'autres coopérations, notamment celles qui viennent d'adopter une diplomatie féministe (ex : l'Allemagne) et peuvent être intéressées par des opportunités pour la mettre en pratique.

« On espère qu'il y aura une deuxième phase, car nous avons beaucoup appris et on saura sélectionner les OSC plus petites en mettant en place une logique d'accompagnement et de renforcement administratif et financier afin qu'elles puissent par la suite chercher d'autres financements » Coordinatrice d'un fonds féministe

Recommandation 2 – Soutenir le renforcement des capacités de gestion et d'apprentissage à destination des fonds féministes et des ONG du consortium. Les trois fonds féministes ont besoin d'un soutien accru pour leurs activités d'accompagnement liées aux activités du projet, pour développer des capacités d'apprentissage et pour envisager une montée en puissance du canal 1 et un positionnement sur les canaux 2 et 3. Ce soutien peut prendre la forme d'un financement d'une ressource humaine supplémentaire, d'un accompagnement au renforcement institutionnel et de formations. Du côté des ONG du consortium les capacités existent, notamment dans les bureaux nationaux / régionaux, mais le budget prévu au sein du projet pour couvrir leur accompagnement est très insuffisant. Or, plus les OSC récipiendaires sont petites et peu structurées – soit la cible visée par le FSOF – plus le temps d'accompagnement est important et essentiel. C'est d'ailleurs celui-ci qui confère de la durabilité aux effets du financement de Féministes en Action. Il pourrait être important, dans le plaidoyer auprès des institutions françaises, de promouvoir la consolidation des fonds féministes dans un rôle d'intermédiaire (et non de « bénéficiaires ») qui font parties des écosystèmes des Suds et devraient valorisés dans la partie redistribuée.

Recommandation 3 – Renforcer les espaces d'échanges mêlant membres du consortium (équipes terrain) et OSC soutenues autour de la perspective féministe pour renforcer leurs connaissances sur la pensée féministe et leurs capacités d'analyse. Cela permettrait tant aux ONG qu'aux fonds féministes de partager leur expérience, approfondir leur connaissance, questionner et transformer leurs pratiques. Ces espaces de renforcement mutuel permettront de mieux comprendre les critères de sélection et d'analyse des dossiers de financement des OSC, et d'approfondir certaines perspectives (ex : intersectionnelles). Ces espaces sont néanmoins conditionnés par l'obtention de moyens supplémentaires et non redistribués directement aux OSC féministes (même si elles en bénéficient).

Recommandation 4 - Sortir de la logique purement financière et proposer des parcours de renforcement des OSC combinant formations, échanges entre pairs, invitation à des événements nationaux / internationaux et financement (avec flexibilité sur les dépenses éligibles), sans que le financement soit un préalable au démarrage du partenariat. De facto, aujourd'hui on peut déjà parler dans une certaine mesure de parcours puisque les OSC récipiendaires vont pouvoir bénéficier de formations et d'un accompagnement de proximité en plus du financement. Mais ces parcours ne sont pas nécessairement encore structurés : par exemple avec des types d'activités ou de contenu différenciés selon le niveau de consolidation des OSC. Cette logique suppose un temps de soutien plus long : deux ans minimums. La durée d'accompagnement pourrait être décorrélée de la durée du financement : une OSC pourrait être accompagnée dans le renforcement de ses capacités sur deux ou trois ans, tout en obtenant un financement qu'à partir de la 2^e année. Cette logique de parcours serait particulièrement bénéfique pour les OSC les plus petites ou les plus récentes.

Recommandation 5 - Transformer le canal 2 pour en faire un canal 1 « augmenté » (ex : financements de 30 à 50 000 EUR) avec les mêmes règles de flexibilité et pouvant cibler en priorité le fonctionnement ou un mix fonctionnement-projet. En effet, la valeur ajoutée du canal 2 actuellement apparaît relativement faible par rapport à d'autres mécanismes existants de financement de projets. Ce « super

canal 1 » pourra ainsi être mobilisé après un financement par le canal 1 (logique de montée en charge) ou directement par des organisations plus expérimentées en matière de gestion financière.

Recommandation 6 : Revoir les indicateurs relatifs à l'objectif général du projet. Ces derniers reprennent des indicateurs généraux des ODD adaptés à des projets de terrain et ne permettent pas d'identifier les changements générés par Féministes en Action en matière d'empouvoirement organisationnel des OSC. La redéfinition de ces indicateurs permettra ensuite de mettre en place des outils de collecte adaptés tels qu'un questionnaire à destination des OSC reprenant les différentes dimensions de cet empouvoirement (suivi des effets), déjà testé dans le cadre de la présente évaluation. De même, cela permettra d'enrichir l'argumentaire de plaidoyer auprès des institutions pour pérenniser les fonds.

Recommandation 7 : Conserver la perspective intersectionnelle féministe et pluri thématique du projet qui apparaît évidente au regard de la diversité des OSC récipiendaires et de leurs domaines d'intervention (ex : organisations défendant les droits des personnes non binaires). Cette perspective permet de lutter de manière plus holistique contre les facteurs d'oppression auxquels les personnes visées par les OSC font face, qu'ils soient liés au système patriarcal ou à d'autres systèmes d'oppression en interaction avec celui-ci. Dans le cadre du FSO, FeA est l'un des rares mécanismes plurithématiques et il est important qu'il puisse le rester pour aussi couvrir les organisations n'entrant pas dans les « cases » des fonds plus thématiques.

ANNEXES

Annexe 1 – Bibliographie

Documents produits dans le cadre de Féministes en Action :

- ▶ Modèle de rapport final OSC canal 2
- ▶ Modèle de rapport final OSC canal 1
- ▶ Tableau de suivi CAS
- ▶ Analyse statistiques CAS
- ▶ Modèle contrat OSC
- ▶ Déroulé de l'évènement de lancement – janvier 2022
- ▶ Rapport d'étude sur la mobilisation et les besoins des OSC féministes du SUD – EGAE - 2021
- ▶ Liste des OSC financées 2022-2024
- ▶ Tableau de suivi des subventions 2022-2024
- ▶ Présentation CAS 2022
- ▶ Compte-rendu des COPIL de 2023
- ▶ Rapport narratif FeA 2022
- ▶ Baromètre des solutions durables – convergences – 2023
- ▶ Revue de presse Fe1 – 1^{er} trimestre 2023
- ▶ Le site internet : <https://feminaction.fr/>
- ▶ Kit de plaidoyer et kit de presse

Articles et sites internet (contexte) :

- ▶ <https://www.rfi.fr/fr/podcasts/8-milliards-de-voisins/20230609-cameroun-le-combat-pour-l-autonomie-financi%C3%A8re-des-femmes?ref=li>
- ▶ <https://information.tv5monde.com/afrique/mali-interdiction-des-ong-financees-par-la-france-quelles-consequences-1444685>
- ▶ <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2022-01-04-10-36/fonds-soutien-organisations-feministes-fsof-cadre-strategique-redevabilite.pdf>
- ▶ <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2022-01-04-10-36/fonds-soutien-organisations-feministes-fsof-cadre-strategique-redevabilite.pdf>
- ▶ <https://www.cepal.org/es/noticias/paises-conmemoraran-decimo-aniversario-la-adopcion-consenso-montevideo-poblacion-desarrollo>

Annexe 2 – Liste des entretiens / ateliers

Equipes des OSC du consortium (siège) interrogée à distance et ayant participé à des ateliers et réunions du COPIL :

- ▶ Véronique Rouault, Coordinatrice de FeA au niveau du consortium, CARE France
- ▶ Léa Thuillier, chargée de communication & plaidoyer de FeA, Care France
- ▶ Marina Ogier, Responsable du département Programmes CARE France et référente Genre
- ▶ Julie Husson, responsable administrative et financière, CARE France
- ▶ Christelle ASSAF, coordinatrice du FeA pour FFMed , Cadrage

- ▶ Philippine Vasseur, Chargée des Financements Institutionnels et des Programmes Oxfam France
- ▶ Benjamin Westercamp, Chef de Pôle Financements Institutionnels et Programmes, Oxfam France
- ▶ Eva Razafinarivo, Coordinatrice FeA, Equipop
- ▶ Perrine Duroyaume, référente évaluation et capitalisation, Equipop
- ▶ Masan d'Almeida, directrice XOESE
- ▶ Steffie Kueviakoe, ex coordinatrice FeA XOESE
- ▶ Wendyam Micheline Kaboré, directrice IPBF
- ▶ Dyneaba Ndiom, responsable des subventions IPBF

Equipe terrain des membres du consortium en Amérique Latine et en Asie interviewée à distance et sur place :

- ▶ Ada Zambrano – Sub-directrice du programme LAC – CARE
- ▶ Arlen de Leon – coordinatrice FeA Amérique Latine/Guatemala
- ▶ Lilian López – Directrice du Programme Identité et droits des filles, garçons, jeunes, femmes indigènes et métisses, CARE, Guatemala
- ▶ Rogelia Soto – directrice CARE Guatemala
- ▶ Saira Clarisa Alvarez Sosa – chargée du programme FeA, Oxfam, Honduras
- ▶ Thelma Jeannette Quintero – Oficial de genre, Oxfam, El Salvador
- ▶ Rosa Quintanilla – Responsable des droits des femmes et féminismes, Oxfam, El Salvador
- ▶ Jan Noorlander – Directeur programme pays CARE, Cambodge
- ▶ Davit Choun – coordinateur FeA Cambodge
- ▶ Sokchan Phoern – Senior program manager, CARE, Cambodge

OSC Amérique Latine interviewées à distance :

- ▶ Artemisa Honduras
- ▶ Asociación Hondureña de Lesionados Medulares Y Similares "AHLMYS"
- ▶ Asociación Ixqib' MIRIAM de Guatemala
- ▶ Movimiento comadronas Nim Alaxik, Guatemala
- ▶ Red de Salud de las Mujeres Latinoamericanas y del Caribe RSMLAC
- ▶ Plateforme WeLead - Nosotras lideramos, Honduras

OSC du Salvador qui ont participé à l'atelier présentiel :

- ▶ Asociación de Mujeres Tecleñas AMT (San Tecla)
- ▶ Las Dignas - Asociación de las Mujeres por la Dignidad y la Vida - San Salvador
- ▶ ADECIME - Asociación de Desarrollo Comunal e Integral de Mujeres Emprendedoras de Lucha por los Derechos Humanos, Políticos, Económicos, Sociales y Culturales Ahuchap
- ▶ Asociación de desarrollo comunal de mujeres unidas por un povenir sin violencia y con paz, ADECOMUPAZ - Ahuchapán
- ▶ Asociación de Mujeres Unidas Regalo de Dios (AMURED) - Ahuchapá
- ▶ Asociación de Mujeres Jóvenes Capullitas de Alelí "AMJCA" - Ahuchapán
- ▶ Asociación Salvadoreña de Mujeres las Gardenias - Ahuchapán
- ▶ CEMUJER
- ▶ Concertación Feminista Prudencia Ayala

OSC de la Régions Sahel Afrique subsaharienne interrogées à distance :

- ▶ Association Koglzanga Féminin pour le Développement (AKOFED) - Burkina-Faso
- ▶ Association pour un Monde Meilleur (AMM) – Burkina-Faso

- ▶ Association Women in Action for human dignity (WAHDI)- RDC Congo
- ▶ Association Initiative pour la Santé de la Reproduction (ISR) – Mauritanie
- ▶ Association HÉRÊ (Bonheur) – Cote d’Ivoire

Visites in situ des OSC féministes et atelier avec les OSC tunisiennes :

- ▶ Réseau féministe tunisien Front d’égalité pour les droits des femmes – FEDF
- ▶ L’association tunisienne des femmes démocrates ATFD
- ▶ Beity
- ▶ Association Asswat Nissa

OSC du Togo et du Bénin qui ont participé à l’atelier présentiel au Bénin :

- ▶ Association Biowa
- ▶ Association des Femmes pour une Relève Orientée (AFRO-BENIN) – Aussi interrogée in situ dans ses locaux
- ▶ Centre d'Aide et de Lutte contre les Agressions Sexuelles (CALAS)
- ▶ ECRANBENIN
- ▶ Filles en Actions
- ▶ Fondation des Jeunes Amazones pour le Développement (FJAD)
- ▶ Initiatives pour un Développement Intégré Durable (IDID)
- ▶ Jeunes Filles Actrices de Développement (JFAD)
- ▶ Ligue Béninoise des Droits des Femmes
- ▶ ONG Agir pour un Monde Meilleur (A2M)
- ▶ ONG LIBERTAS
- ▶ ONG OLA Africa
- ▶ Rescue and Hope (RAH)
- ▶ Réseau des Femmes Elues Communales (REFEC Bénin)
- ▶ Réseau ouest africain des jeunes femmes et filles leaders (ROAJELF Bénin)
- ▶ Union des Femmes Conseillères communales des départements de l’Alibori, de l’Atacora, du Borgou, des Collines et de la Donga (UFcC/2ABCD)
- ▶ Women Ed Tech
- ▶ YOUTH For DEVELOPMENT (YfD)
- ▶ Aklala Batik
- ▶ Association TCHOWOURE/life style
- ▶ Femmes Plus Togo (FPT)
- ▶ Groupe de réflexion et d’action, Femme, Démocratie et Développement (GF2D)
- ▶ Initiative Féminine pour le Développement (IFD)
- ▶ La COLOMBE
- ▶ WILDAF Togo

Equipe de terrain des membres du consortium interrogée in situ au Bénin

- ▶ Rose Gbaguidi, coordinatrice du projet FeA au Bénin pour Care
- ▶ Marielle Mahule Degboe, ex coordinatrice du projet FeA au Bénin pour Care
- ▶ Guillaume Aguetant, directeur du bureau Care Bénin

Annexe 3 – Matrice d'évaluation

<i>Thématique</i>	<i>Questions évaluatives</i>	<i>Moyens de collecte</i>
Architecture du projet et des activités	Quelle est la typologie des organisations ciblées et cette typologie est-elle pertinente au regard des changements recherchés ? (pertinence)	<i>Analyse de la base de données des financements FeA</i>
	Les actions menées et les changements visés sont-ils pertinents au regard des besoins exprimés par les OSC du public cible ? (pertinence)	<i>Atelier sur les changements avec les membres du consortium</i>
	Les différentes composantes du projet sont-elles complémentaires ? Les activités menées sont-elles de nature à contribuer aux objectifs recherchés ? (cohérence)	<i>Ateliers avec les OSC bénéficiaires</i>
	Le projet parvient-il à prendre en compte et à s'adapter à la diversité du public cible (besoins, tailles, activités, ...) ainsi qu'à leur environnement propre (politique, ...) ? (cohérence)	<i>Enquête auprès des OSC bénéficiaires</i>
	Quelle est la valeur ajoutée du projet en comparaison à d'autres projets similaires visant des petites OSC féministes ? (cohérence, VA)	<i>Entretiens avec les partenaires</i>
	Faut-il revoir l'architecture globale du projet (changements, objectifs, modalités de soutien, ciblage...)? (réflexion prospective)	<i>Analyse des documents de programmation</i>
Fonctionnement du consortium	Quelle est la valeur ajoutée des OSC/fonds membres du consortium ? (VA)	<i>Entretiens avec les membres du consortium</i>
	La composition et la répartition des rôles au sein du consortium sont-elles pertinentes au regard des changements visés ? (pertinence)	<i>Compte-rendu des COPIL</i>
	Dans quelle mesure le fonctionnement du consortium reflète-il les valeurs féministes défendues par le projet ? (cohérence)	<i>Analyse du guide des procédures Analyse des manuels / formulaires de demande de financement</i>
	Dans quelle mesure les modalités de fonctionnement au sein du consortium (en termes de modalités de reporting, de prise de décision, de délais, ...) sont-elles adéquates pour l'obtention des résultats attendus ? (cohérence, efficience)	
	Les modèles et supports élaborés par le consortium (documents annexes au Manuel de procédures des Appels à Manifestation d'intérêt restreints et Comités d'Attribution des Subventions) à destination des OSC sont-ils des outils efficaces et adaptés aux besoins et aux capacités des OSC ciblées ? (efficience)	<i>Entretiens et ateliers avec les OSC bénéficiaires</i>
	La relation partenariale qui s'est mise en place entre les différents membres du consortium et les OSC récipiendaires est-elle conforme aux besoins/souhaits de ces dernières ? (effets)	
Existe-t-il une évolution des relations partenariales entre les OSC membres du consortium et avec les OSC récipiendaires ? (effets)		

	Faut-il revoir la composition et les règles de fonctionnement au sein du consortium et entre le consortium et les OSC locales ? (réflexion prospective)	
Financement des OSC locales	<p>Dans quelle mesure le soutien financier, au regard des modalités de financement et des thématiques visées, est-il adapté aux besoins exprimés en termes de flexibilité et de pérennisation des financements par les bénéficiaires ? (pertinence)</p> <p>Le projet parvient-il à canaliser les fonds vers les OSC et mouvements féministes des pays partenaires ? (efficacité)</p> <p>Dans quelle mesure les outils d'accompagnement proposés permettent-ils de répondre aux besoins du public cible ? (pertinence, efficacité)</p> <p>Le soutien financier permet-il une meilleure consolidation financière / institutionnelle des OSC bénéficiaires ? Parvient-il à le faire sans générer une dépendance trop forte au soutien de Féministes en Action ? (effets, durabilité)</p> <p>Faut-il revoir les modalités financières / de reporting des différents fonds canalisant les moyens de Féministes en Action ? (réflexion prospective)</p> <p>Quelles sont les conséquences de la situation au Sahel sur les OSC féministes ciblées, les activités du projet et le consortium ? Quelles stratégies d'adaptation envisager (réflexion prospective) ?</p>	<p><i>Entretiens et ateliers avec les OSC bénéficiaires</i></p> <p><i>Entretiens avec les membres du consortium</i></p> <p><i>Tableau de recensement des difficultés</i></p> <p><i>Analyse de la base de données des financements FeA</i></p> <p><i>Analyse des rapports narratifs</i></p> <p><i>Enquête auprès des OSC bénéficiaires</i></p>
Renforcement des capacités des OSC	<p>Les activités, thématiques et modalités proposées en matière de renforcement de capacités sont-elles en adéquation avec les besoins de renforcement de capacité des OSC bénéficiaires ? (pertinence)</p> <p>Dans quelle mesure l'accompagnement proposé permet-il de générer des apprentissages utiles aux OSC bénéficiaires ? (efficacité)</p> <p>En quoi la démarche de capitalisation engagée dans le cadre du Projet est-elle susceptible d'enrichir la connaissance de l'écosystème féministe des pays du Sud et de bénéficier à ses actrices ? (effets, durabilité)</p> <p>Le Projet Féministes en Action modifie-t-il les pratiques des OSC subventionnées de manière durable ? (effets, durabilité)</p> <p>Le Projet améliore-t-il la capacité des OSC soutenues à être des actrices de changement au regard des objectifs qu'elles se sont elles-mêmes fixés ? (effets)</p> <p>Faut-il revoir les activités de renforcement de capacités prévues dans le cadre de Féministes en Action ? (réflexion prospective)</p> <p>Le projet a-t-il aussi des effets sur les capacités et le fonctionnement des OSC / fonds membres du consortium ? (effets)</p>	<p><i>Cartographies EGAE</i></p> <p><i>Entretiens et ateliers avec les OSC bénéficiaires</i></p> <p><i>Entretiens avec les membres du consortium</i></p> <p><i>Enquête auprès des OSC bénéficiaires</i></p> <p><i>Analyse des rapports narratifs</i></p>
Mise en réseau et structuration du milieu associatif	<p>Les activités et thématiques proposées en matière de mise en réseau (notamment pour le plaidoyer) sont-elles adaptées aux enjeux spécifiques de structuration de la société civile dans les différents pays ? Et au national comme au niveau international ? (pertinence)</p> <p>Le Projet favorise-t-il la mise en place d'alliances/réseaux entre les OSC féministes ? Si oui, de quelle manière et à quelle échelle ? (efficacité)</p>	<p><i>Cartographies EGAE</i></p> <p><i>Entretiens et ateliers avec les OSC bénéficiaires</i></p> <p><i>Entretiens avec les membres du consortium</i></p>

	<p>Les alliances et relations entre OSC féministes initiées dans la cadre du projet se pérennisent-elles au-delà du projet ? (durabilité)</p> <p>Dans quelle mesure le projet favorise-t-il la structuration de l'écosystème féministe dans les pays partenaires et au-delà des frontières nationales ? (effets/durabilité)</p> <p>Faut-il revoir les activités de mise en réseau prévues dans le cadre de Féministes en Action ? (réflexion prospective)</p>	<p><i>Entretiens avec les partenaires</i></p> <p><i>Enquête auprès des OSC bénéficiaires</i></p> <p><i>Analyse des rapports narratifs</i></p>
--	---	---

Annexe 4 – Résultats de l'enquête sur les effets

Synthèse transmise avec le rapport.